

# **Vertrouwen en projectcontractonderhandelingen**

**Vertrouwensfactoren tijdens het contractonderhandelingsproces**

Naam: R.J. van Mersbergen

Studentnummer: 836603078

Datum presentatie: 17 maart 2016

Instelling: Open Universiteit  
Faculteit: Management, Science and Technology  
Master: Business Process Management and Information Technology

Begeleidingscommissie

1<sup>ste</sup> Begeleider: dr. ir. W.G.M.M. Rutten  
2<sup>de</sup> Begeleider: dr. E. Roubtsova  
Examinator: prof. dr. R.J. Kusters

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Samenvatting .....  | 5  |
| 1 Inleiding .....   | 8  |
| 1.1. Dit document.....  | 8  |
| 1.2. Aanpak van dit afstudeeronderzoek en voorlopige probleemstelling ..... | 8  |
| 1.3. Achtergrond van dit onderzoek .....                                    | 8  |
| 1.4. Centrale vraagstelling.....  | 9  |
| 1.5. Doelstelling.....  | 9  |
| 1.6. Theoretische relevantie .....  | 10 |
| 1.7. Praktische relevantie .....  | 10 |
| 1.8. Leeswijzer.....  | 10 |
| 2 Literatuurstudie: vraagstellingen, aanpak en verantwoording .....         | 11 |
| 2.1. Vraagstellingen ten behoeve van literatuuronderzoek .....              | 11 |
| 2.2. Zoekstrategie.....   | 11 |
| 2.3. Relevantie gevonden artikelen .....                                    | 12 |
| 2.4. Overzicht gebruikte literatuur.....                                    | 13 |
| 3 Vertrouwen, projectcontractonderhandelingen en de relatie daartussen..... | 15 |
| 3.1. 1) Vertrouwen .....  | 15 |
| 3.2. 2) Contractonderhandelingen .....                                      | 20 |
| 3.3. 3) Relatie vertrouwen en contractonderhandelingen .....                | 26 |
| 3.4. Conclusies literatuurstudie .....                                      | 28 |
| 4 Methode van onderzoek en onderzoeksaanpak .....                           | 30 |
| 4.1. Conceptueel onderzoeksmodel .....                                      | 30 |
| 4.2. Benadering, doel en strategie van dit onderzoek .....                  | 32 |
| 4.2.1. Onderzoeksbenadering.....  | 32 |
| 4.2.2. Onderzoeksdoel .....   | 33 |
| 4.2.3. Onderzoeksstrategie.....   | 33 |
| 4.3. Benodigde gegevens .....   | 35 |
| 4.3.1. Generiek.....  | 35 |
| 4.3.2. Specifiek (per deelvraag) .....                                      | 36 |
| 4.4. Primaire gegevensverzameling .....                                     | 38 |
| 4.5. Onderzoekspopulatie .....  | 39 |
| 4.6. Validiteit en betrouwbaarheid .....                                    | 39 |
| 4.6.1. Betrouwbaarheid .....  | 39 |
| 4.6.2. Validiteit.....  | 39 |

## Inhoudsopgave

---

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 4.6.3.        | Generaliseerbaarheid .....  | 39  |
| 4.7.          | Verwerking van gegevens en analyse .....                            | 40  |
| 4.7.1.        | Vastlegging gegevens.....   | 40  |
| 4.7.2.        | AHP.....  | 40  |
| 4.7.3.        | Gebruikte software .....  | 41  |
| 4.7.4.        | Werkwijze tijdens een interview .....                               | 42  |
| 4.8.          | Vooruitblik op resultaat .....                                      | 42  |
| 5             | Onderzoeksresultaten .....  | 44  |
| 5.1.          | Uitvoering onderzoek en casussen .....                              | 44  |
| 5.2.          | AHP resultaten voor fase B -voorbereiden B en fase C - bieden ..... | 45  |
| 5.2.1.        | Overzicht resultaten.....   | 45  |
| 5.2.2.        | Bespreking AHP resultaten fase B - voorbereiden.....                | 47  |
| 5.2.3.        | Bespreking AHP resultaten fase C - bieden .....                     | 47  |
| 5.2.4.        | Verschil fase B – voorbereiden en fase C - bieden .....             | 47  |
| 5.3.          | Interviewresultaten .....   | 49  |
| 6             | Conclusies en aanbevelingen.....                                    | 52  |
| 6.1.          | Conclusies.....   | 52  |
| 6.2.          | Aanbevelingen voor verder onderzoek.....                            | 54  |
| 7             | Reflectie.....  | 55  |
| 7.1.          | Productreflectie.....   | 55  |
| 7.2.          | Procesreflectie.....  | 55  |
| 8             | Referenties.....  | 57  |
| Appendix I    | Overzicht tertiaire literatuurbronnen .....                         | 60  |
| Appendix II   | Details per artikel .....   | 61  |
| Appendix III  | Vragenformulier.....  | 62  |
| Appendix IV   | AHP tooling .....   | 65  |
| Appendix V    | Validatie AHP tooling .....   | 69  |
| Appendix VI   | Uitleg onderzoek.....   | 71  |
| Appendix VII  | Modellen en begrippenlijst respondent .....                         | 79  |
| Appendix VIII | Vragenformulier per respondent .....                                | 82  |
| Appendix IX   | AHP scores en matrices .....  | 94  |
| Appendix X    | Interview transcripties .....                                       | 97  |
| Appendix XI   | Resultaatfiles .....  | 118 |

## Samenvatting

### Samenwerkingsrelaties tussen bedrijven

Samenwerkingsrelaties tussen bedrijven zijn te vatten in drie gerelateerde aspecten: contractueel, relationeel en operationeel. Het contractuele aspect is hierbij ondergeschikt aan het relationele aspect, en het relationele aspect (vertrouwen) loopt vooruit op formele contractuele controlemiddelen (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009).

Het is interessant om dit uit te diepen: wanneer (het opbouwen) van vertrouwen vooruitloopt op formele contractuele middelen, dan is het relevant om inzicht te hebben in de factoren die invloed uitoefenen op het vertrouwen tussen contractpartners.

Dit onderzoek richt zich dan ook op de identificatie en ordening van vertrouwensfactoren die men wil waarnemen bij de verkopende partij, om zodoende het vertrouwen van de kopende partij te kunnen verhogen tijdens het proces van contractonderhandelingen.

Hieronder wordt eerst zeer kort het theoretisch kader geschetst, om daarna in te gaan op de probleemstelling van dit onderzoek, de onderzoeksmethode, de resultaten en de conclusies die aan deze resultaten verbonden mogen worden.

### Vertrouwen

In de literatuur bestaan veel definities van vertrouwen, de definitie van Mayer, Davis, and Schoorman (1995) wordt breed geaccepteerd (Gill, Boies, Finegan, & McNally, 2005):

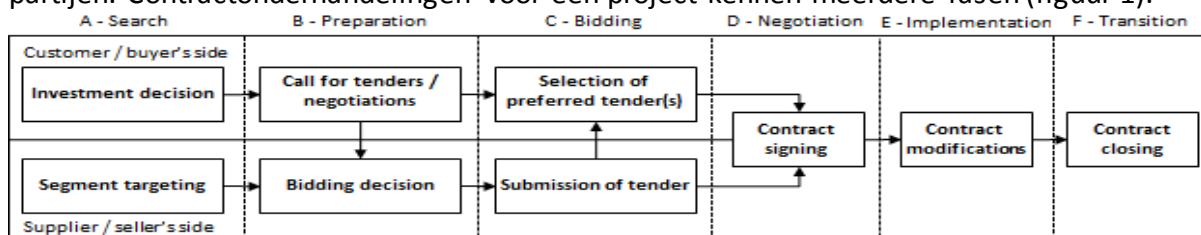
*De bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij gebaseerd op de verwachting dat deze andere partij een voor de vertrouwende partij belangrijke actie uitvoert, onafhankelijk van de mogelijkheden om deze partij te monitoren of te controleren.*

Daarbij geldt dat de volgende factoren een positieve invloed op vertrouwen hebben (Mayer et al., 1995, Smeltzer, 1997):

- Bekwaamheid.
- Consistentie in gedrag.
- Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen.
- Integriteit.
- Open communicatie en luisteren.
- Respect en eerlijkheid.
- Welwillendheid.

### Contractonderhandelingen

Onderhandelingen zijn het proces waarbij twee of meer partijen een poging wagen om overeen te komen wat een ieder zal geven of nemen in een transactie tussen deze partijen. Contractonderhandelingen voor een project kennen meerdere fasen (figuur 1).



Figuur 1 – Projectmarketingcyclus (Cova and Holstius, 1993)

### Centrale vraagstelling

Dit onderzoek wil een antwoord geven op deze centrale vraagstelling:

*Wat zijn de factoren bij de verkopende partij die invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen bij een kopende partij tijdens de relevante fasen van het contractonderhandelingsproces voor een project?*

Deze centrale vraagstelling is verder uitgewerkt in deze deelvragen:

- 1) *Wat is, per fase, de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwen (meeste invloed naar minste invloed)?*
- 2) *Is hierbij verschil tijdens de verschillende (relevante) fasen van een contractonderhandelingsproces?*
- 3) *Wat zijn mogelijke verklaringen voor verschillen tussen fasen (indien aanwezig)?*

### Onderzoeksaanpak

Om deze vragen te beantwoorden zijn zes semigestructureerde interviews gehouden waarbij telkens een contractonderhandelingscasus is besproken met leden van het koopteam. In elk interview is eerst de context van de projectonderhandelingen vastgesteld en de rol van de respondent in deze onderhandelingen. Vervolgens zijn voor twee fasen B-voorbereiden en fase C – bieden de vertrouwensfactoren geordend met behulp van analytical hierarchical processing. Daarna is (op individuele basis) de respondenten gevraagd naar hun verklaring voor de verschillen in hun ordening van factoren tussen de fasen. Deze gegevens zijn vervolgens geanalyseerd en geaggregeerd.

### Conclusies

Dit onderzoek geeft op basis van een beperkte populatie een eerste indicatie van de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwens tijdens de relevante fasen van een contractonderhandelingsproces. Deze ordening is opgenomen in tabel 1.

Tabel 1 Overzicht vertrouwensfactoren, ranking en gewicht per fase

| Factoren                             | Fase | B - Voorbereiden |         | C – Bieden |         |
|--------------------------------------|------|------------------|---------|------------|---------|
|                                      |      | Rank             | Gewicht | Rank       | Gewicht |
| - Integriteit                        |      | 1                | 27,3%   | 2          | 22,9%   |
| - Open communicatie en luisteren     |      | 2                | 22,7%   | 1          | 21,2%   |
| - Respect en oprechtheid             |      | 3                | 15,2%   | 3          | 16,9%   |
| - Bekwaamheid                        |      | 4                | 13,7%   | 4          | 14,3%   |
| - Delen van ideeën, technologie, ... |      | 5                | 10,8%   | 5          | 10,5%   |
| - Consistentie                       |      | 6                | 5,8%    | 6          | 9,2%    |
| - Welwillendheid                     |      | 7                | 4,5%    | 7          | 5,0%    |

Uit deze resultaten blijkt dat de verschillen tussen de fasen beperkt zijn: open communicatie en integriteit wisselen van positie en (met name) consistentie heeft een hoger gewicht. Dit laatste wordt verklaard doordat kopende partijen verwachten dat informatie van de verkoper gedurende het onderhandelingsproces steeds consistentier wordt, voortbordurend op eerder verstrekte informatie.

**Referenties**

- Cova, B., & Holstius, K. (1993). How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 105-121.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Smeltzer, L. R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International journal of purchasing and materials management*, 33(4), 40-48.
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework. *Conceptual paper, Jan 2009*.

## 1 Inleiding

### 1.1. Dit document

Dit document bevat het eindverslag van het onderzoek uitgevoerd als afronding van de masteropleiding Business Project Management and IT (BPMIT) aan de faculteit Management wetenschappen van de Open Universiteit.

### 1.2. Aanpak van dit afstudeeronderzoek en voorlopige probleemstelling

Dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd aan de hand van de afstudeermethode van de BPMIT masteropleiding. Deze methode kent de volgende stappen (Hofstee & Kusters, 2012):

- 1) Voorlopige opdrachtformulering.
- 2) Literatuurstudie.
- 3) Aanscherping opdrachtformulering.
- 4) Formulering onderzoeksplan.
- 5) Uitvoering empirisch onderzoek.
- 6) Rapportage.
- 7) Presentatie en verdediging.

Dit onderzoek is in de eerste stap gestart met de formulering van deze voorlopige vraagstelling:

*Wat zijn de factoren die invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen tussen potentiële contractpartners tijdens het proces van contractonderhandelingen [voor een project] en hoe ziet die invloed eruit?*

Deze vraagstelling is gebruikt om richting te geven aan de literatuurstudie. Na uitvoering van de literatuurstudie is deze vraagstelling aangescherpt tot de definitieve vraagstelling voor dit onderzoek. Vervolgens is conform stap vier de onderzoeksplan voor dit onderzoek geformuleerd en is het empirisch onderzoek uitgevoerd (stap vijf). De resultaten van deze stappen vormen de basis voor dit verslag. Opgemerkt wordt dat tijdens de uitvoering van stap vier de vraagstelling verder is aangescherpt.

### 1.3. Achtergrond van dit onderzoek

Dit afstudeeronderzoek is gekoppeld aan het onderzoeksthema 'Succesfactoren voor de processen en performance in samenwerkingsrelaties'. In dit onderzoeksthema worden samenwerkingsrelaties tussen bedrijven bestudeerd aan de hand van drie aspecten (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009):

- Contractueel.
- Relationeel (/sociaal).
- Operationeel.

Vosselman geeft aan dat deze aspecten gerelateerd zijn. Daarbij geldt tevens dat het contractuele aspect ondergeschikt is aan het relationele aspect. Het is voor partijen van belang om vertrouwen op te bouwen om te compenseren voor het onvermogen om ver vooruit te kijken. Daarmee loopt vertrouwen tussen partijen vooruit op formele (contractuele) controlemiddelen.



Het is interessant om dit verder uit te diepen: wanneer (het opbouwen van) vertrouwen vooruitloopt op formele contractuele afspraken dan is het relevant om inzicht te hebben in de factoren die invloed uitoefenen op het vertrouwen tussen contractpartijen.

De doelstelling voor dit onderzoek is dan ook om inzicht te geven in de factoren die invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen tussen contractpartners tijdens contractonderhandelingen vanuit het perspectief van de kopende partij. Deze doelstelling is uitgewerkt in de centrale vraagstelling voor dit onderzoek.

#### 1.4. Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

*Wat zijn de factoren bij de verkopende partij die invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen bij een kopende partij tijdens de relevante fasen van het contractonderhandelingsproces voor een project?*

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de centrale vraagstelling zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) *Wat is, per fase, de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwen (meeste invloed naar minste invloed)?*
- 2) *Is hierbij verschil tijdens de verschillende (relevante) fasen van een contractonderhandelingsproces?*
- 3) *Wat zijn mogelijke verklaringen voor verschillen tussen fasen (indien aanwezig)?*

Dit onderzoek richt zich dus op de identificatie en ordening van vertrouwensfactoren die men wil waarnemen bij de verkopende partij, om zodoende het vertrouwen van de kopende partij te kunnen verhogen tijdens het proces van contractonderhandelingen.

#### 1.5. Doelstelling

Dit onderzoek beoogt om voor de relevante fasen van contractonderhandelingen een uitspraak te doen over de ordening van vertrouwensfactoren en daarbij na te gaan wat verklaringen zijn voor mogelijke verschillen tussen fasen.

Meer specifiek levert dit onderzoek de volgende resultaten op:

- 1) De ordening van gevonden vertrouwensfactoren per (relevante) fase van de projectmarketingcyclus. Deze ordening wordt gerepresenteerd in tabelvorm. Een voorbeeld van dit resultaat wordt getoond in Tabel 1.
- 2) Een verklaring van gevonden verschillen in de ordening per fase.

Tabel 1 Voorbeeld resultaatmatrix (ordering en gewicht willekeurig ingevuld)

| Factoren       | Fase | B - Voorbereiden |         | C - Bieden |         |
|----------------|------|------------------|---------|------------|---------|
|                |      | Rank             | Gewicht | Rank       | Gewicht |
| - Bekwaamheid  |      | 3                | 20,4%   | 7          | 4,5%    |
| - Consistentie |      | 5                | 7,5%    | 4          | 12,3%   |

---

|  |   |       |   |       |
|--|---|-------|---|-------|
| - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 2 | 23,0% | 3 | 17,3% |
| - Integriteit  | 1 | 29,7% | 5 | 6,9%  |
| - Open communicatie en luisteren                                 | 7 | 3,3%  | 2 | 21,3% |
| - Respect en oprechtheid   | 4 | 11,1% | 6 | 10,1% |
| - Welwillendheid   | 6 | 5,0%  | 1 | 27,4% |

### 1.6. Theoretische relevantie

Vosselman et al. (2009) beschrijft dat er een relatie is tussen het contractuele domein en het relationele domein en geeft daarbij ook aan dat vertrouwen vooruitloopt op het contractuele domein. Het is echter niet duidelijk welke factoren daadwerkelijk invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen tussen potentiële contractpartners (gezien vanuit de kopende partij) en wat daarbij de meest relevante factoren zijn in relatie tot de fase van het projectonderhandelingsproces. Dit onderzoek poogt deze lacune op te vullen en draagt daarmee bij aan de groei van kennis op het vakgebied.

### 1.7. Praktische relevantie

Een beter begrip van de factoren die het vertrouwen beïnvloeden bij de kopende partij leidt (mogelijk) tot meer vertrouwen en daarmee mogelijk tot een betere uitkomst van de onderhandelingen voor de verkoper. Daarmee is dit onderzoek praktisch relevant voor de verkoper van een project omdat zij de resultaten van dit onderzoek kunnen aanwenden om het vertrouwen te verhogen.

### 1.8. Leeswijzer

Dit document is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 bevat de vraagstellingen opgesteld om richting te geven aan het literatuuronderzoek. Verder gaat dit hoofdstuk in op de aanpak van de literatuurstudie en geeft een verantwoording van de literatuur gebruikt in dit onderzoek.
- Hoofdstuk 3 bevat de resultaten van de literatuurstudie. Specifiek gaat dit hoofdstuk in op de theorie gerelateerd aan vertrouwen, contractonderhandelingen en de relatie daartussen.
- Hoofdstuk 4 gaat in op de methode van onderzoek. In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model uitgewerkt en wordt (onder andere) ingegaan op de benadering, doel en strategie van dit onderzoek.
- Hoofdstuk 5 bespreekt de onderzoeksresultaten. Dit hoofdstuk begint met een overzicht van de casussen en de respondenten, gaat in op de gevonden ordening van vertrouwensfactoren in twee fasen van een contractonderhandelingsproces en sluit af met de interviewresultaten.
- Hoofdstuk 6 bevat de conclusie en de aanbevelingen voor verder onderzoek.
- Hoofdstuk 7 rondt dit verslag af met een reflectie op het product en het proces.

## 2 Literatuurstudie: vraagstellingen, aanpak en verantwoording

### 2.1. Vraagstellingen ten behoeve van literatuuronderzoek

Voor het opbouwen van het theoretisch kader zijn de volgende vraagstellingen geformuleerd:

1) Vertrouwen.

- 1.1) Wat is (/ zijn) de definitie(s) van vertrouwen?
- 1.2) Wat is in de literatuur bekend over de relevante factoren gerelateerd aan het opbouwen van vertrouwen?
  - o 1.2.1) Welke factoren hebben een positief effect op vertrouwen?
  - o 1.2.2) Welke factoren hebben een negatief effect op vertrouwen?

2) Contractonderhandelingen.

- 2.1) Wat is de definitie van een contract?
- 2.2) Wat is de definitie van (contract)onderhandelingen?
- 2.3) Welke stadia zijn te onderkennen tijdens contractonderhandelingen?
- 2.4) Wat is de definitie van een goede onderhandelingsuitkomst?
- 2.5) Wat wordt door betrokken partijen beschouwd als een goede onderhandelingsuitkomst voor een contract?
  - o 2.5.1) Wat zijn de relevante parameters bij een goede of slechte onderhandelingsuitkomst?
  - o 2.5.2) Wat wordt door de contractgever als een goede uitkomst beschouwd?
  - o 2.5.3) Wat wordt door de contractnemer als een goede uitkomst beschouwd?

3) Relatie vertrouwen en contractonderhandelingen.

- 3.1) Wat is in de literatuur reeds bekend over de relatie tussen vertrouwen en contract?
- 3.2) Wat is in de literatuur reeds bekend over de relatie tussen vertrouwen tussen partijen en de uitkomst van contractonderhandelingen?
- 3.3) Wat is in de literatuur reeds bekend over het verschil tussen de gepercipieerde factoren tussen contractpartijen? Met andere woorden zijn er factoren die door de aanbiedende partij als zeer relevant worden gezien terwijl die door de contractgever als niet (of veel minder) relevant worden gezien en vice versa?

### 2.2. Zoekstrategie

#### **Tertiaire bronnen**

Voor de literatuurstudie wordt gebruik gemaakt van de tertiaire literatuurbronnen zoals opgesomd op de website Digitale bibliotheek van de Open Universiteit ("Digitale bibliotheek,"). Hierbij wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van bronnen binnen de discipline Management wetenschappen. Deze lijst van tertiaire bronnen is opgenomen in Appendix I. Als startpunt wordt gebruik gemaakt van Google scholar, gestart vanuit de digitale bibliotheek van de Open Universiteit.

### Zoektermen tertiaire literatuurbronnen

Voor het zoeken naar literatuur worden onderstaande zoektermen gebruikt.

Zoektermen (Engels / Nederlands)

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| - Trust / vertrouwen.             | - Organization / organisatie.                             |
| - Contract / contract.            | - Business / bedrijf.                                     |
| - Negotiation / onderhandelingen. | - Definition / definitie.                                 |
| - Bargain / onderhandelingen.     | - Framework / raamwerk.                                   |
| - Relationship / relatie.         | - Process / proces.                                       |
| - (Inter) Company / bedrijf.      | - Antecedents.  |
| - Collaboration / samenwerking.   | - Intercompany contract negotiation process.              |
| - Contract negotiation process.   | - Trust before/and contract.                              |
| - Distrust / wantrouwen.          | - Steps in intercompany buyer/seller negotiation process. |
| - Buyer/ koper.                   |   |

Aanvullende opmerkingen:

- De genoemde termen worden zowel zelfstandig (bijvoorbeeld Trust) als in combinatie met elkaar gebruikt (bijvoorbeeld Trust + company).
- Bij het zoeken naar literatuur is primair gezocht naar Engelstalige<sup>1</sup> literatuur en in beperkte mate naar Nederlandstalige literatuur.
- Bij het zoeken naar literatuur wordt niet ingeperkt op datum van publicatie.
- De resultaten van de literatuurstudie worden beheerd met behulp van Endnote, bibliografische software van Reuters.

### 2.3. Relevantie gevonden artikelen

Er is gezocht naar bronnen die op een verantwoorde wijze tot stand zijn gekomen. Dat wil zeggen dat alleen gezocht is naar *peer-reviewed* artikelen gepubliceerd in wetenschappelijke *journals* en *proceedings* (Hofstee & Kusters, 2012). Verder kunnen basiswerken, dat wil zeggen boeken van bekende auteurs die expert zijn op hun onderzoeksgebied, gebruikt worden in de literatuurstudie. Conform de eisen van de OU gebeurt dit alleen in overleg met de afstudeerbegeleider.

De artikelen die gevonden zijn op basis van de zoektermen zijn in eerste instantie gefilterd door een snelle lezing van de inhoud. Artikelen zijn gebruikt wanneer de inhoud van het artikel ingaat op de thematiek van een deelvraag en bijdraagt aan de beantwoording van de deelvragen geformuleerd voor het literatuur onderzoek.

Opgemerkt wordt dat artikelen die niet of zeer weinig geciteerd zijn door anderen ( $\leq 5$ ), niet gebruikt zijn. Als graadmeter hiervoor wordt de citatietelling volgens Google scholar ("Google Scholar,") en Web of Science ("Web of Science,") gebruikt, zoals getoond op Google Scholar. Google Scholar is benaderd vanuit de Digitale bibliotheek omgeving van de Open Universiteit ("Digitale bibliotheek,"). Hierbij is telkens gekeken naar de laagste score.

---

<sup>1</sup> Waar nodig gebruikmakend van zowel Amerikaanse spelling als Engelse spelling.

## 2.4. Overzicht gebruikte literatuur

In de literatuurstudie zijn in totaal 29 artikelen gebruikt. Een overzicht van de tijdvakken van verschijnen van de artikelen is te vinden in Tabel 2. Het overzicht van het aantal keren dat de gebruikte artikelen geciteerd zijn is te vinden in Tabel 3, een volledig een overzicht van het aantal keren dat een artikel geciteerd is te vinden in Appendix II. Ten slotte, het aantal artikelen per tertiaire bron is opgenomen in Tabel 4.

### Auteurs

In totaal hebben 60 unieke auteurs meegewerkt aan de gebruikte artikelen, van alle auteurs heeft Lewicki, R. J. meegewerkt aan twee artikelen gebruikt in de literatuurstudie, de overige auteurs worden telkens één maal genoemd als auteur.

Tabel 2 Artikelen per tijdvak

| Tijdvak       | Aantal artikelen |
|---------------|------------------|
| 1965 - 1969   | 1                |
| 1970 - 1974   | 0                |
| 1975 - 1979   | 3                |
| 1980 - 1984   | 0                |
| 1985 - 1989   | 1                |
| 1990 - 1994   | 4                |
| 1995 - 1999   | 10               |
| 2000 - 2004   | 4                |
| 2005 - 2009   | 5                |
| 2010 - 2014   | 1                |
| <b>Totaal</b> | <b>29</b>        |

Tabel 3 Aantal keren dat de gebruikte artikelen zijn geciteerd (per 20 september 2015)

| Aantal keren geciteerd | Aantal artikelen |
|------------------------|------------------|
| 0 - 49                 | 7                |
| 50 - 99                | 4                |
| 100 - 499              | 6                |
| 500 - 999              | 7                |
| 1000 - 4999            | 5                |
| <b>Totaal</b>          | <b>29</b>        |

Minimum: 6

Maximum: 3153

Tabel 4 Aantal artikelen per tertiaire bron

| <b>Tertiaire bron</b>                | <b>Aantal artikelen</b> |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Academy of Management                | 2                       |
| Apa PsycNet                          | 1                       |
| Basiswerk                            | 3                       |
| EBSCO host - Business Source Premier | 1                       |
| Emerald Insight                      | 1                       |
| Hein Online                          | 1                       |
| JSTOR                                | 3                       |
| KU School of Business                | 1                       |
| Oxford Journals                      | 1                       |
| Sage Journals                        | 3                       |
| ScienceDirect (Elsevier)             | 4                       |
| Springer                             | 2                       |
| Taylor & Francis                     | 2                       |
| Wiley Online Library                 | 2                       |
| WorldCat                             | 2                       |
| <b>Totaal</b>                        | <b>29</b>               |

### 3 Vertrouwen, projectcontractonderhandelingen en de relatie daartussen

#### 3.1. 1) Vertrouwen

##### 1.1) Wat is (/ zijn) de definitie(s) van vertrouwen?

###### Onderzoek naar vertrouwen

In het onderzoek naar vertrouwen zijn twee verschillende tradities te onderscheiden (Kramer (1999), Roy J. Lewicki, Tomlinson, and Gillespie (2006)).

Als eerste noemt Kramer de psychologische traditie waarin vertrouwen wordt gedefinieerd in termen van met elkaar in verband staande cognitieve processen, als tweede traditie noemt Kramer vertrouwen als rationeel keuze gedrag. Bij deze benadering wordt vertrouwen gedefinieerd in termen van keuzemogelijkheden voor gedrag afgeleid van vertrouwen in de zin van geloof of zelfvertrouwen en verwachtingen.

De psychologische traditie kan volgens Kramer opgedeeld worden in drie benaderingen:

1. Eén dimensionaal.
2. Twee dimensionaal.
3. Transformationeel.

###### Eén dimensionale benadering van vertrouwen

In de een dimensionale benadering worden vertrouwen en wantrouwen als één enkele dimensie beschouwd. Binnen de één dimensionale benadering valt de definitie van Mayer, Davis, and Schoorman (1995). Hierin wordt vertrouwen gedefinieerd als:

*De bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij gebaseerd op de verwachting dat deze andere partij een voor de vertrouwende partij belangrijke actie uitvoert, onafhankelijk van de mogelijkheden om deze partij te monitoren of te controleren.*

Kwetsbaar zijn voor de acties van anderen impliceert dat iets belangrijks verloren kan gaan. Het zichzelf kwetsbaar maken is dus een vorm van risico nemen. Daarmee is vertrouwen duidelijk anders dan samenwerking omdat samenwerking niet noodzakelijkerwijs risico met zich meebrengt.

De definitie Mayer et al. (1995) wordt inmiddels breed geaccepteerd in de organisatorische literatuur (Gill, Boies, Finegan, & McNally, 2005).

###### Twee dimensionale benadering van vertrouwen

In de twee dimensionale benadering van vertrouwen worden vertrouwen en wantrouwen als separate, maar wel verbonden, dimensies gezien (Roy J Lewicki, McAllister, & Bies, 1998). Hierbij zijn vertrouwen en wantrouwen niet de uitersten in een enkelvoudig continuüm, maar naast elkaar bestaande concepten. Onderliggend aan deze benadering is dat relaties complex zijn, meerdere facetten hebben en continu in beweging zijn.

### **Transformationeel vertrouwen**

Afgeleid van de definitie van Mayer geven Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer (1998) de volgende definitie:

*Vertrouwen is een psychologische (gemoeds)toestand die bestaat uit de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op de positief georiënteerde verwachting van de intenties of gedrag van anderen.*

Rousseau geeft tevens de benodigde condities die moeten bestaan om vertrouwen te kunnen induceren:

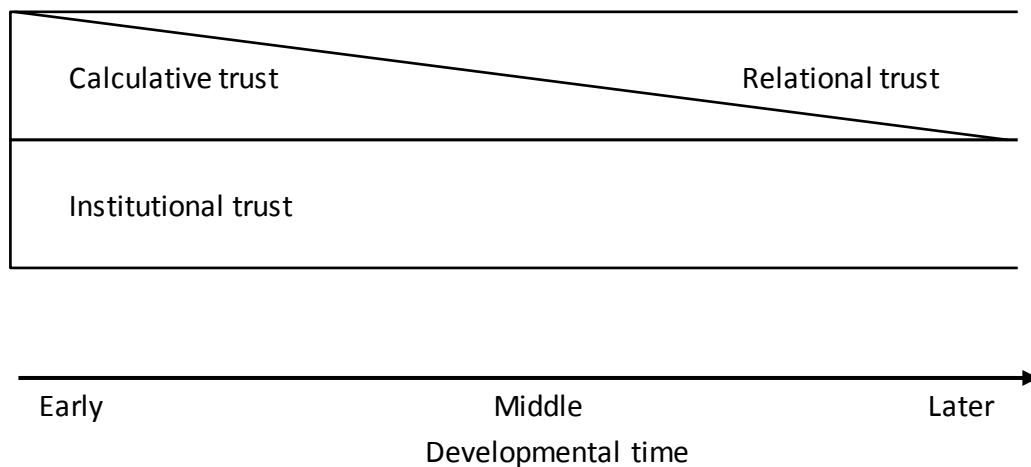
- Risico (gedefinieerd als de door de beslisser gepercipieerde kans op verlies): risico creëert de mogelijkheden (/noodzaak) voor vertrouwen, wat leidt tot het nemen van risico. Vertrouwen zou niet nodig zijn wanneer acties met volledige zekerheid en zonder risico kunnen worden uitgevoerd.
- Onderlinge afhankelijkheid: hierbij kunnen de belangen (zaken) van de ene partij niet worden bereikt zonder te bouwen op de ander.

Rousseau onderscheidt verschillende vormen van vertrouwen:

- Afschrikking gebaseerd vertrouwen: deze vorm van vertrouwen is gebaseerd op de mogelijkheid van de vertrouwen gevende partij om kostbare sancties op te leggen, en is in die zin geen vorm van vertrouwen maar eerder een vorm van wantrouwen.
- Berekenend of beredeneerd vertrouwen: vertrouwen gebaseerd op rationele keuzes gerelateerd aan economische uitwisseling, vaak ondersteund door premies. Deze vorm van vertrouwen wordt ook beïnvloed door reputatie en certificeringen zoals een diploma.
- Relationeel vertrouwen. Deze vorm van vertrouwen ontwikkelt zich door herhaalde interacties binnen de relatie tussen partijen doordat de partijen door deze interacties directe persoonlijke informatie verkrijgen. Deze vorm staat ook bekend als affectief vertrouwen en identiteit gebaseerd vertrouwen.
- Institutioneel vertrouwen: relateert aan instituten die vertrouwen opwekken. Hierbij valt te denken aan het rechtsstelsel, sociale netwerken en sociale normen gerelateerd aan conflict management en samenwerken.

Rousseau geeft verder aan dat deze vormen van vertrouwen in elkaar kunnen overgaan, waarbij institutioneel vertrouwen het pad effent voor de andere vormen (Figuur 1).





Figuur 1 A model of trust (Figure 1, Rousseau et al. (1998))

### **Interpersoonlijk vertrouwen en vertrouwen tussen organisaties**

Tomkins (2001) stelt zich (explorerend) de vraag of vertrouwen tussen bedrijven in voldoende mate vergelijkbaar is met vertrouwen tussen personen. Tomkins redeneert dat een organisatie gezien kan worden als een verzameling van personen die van zichzelf vinden dat ze als groep gezien kunnen worden. Vervolgens geeft hij aan dat een groep vervolgens kan besluiten om vertrouwen te hebben in specifieke dingen, mensen of andere groepen. Tomkins concludeert derhalve dat, zij het met aanpassingen, de proposities gerelateerd aan interpersoonlijk vertrouwen ook opgaan voor vertrouwen tussen organisaties.

### **1.2) Wat is in de literatuur bekend over de relevante factoren gerelateerd aan het opbouwen van vertrouwen?**

#### **1.2.1) Welke factoren hebben een positief effect op vertrouwen?**

#### **Factoren gerelateerd aan het opbouwen van vertrouwen**

Het artikel van Mayer et al. (1995) bevat een overzicht van de antecedenten van vertrouwen gebaseerd op een analyse van 23 artikelen gepubliceerd tussen 1958 en 1993. Mayer categoriseert de antecedenten naar 3 factoren: bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. De relatie tussen deze antecedenten en vertrouwen wordt ondersteund door het onderzoek van Gill et al. (2005).

Smeltzer (1997) heeft onderzoek gedaan naar de betekenis en oorsprong van vertrouwen in koper-leveranciers relaties. In dit onderzoek zijn 19 inkoopmanagers (semigestructureerd) geïnterviewd naar vertrouwen versterkend gedrag en vertrouwen eroderend gedrag. Meer recent hebben McEvily and Tortoriello (2011) een met Mayer vergelijkbare analyse uitgevoerd naar dimensies van vertrouwen (gebaseerd op 207 studies). Hierbij hebben zij gekeken naar welke dimensies het meest geoperationaliseerd zijn. De resultaten van deze drie onderzoeken zijn weergegeven in Tabel 5. Deze tabel toont de resultaten van McEvily, met daarbij per dimensie de categorisering van Mayer en de resultaten van het onderzoek van Smeltzer.

In Tabel 5 is de plaatsing van factoren van Mayer et al. (1995) ten opzichte van de dimensies van McEvily and Tortoriello (2011) gebeurd aan de hand van tabel 2 in het artikel van Mayer. De plaatsing van de factoren van Smeltzer (1997) in deze tabel heeft plaatsgevonden door de gebruikte termen met elkaar te vergelijken.

In deze worden specifiek de volgende gegevens gebruikt:

- Mayer et al. (1995): Table 2: Apparent overlap of recent models.
- Smeltzer (1997): Table I – Purchasing managers' definition of trust enhancing behaviors.
- McEvily and Tortoriello (2011): Table 3 – Dimensionality of trust.

Tabel 5 Dimensies van vertrouwen

| McEvily and Tortoriello (2011) |                                     |    | Mayer et al. (1995)           | Smeltzer (1997)   |
|--------------------------------|-------------------------------------|----|-------------------------------|---|
|                                | Dimensie                            | #  | Factor indeling Mayer         |   |
| 1.                             | Integriteit                         | 19 | Integriteit                   |   |
| 2.                             | Bekwaamheid / competentie           | 14 | Bekwaamheid                   |   |
| 3.                             | Welwillendheid                      | 14 | Welwillendheid                |   |
| 4.                             | Affectief                           | 12 |                               |   |
| 5.                             | Cognitief                           | 11 |                               |   |
| 6.                             | Vertrouwen (letterlijk)             | 9  |                               |   |
| 7.                             | Loyaliteit                          | 7  | Welwillendheid                |   |
| 8.                             | Openheid                            | 7  | Welwillendheid<br>Integriteit | Open communicatie en luisteren<br>Delen van ideeën, technologie,<br>informatie en kostenbesparingen |
| 9.                             | Eerlijkheid                         | 6  | Integriteit                   | Wederzijds respect en eerlijkheid   |
| 10.                            | Betrouwbaarheid                     | 5  | Integriteit                   |   |
| 11.                            | Vertrouwen in bedoelingen           | 4  |                               |   |
| 12.                            | Voorspelbaarheid                    | 4  |                               |   |
| 13.                            | Commitment aan belofte              | 4  | Integriteit                   |   |
| 14.                            | Bereidheid tot het nemen van risico | 4  |                               |   |
| 15.                            | Beschikbaarheid                     | 3  | Welwillendheid                |   |
| 16.                            | Consistentie                        | 3  | Integriteit                   | Consistentie en afwerking   |
| 17.                            | Discretie                           | 3  | Integriteit                   |   |
| 18.                            | Opportunisme                        | 3  |                               |   |
| 19.                            | Ontvankelijkheid                    | 3  | Welwillendheid                |   |
| 20.                            | Toezicht/monitoring                 | 3  |                               |   |
| 21.                            | Motieven/intenties                  | 2  |                               |   |
| 22.                            | Vermijden van excessief voordeel    | 1  |                               |   |
| 23.                            | Berekenend                          | 1  |                               |   |
| 24.                            | Karakter                            | 1  |                               |   |
| 25.                            | Communicatie                        | 1  |                               |   |
| 26.                            | Bezorgdheid                         | 1  |                               |   |
| 27.                            | Coördinatie                         | 1  |                               |   |
| 28.                            | Geloofwaardigheid                   | 1  |                               |   |
| 29.                            | Gedrevenheid                        | 1  |                               |   |
| 30.                            | Vakkundigheid                       | 1  |                               |   |
| 31.                            | Geduld                              | 1  |                               |   |
| 32.                            | Goodwill                            | 1  |                               |   |
| 33.                            | Gewoonte                            | 1  |                               |   |
| 34.                            | Oprechtheid                         | 1  |                               |   |
| 35.                            | Informele overeenstemming           | 1  |                               |   |
| 36.                            | Acceptatie van invloed              | 1  |                               |   |
| 37.                            | Institutionalisering                | 1  |                               |   |
| 38.                            | Inzicht                             | 1  |                               |   |

#: aantal keren geoperationaliseerd.

### 1.2.2) Welke factoren hebben een negatief effect op vertrouwen?

#### Factoren met een negatief effect op vertrouwen

In het al eerder genoemde artikel van Smeltzer (1997) wordt ook ingegaan op gedrag wat door inkoopmanagers als vertrouwen eroderend gedrag wordt gezien (tussen kopers en leveranciers). Hierbij wordt dit gedrag in vier attributen onderverdeeld met daarbij telkens detailleringen:

1. Oneerlijkheid, waaronder:
  - a. Bluffen.
  - b. Misleiding.
  - c. Verbreken van vertrouwelijkheid.
  - d. Plagiaat.
  - e. Onderhandse (achterdeur) verkoop en politiek.
2. Gebrek aan commitment aan een contract, waaronder:
  - a. Amendementen (verbeteringen/rectificaties) van contracten.
  - b. Wijzigingen van contracten.
  - c. Inconsistenties van contracten.
  - d. Niet gehaalde leverdata.
  - e. Niet op tijd betalen.
3. Slechte communicatie, waaronder:
  - a. Gebruik van scheldwoorden.
  - b. Achterklap.
  - c. Lasteren.
  - d. Niet bereid om prijsverhogingen te bediscussiëren.
4. Slechte houding en arrogantie.

Bron: Smeltzer (1997): Table II – Purchasing managers' definition of trust eroding behaviors

## 3.2. 2) Contractonderhandelingen

### 2.1) Wat is de definitie van een contract?

Het Nederlands burgerlijk wetboek gebruikt voor contract het synoniem overeenkomst en geeft hiervoor de volgende definitie:

*Een overeenkomst in de zin van deze titel is een meezijdige rechtshandeling, waarbij een of meer partijen jegens een of meer andere een verbintenis aangaan.*

Burgerlijk wetboek Boek 6, artikel 213, lid 1 ("Burgerlijk Wetboek Boek 6").

Economen gebruiken een veel bredere definitie van contract: wanneer iemand iets koopt of verkoopt is er sprake van een contractuele relatie (Lyons, 1996). Dit varieert van lange, door advocaten opgestelde, uit onderhandelde contractdocumenten tot impliciete overeenkomsten opgesteld en uitgevoerd zonder verdere gedachten (denk aan het betalen voor een artikel in een winkel voor de getoonde artikelprijs). Daarbij wordt opgemerkt dat complete, alle overziende, contracten niet mogelijk zijn.

Macneil (1977) definieert een formeel contract als de beschrijving van een huidige toezegging van een toekomstige verplichting met een gespecificeerde wederzijdse uitwisseling.

### **Contract en inkoopproces**

Uit de definitie van contract blijkt dat een contract gerelateerd is aan een inkoopproces ( of verkoopproces). Webster Jr (1965) heeft een conceptueel raamwerk opgesteld voor een industrieel inkoopproces. Dit raamwerk definieert vier stappen:

- 1) Probleem herkenning / behoefte definitie fase. Een probleem of een behoefte geeft een potentiële inkoop situatie waar een ingekocht item het probleem kan verhelpen.
- 2) Vaststellen van de inkoopautoriteit (verantwoordelijke).
- 3) Het zoekproces: het verzamelen van informatie gericht op identificatie van alternatieve oplossingen en het vaststellen van selectiecriteria. Opgemerkt wordt dat kosten en beschikbare tijd beperkende factoren zijn voor deze stap.
- 4) Het keuzeprocess: het kiezen van één of meerdere leveranciers: dit omvat het vaststellen of een potentiële leverancier voldoende gekwalificeerd is, het vergelijken van de producten van de leverancier met de selectiecriteria en/of specificaties en het selecteren van één of meerdere alternatieven die de grootste waarde voor de koper opleveren.

### **2.2) Wat is de definitie van (contract) onderhandelingen (voor een project)?**

Onderhandelingen zijn het proces waarbij twee of meer partijen een poging wagen om overeen te komen wat een ieder zal geven en nemen, of uitvoeren en ontvangen, in een transactie tussen deze partijen (Rubin & Brown, 1975). Een onderhandelings situatie heeft de volgende kenmerken (Chertkoff and Esser (1976); Thompson (1990)):

1. De partijen hebben conflicterende belangen in relatie tot één of meerdere kwesties.
2. Communicatie tussen partijen is mogelijk.
3. Tussenoplossingen en compromissen tussen beide partijen zijn mogelijk.
4. Partijen kunnen voorlopige biedingen en tegenbiedingen doen.
5. Aanbiedingen en voorstellen bepalen geen resultaten totdat ze geaccepteerd zijn door beide partijen.

Het onderhandelingsproces is de interactie tussen partijen voorafgaand aan het resultaat. Het resultaat (of uitkomst) is het product van het onderhandelingsproces.

### **Onderhandelingen voor een project**

Binnen de marketingliteratuur wordt de volgende definitie van een project gegeven (Cova and Holstius (1993)):

Een complexe transactie die een te onderscheiden pakket van producten, diensten en andere acties omvat specifiek ontworpen voor het creëren van vaste activa die voor de koper voordelen produceren over een langere periode.

Daarbij geldt dat verkooptrajecten en implementatieprocessen complexe onderhandelingen tussen koper en verkoper omvatten, waarbij de details van een project worden afgestemd

door middel van intensieve koper – verkoper interactie, vaak over een aanzienlijke periode (Skaates, Tikkanen, & Lindblom, 2002). De interactie tijdens het onderhandelingsproces is collaboratief van aard, waarbij gezocht dient te worden naar win-win situaties (Dion & Banting, 1988).

### **2.3) Welke stadia zijn te onderkennen tijdens contractonderhandelingen (voor een project)?**

In hun publicatie beschouwen Cova and Holstius (1993) de projectverkoopcyclus vanuit het perspectief van de verkopende partij en de kopende partij (Figuur 2).

#### **Perspectief verkopende partij**

Tijdens deze cyclus worden vanuit het perspectief van de verkopende partij gezien de volgende marketingfasen doorlopen:

- Zoek fase: het voortdurend zoeken naar nieuwe kansen.
- Voorbereidende fase: het invloed uitoefenen op alle partijen (niet alleen de koper) met als doel het verzamelen van informatie.
- Bied fase: het creëren van een voorstel na een uitnodiging om te bieden.
- Onderhandelingsfase: begint met het openen van het bieden en wordt afgerond met het tekenen van een contract.
- Implementatiefase: het implementeren van de afgesproken doelen en het onderhouden van een samenwerkende relatie.
- Transitiefase: omvat evaluatie van het project en het opbouwen van kennis.

#### **Perspectief kopende partij**

Vanuit de kopende partij gezien zijn de volgende elementen relevant:

- De koopcyclus is een langdurig en interactief onderhandelingsproces met veel fases.
- De onderhandelingen staan de koper toe om de vraag aan te passen op basis van informatie van aanbieders.
- Tijdens het inkoopproces zijn interpersoonlijke relaties relevant, met name gericht op het uitwisselen van informatie.
- Er is een groot aantal keuzecriteria tijdens de verschillende fasen. Prijs is niet (langer) het enige criterium. Tijdens het selectieproces worden andere criteria zoals relationele criteria, reputatie, normen en standaarden, kwaliteit en levertijd gebruikt.



**2.4) Wat is de definitie van een goede onderhandelingsuitkomst?**

**2.5) Wat wordt door betrokken partijen beschouwd als een goede onderhandelingsuitkomst voor een contract?**

**Ter verantwoording: het samenvoegen van de beantwoording van vraag 2.4 en 2.5**

Bij nadere beschouwing blijkt dat vraag 2.4 en vraag 2.5 dicht bij elkaar liggen, daarom worden ze als een vraag behandeld. Ook blijkt dat deelvragen wat door de contractgever (2.5.1), respectievelijk contractnemer (2.5.2), als een goede uitkomst wordt beschouwd, niet onderscheidend zijn ten opzichte van de hoofdvragen. Deze perspectieven worden dus niet separaat beantwoord.

### **Onderhandelingsuitkomsten**

Onderhandelingen kunnen in een impasse geraken (met andere woorden de partijen komen niet tot een uitkomst die voor beide partijen acceptabel is) of onderhandelingen kunnen eindigen met het afsluiten van een wederzijdse overeenkomst / contract (Thompson, 1990).

Wanneer partijen in een onderhandelings situatie gescheiden en onafhankelijk opereren leidt dat veelal tot een uitkomst die minderwaardig is dan wanneer er samengewerkt wordt. Onderhandelingen worden vaak gezien vanuit een zero-sum (of distributief) speelveld, waarbij de winst van de een ten koste gaat van de ander (win-loss). Echter, bij de meeste onderhandelingen zijn er mogelijkheden om de oplossingen te creëren die voor beide partijen voordeel opleveren of althans de voordelen van één partij niet ten koste gaat van de voordelen van de andere partij (Raiffa, Richardson, & Metcalfe, 2002). Dit soort onderhandelingen worden aangeduid als integratieve, collaboratieve, win-win of creërende onderhandelingen.

Onderzoek wijst uit dat het niet behalen van integratieve uitkomsten vaak gerelateerd is aan het onvermogen van partijen om informatie uit te wisselen met als doel identificatie van efficiënte overeenkomsten. Effectieve informatie-uitwisseling is belangrijk bij het ontwikkelen van goede integratieve oplossingen (Raiffa et al., 2002).

Butler (1999) toont aan dat tijdens onderhandelingen vertrouwen leidt tot informatiedeling, en dat informatiedeling leidt tot een klimaat van vertrouwen. Voordat informatie gedeeld wordt dienen onderhandelaars zeker te stellen dat ze elkaar vertrouwen. Wanneer onderhandelaars elkaar vertrouwen dienen ze zo veel mogelijk informatie te delen om zodoende te ontdekken wat werkelijk relevant is en, in lijn met Raiffa, de integratieve oplossing te ontdekken (indien aanwezig).

Valley, Moag, and Bazerman (1998) concluderen dat, wanneer informatie asymmetrisch over partijen verdeeld is en partijen deze informatie (mogen) uitwisselen, de onderhandelaars als gevolg daarvan in staat zijn om alle beschikbaar voordelen te identificeren en te delen.



**2.5.1) Wat zijn de relevante parameters bij een goede of slechte onderhandelingsuitkomst?**

**2.5.2) Wat wordt door de contractgever als een goede uitkomst beschouwd?**

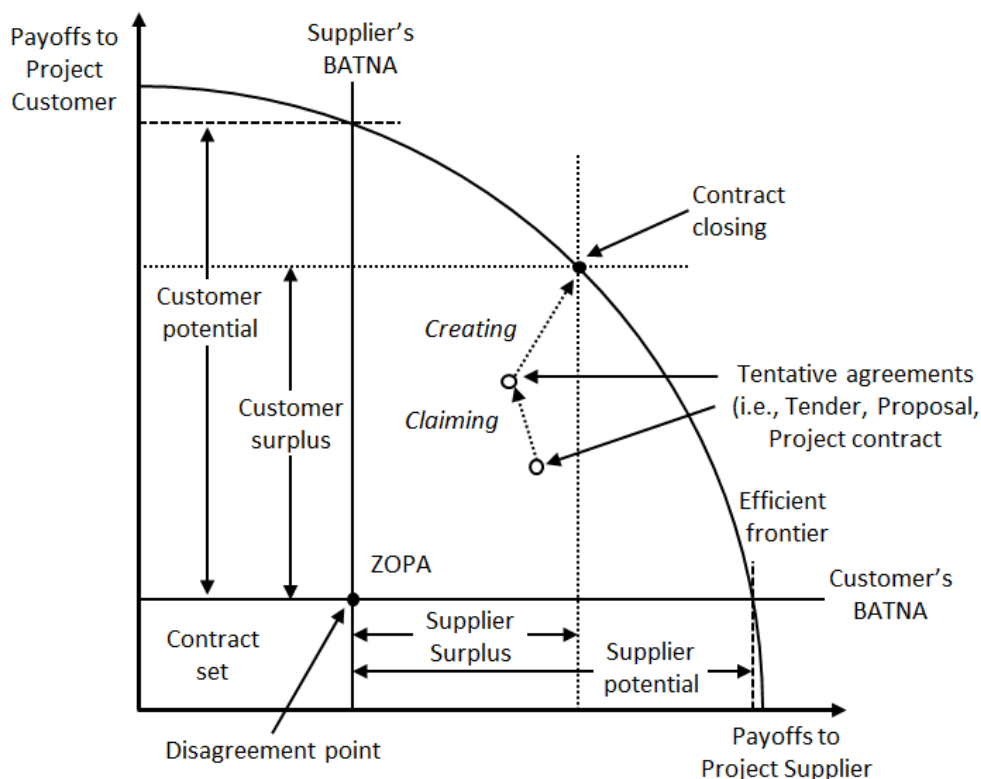
**2.5.3) Wat wordt door de contractnemer als een goede uitkomst beschouwd?**

Een contract als uitkomst van onderhandelingen kan worden geanalyseerd aan de hand van de volgende parameters (Raiffa et al. (2002), Kujala et al. (2007)):

- Wenselijkheid: een contract wordt als wenselijk gezien wanneer het contract rationeel is voor de betrokken partijen. Rationeel betekent dat voor een partij het voordeel op zijn minst zo goed is als het alternatief zonder het afsluiten van het onderhandelde contract (BATNA: Best Alternative To A Negotiated Agreement). De set van wenselijke contracten wordt ook de ZOPA genoemd (Zone Of Possible Agreements, ZOPA, Sebenius (1992)) .
- Surplus: het surplus voor een partij is het verschil tussen de (verwachte) verdiensten en de BATNA voor deze partij.
- Potentieel: het maximale surplus voor een partij (dit is het geval wanneer het surplus van de andere partij nul is, en dus naar het BATNA niveau gaat).
- Gedomineerd: een contract wordt gedomineerd wanneer er een contract is die voor betrokken partijen minstens net zo goed is en die geprefereerd wordt door ten minste één partij boven het gedomineerde contract. Een contract wordt beschouwd als efficiënt wanneer voor beide partijen geen betere (alternatieve) contracten bestaan. De set van niet gedomineerde contracten geeft de efficiënte grens.

De resultaten (payoffs) voor partijen van een contract worden bepaald door de mate waarin een contract de belangen van een partij bevredigt.

Figuur 3 toont een overzicht van deze elementen.



Figuur 3 Framework for project negotiation analysis (Kujala et al. (2007), Figure 2)

### Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid helpt partijen om tot een overeenkomst te komen wanneer er meerdere mogelijke oplossingen zijn. Hierbij wordt gebruik gemaakt van generiek geaccepteerde principes (bijvoorbeeld delen van het verschil) om dichterbij een oplossing te komen (Young, 1991). Door zich op rechtvaardigheidsprincipes te beroepen verhogen de onderhandelaars de kans op een overeenkomst.

## 3.3. 3) Relatie vertrouwen en contractonderhandelingen

### 3.1) Wat is in de literatuur reeds bekend over relatie tussen vertrouwen en contract?

Woolthuis, Hillebrand, and Nooteboom (2005) concluderen dat contract en vertrouwen zowel complementair, als ook vervangers van elkaar kunnen zijn. Dit is met name afhankelijk van de intentie waarmee contracten worden opgesteld en gebruikt. Wanneer een contract niet wordt geïnterpreteerd als strikt juridische bescherming en vertrouwen en contract hand in hand gaan, dan zijn vertrouwen en contract complementair. Wanneer partijen besluiten om beschermende clausules niet op te nemen dan is vertrouwen een vervanger voor een contract. Wanneer er sprake is van (groot) wantrouwen waardoor partijen de nadruk leggen op contracten en beschermende maatregelen, dan is een contract een vervanger voor vertrouwen.

Daarbij geldt dat wanneer contracten meer aangepast worden (minder standaard zijn) er hogere niveaus van relationele normen gebruikt worden (Poppo & Zenger, 2002). Daarbij

geldt tevens dat managers de neiging hebben om complexere contracten op te stellen bij het ontwikkelen van steeds grotere relationele governance.

In een vertrouwende atmosfeer kunnen contractonderhandelingen gezien worden als een proces van elkaar leren kennen en elkaar te begrijpen. In deze situatie vormt vertrouwen de basis van een contract. Echter, in een opportunistische atmosfeer, lijken contractonderhandelingen meer op een slagveld waarin de sterkste onderhandelingspartner de inhoud en uitvoering van een contract domineert (Woolthuis et al., 2005).

### **3.2) Wat is in de literatuur reeds bekend over de relatie tussen vertrouwen tussen partijen en de uitkomst van contractonderhandelingen?**

In een onderzoek onder inkopers bij Amerikaanse industriële bedrijven (n=210) concluderen Doney and Cannon (1997) dat vertrouwen niet van invloed is op de keuze van contractpartner. Hun resultaten geven aan dat prijs en betrouwbare leveringen doorslaggevend zijn in de keuze voor een contractpartner.

Als verklaring hiervoor geven dat ze professionele inkopers getraind zijn om te focussen op objectieve bewijzen (gerelateerd aan het beste productaanbod) en niet op subjectieve inschatting van vertrouwen. Daarbij gebruikt het merendeel (94%) een geformaliseerd inkoopproces, wat mogelijk verantwoordelijk is voor het minimaliseren van de invloed van vertrouwen. Op basis daarvan wordt geconcludeerd dat vertrouwen nodig is om te kwalificeren voor een order (dus om mee te mogen doen aan het selectieproces), dan om daadwerkelijk een order te verkrijgen.

Wel geven Doney and Cannon (1997) aan dat vertrouwen een door inkopers gebruikt criterium is om leveranciers te evalueren. Daarom is het voor leveranciers relevant om een marketingstrategie te hanteren waarin vertrouwen (in de leverancier) geïnstitutionaliseerd wordt.

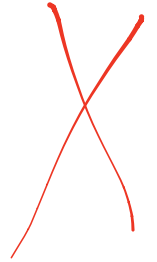
Wilson (1995) geeft aan dat vertrouwen met name relevant is tijdens het vinden en selecteren van een partner.

Brown, Potoski, and Van Slyke (2007) geven aan dat vertrouwen leidt tot minder complete contracten. Dit is relevant omdat het opstellen van minder complete contracten leidt tot lagere transactiekosten (kosten om het contract te schrijven, meer flexibele contractcondities.). Daarbij geldt dat partijen zich dienen te onthouden van het benutten van korte termijn voordelen ten koste van de andere partij. Zulk gedrag leidt tot verminderd vertrouwen, wat leidt tot meer complete contracten.

### 3.3) Wat is in de literatuur reeds bekend over het verschil tussen de gepercipieerde factoren tussen contractpartijen?

Met andere woorden, zijn er factoren die door de aanbiedende partij als zeer relevant worden gezien terwijl die door de contractgever als niet (of veel minder) relevant worden gezien en vice versa?

Geen literatuur over gevonden, deze vraag is niet beantwoord.



### 3.4. Conclusies literatuurstudie

#### Vertrouwen

Vertrouwen is de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van anderen gebaseerd op de verwachting dat deze andere partij de actie uitvoert onafhankelijk van de mogelijkheid tot controle (Mayer et al., 1995). Er zijn verschillende vormen van vertrouwen: berekenend vertrouwen, relationeel vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Relevant hierbij is dat risico een noodzakelijke voorwaarde is voor vertrouwen (Rousseau et al., 1998). Vertrouwen tussen personen is vergelijkbaar met vertrouwen tussen bedrijven (Tomkins, 2001).

Factoren die een positief effect hebben op vertrouwen zijn (Mayer et al. (1995), Smeltzer (1997)):

- Bekwaamheid.
- Consistentie in gedrag.
- Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen.
- Integriteit.
- Open communicatie en luisteren.
- Respect en eerlijkheid.
- Welwillendheid.

Hoe kom je aan deze 7 vanuit de lange lijst?



Factoren die een negatief effect hebben op vertrouwen zijn (Smeltzer, 1997):

- Oneerlijkheid.
- Gebrek aan commitment aan een contract.
- Slechte communicatie.
- Slechte houding en arrogantie.

#### Contractonderhandelingen voor een project

Wanneer iemand iets koopt of verkoopt is er sprake van een contractuele relatie (Lyons, 1996). Een formeel contract is een beschrijving van een toekomstige verplichting met een gespecificeerde wederzijdse uitwisseling (Macneil, 1977).

Tijdens onderhandelingen proberen partijen tot overeenstemming te komen over een transactie (Rubin & Brown, 1975). Hierbij geldt dat de partijen conflicterende belangen hebben, met elkaar kunnen communiceren, tussenoplossingen en compromissen mogelijk zijn, voorlopige biedingen kunnen worden uitgebracht en resultaten niet bepaald zijn totdat ze geaccepteerd zijn (Chertkoff and Esser (1976), Thompson (1990)).

---

Een project is een complexe transactie die een te onderscheiden pakket van producten, diensten en andere acties omvat (Cova & Holstius, 1993). Hierbij geldt dat details vaak over een aanzienlijke periode worden afgestemd (Skaates et al., 2002).

De projectverkoopcyclus omvat de volgende stadia: zoeken, voorbereiden, bieden en onderhandelen, afgesloten met een contract (Cova & Holstius, 1993). Daarbij kunnen tijdens onderhandelingen meerdere iteraties (onderhandeling, nieuw voorstel, analyse van voorstel) plaatsvinden.

Onderhandelingen kunnen resulteren in een overeenkomst of in een impasse geraken (Thompson, 1990). Daarbij bestaan mogelijkheden om oplossingen te vinden die voor beide partijen voordeel opleveren: integratieve onderhandelingen (Raiffa et al., 2002).

Een contract is wenselijk (rationeel) wanneer voor beide partijen het voordeel minstens zo groot is als het alternatief zonder contact. Een contract is efficiënt wanneer er geen betere alternatieve contracten bestaan. Daarbij kunnen de voordelen (het surplus) verdeeld zijn over beide partijen of kan het voordeel volledig naar één partij gaan (Raiffa et al. (2002), Sebenius (1992)).

### **Vertrouwen en contractonderhandelingen**

Contracten en vertrouwen kunnen zowel complementair zijn, als elkaars vervangers (Woolthuis et al., 2005). Daarbij geldt dat wanneer contracten minder standaard zijn er hogere relationele normen worden gebruikt, en dat complexere contracten worden opgesteld bij grotere relationele governance (Poppo & Zenger, 2002).

Vertrouwen is niet relevant bij het verkrijgen van een order, maar vooral voor kwalificatie voor een order. Hierbij geldt dat het voor leveranciers relevant is om vertrouwen te institutionaliseren (Doney & Cannon, 1997).

### **Conclusie**

Samengevat heeft de literatuurstudie opgeleverd:

- Definitie van vertrouwen.
- Factoren die een positieve en negatieve invloed uitoefenen op vertrouwen.
- Informatie over contracten en contractonderhandelingen.
- De fasen in contractonderhandelingen voor projecten.
- Informatie over de relatie tussen vertrouwen en contractonderhandelingen.

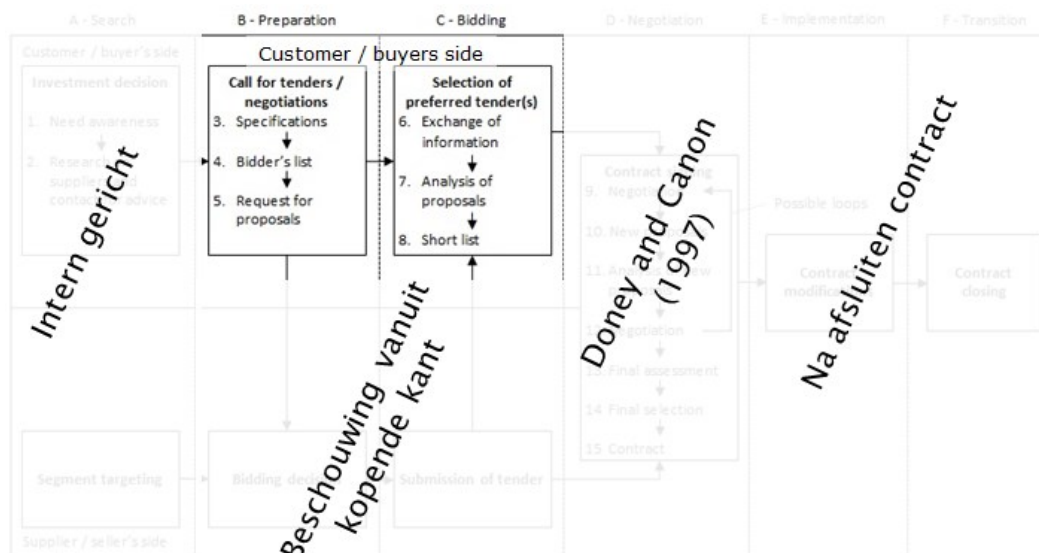
Voortbordurend op de resultaten van de literatuurstudie probeert dit onderzoek een uitspraak te doen over de ordening van deze factoren tijdens het contractonderhandelingsproces. Daarbij is het interessant om na te gaan of er verschillen zijn tussen de fasen in dit proces en, als dit zo is, te achterhalen wat hiervoor mogelijke verklaringen zijn. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

## 4 Methode van onderzoek en onderzoeksaanpak

### 4.1. Conceptueel onderzoeksmodel

Voor de fasen tijdens contractonderhandelingen wordt gebruik gemaakt van het model van Cova and Holstius (1993). Hierbij worden de fasen beperkt tot B - voorbereiden en C – bieden, vanuit het kopend perspectief. De overige fasen worden uitgesloten (Figuur 4) omdat:

- A: intern koper/verkoper gericht.
- D: Doney and Cannon (1997) geven aan dat in deze fase vertrouwen niet relevant is.
- E en F: fasen vinden plaats ná het contractonderhandelingsproces.
- Kopend perspectief: Doney and Cannon (1997) geven aan dat het voor leveranciers van belang is om vertrouwen (in de leverancier) te institutionaliseren. Daarmee is het begrip van vertrouwen met name relevant voor de verkopende partij. Daarom wordt dit onderzoek naar relevante factoren alleen beschouwd voor de kopende kant.

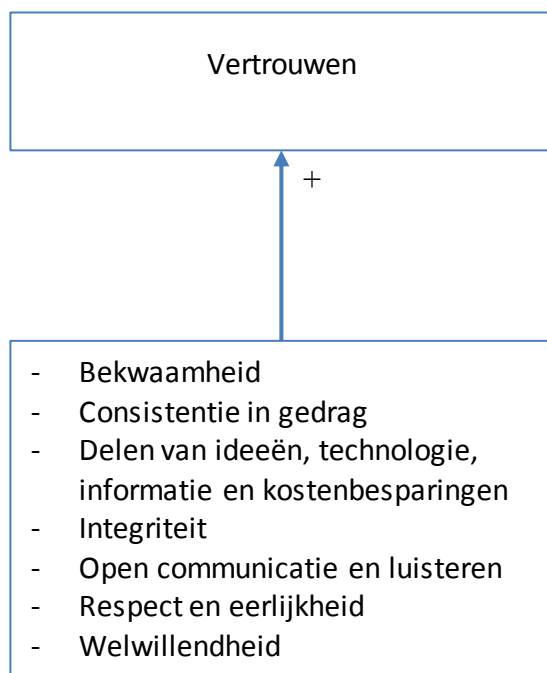


Figuur 4 De ingeperkte projectmarketingcyclus

Daarmee zijn de relevante fasen voor dit onderzoek:

- Fase B – voorbereiden.
- Fase C – bieden.

Omdat dit onderzoek zich richt op de identificatie en ordening van vertrouwensfactoren die het vertrouwen in de verkopende partij kunnen verhogen tijdens het proces van contractonderhandelingen, worden alleen de factoren beschouwd die een positieve invloed uitoefenen op vertrouwen (Figuur 5).



Figuur 5 Factoren met een positieve invloed op vertrouwen

### Begrippen

De relevante begrippen gebruikt in dit onderzoek worden gespecificeerd in Tabel 6.

Tabel 6 Begrippen met definitie / omschrijving

| Begrip                 | Definitie / omschrijving   |
|------------------------|--|
| Algemeen               |  |
| - Vertrouwen           | De bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij gebaseerd op de verwachting dat deze andere partij een voor de vertrouwende partij belangrijke actie uitvoert, onafhankelijk van de mogelijkheden om deze partij te monitoren of te controleren (Mayer et al., 1995). |
| - Project              | Een complexe transactie die een te onderscheiden pakket van producten, diensten en andere acties omvat specifiek ontworpen voor het creëren van vaste activa die voor de koper voordelen produceren over een langere periode (Cova & Holstius, 1993).  |
| - Onderhandelingen     | Onderhandelingen zijn het proces waarbij twee of meer partijen een poging wagen om overeen te komen wat een ieder zal geven en nemen, of uitvoeren en ontvangen, in een transactie tussen deze partijen (Rubin & Brown, 1975).   |
| Projectmarketingcyclus |  |
| - B - voorbereiden     | De fase waarin de verkopende partij (Cova & Holstius, 1993):<br>1) Specificaties opstelt.<br>2) Een lijst van bidders opstelt.<br>3) Een 'Request for Proposal' (RFP) uitstuurt.<br>Deze fase volgt na de fase waarin de noodzaak voor een   |

| Begrip   | Definitie / omschrijving  |
|--|---|
|  | project is geïdentificeerd en een initiële lijst van aanbieders is opgesteld.   |
| - C - bieden   | De fase waarin de verkopende partij (Cova & Holstius, 1993):<br>1) Informatie uitwisselt met leveranciers.<br>2) Voorstellen van leveranciers analyseert.<br>3) Een 'shortlist' opstelt.  |
| Vertrouwensfactoren  |   |
| - Bekwaamheid  | De groep van vaardigheden, competenties en karakteristieken die het mogelijk maken invloed uit te oefenen in een specifiek domein (Mayer et al., 1995).   |
| - Consistentie in gedrag   | Consistentie in gedrag wordt gedefinieerd als betrouwbaar, voorspelbaar en het vermogen om goede beslissingen te nemen (Butler, 1991).  |
| - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | Het door een leverancier (ongevraagd) delen van ideeën, technologie (en technologische vooruitgang), informatie en kostenbesparingen (Smeltzer, 1997).  |
| - Integriteit  | De perceptie van de vertrouwensgever dat de vertrouwde persoon een set van principes aanhoudt die voor vertrouwensgever acceptabel zijn (Mayer et al., 1995).   |
| - Open communicatie en luisteren                                 | Open communicatie en luisteren (Smeltzer, 1997), het afstemmen en vrijelijk uiten van ideeën (Butler, 1991).  |
| - Respect en eerlijkheid   | Respect is een houding gekenmerkt door gevoelens van achting voor een ander dat zich manifesteert in de hoge waardering van de gevoelens, gedachten en gedrag van deze persoon en de bereidheid om te worden beïnvloed door deze persoon (Hendrick & Hendrick, 2006). Eerlijkheid is de weigering om te doen alsof feiten anders zijn dan wat ze zijn (Becker, 1998). |
| - Welwillendheid   | De mate waarin van een vertrouwde persoon geloofd wordt dat hij het beste voorheeft met de vertrouwensgever (Mayer et al., 1995).   |

## 4.2. Benadering, doel en strategie van dit onderzoek

### 4.2.1. Onderzoeksbenadering

Voor dit onderzoek wordt theorie gerelateerd aan vertrouwen gecombineerd met theorie over projectonderhandelingen. Het onderzoek tracht na te gaan wat de meest relevante vertrouwensfactoren per contracthandelingsfase zijn, identificeert hierbij de verschillen en probeert een verklaring te geven voor verschillen tussen de fasen.

Dit onderzoek probeert nieuwe theorie op te stellen zonder gebruik te maken van een van te voren gestelde hypothese. Daarmee volgt dit onderzoek de *inductieve*



onderzoeksbenadering. Inductie legt de nadruk op (Saunders, Lewis, Thornhill, Verckens, & Smitt, 2011):

- Het goed begrijpen van de context van het onderzoek.
- Het verzamelen van kwalitatieve gegevens.
- Een flexibele onderzoeksstructuur, mogelijk leidend tot nadruk op andere aspecten.
- Geringer belang aan de mogelijkheid om te generaliseren.

#### **4.2.2. Onderzoeksdoel**

Saunders et al. (2011) geeft een drievoudige classificatie van onderzoeksdoelen:

1. Beschrijvend onderzoek waarbij het doel is om een nauwkeurige afbeelding van personen, gebeurtenissen of situaties te geven.
2. Verkennend (exploratief) onderzoek, een methode om uit vinden wat er gebeurt; om een nieuw inzicht proberen te verkrijgen.
3. Verklarend onderzoek: onderzoek dat verbanden legt tussen variabelen. Dit type onderzoek wordt gebruikt om hypothesen te toetsen.

Dit onderzoek geeft geen nauwkeurige afbeelding van personen, gebeurtenissen of situaties, noch probeert het hypothesen te toetsen. Wel probeert dit onderzoek nieuw inzicht te verkrijgen: dit onderzoek heeft dus een verkennend doel.

Saunders et al. (2011) geeft de drie belangrijkste manieren waarop verkennend onderzoek uitgevoerd kan worden:

1. Een literatuuronderzoek (of uitgebreider: deskresearch).
2. Praten met experts op het desbetreffende gebied.
3. Het houden van een focusinterview.

#### **4.2.3. Onderzoeksstrategie**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd volgens de casestudy strategie. De motivatie voor het gebruik van deze strategie is opgenomen in Tabel 7. In deze tabel wordt tevens beargumenteerd waarom andere onderzoeksstrategieën niet gebruikt worden.

## Methode van onderzoek en onderzoeksaanpak

Tabel 7 Onderzoeksstrategieën en dit onderzoek

| Strategie         | Beschrijving volgens Saunders et al. (2011)  | Toetsing van dit onderzoek aan onderzoeksstrategieën  |
|-------------------|--|---|
| Experiment        | Een experiment wordt gezien als de klassieke vorm van onderzoek; het doel is het bestuderen van causale verbanden.   | Dit onderzoek is niet op zoek naar bevestiging van causale verbanden en daarmee is een experiment niet toepassing voor dit onderzoek.   |
| Enquête           | Een enquête wordt geassocieerd met de deductieve onderzoeksbenadering, enquêtes worden ingezet bij gestructureerde interviews om 'wie, wat, waar, hoeveel' vragen te beantwoorden.   | Dit onderzoek is inductief van aard. Daarmee ligt het gebruik van de strategie enquête niet voor de hand.   |
| Casestudy         | Een methode voor empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel in een specifieke context (Robson, 2002) . Zeer geschikt voor het geven van antwoorden op 'waarom?' en ook 'wat?' en 'hoe?'.  | Dit onderzoek probeert in een specifieke context, het proces van contractonderhandelingen voor projecten, uit te vinden wat de relevante vertrouwensfactoren zijn, en stelt met name een wat vraag. Daarmee past de casestudy strategie bij dit onderzoek en wordt dit onderzoek dus uitgevoerd met gebruikmaking van de casestudy strategie. |
| Action research   | Deze strategie wordt gekenmerkt door vier thema's:<br>1) Onderzoek in actie (in plaats van over actie).<br>2) Nauwe samenwerking tussen medewerkers en onderzoekers.<br>3) Herhaling in diagnosestelling, plannen, actie en ondernemen.<br>4) Dient ook implicaties te hebben buiten het directe project.<br>Bijzonder geschikt voor 'hoe' vragen. | De vraagstelling voor dit onderzoek is geen 'hoe' vraag, noch betreft dit onderzoek in actie. De action research strategie past daarmee niet bij dit onderzoek.   |
| Grounded theory   | Begint vanuit een met het verzamelen van gegevens zonder theoretisch kader, theorie wordt ontwikkeld aan de hand van waarnemingen. Deze strategie is vooral nuttig voor onderzoek waarin geprobeerd wordt om gedrag te voorstellen en te verklaren, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van theorie of een model.                            | Dit onderzoek is ingebed in een theoretisch kader en gaat niet in op het voorspellen en verklaren van gedrag. Daarmee is de grounded theory onderzoeksstrategie niet van toepassing op dit onderzoek.   |
| Etnografie        | Deze methode heeft als doel het beschrijven van en verklaren van de maatschappelijke wereld waarin de onderzochte personen leven, op de manier zoals zij die zouden beschrijven en verklaren.  | De onderzoeksvragen voor dit onderzoek richten zich niet op de hiernaast genoemde doelstellingen van etnografisch onderzoek: deze strategie is niet geschikt voor dit onderzoek.  |
| Archief-onderzoek | Bij deze methode zijn administratieve gegevens en documenten de belangrijkste vorm van gegevens. De strategie is geschikt voor onderzoeksvragen gericht op het verleden of veranderingen in de tijd.   | De onderzoeksvragen voor dit onderzoek richten zich niet op het verleden of op veranderingen in de tijd. Een archiefonderzoek is geen geschikte strategie voor dit onderzoek.   |

Robson (2002) definieert een casestudy als 'een methode voor het doen van onderzoek die gebruik maakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen een actuele context waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruik wordt gemaakt' (Saunders et al., 2011).

Yin (2003) onderscheidt vier casestudymethoden op twee discrete dimensies:

- Enkelvoudige case en meervoudige case.
- Holistische case en ingebedde case.

Een enkelvoudige case wordt vaak gebruikt wanneer het gaat om een kritieke case, of om een extreme of unieke case. Een meervoudige case wordt gebruikt om te bepalen of de resultaten uit een case ook in een andere case voorkomen. Hierdoor kunnen de resultaten van een meervoudige case gegeneraliseerd worden.

Bij een holistische case wordt naar een analyse eenheid als geheel gekeken (bijvoorbeeld een bedrijf) bij een ingebedde case worden binnen de case logische sub eenheden gebruikt (bijvoorbeeld afdelingen binnen een bedrijf).

Vanwege generaliseerbaarheid van de resultaten wordt voor dit onderzoek gezocht naar meerdere casussen. Binnen een analyse eenheid worden geen logische sub eenheden aangewezen. Dit betekent dus dat dit onderzoek wordt uitgevoerd als een meervoudige, holistische casestudy.

### **4.3. Benodigde gegevens**

#### **4.3.1. Generiek**

Dit onderzoek richt zich op vertrouwen in contractonderhandelingsituaties voor projecten waarbij specifiek wordt gekeken naar situaties waarin de kopende partij (minimaal) de fasen B-voorbereiding en C-bieden uit het model van Cova en Holstius (1993, Figuur 2) heeft doorlopen. Voor dit onderzoek zijn dus allereerst casussen nodig waarin contractonderhandelingen worden uitgevoerd volgens het proces van Cova en Holstius (1993). Een casus wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een contractonderhandelingsituatie voor één project.

Voor het verzamelen van gegevens wordt gezocht naar bedrijfsvertegenwoordigers (respondenten) die deelgenomen hebben aan het contractonderhandelingsproces voor een project vanuit een contractgever. Een koopteam bestaat, veelal, uit een inkoper, een teamleider en (functionele) experts (Deeter-Schmelz & Ramsey, 1995). Doney and Cannon (1997) geven aan dat professionele inkopers getraind worden om te focussen op objectieve bewijzen en niet op een subjectieve inschatting van vertrouwen. Daarom wordt dit onderzoek uitgevoerd onder teamleiders en experts (en wordt dus niet uitgevoerd onder professionele inkopers).

Specifiek zijn kwalitatieve gegevens nodig over de contractonderhandelingsituatie, de respondent en de rol van de respondent in het onderhandelingsproces. Deze gegevens worden met name verzameld om vast te stellen dat de rol van de respondent overeenkomt met de hierboven genoemde kenmerken voor respondent en dat het onderhandelingsproces de fasen B-voorbereiden en C-bieden doorlopen heeft.

#### 4.3.2. Specifiek (per deelvraag)

##### **Noodzakelijke gegevens voor deelvraag DV1:**

*Wat is, per fase, de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwen (meeste invloed naar minste invloed)?*

Om deelvraag DV1 te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om gegevens te verzamelen die voor fase B (voorbereiden) en fase C (bieden) aangeven wat de ordening van factoren is. Dit betreft primair kwantitatieve gegevens verzameld onder respondenten. Deze gegevens worden vervolgens gebruikt tijdens een interview naar aanleiding van deze resultaten. Dit wordt later in deze paragraaf toegelicht (in het deel wat in gaat op de noodzakelijke gegevens voor deelvraag DV3).

Om deelvraag DV1 te beantwoorden wordt aan de respondenten, op individuele basis, gevraagd om met behulp van de AHP methode de vertrouwensfactoren te ordenen voor:

- 1) Fase B - voorbereiden.
- 2) Fase C - bieden.

Om een ordening per fase te vast te stellen worden de resultaten van de individuele respondenten geaggregeerd.

Voor het vaststellen van een ordening kan gebruik gemaakt worden van multi criteria decision making (MCDM) technieken. Binnen de MCDM technieken is analytical hierarchical process (AHP, Saaty (1978)) één van de meest populaire methoden Velasquez and Hester (2013). De voordelen van AHP zijn (Velasquez & Hester, 2013):

- Eenvoudig te gebruiken.
- Schaalbaar.
- Hiërarchische structuur kan gebruikt worden voor veel problemen.
- Niet data intensief.

AHP (inclusief het aggregeren van individuele resultaten naar een groepsresultaat) wordt in §4.7.2 verder besproken.

##### **Noodzakelijke gegevens voor deelvraag DV2**

*Is hierbij verschil tijdens de verschillende (relevante) fasen van een contractonderhandelingsproces?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de resultaten van deelvraag DV1 noodzakelijk. Door de geaggregeerde resultaten van de fase B en fase C met elkaar te vergelijken kan een conclusie worden getrokken of er verschil is in de ordening van vertrouwensfactoren per fase.

**Noodzakelijke gegevens voor deelvraag DV3**

*Wat zijn mogelijke verklaringen voor verschillen tussen fasen (indien aanwezig)?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn kwalitatieve gegevens nodig die de resultaten van deelvraag DV1 (ordering per fase) verklaren. Hiervoor worden allereerst de individuele resultaten van deelvraag DV1 gebruikt en vergeleken. Voor de vertrouwensfactoren die voor de fasen een andere positie in de ordening hebben wordt de volgende vraag gesteld:

- Kunt u aangeven waarom u denkt dat in fase B [factor] [hoger / lager] scoort dan in fase C?

Opmerkingen:

- Het is mogelijk dat het resultaat van een respondent geen verschillen laten zien. In dat geval wordt deze stap niet uitgevoerd.
- De resultaten van deze vraag zijn met name relevant op het moment dat de verschillen in ordening van de respondent in lijn zijn met de geaggregeerde resultaten. Daarom worden de individuele antwoorden op deze vraag alleen in het totaaloverzicht gepresenteerd wanneer het individuele resultaat van de vorige vragen in lijn is met het geaggregeerde resultaat.

#### 4.4. Primaire gegevensverzameling

De doelstelling van dit onderzoek is eerder inductief dan deductief van aard (dit is eerder beargumenteerd in §4.2.1). Bij de inductieve vorm past kwalitatieve gegevensverzameling (Saunders et al., 2011).

Bij kwalitatief onderzoek geeft Saunders twee vormen van gegevensverzameling: participerende waarneming en gestructureerde waarneming. Voor dit onderzoek is participerende waarneming om praktische redenen (te tijdrovend en te verwachten toegangsproblemen) niet mogelijk. Voor dit onderzoek wordt dan ook gekozen voor gestructureerde waarneming door middel van interviews.

Saunders geeft het gebruik van verschillende soorten interviews in elk van de belangrijkste onderzoekscategorieën:

|                     | Beschrijvend | Verkennend | Verklarend |
|---------------------|--------------|------------|------------|
| Gestructureerd      | ✓✓           |            | ✓          |
| Semigestructureerd  |              | ✓          | ✓✓         |
| Niet-gestructureerd |              | ✓✓         |            |

✓✓ Frequent, ✓ minder frequent

Saunders et al. (2011) schema 8.4.

Dit onderzoek is verkennend van aard. Volgens Saunders wordt bij verkennend onderzoek gebruik gemaakt van niet-gestructureerde of semigestructureerde interviews. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de semigestructureerde interviewtechniek.

Binnen de interviewmethode wordt onderscheid gemaakt tussen een-op-een en een-op-velen<sup>2</sup> interviews (Saunders et al., 2011). Voor dit onderzoek wordt gekozen voor een-op-een interviews. De reden hiervoor is allereerst praktisch van aard: het is (naar verwachting) niet mogelijk om de afzonderlijke deelnemers in een groepsvorm te interviewen. De interviews worden gehouden in persoon (er wordt dus geen gebruik gemaakt van telefonische interviews of interviews via internet).

#### Gegevensverzameling

Tijdens deze interviews worden per respondent de volgende gegevens verzameld:

- 1) Algemene informatie over de respondent en de rol van respondent in de contractonderhandelingsituatie.
- 2) Informatie over de projectonderhandelingsituatie.
- 3) De ordening (met behulp van AHP) van de gevonden vertrouwensfactoren voor:
  - a. Fase B - voorbereiden.
  - b. Fase C - bieden.
- 4) Een verklaring voor verschillen in ordening.

<sup>2</sup> Een-op-velen: ook wel groepsinterviews genoemd.

#### 4.5. Onderzoekspopulatie

Voor elke gebruikte case wordt gezocht naar minimaal één, maar bij voorkeur twee respondenten. Omwille van de beschikbare tijd wordt het aantal casussen beperkt tot twee of drie, met dus telkens één of twee respondenten. Daarbij wordt opgemerkt dat het beperkte aantal respondenten ten koste gaat van de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek.

##### **Toegang**

De onderzoeker heeft in zijn professionele netwerk een aantal directe contacten die te maken hebben gehad met deze specifieke situatie. Deze contacten zullen als eerste benaderd worden om deel te nemen. Verder wordt getracht om via deze contacten tot andere respondenten voor dit onderzoek te komen.

#### 4.6. Validiteit en betrouwbaarheid

##### 4.6.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt geborgd door:

- Het (waar mogelijk) gebruiken van een gestandaardiseerde vragenlijst, met daarin: controlevragen met als doel het controleren of de achtergrond van respondent en van de casus in lijn zijn met de voor dit onderzoek benodigde achtergrond en casus.
- Het maken van een audio-opname, het transcriberen van deze opnames (zie §4.7.1) en het opnemen van deze transcripties in de appendices van dit document.
- Het opnemen van alle gebruikte materialen (tools, presentaties en formulieren) in de appendices van dit document.

Hierdoor is het mogelijk om dit onderzoek indien gewenst te herhalen c.q. te resultaten te controleren en analyseren.

##### 4.6.2. Validiteit

De interne validiteit (ofwel meten wat beoogd wordt te meten) van dit onderzoek wordt geborgd door:

- Het gebruiken van begrippen en definities vanuit de literatuur op dit onderzoeksgebied (zie Tabel 6).
- Het gebruiken van wetenschappelijk verantwoorde meetmethoden (AHP) met daarbij de standaardschaal volgens Saaty (1978). Deze schaal is opgenomen in §4.7.2.

##### 4.6.3. Generaliseerbaarheid

De kleine omvang van de populatie leidt tot een lagere generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. Wel zijn in het onderzoeksontwerp de volgende maatregelen genomen om binnen deze beperking tot een zo hoog mogelijke generaliseerbaarheid te komen:

- Het gebruik van meerdere casussen.
- Het gebruik van meerdere respondenten per casus (indien mogelijk).

Dit onderwerp is eerder in dit document besproken in §4.3.1 en §4.54).

Verder wordt opgemerkt dat bij de inductieve onderzoeksbenadering een geringer belang wordt gehecht aan generaliseerbaarheid van de resultaten (Saunders et al., 2011).

## 4.7. Verwerking van gegevens en analyse

### 4.7.1. Vastlegging gegevens

Van de interviews wordt een audio opname gemaakt waarvan de relevante delen na het interview getranscribeerd worden. Met relevante delen worden die onderdelen bedoeld waarin van de respondent een antwoord te verwachten valt: dit betreft dus alle delen met uitzondering van de introductie van dit onderzoek (stap 2). Op dit punt wordt volstaan met de volgende mededeling in de transcriptie: “Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek”.

Tijdens het interview wordt gebruik gemaakt van een Excel lijst waarin de antwoorden op de vragen direct worden vastgelegd (deze vragenlijst is opgenomen in Appendix III). De resultaten van de ordening met gebruikmaking van AHP worden tijdens het interview vastgelegd in twee Excel spreadsheets (één voor fase B en één voor fase C, deze Excel spreadsheets zijn opgenomen in Appendix IV-B/C).

#### Anonimiteit

Aan elke respondent wordt een respondentnummer toegekend. Elk verzameld gegeven wordt vastgelegd tegen dit respondentnummer. De relatie tussen respondent en het respondentnummer wordt niet opgenomen in de verslaglegging. Daarmee is de anonimiteit van de individuele respondent gewaarborgd.

### 4.7.2. AHP

Om een ordening van elementen vast te stellen wordt bij AHP gebruik gemaakt van paarsgewijze vergelijking van elementen, waarbij per vergelijking gevraagd wordt om aan te geven hoeveel meer het ene alternatief de voorkeur heeft boven het andere alternatief (Saaty, 1978). Bij de AHP methode wordt gebruikt gemaakt van een gestandaardiseerde schaal. Deze schaal is opgenomen in Tabel 8.

Tabel 8 AHP Schaalbeschrijving (Saaty, 1978)<sup>3</sup>

| Gewicht | Definitie   | Omschrijving   |
|---------|---|--|
| 1       | Even belangrijk.                                    | De twee elementen zijn gelijkwaardig.  |
| 3       | Zwakke voorkeur van het ene element boven de ander. | Ervaring en oordeel geven een lichte voorkeur van het ene element boven het andere element.  |
| 5       | Essentiele of sterke voorkeur.                      | Ervaring en oordeel geven een sterke voorkeur voor het ene element boven het andere element. |
| 7       | Zeer sterke voorkeur.                               | Het ene element heeft een zeer sterke voorkeur boven het andere element en dit is            |

<sup>3</sup> Saaty gebruikt de term activiteit, hier wordt gebruik gemaakt van de term element omdat dat beter past bij deze toepassing.



| Gewicht    | Definitie                               | Omschrijving   |
|------------|---|--|
|            |   | ook in de praktijk gebleken.   |
| 9          | Absolute voorkeur voor het ene element. | Het bewijs dat het ene element boven het andere plaatst, is van de hoogst mogelijk orde. |
| 2, 4, 6, 8 | Tussenwaardes.                          | Kunnen gebruikt worden om tussenwaarden aan te geven.                                    |

### Consistentie

Een belangrijk requirement bij het gebruik van AHP zijn consistente matrices. Een maatstaaf hiervoor is de consistency ratio (CR). Hierbij geldt dat een matrix voldoende consistent is als de CR waarde  $< 0.1$  (Goepel, 2013). Wel wordt deze waarde als niet praktisch gezien (Goepel (2013). Wedley (1993) geeft aan dat  $CR < 0,1$  een acceptabele waarde is en  $CR < 0,2$  een tolereerbare waarde.

Voor dit onderzoek worden deze waarden gebruikt, bij een CR waarde  $\geq 0,1$  zal aan respondenten gevraagd worden om hun input te heroverwegen. Een CR waarde  $\geq 0,2$  wordt als een niet tolereerbare waarde gezien.

### Aggregatie op groepsniveau

Aczél and Saaty (1983) geven aan dat bij het aggregeren van de individuele resultaten naar groepsresultaten gebruik gemaakt kan worden van het geometrisch gemiddelde. Voor dit onderzoek wordt voor aggregatie dan ook gebruik gemaakt van het geometrisch gemiddelde van de individuele resultaten.



### 4.7.3. Gebruikte software

Voor vaststellen van de ordening per fase wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een Microsoft Excel spreadsheet (Goepel, 2013). Specifiek geldt dat voor dit onderzoek gebruik gemaakt wordt van spreadsheet versie: AHPcalc-2015-06-07.xlsx. Deze spreadsheet is integraal opgenomen in Appendix IV-A. Deze Excel tool geeft de mogelijkheid individueel de resultaten van paarsgewijze vergelijkingen in te voeren. De tool bepaald aan de hand van de paarsgewijze vergelijkingen de volgende gegevens:

- 1) De ordening en het gewicht voor elk element per respondent, met daarbij de consistency ratio.
- 2) De geaggregeerde ordening en gewicht per element, bepaald middels het geometrisch gemiddelde, en de geaggregeerde consistency ratio.
- 3) De consensus tussen de respondenten.

Het AHP tool is gevalideerd aan de hand van een voorbeeld uit Saaty (1990). Deze resultaten van deze validatie zijn te vinden in Appendix V.

Voor het openen en verzamelen van gegevens met behulp van deze spreadsheet wordt gebruik gemaakt van Microsoft Office Professional Plus 2010 (versie 14.0.7153.5000, 32-bit).

#### 4.7.4. Werkwijze tijdens een interview

Tijdens een interview wordt de volgende werkwijze gehanteerd:

- 1) Het vragen om toestemming om:
  - a. Dit interview op te nemen.
  - b. Deel te nemen aan het onderzoek.
  - c. De resultaten (geanonimiseerd) te gebruiken voor dit onderzoek.
- 2) Een introductie van dit onderzoek, bestaande uit:
  - a. Uitleg over de modellen en begrippen die gebruikt worden in dit onderzoek.
  - b. Uitleg van het AHP.
  - c. Uitleg over de gebruikte tooling, inclusief een korte oefening.
- 3) Gegevensverzameling:
  - a. Algemene informatie over de respondent en de rol van de respondent in de contractonderhandelingsituatie.
  - b. Informatie over de onderhandelingsituatie.
  - c. De ordening (met behulp van AHP) van de gevonden vertrouwensfactoren voor:
    - i. Fase B - voorbereiden.
    - ii. Fase C - bieden.
  - d. Het stellen van vragen over de verschillen in ordening.

Opmerkingen:

- Stap 1 en stap 2 worden uitgelegd met behulp van een PowerPoint presentatie: deze presentatie is opgenomen in Appendix VI. De AHP spreadsheet gebruikt bij de korte oefening is opgenomen in Appendix IV-D.
- Ter ondersteuning bij het invullen van de AHP spreadsheets krijgt de respondent een overzicht met de relevante modellen en begrippen. Dit overzicht is opgenomen in Appendix VII.
- Stap 3a en 3b worden uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst is opgenomen in Appendix III.
- Stap 3c wordt aan uitgevoerd met behulp van AHP Excel spreadsheet beschreven in §4.7.3. De respondent voert beide fasen een Excel spreadsheet. Deze spreadsheets zijn opgenomen in Appendix IV-B/C.
- De resultaten van stap 3d worden vastgelegd in de vragenlijst opgenomen in Appendix III.

#### 4.8. Vooruitblik op resultaat

Dit onderzoek beoogt om voor de relevante fasen van contractonderhandelingen een uitspraak te doen over de ordening van vertrouwensfactoren en daarbij na te gaan wat verklaringen zijn voor mogelijke verschillen tussen fasen.

Meer specifiek levert dit onderzoek de volgende resultaten op:

- 3) De ordening van gevonden vertrouwensfactoren per (relevante) fase van de projectmarketingcyclus. Deze ordening wordt gerepresenteerd in tabelvorm. Een voorbeeld van dit resultaat wordt getoond in Tabel 1. Dit resultaat geeft het antwoord op deelvragen DV1 en DV2.
- 4) Een verklaring van gevonden verschillen in de ordening per fase op basis van terugkoppeling van individuele respondenten. Hierbij worden alleen verklaringen

van respondenten gebruikt waarvoor geldt dat de verschillen van het individuele resultaat overeenkomen met het geaggregeerde groepsresultaat. Daarbij geldt dat deze vraag niet beantwoord kan worden wanneer:

- a. Er geen verschillen tussen de fasen zijn.
- b. De verschillen tussen individuele resultaten niet overeenkomen met het eindresultaat.

Dit resultaat geeft een antwoord op deelvraag DV3.

Tabel 9 Voorbeeld resultaatmatrix (ordening en gewicht zijn willekeurig ingevuld)

| Factoren   | Fase | B - Voorbereiden |         | C - Bieden |         |
|--|------|------------------|---------|------------|---------|
|  |      | Rank             | Gewicht | Rank       | Gewicht |
| - Bekwaamheid  |      | 3                | 20,4%   | 7          | 4,5%    |
| - Consistentie   |      | 5                | 7,5%    | 4          | 12,3%   |
| - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen |      | 2                | 23,0%   | 3          | 17,3%   |
| - Integriteit  |      | 1                | 29,7%   | 5          | 6,9%    |
| - Open communicatie en luisteren                                 |      | 7                | 3,3%    | 2          | 21,3%   |
| - Respect en oprechtheid   |      | 4                | 11,1%   | 6          | 10,1%   |
| - Welwillendheid   |      | 6                | 5,0%    | 1          | 27,4%   |

## 5 Onderzoeksresultaten

### 5.1. Uitvoering onderzoek en casussen

De primaire gegevensverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden in januari 2016. In totaal zijn zes verschillende projectonderhandelingsituaties beschouwd met zes respondenten (n=6). Verder geldt dat deze specifieke projecten ingekocht werden door zes verschillende bedrijven. De gebruikte casussen en respondenten staan beschreven in Tabel 10.

Tabel 10 Overzicht casussen en respondenten

| <b>Id.</b> | <b>Branche</b>                           | <b>Project</b>   | <b>Functie</b>   | <b>Rol</b>  |
|------------|--|--|--|---|
| R1         | Automotive                               | Jaar: 2015<br>Budget: 1 miljoen+<br>Turnkey project voor een geautomatiseerde productielijn in [product]bouw.      | Programmanager   | Programmamanager, medebeslisser, of de partij de juiste partij is voor het project.                   |
| R2         | Food and beverage / productie            | Jaar: 2015<br>Budget: 1 miljoen+<br>Levering van toekomstige software voor alle fabrieken.                         | Manufacturing IT Lead  | Functioneel / inhoudelijk vertegenwoordiger business.   |
| R3         | Technische dienstverlening               | Jaar: 2014<br>Projectbudget: 80 miljoen<br>Bouwen van een [OV] lijn en de bijbehorende stations (inrichting).      | Projectdirecteur   | Projectuitvoering met daarbij aankoop van goederen en diensten.                                       |
| R4         | Zakelijke dienstverlening                | Jaar: 2012<br>Budget: 0.5 – 1 miljoen<br>Levering van software om projectmanagement te ondersteunen.               | Servicelijn manager  | Eindverantwoordelijk teamleider/manager.  |
| R5         | Automotive                               | Jaar: 2014/2015<br>Budget: 2-5 miljoen<br>Levering van een standaard softwarepakket voor management van productie. | Lead analist (IT) verantwoordelijk business proces en requirements analyse | Opstellen van RFP en beoordelen van de beantwoording en medebeslisser in de keuze van de leverancier. |
| R6         | Metaal industrie / high tech machinebouw | Jaar 2010<br>Budget: 1 miljoen+<br>Shop floor control implementatie voor de fabrieken.                             | IT solution team manager manufacturing                                     | Rol senior supplier / medebeslisser, leverancier vanuit IT.   |

### **Projectmarketingcyclus**

De respondenten geven aan dat zij voor hun casus de projectmarketingcyclus van Cova and Holstius (1993) herkennen. Daarbij hebben de respondenten expliciet bevestigd dat in de projectonderhandelingen waar zij bij betrokken zijn geweest deze fasen zijn doorlopen:

- B – Voorbereiding, waarin:
  - B3) Specificaties worden opgesteld.
  - B4) Een leverancierslijst wordt opgesteld.
  - B5) Deze leveranciers een verzoek om een voorstel (request for proposal) wordt gestuurd.
- C – Bieden, waarin:
  - C6) Informatie uitgewisseld wordt.
  - C7) Voorstellen van leveranciers beoordeeld worden.
  - C8) Een short list wordt opgesteld.

### **Vastlegging gegevens**

Tijdens de interviews zijn gegevens verzameld en zijn audio-opnamen gemaakt. Deze gegevens zijn opgenomen in de volgende appendices:

- Appendix VIII: bevat per respondent het gegevensverzamelformulier zoals ingevuld tijdens een interview.
- Appendix IX: bevat voor elke respondent het overzicht van de paarsgewijze vergelijkingen voor beide fasen.
- Appendix X: bevat per respondent de transcriptie van de audio-opnamen. Hierbij wordt opgemerkt dat van respondent R5 de audio-opname per ongeluk is gestopt en er voor dit interview geen transcriptie is, wel is er een ingevuld formulier.
- Appendix XI: bevat de Excel files gebruikt tijdens het onderzoek (AHP resultaten fase B en C en de gegevensverzamelformulieren).

## **5.2. AHP resultaten voor fase B -voorbereiden B en fase C - bieden**

### **5.2.1. Overzicht resultaten**

De resultaten van het invullen van paarsgewijze vergelijking zijn opgenomen Tabel 11 (fase B) en Tabel 12 (fase C). Deze tabellen bevatten per respondent de ordening per respondent, het gewicht en de consistency ratio (CR). Verder bevatten deze tabellen het geaggregeerde resultaat in kolom 'Geagg' en tonen de tabellen de consensus onder de respondenten.

## Onderzoeksresultaten

Tabel 11 AHP resultaten fase B - voorbereiden

| Factor                           | R1    | R2    | R3    | R4    | R5    | R6    | Geagg |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bekwaamheid                      | 1     | 2     | 5     | 3     | 7     | 5     | 4     |
| Consistentie                     | 5     | 6     | 7     | 6     | 4     | 7     | 6     |
| Delen van ideeën, technologie... | 5     | 4     | 3     | 2     | 5     | 4     | 5     |
| Integriteit                      | 2     | 1     | 1     | 5     | 2     | 2     | 1     |
| Open communicatie en luisteren   | 4     | 5     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2     |
| Respect en oprechtheid           | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     |
| Welwillendheid                   | 7     | 7     | 6     | 7     | 6     | 6     | 7     |
|                                  |       |       |       |       |       |       |       |
| Bekwaamheid                      | 38,1% | 18,7% | 10,7% | 17,5% | 4,9%  | 5,2%  | 13,7% |
| Consistentie                     | 5,6%  | 6,7%  | 4,3%  | 3,7%  | 12,4% | 2,0%  | 5,8%  |
| Delen van ideeën, technologie... | 5,6%  | 8,0%  | 14,4% | 23,1% | 8,4%  | 6,3%  | 10,8% |
| Integriteit                      | 24,2% | 43,7% | 36,3% | 13,4% | 15,9% | 23,7% | 27,3% |
| Open communicatie en luisteren   | 11,2% | 6,9%  | 16,8% | 25,6% | 39,7% | 40,3% | 22,7% |
| Respect en oprechtheid           | 11,9% | 13,3% | 11,2% | 14,5% | 13,6% | 18,0% | 15,2% |
| Welwillendheid                   | 3,4%  | 2,7%  | 6,3%  | 2,1%  | 5,0%  | 4,4%  | 4,5%  |
|                                  |       |       |       |       |       |       |       |
| CR                               | 4,9%  | 11,7% | 19,2% | 16,8% | 14,4% | 18,5% | 1,4%  |
| Consensus                        |       |       |       |       |       |       | 70,4% |

Tabel 12 AHP resultaten fase C - bieden

| Factor                           | R1    | R2    | R3    | R4    | R5    | R6    | Geagg |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bekwaamheid                      | 1     | 7     | 6     | 4     | 3     | 2     | 4     |
| Consistentie                     | 4     | 2     | 4     | 6     | 4     | 6     | 6     |
| Delen van ideeën, technologie... | 6     | 4     | 5     | 5     | 2     | 5     | 5     |
| Integriteit                      | 1     | 1     | 1     | 3     | 7     | 4     | 2     |
| Open communicatie en luisteren   | 3     | 6     | 3     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Respect en oprechtheid           | 5     | 3     | 2     | 2     | 5     | 3     | 3     |
| Welwillendheid                   | 7     | 5     | 7     | 7     | 6     | 7     | 7     |
|                                  |       |       |       |       |       |       |       |
| Bekwaamheid                      | 26,9% | 4,5%  | 8,8%  | 8,5%  | 14,7% | 25,0% | 14,3% |
| Consistentie                     | 10,7% | 17,8% | 13,5% | 3,3%  | 10,1% | 2,9%  | 9,2%  |
| Delen van ideeën, technologie... | 8,3%  | 12,9% | 9,6%  | 5,6%  | 21,8% | 5,8%  | 10,5% |
| Integriteit                      | 26,9% | 35,0% | 25,0% | 16,4% | 5,3%  | 17,0% | 21,2% |
| Open communicatie en luisteren   | 14,7% | 6,1%  | 17,9% | 38,2% | 35,8% | 26,3% | 22,9% |
| Respect en oprechtheid           | 8,7%  | 17,0% | 20,0% | 25,2% | 6,7%  | 20,7% | 16,9% |
| Welwillendheid                   | 3,9%  | 6,7%  | 5,2%  | 2,8%  | 5,5%  | 2,3%  | 5,0%  |
|                                  |       |       |       |       |       |       |       |
| CR                               | 5,6%  | 12,0% | 9,1%  | 10,4% | 14,1% | 8,6%  | 1,8%  |
| Consensus                        |       |       |       |       |       |       | 71,6% |

Mag je hier zondermeer aggregeren?

Is de aggregatie op de 'scores', of op de gewichtsgedallen?

### 5.2.2. Bespreking AHP resultaten fase B - voorbereiden

Voor alle respondenten geldt een CR < 20% en daarmee zijn de resultaten van alle respondenten te gebruiken. Voor het geaggregeerde resultaat geldt een CR van 1,5%, met een consensus van 70,2%. Daarmee zijn de resultaten in hoge mate consistent.

Wanneer gekeken wordt naar de ordening en gewicht, dan wordt door de respondenten integriteit als het meest relevant gezien, gevolgd door open communicatie en luisteren. De middenmoot wordt gevormd door respect en oprechtheid, bekwaamheid en consistentie, delen van technologie, ideeën informatie en kostenbesparingen. Het gewicht van deze factoren ligt tussen 10.8% - 15.2% (en daarmee redelijk dicht bij elkaar). Onderaan staan consistentie en welwillendheid.

### 5.2.3. Bespreking AHP resultaten fase C - bieden

Voor alle respondenten geldt een CR < 20% en daarmee zijn de resultaten van alle respondenten te gebruiken. Voor het geaggregeerde resultaat geldt een CR van 1,8%, met een consensus van 71,6%. Daarmee zijn de resultaten in hoge mate consistent.

Wanneer gekeken wordt naar de ordening en gewicht, dan wordt door de respondenten open communicatie en luisteren als meest relevante factor gezien, direct gevolgd door integriteit. Het gewicht van deze twee factoren liggen met 21,2% en 22.9% dicht bij elkaar.

In fase C liggen de factoren respect en oprechtheid, bekwaamheid en consistentie, delen van technologie, ideeën informatie en kostenbesparingen en consistentie dicht bij elkaar (gewicht varieert tussen 9,2% en 16.9%). Verder geldt dat welwillendheid met een gewicht van 5% op enige afstand staat van de anderen.

### 5.2.4. Verschil fase B – voorbereiden en fase C - bieden

Deze gecombineerde resultaten zijn gevisualiseerd in Figuur 6. Figuur 6 toont de (geaggregeerde) ordening en het gewicht voor fase B (binnenring) en fase C (buitenring).

Om de verschillen in ordening en gewicht duidelijk inzichtelijk te maken is in Tabel 13 het verschil tussen fase B en C voor de individuele resultaten en de geaggregeerde resultaten opgenomen, berekend als:

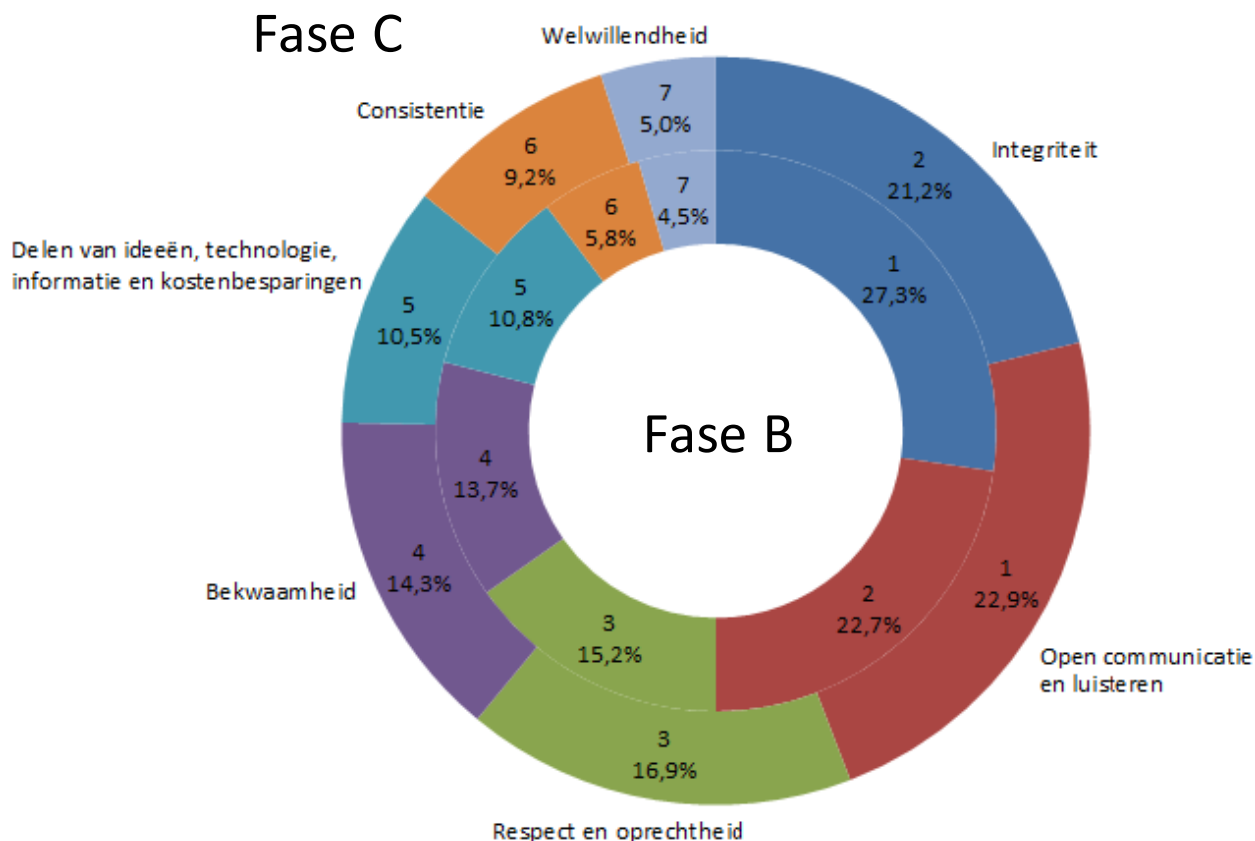
$\Delta$  Ranking = ranking in fase B - ranking in fase C.

$\Delta$  Gewicht = gewicht in fase B - gewicht in fase C.

Tevens wordt in lichtgrijs de ranking in fase B en C getoond.

In deze tabel geldt dat een positief verschil in ordening betekent dat het element in fase C door de respondenten meer relevant wordt beschouwd dan in fase B. Voor het gewicht is dit juist andersom: een positief verschil betekent dat het element in fase B relevanter is dan in fase C.

Om dit beter zichtbaar te maken is kolom F (fase) toegevoegd. Deze kolom geeft per factor aan in welke fase de factor, gebaseerd op het geaggregeerde resultaat, als meer relevant wordt gezien (hoofdletter B/C op basis van de ordening, kleine letter b/c op basis van gewicht (dus bij gelijke ordening)).



Figuur 6 Vertrouwensfactoren, ordening en gewicht voor fase B - voorbereiden en C - bieden

Tabel 13 Verschil ordening en gewicht tussen fase B - voorbereiden en fase C - bieden

| Factor                           | R1     | R2      | R3     | R4      | R5      | R6      | Geagg  | F |
|----------------------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|---|
| Bekwaamheid                      | 1 1 0  | 2 7 -5  | 5 6 -1 | 3 4 -1  | 7 3 4   | 5 2 3   | 4 4 0  | c |
| Consistentie                     | 5 4 1  | 6 2 4   | 7 4 3  | 6 6 0   | 4 4 0   | 7 6 1   | 6 6 0  | c |
| Delen van ideeën, technologie... | 5 6 -1 | 4 4 0   | 3 5 -2 | 2 5 -3  | 5 2 3   | 4 5 -1  | 5 5 0  | b |
| Integriteit                      | 2 1 1  | 1 1 0   | 1 1 0  | 5 3 2   | 2 7 -5  | 2 4 -2  | 1 2 -1 | B |
| Open communicatie en luisteren   | 4 3 1  | 5 6 -1  | 2 3 -1 | 1 1 0   | 1 1 0   | 1 1 0   | 2 1 1  | C |
| Respect en oprechtheid           | 3 5 -2 | 3 3 0   | 4 2 2  | 4 2 2   | 3 5 -2  | 3 3 0   | 3 3 0  | c |
| Welwillendheid                   | 7 7 0  | 7 5 2   | 6 7 -1 | 7 7 0   | 6 6 0   | 6 7 -1  | 7 7 0  | c |
|                                  |        |         |        |         |         |         |        |   |
| Bekwaamheid                      | 11,3%p | 14,3%p  | 1,9%p  | 9,1%p   | -9,8%p  | -19,8%p | -0,6%p | c |
| Consistentie                     | -5,0%p | -11,0%p | -9,2%p | 0,3%p   | 2,3%p   | -0,9%p  | -3,4%p | c |
| Delen van ideeën, technologie... | -2,7%p | -5,0%p  | 4,8%p  | 17,5%p  | -13,3%p | 0,4%p   | 0,3%p  | b |
| Integriteit                      | -2,6%p | 8,7%p   | 11,3%p | -2,9%p  | 10,6%p  | 6,8%p   | 6,1%p  | B |
| Open communicatie en luisteren   | -3,6%p | 0,8%p   | -1,1%p | -12,6%p | 3,9%p   | 14,1%p  | -0,2%p | C |
| Respect en oprechtheid           | 3,2%p  | -3,7%p  | -8,8%p | -10,7%p | 6,8%p   | -2,7%p  | -1,7%p | c |
| Welwillendheid                   | -0,5%p | -4,0%p  | 1,1%p  | -0,7%p  | -0,5%p  | 2,1%p   | -0,5%p | c |

Δ Ranking = ranking in fase B - ranking in fase C

Δ Gewicht = gewicht in fase B - gewicht in fase C (%p: %-punt)



### 5.3. Interviewresultaten

De respondenten zijn direct na het invullen van de AHP matrices voor fase B en C geïnterviewd (middels de semigestructureerde interviewtechniek). Daarbij is op individuele basis ingegaan op de verschillen in ordening tussen fase B en C en is gezocht naar een verklaring voor verschillen in ordening. Daarnaast is tijdens deze interviews in een aantal gevallen ook doorgevraagd op andere zaken, met name de eerste en laatste factor in de ordening (ook wanneer die geen verschil laten zien).

Hieronder volgen de resultaten van deze interviews. Hierbij worden per vertrouwensfactor de relevante elementen uit de interviews opgesomd. Als context worden bij elke factor de geaggregeerde AHP resultaten getoond, met daarbij de respondenten die dezelfde richting van het verschil laten zien. Citaten zijn geplaatst tussen aanhalingstekens en cursief afgedrukt (voorbeeld: *'citaat'*), verder wordt in de tekst naar respondenten verwezen door het respondentnummer tussen blokhaken te plaatsen.

#### Bekwaamheid

|                | <b>B</b> | <b>C</b> | $\Delta_{b,c}$ |        |
|----------------|----------|----------|----------------|--------|
| <b>Positie</b> | 4        | 4        | 0              |        |
| <b>Gewicht</b> | 13,7%    | 14,3%    | -0,6%p         | R5, R6 |

Respondenten die bekwaamheid in fase C meer relevant vinden, geven aan dat in fase B niet goed kan worden bepaald of een partij echt bekwaam is. Wanneer (gaande het proces) meer informatie beschikbaar komt, dan wordt de bekwaamheid van een partij veel duidelijker [R5, R6].

Voor de respondenten die bekwaamheid in fase B relevanter vinden, voeren als reden aan dat zij fase B inhoudelijker vinden en meer gericht op 'capabilities' [R3, R4]. Eén respondent geeft specifiek aan dat hij bekwaamheid als 'knock out' criterium beschouwd tijdens fase B [R2]: *'in principe zijn ze allemaal bekwaam want anders komen ze daar [fase C] niet [...] Ik wil alleen partijen hebben in die tweede fase waarvan ik de verwachting heb dat ze kunnen leveren. Dat ze de capabilities hebben. Het is geen onderscheidende factor meer'*. In fase C is dit geval bekwaamheid nog steeds zeer relevant (maar niet als onderscheidende factor).

#### Consistentie

|                | <b>B</b> | <b>C</b> | $\Delta_{b,c}$ |                    |
|----------------|----------|----------|----------------|--------------------|
| <b>Positie</b> | 6        | 6        | 0              |                    |
| <b>Gewicht</b> | 5,8%     | 9,2%     | -3,4%p         | R1, R2, R3, R4, R6 |

Voor consistentie wordt door meerdere respondenten aangegeven dat het belangrijk is om over het proces heen, dus van fase B naar C steeds consistentere te worden [R2, R3, R6]. Waar in fase B inconsistenties worden geaccepteerd, wordt dit in fase C veel minder getolereerd:

- *'Ik vind het belangrijk dat ik een consistent, voortbordurend verhaal van een leverancier te horen krijg.... Daar zit het voor mij, dat er niet opeens een totaal ander, totaal andere voorstellen komen die niet aansluiten bij de verwachtingen. ... Consistentie is voor mij een prima criterium door de hele keten heen. Het zal in het*

*begin minder relevant zijn, maar hoe meer informatie je krijgt, hoe beter je dat criterium kunt beoordelen.'* [R2].

- *'In deze fase [B] selecteer ik een leverancier met zijn oplossingspotentieel en hier ga ik kijken of hij echt in staat is om stand te houden in het selectieproces en de oplossing. En dan wil ik niet dat die in de fase van bidding nog allerlei kanten uitvliegt. Dan moet ik het gevoel hebben dat ik weet waar ik aan toe ben.'* [R3].

Daarmee is consistentie voor respondenten in fase C belangrijker dan in fase B. Verder wordt opgemerkt dat het belangrijker is dat je kunt zien dat er goed nagedacht is over een voorstel dan dat het voorstel consistent is [R4, R6].

### Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen

|                | <u>B</u> | <u>C</u> | $\Delta_{b,c}$ |            |
|----------------|----------|----------|----------------|------------|
| <b>Positie</b> | 5        | 5        | 0              |            |
| <b>Gewicht</b> | 10,8%    | 10,5%    | 0,3%p          | R3, R4, R6 |

Tijdens de interviews zijn er geen relevante opmerkingen gemaakt voor delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen.

### Integriteit

|                | <u>B</u> | <u>C</u> | $\Delta_{b,c}$ |                |
|----------------|----------|----------|----------------|----------------|
| <b>Positie</b> | 1        | 2        | -1             |                |
| <b>Gewicht</b> | 27,3%    | 21,2%    | 6,1%p          | R2, R3, R5, R6 |

Integriteit wordt als een belangrijke factor gezien: *'een partij die niet integer is daar moet je eigenlijk geen zaken mee willen doen'*[R3]. Echter respondenten geven geen duidelijke verklaring waarom de integriteit in fase B belangrijker is dan in fase C [R4, R5, R6]. Eén respondent geeft als reden dat bij hem andere factoren hoger scoren in fase C [R4].

### Open communicatie en luisteren

|                | <u>B</u> | <u>C</u> | $\Delta_{b,c}$ |            |
|----------------|----------|----------|----------------|------------|
| <b>Positie</b> | 2        | 1        | 1              |            |
| <b>Gewicht</b> | 22,7%    | 22,9%    | -0,2%p         | R1, R3, R4 |

In de interviews wordt geen verklaring gegeven waarom open communicatie een hogere positie heeft in fase C ten opzichte van fase B. Wel geven respondenten nadrukkelijk aan dat het (voor een leverancier) belangrijk is om goed luisteren, en dat daadwerkelijk reageren en acteren op de gegeven informatie cruciaal is:

- *'Omdat ik vind dat uiteindelijk, als je het hebt over een leverancier, het luisteren uiteindelijk tot de beste producten leidt.'* [R4].
- *'Je hebt open communicatie is één, maar ik vind het tweede punt wat erbij staat, luisteren, cruciaal.'* [R6].
- *'We hebben dit meegemaakt in het project. Het is zo belangrijk dat een leverancier open communiceert heeft, luistert naar jouw vragen en daar ook inhoudelijk op in gaat. Uitermate belangrijk in dit proces. Soms heb je het idee dat je tegen een muur aanpraat. Open communicatie is nodig om met elkaar een stap verder te komen.'* [R5].

---

**Respect en oprechtheid**

|                | <b>B</b> | <b>C</b> | $\Delta_{b,c}$ |                |
|----------------|----------|----------|----------------|----------------|
| <b>Positie</b> | 3        | 3        | 0              |                |
| <b>Gewicht</b> | 15,2%    | 16,9%    | -1,7%p         | R2, R3, R4, R6 |

Een respondent geeft aan dat de factor respect en oprechtheid hoger scoort in fase C omdat in deze fase meer dan in fase B, geprobeerd wordt om een vertrouwensband op te bouwen met de leveranciers [R3].

**Welwillendheid**

|                | <b>B</b> | <b>C</b> | $\Delta_{b,c}$ |                |
|----------------|----------|----------|----------------|----------------|
| <b>Positie</b> | 7        | 7        | 0              |                |
| <b>Gewicht</b> | 4,5%     | 5,0%     | -0,5%p         | R1, R2, R4, R5 |

De AHP resultaten laten zien dat welwillendheid door de respondenten als minst belangrijke factor wordt gezien (voor beide fasen). In de interviews worden hiervoor de volgende redenen aangevoerd:

- *Maar dat welwillendheid, kijk ik ga er van uit dat een partij aan tafel zit om iets te bereiken. Dus welwillend ben je van nature. Ik vind dat geen onderscheidend punt [R3].*
- *'... als iemand niet welwillend is, daar kom je snel genoeg achter hoor. Van ja ja ja, oké we doen wel mee, ja kansloos. Dan valt iemand eigenlijk al gelijk af. Dus dat ja, dat is een no-brainer. Die filter je er meteen uit. Daar kom je heel snel achter hoor. Dat iemand niet welwillend is.' [R6].*

Een respondent [R3] merkt op dat welwillendheid wel relevant is in het geval van monopolisten of wanneer een bedrijf gedwongen wordt samen te werken met een voorgeschreven leverancier (bijvoorbeeld als onderaannemer). Op dat moment wordt welwillendheid wel een belangrijke factor.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1. Conclusies

Dit onderzoek probeert een antwoord te geven op de vraag:

*Wat zijn de factoren bij de verkopende partij die invloed uitoefenen op het opbouwen van vertrouwen bij een kopende partij tijdens de relevante fasen van het contractonderhandelingsproces voor een project?*

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de centrale vraagstelling zijn drie deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen worden hieronder behandeld.

#### 1) *Wat is, per fase, de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwen (meeste invloed naar minste invloed)?*

Dit onderzoek geeft op basis van een beperkte populatie een eerste indicatie van de ordening van factoren die invloed uitoefenen op vertrouwen tijdens relevante fasen van een contractonderhandelingsproces (fase B - voorbereiden en fase C - bieden). Deze ordening is opgenomen in Tabel 14.

Tabel 14 Overzicht vertrouwensfactoren, ranking en gewicht per fase

| Factoren   | Fase | B - Voorbereiden |         | C – Bieden |         | $\Delta_{b,c}$  |                    |
|--|------|------------------|---------|------------|---------|-----------------|--------------------|
|  |      | Rank             | Gewicht | Rank       | Gewicht | $\Delta_{Rank}$ | $\Delta_{Gewicht}$ |
| - Integriteit  |      | 1                | 27,3%   | 2          | 22,9%   | -1              | 6,1%p              |
| - Open communicatie en luisteren                                 |      | 2                | 22,7%   | 1          | 21,2%   | 1               | -0,2%p             |
| - Respect en oprechtheid   |      | 3                | 15,2%   | 3          | 16,9%   | 0               | -1,6%p             |
| - Bekwaamheid  |      | 4                | 13,7%   | 4          | 14,3%   | 0               | -0,6%p             |
| - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen |      | 5                | 10,8%   | 5          | 10,5%   | 0               | 0,3%p              |
| - Consistentie   |      | 6                | 5,8%    | 6          | 9,2%    | 0               | -3,4%p             |
| - Welwillendheid   |      | 7                | 4,5%    | 7          | 5,0%    | 0               | -0,5%p             |

$\Delta$  Ranking = ranking in fase B - ranking in fase C

$\Delta$  Gewicht = gewicht in fase B - gewicht in fase C (%p: %-punt)

Voor fase B – voorbereiden geldt dat integriteit als meest belangrijke factor wordt gezien en welwillendheid als minst belangrijke factor. Voor fase C – bieden geldt dat open communicatie en luisteren als meest belangrijk wordt gezien en welwillendheid als minst belangrijke factor.

**2) Is hierbij verschil tijdens de verschillende (relevante) fasen van een contractonderhandelingsproces?**

Beschouwing van de resultaten getoond in Tabel 14 laten de volgende verschillen tussen de fasen zien:

- Waar in fase B integriteit als meest relevant gezien wordt is dit in fase C open communicatie en luisteren. Daarbij wordt opgemerkt dat dit niet komt door een stijging van het gewicht open communicatie en luisteren, maar door een daling van het gewicht van integriteit (ten gunste van andere factoren dan open communicatie en luisteren).
- Voor consistentie geldt dat deze in fase C als meer relevant wordt gezien dan in fase B (maar dit leidt niet tot een verschuiving in ordening).
- Het gewicht van de overige factoren is nagenoeg gelijk ( $-1,6\% \text{punt} \leq \Delta_{b,c} \leq 0,3\% \text{punt}$ ).

Op grond van deze resultaten wordt geconcludeerd dat er beperkte verschillen zijn in de ordening van vertrouwensfactoren tussen de fasen B - voorbereiden en C - bieden.

**3) Wat zijn mogelijke verklaringen voor verschillen tussen fasen (indien aanwezig)?**

Voor de lagere positie van integriteit in fase C is geen verklaring te vinden die direct is gerelateerd aan het minder relevant zijn van integriteit zelf. De lagere positie van integriteit wordt veroorzaakt door een verschuiving naar (met name) consistentie.

Voor het verschil bij de factor consistentie is wel een verklaring te geven. Inconsistentie bij de verkopende partij in de vroegere stadia van het onderhandelingsproces wordt door de kopende partij geaccepteerd. De kopende partij verwacht van een verkopende partij, naar mate het onderhandelingsproces vordert en er meer informatie beschikbaar komt, dat zijn informatie steeds consistentier wordt, voortbordurend op eerder verstrekte informatie.

**Eindconclusie**

Op basis van dit onderzoek mag (voorzichtig) geconcludeerd worden dat integriteit (in fase B) en open communicatie (fase C) de meest relevante factoren zijn tijdens een contractonderhandelingsproces. Deze factoren worden gevolgd door achtereenvolgens respect en oprechtheid, bekwaamheid, delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen, consistentie en welwillendheid. Daarbij zijn de verschillen tussen de twee fasen zeer beperkt.

Daarmee geeft dit onderzoek een voorzichtige indicatie van de ordening van vertrouwensfactoren die men wil waarnemen bij de verkopende partij, om zodoende het vertrouwen van de kopende partij te kunnen verhogen tijdens het proces van contractonderhandelingen.

## 6.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek geeft de ordening van vertrouwensfactoren vanuit het perspectief van de kopende partij en gaat niet in op het perspectief van de verkopende partij. Het is interessant om bij verkopende partijen na te gaan wat zij als meest relevante factoren beschouwen. Dat maakt het mogelijk om na te gaan of er verschillen zijn tussen wat kopende partijen als relevant zien en wat verkopers als relevante factoren vermoeden. Mogelijk is het perspectief van dit onderzoek ook om te draaien: welk gedrag willen verkopende partijen zien bij een kopende partij?

Open communicatie wordt in dit onderzoek aangewezen als meest relevante vertrouwensfactor. In dit onderzoek is niet onderzocht wat voor soort informatie relevant is voor het opbouwen van vertrouwen. Verder onderzoek zou zich dan ook kunnen richten op de vraag wat voor soort informatie leidt tot het verhogen van vertrouwen tijdens contractonderhandelingsprocessen.

Eén van de respondenten in dit onderzoek geeft aan dat wellicht andere vertrouwensfactoren (met name welwillendheid) belangrijker zijn wanneer men te maken heeft met monopolisten of gedwongen partnerships. Verder onderzoek zou zich dan ook kunnen richten op de vraag of dit daadwerkelijk waar is, en wat in deze specifieke situatie de relevante vertrouwensfactoren zijn.

## 7 Reflectie

### 7.1. Productreflectie

De theorie gerelateerd aan vertrouwen en contractonderhandelingsituaties was zeer bruikbaar voor dit onderzoek en bood mogelijkheid om een goed conceptueel model op te stellen. Meest bruikbaar voor dit onderzoek zijn de inzichten volgend uit het werk van McEvily and Tortoriello (2011), Mayer et al. (1995) en Smeltzer (1997), gerelateerd aan vertrouwensfactoren, en het werk over de projectmarketingcyclus van Cova and Holstius (1993).

Het gebruik van casussen bleek zeer nuttig en gaf respondenten een nuttig uitgangspunt. De AHP methode is zeer nuttig voor het ordenen van factoren en leverde de noodzakelijke gegevens op voor het beantwoorden van de deelvragen DV1 en DV2 (wat is de ordening van factoren in fase B en C en wat zijn verschillen hiertussen).

Het is maar beperkt mogelijk gebleken om antwoord op deelvraag DV3 (wat zijn mogelijke verklaringen voor verschillen tussen de fasen): de geaggregeerde resultaten lieten beperkt verschillen zien tussen de twee fasen. In retrospectief moet geconstateerd worden dat er behoorlijk veel inspanning in de beantwoording van deze derde vraag is gaan zitten (door de interviews en de verwerking daarvan), terwijl dit maar beperkt resultaat heeft opgeleverd. Wellicht was een andere opzet van het onderzoek op zijn plaats geweest, bijvoorbeeld door eerst de AHP resultaten te verzamelen en daarna met meer focus in te gaan op verschillen.

De grootte van de onderzoekspopulatie ( $n=6$ ) is beperkt. Daarmee kan de invloed van individuele respondenten op het geaggregeerde resultaat groot zijn (wat gevolgen heeft voor de geldigheid van de resultaten). Het gebruik van een groter aantal casussen had dit kunnen verminderen. Daartegenover staat dat de casussen uniek zijn en dat deze casussen en de achtergrond van de respondenten goed aansloten bij de vereisten voor dit onderzoek.

Samenvattend: het theoretisch kader vormde een solide basis voor dit onderzoek. De gebruikte methode is de juiste methode voor het beantwoorden van de vragen, met daarbij de aantekening dat de beantwoording van de derde deelvraag (te) veel inspanning vereiste, zeker ten opzichte van het uitkomsten. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is beperkt.

### 7.2. Procesreflectie

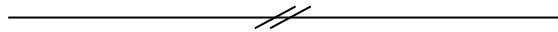
Het afstudeerthema *'Succesfactoren voor de processen en performance in samenwerkingsrelaties'* had mijn eerste noch tweede voorkeur. Voor mij persoonlijk geldt dat dit thema ver van mij af staat. Tijdens de uitvoering van mijn afstudeerproject heb ik mij regelmatig afgevraagd of ik de eindstreep wel zou gaan halen. De methode die gevolgd wordt bij het afstuderen (Hofstee & Kusters, 2012) heeft mij geholpen om dit afstudeerproject toch af te ronden. De uitvoering van dit proces heeft mij geleerd dat ik in principe 'elk' onderwerp aankan, ook wanneer mij een onderwerp initieel niet 'ligt'.

## Reflectie

---

Toepassen van dit proces in een zelfgekozen onderwerp heeft zeer nadrukkelijk geleid tot het aanleren van nieuwe vaardigheden en verdieping van aanwezige academische vaardigheden. Daarmee is uitvoeren van het afstudeerproject voor mij een zeer waardevolle ervaring die ik in mijn werkzaamheden als consultant zeer goed kan gebruiken. Het mag dan duidelijk zijn dat ik het proces als geheel als zeer waardevol beschouw.

Ten slotte zijn de uitkomsten van dit onderzoek voor mij persoonlijk relevant omdat een deel van mijn werkzaamheden bestaat uit deelname aan teams verantwoordelijk voor het beantwoorden van RFP's. Het uitvoeren van onderzoek onder klanten heeft mij dan ook zeer nuttige inzichten opgeleverd.





---

## 8 Referenties

- Aczél, J., & Saaty, T. L. (1983). Procedures for synthesizing ratio judgements. *Journal of mathematical Psychology*, 27(1), 93-102.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of management review*, 23(1), 154-161.
- Brown, T. L., Potoski, M., & Van Slyke, D. M. (2007). Trust and contract completeness in the public sector. *Local Government Studies*, 33(4), 607-623.
- Burgerlijk Wetboek Boek 6. Retrieved from [http://wetten.overheid.nl/BWBR0005289/Boek6/Titel5/Afdeling1/Artikel213/tekst\\_bevat\\_Een%2Bmeerzijdige%2Brechtshandeling/geldigheidsdatum\\_03-05-2015](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005289/Boek6/Titel5/Afdeling1/Artikel213/tekst_bevat_Een%2Bmeerzijdige%2Brechtshandeling/geldigheidsdatum_03-05-2015)
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.
- Chertkoff, J. M., & Esser, J. K. (1976). A review of experiments in explicit bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(5), 464-486.
- Cova, B., & Holstius, K. (1993). How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 105-121.
- Deeter-Schmelz, D. R., & Ramsey, R. (1995). A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 47-60. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9605143658&site=ehost-live>
- Digitale bibliotheek. Retrieved from <http://bibliotheek.ou.nl/>
- Dion, P. A., & Banting, P. M. (1988). Industrial supplier-buyer negotiations. *Industrial Marketing Management*, 17(1), 43-47. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(88\)90025-9](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(88)90025-9)
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 35-51.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Goepel, K. D. (2013). *Implementing the analytic hierarchy process as a standard method for multi-criteria decision making in corporate enterprises—a new AHP excel template with multiple inputs*. Paper presented at the Proceedings of the international symposium on the analytic hierarchy process, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Google Scholar. Retrieved from <http://scholar.google.nl>
- Hendrick, S. S., & Hendrick, C. (2006). Measuring respect in close relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(6), 881-899.
- Hofstee, H., & Kusters, R. J. (2012). *Afstudeertraject Business Process Management and IT (BPMIT): introductie tot de cursus*: Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kujala, J., Murtoaro, J., & Artto, K. (2007). A negotiation approach to project sales and implementation. *Project Management Journal*, 38(4), 33-44.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. doi:10.1177/0149206306294405
-

- 
- Lyons, B. R. (1996). Empirical relevance of efficient contract theory: inter-firm contracts. *Oxford Review of economic policy*, 12(4), 27-52.
- Macneil, I. R. (1977). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Nw. UL Rev.*, 72, 854.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation analysis: the science and art of collaborative decision making*: Harvard University Press.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (Vol. 2): Blackwell Oxford.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*: Elsevier.
- Saaty, T. L. (1978). Modeling unstructured decision problems—the theory of analytical hierarchies. *Mathematics and computers in simulation*, 20(3), 147-158.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Verckens, J. P., & Smitt, P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.
- Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis: A characterization and review. *Management Science*, 38(1), 18-38.
- Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Lindblom, J. (2002). Relationships and project marketing success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 389-406.
- Smeltzer, L. R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International journal of purchasing and materials management*, 33(4), 40-48.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, 108(3), 515.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191.
- Valley, K. L., Moag, J., & Bazerman, M. H. (1998). 'A matter of trust': Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(2), 211-238. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00054-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00054-1)
- Velasquez, M., & Hester, P. T. (2013). An analysis of multi-criteria decision making methods. *International Journal of Operations Research*, 10(2), 56-66.
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework. *Conceptual paper, Jan 2009*.
- Web of Science. Retrieved from [http://apps.webofknowledge.com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=T1KYYsehZOHLLmnzdCy&preference\\_sSaved=](http://apps.webofknowledge.com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=T1KYYsehZOHLLmnzdCy&preference_sSaved=)
- Webster Jr, F. E. (1965). Modeling the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research* (JMR), 2(4), 370-376. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5004686&site=ehost-live>
- Wedley, W. C. (1993). Consistency prediction for incomplete AHP matrices. *Mathematical and Computer Modelling*, 17(4), 151-161.
-

## Referenties

---

- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 335-345.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization studies*, 26(6), 813-840.
- Yin, R. (2003). K. (2003). Case study research: Design and methods. *Sage Publications, Inc*, 5, 11.
- Young, H. P. (1991). Fair division. *Negotiation analysis*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, USA, 25-45.

## Appendix I Overzicht tertiaire literatuurbronnen

Overzicht van de te gebruiken tertiaire literatuurbronnen bij de literatuurstudie zoals aangegeven op de Digitale bibliotheek website van de Open Universiteit ("Digitale bibliotheek,"). Deze website biedt de mogelijkheid om de bronnen te filteren op discipline, in dit geval is gezocht naar bronnen binnen de discipline managementwetenschappen:

- Academic Search Elite (EBSCO)
- ACM Digital Library
- Business Source Premier (EBSCO)
- Cambridge University press
- EBSCO Host
- E-Journals (EBSCO)
- Emerald [management plus]
- ERIC (EBSCO)
- Google Scholar / Google Wetenschap
- IEEE Digital Library
- Kluwer Navigator
- Lecture Notes in Computer Science
- OpMaat Premium
- Oxford Journals
- SAGE Journals Online
- ScienceDirect (Elsevier)
- SpringerLink
- Taylor & Francis Group
- Web of Science
- Wiley Online Library
- WorldCat

## Appendix II Details per artikel

Tabel 15 toont per artikel:

- Het aantal keren dat een artikel geciteerd is volgens Google Scholar ("Google Scholar,") op 20 september 2015.
- Het aantal keren dat een artikel geciteerd is volgens Web Of Science ("Google Scholar,") zoals getoond Google Scholar ("Google Scholar,") op 20 september 2015.
- De tertiaire bron van het artikel.

Tabel 15 Details per gebruikt artikel

| Auteur(s)  | Jaar | WoS  | GS    | Tertiaire bron           |
|--|------|------|-------|--------------------------|
| Butler, J. K.  | 1999 | 84   | 332   | Sage Journals            |
| Brown, Potoski, and Van Slyke                              | 2007 | 12   | 46    | Taylor & Francis         |
| Chertkoff, J. M., & Esser, J. K.                           | 1976 | 59   | 105   | ScienceDirect (Elsevier) |
| Cova, B., & Holstius, K.                                   | 1993 | n.b. | 93    | EBSCO host               |
| Dion, P. A., & Banting, P. M.                              | 1988 | 6    | 37    | ScienceDirect (Elsevier) |
| Doney, P. M., & Cannon, J. P.                              | 1997 | 1454 | 6170  | JSTOR                    |
| Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J.         | 2005 | 44   | 176   | SpringerLink             |
| Kramer, R. M.  | 1999 | 753  | 2540  | WorldCat                 |
| Kujala, J., Murtoaro, J., & Arto, K.                       | 2007 | n.b. | 19    | Wiley Online Library     |
| Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J.           | 1998 | 612  | 2081  | WorldCat                 |
| Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N.          | 2006 | 170  | 510   | Sage Journals            |
| Lyons, B. R.   | 1996 | 43   | 193   | Oxford Journals          |
| Macneil, I. R.   | 1977 | 585  | 2651  | Hein Online              |
| Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.             | 1995 | 3153 | 11964 | Academy of Management    |
| McEvily, B., & Tortoriello, M.                             | 2011 | n.b. | 132   | Taylor & Francis         |
| Poppo, L., & Zenger, T.                                    | 2002 | 737  | 2212  | KU School of Business    |
| Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D.                 | 2002 | n.b. | 708   | Basiswerk                |
| Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. | 1998 | 1613 | 6149  | Academy of Management    |
| Rubin, J. Z., & Brown, B. R.                               | 1975 | n.b. | 1643  | Basiswerk                |
| Sebenius, J. K.  | 1992 | 112  | 406   | JSTOR                    |
| Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Lindblom, J.               | 2002 | n.b. | 83    | Emerald Insight          |
| Smeltzer, L. R.  | 1997 | n.b. | 203   | Wiley Online Library     |
| Thompson, L.   | 1990 | 268  | 589   | Apa PsycNet              |
| Tomkins, C.  | 2001 | 153  | 651   | ScienceDirect (Elsevier) |
| Valley, K. L., Moag, J., & Bazerman, M. H.                 | 1998 | 92   | 262   | ScienceDirect (Elsevier) |
| Wilson, D. T.  | 1995 | n.b. | 2345  | Springer                 |
| Webster Jr, F. E.  | 1965 | 44   | 185   | JSTOR                    |
| Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nootboom, B.           | 2005 | 129  | 447   | Sage Journals            |
| Young, H. P.   | 1991 | n.b. | 23    | Basiswerk                |

WoS: telling volgens Web of Science, , GS: telling volgens Google Scholar, n.b: niet beschikbaar

## Appendix III Vragenformulier

De vragenlijst die gebruikt wordt in de interviews is opgenomen in een Excel spreadsheet:



Gegevensverzamelfo  
rmulier.xlsx

## Vragenformulier

### Inhoud vragenformulier:

| Algemene informatie |               |   |
|---------------------|---------------|---|
| I.01                | Respondent nr | 1 |
| I.02                | Datum         |   |
| I.03                | Tijd          |   |
| I.04                | Locatie       |   |

| Respondent |                               |  |
|------------|-------------------------------|--|
| I.05       | Naam                          |  |
| I.06       | Bedrijf                       |  |
| I.07       | Functie                       |  |
| I.08       | Sector                        |  |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie |  |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |  |
|--|---|--|
| I.10                                     | Jaar  |  |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is |  |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           |                              | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|------------------------------|----|-----|
|      | a                                    | C3) Specificaties opgesteld? |    |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? |                              |    |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                |                              |    |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          |                              |    |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         |                              |    |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   |                              |    |     |

| I.13 | Projectbudget | Van           | Tot   | Budget |
|------|---------------|---------------|-------|--------|
|      | a             | [x 1000 euro] | 0     | 500    |
| b    |               | 500           | 1.000 |        |
| c    |               | 1.000+        |       |        |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  |        |        |           |           |          |
| b          | Consistentie   |        |        |           |           |          |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen |        |        |           |           |          |
| d          | Integriteit  |        |        |           |           |          |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 |        |        |           |           |          |
| f          | Respect en oprechtheid   |        |        |           |           |          |
| g          | Welwillendheid   |        |        |           |           |          |

## Vragenformulier

---

### Inhoud vragenformulier (vervolg)

| Verklaring verschillen |                                     |            |
|------------------------|-------------------------------------|------------|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat: | Verklaring |
| a                      |                                     |            |
| b                      |                                     |            |
| c                      |                                     |            |
| d                      |                                     |            |
| e                      |                                     |            |
| f                      |                                     |            |
| g                      |                                     |            |



## Appendix IV AHP tooling

### A - AHP Spreadsheet (leeg)

Voor het toepassen van AHP wordt in onderzoek gemaakt van een Excel spreadsheet (AHPcalc-2015-06-07.xlsx):



AHPcalc-2015-06-07.  
xlsx

### B - Gegevensverzameling voor fase B - voorbereiden

Spreadsheet gebruikt voor de gegevensverzameling fase B -vorbereiden:



AHP Fase B.xlsx

Voorbeeld Eindresultaat

**AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)**

K. D. Goepel Version 07.06.2015

Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>

Only input data in the light green fields and worksheets!

n=  Number of criteria (2 to 10)      Scale:      

N=  Number of Participants (1 to 20)       $\alpha$ :       Consensus:

p=  selected Participant (0=consol.)      13    7     

Objective

Author

Date       Thresh:       Iterations: 4      EVM check:

| Table | Criterion         | Comment  | Weights | Rk |
|-------|-------------------|--|---------|----|
| 1     | Bekwaamheid       |  | 14,3%   | 1  |
| 2     | Consistentie      |  | 14,3%   | 1  |
| 3     | Delen van ideeën, |  | 14,3%   | 1  |
| 4     | Integriteit       |  | 14,3%   | 1  |
| 5     | Open communicat   |  | 14,3%   | 1  |
| 6     | Respect en oprech |  | 14,3%   | 1  |
| 7     | Welwillendheid    |  | 14,3%   | 1  |
| 8     |                   |  | 0,0%    |    |
| 9     |                   | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the | 0,0%    |    |
| 10    |                   | question section ("+" in row 66)                   | 0,0%    |    |

Result **Eigenvalue**      lambda:

**Consistency Ratio**      0,37      GCI:       CR:

| Matrix                 | Bekwaamheid | Consistentie | Delen van ideeën, technologie | Integriteit | Open communicatie en luisteren | Respect en oprechtheid | Welwillendheid | 0 | 0 | 0 | normalized principal Eigenvector |
|------------------------|-------------|--------------|-------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------|----------------|---|---|---|----------------------------------|
| Bekwaamheid            | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Consistentie           | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Delen van ideeën,      | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Integriteit            | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Open communicati       | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Respect en oprechtheid | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| Welwillendheid         | 1           | 1            | 1                             | 1           | 1                              | 1                      | 1              | - | - | - | 14,29%                           |
| 0                      | -           | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | 1 | - | - | 0,00%                            |
| 0                      | -           | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | - | 1 | - | 0,00%                            |
| 0                      | -           | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | - | - | 1 | 0,00%                            |

**Voorbeeld respondentformulier AHP:**

**AHP Analytic Hierarchy Process** n= 7      Input 1  
 Objective: Meten van ranking in Fase B-Vorbereiden

**Only input data in the light green fields!**

Please compare the importance of the elements in relation to the objective and fill in the table: Which element of each pair is more important, A or B, and how much more on a scale 1-9 as given below. Once completed, you might adjust highlighted comparisons 1 to 3 to improve consistency.

| n  | Criteria   | Comment   | RGMM |
|----|--|---|------|
| 1  | Bekwaamheid  |   | 14%  |
| 2  | Consistentie   |   | 14%  |
| 3  | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen |   | 14%  |
| 4  | Integriteit  |   | 14%  |
| 5  | Open communicatie en luisteren                                 |   | 14%  |
| 6  | Respect en oprechtheid   |   | 14%  |
| 7  | Welwillendheid   |   | 14%  |
| 8  |  |   |      |
| 9  |  |   |      |
| 10 |  | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the question section ("+" in row 66) |      |

| Participant 1 |        | 1  |   | α: 0,1      CR: 0% |                  | 1           |
|---------------|--------|--|---|--------------------|------------------|-------------|
| Name          | Weight | Date   | Consistency Ratio   |                    | Scale            |             |
| i             | j      | A  | Criteria  | B                  | more important ? | Scale (1-9) |
| 1             | 2      | Bekwaamheid  | Consistentie<br>Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen<br>Integriteit<br>Open communicatie en luisteren<br>Respect en oprechtheid<br>Welwillendheid |                    |                  |             |
| 1             | 3      |  |   |                    |                  |             |
| 1             | 4      |  |   |                    |                  |             |
| 1             | 5      |  |   |                    |                  |             |
| 1             | 6      |  |   |                    |                  |             |
| 1             | 7      |  |   |                    |                  |             |
| 1             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 2             | 3      | Consistentie   | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen<br>Integriteit<br>Open communicatie en luisteren<br>Respect en oprechtheid<br>Welwillendheid                 |                    |                  |             |
| 2             | 4      |  |   |                    |                  |             |
| 2             | 5      |  |   |                    |                  |             |
| 2             | 6      |  |   |                    |                  |             |
| 2             | 7      |  |   |                    |                  |             |
| 2             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 3             | 4      | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | Integriteit<br>Open communicatie en luisteren<br>Respect en oprechtheid<br>Welwillendheid   |                    |                  |             |
| 3             | 5      |  |   |                    |                  |             |
| 3             | 6      |  |   |                    |                  |             |
| 3             | 7      |  |   |                    |                  |             |
| 3             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 4             | 5      | Integriteit  | Open communicatie en luisteren<br>Respect en oprechtheid<br>Welwillendheid  |                    |                  |             |
| 4             | 6      |  |   |                    |                  |             |
| 4             | 7      |  |   |                    |                  |             |
| 4             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 5             | 6      | Open communicatie en luisteren                                 | Respect en oprechtheid<br>Welwillendheid  |                    |                  |             |
| 5             | 7      |  |   |                    |                  |             |
| 5             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 6             | 7      | Respect en oprechtheid   | Welwillendheid  |                    |                  |             |
| 6             | 8      |  |   |                    |                  |             |
| 7             | 8      |  |   |                    |                  |             |

**C - Gegevensverzameling voor fase C - bieden**

Spreadsheet gebruikt voor de gegevensverzameling fase C - bieden:



AHP Fase C.xlsx

De gebruikte formulieren zijn hetzelfde (met uitzondering van veld 'Objective' in het eindresultaat voorbeeld: dit veld verwijst naar fase C - bieden in plaats van fase B).

**D – Korte introductie oefening AHP**

Spreadsheet gebruikt voor de korte introductieoefening:



AHP  
FruitVoorbeeld.xlsx

Voorbeeld respondentformulier AHP:

**AHP Analytic Hierarchy Process**      n= 3      Input 1  
 Objective: 0

**Only input data in the light green fields!**

Please compare the importance of the elements in relation to the objective and fill in the table: Which element of each pair is more important, A or B, and how much more on a scale 1-9 as given below.

Once completed, you might adjust highlighted comparisons 1 to 3 to improve consistency.

| n  | Criteria | Comment   | RGMM |
|----|----------|---|------|
| 1  | Appel    | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the question section ("+" in row 66) | 33%  |
| 2  | Banaan   |   | 33%  |
| 3  | Kers     |   | 33%  |
| 4  |          |   |      |
| 5  |          |   |      |
| 6  |          |   |      |
| 7  |          |   |      |
| 8  |          |   |      |
| 9  |          |   |      |
| 10 |          |   |      |

|               |        |          |                   |                |        |   |
|---------------|--------|----------|-------------------|----------------|--------|---|
| Participant 1 |        | 1        |                   | $\alpha$ : 0,1 | CR: 0% | 1 |
| Name          | Weight | Date     | Consistency Ratio |                | Scale  |   |
| i             | j      | Criteria | more important ?  | Scale          |        |   |
|               |        | A        | B                 | A or B         | (1-9)  |   |
| 1             | 2      | Appel    | Banaan            |                |        |   |
| 1             | 3      |          | Kers              |                |        |   |
| 1             | 4      |          |                   |                |        |   |
| 1             | 5      |          |                   |                |        |   |
| 1             | 6      |          |                   |                |        |   |
| 1             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 1             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 2             | 3      | Banaan   | Kers              |                |        |   |
| 2             | 4      |          |                   |                |        |   |
| 2             | 5      |          |                   |                |        |   |
| 2             | 6      |          |                   |                |        |   |
| 2             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 2             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 3             | 4      |          |                   |                |        |   |
| 3             | 5      |          |                   |                |        |   |
| 3             | 6      |          |                   |                |        |   |
| 3             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 3             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 4             | 5      |          |                   |                |        |   |
| 4             | 6      |          |                   |                |        |   |
| 4             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 4             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 5             | 6      |          |                   |                |        |   |
| 5             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 5             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 6             | 7      |          |                   |                |        |   |
| 6             | 8      |          |                   |                |        |   |
| 7             | 8      |          |                   |                |        |   |

## Appendix V Validatie AHP tooling

Ter validatie van het AHP tool is gebruik gemaakt van een voorbeeld uit Saaty (1990). Dit voorbeeld, overgenomen in Tabel 16, toont een AHP matrix voor 8 criteria met daarbij de Priority vector,  $\lambda$  en de consistency ratio. Deze matrix is ingevoerd in de Excel tool van Goepel. Wanneer deze resultaten van het AHP tool (Figuur 7) vergeleken worden met de matrix van Saaty dan blijkt dat de resultaten (nagenoeg) identiek zijn.

Tabel 16 Pairwise comparison matrix for level 1 (Saaty (1990), Table 2)

|   | 1             | 2             | 3             | 4 | 5             | 6             | 7             | 8             | Priority Vector |
|---|---------------|---------------|---------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| 1 | 1             | 5             | 3             | 7 | 6             | 6             | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{4}$ | 0.173           |
| 2 | $\frac{1}{5}$ | 1             | $\frac{1}{3}$ | 5 | 3             | 3             | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{7}$ | 0.054           |
| 3 | $\frac{1}{3}$ | 3             | 1             | 6 | 3             | 4             | 6             | $\frac{1}{5}$ | 0.188           |
| 4 | $\frac{1}{7}$ | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{6}$ | 1 | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{4}$ | $\frac{1}{7}$ | $\frac{1}{8}$ | 0.018           |
| 5 | $\frac{1}{6}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{3}$ | 3 | 1             | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{6}$ | 0.031           |
| 6 | $\frac{1}{6}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{4}$ | 4 | 2             | 1             | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{6}$ | 0.036           |
| 7 | 3             | 5             | $\frac{1}{6}$ | 7 | 5             | 5             | 1             | $\frac{1}{2}$ | 0.167           |
| 8 | 4             | 7             | 5             | 8 | 6             | 6             | 2             | 1             | 0.333           |

$\lambda_{\max} = 9.9669$ , CI = 0.238, CR = 0.169

Figuur 7 Resultaten AHP tool met Saaty voorbeeld matrix

**AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)**

K. D. Goepel Version 07.06.2015 Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>

Only input data in the light green fields and worksheets!

n=  Number of criteria (2 to 10) Scale:

N=  Number of Participants (1 to 20)  $\alpha$ :  Consensus:

p=  selected Participant (0=consol.) 13 7

**Objective** Validatie van de AHP excel tool aan de hand van een voorbeeld van Saaty (1990)

**Author**

**Date**  Thresh:  Iterations: 6 EVM check: 6,0E-08

| Table | Criterion   | Comment  | Weights | Rk |
|-------|-------------|--|---------|----|
| 1     | Criterion 1 |  | 17,3%   | 3  |
| 2     | Criterion 2 |  | 5,4%    | 5  |
| 3     | Criterion 3 |  | 18,8%   | 2  |
| 4     | Criterion 4 |  | 1,8%    | 8  |
| 5     | Criterion 5 |  | 3,1%    | 7  |
| 6     | Criterion 6 |  | 3,6%    | 6  |
| 7     | Criterion 7 |  | 16,7%   | 4  |
| 8     | Criterion 8 |  | 33,3%   | 1  |
| 9     |             | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the | 0,0%    |    |
| 10    |             | question section ("+" in row 66)                   | 0,0%    |    |

**Result** Eigenvalue  lambda:

Consistency Ratio 0,37 GCI:  CR:

| Matrix      | Criterion 1 | Criterion 2 | Criterion 3 | Criterion 4 | Criterion 5 | Criterion 6 | Criterion 7 | Criterion 8 | 0 | 0 | normalized principal Eigenvector |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|----------------------------------|
| Criterion 1 | 1           | 5           | 3           | 7           | 6           | 6           | 1/3         | 1/4         | - | - | 17,30%                           |
| Criterion 2 | 1/5         | 1           | 1/3         | 5           | 3           | 3           | 1/5         | 1/7         | - | - | 5,40%                            |
| Criterion 3 | 1/3         | 3           | 1           | 6           | 3           | 4           | 6           | 1/5         | - | - | 18,81%                           |
| Criterion 4 | 1/7         | 1/5         | 1/6         | 1           | 1/3         | 1/4         | 1/7         | 1/8         | - | - | 1,75%                            |
| Criterion 5 | 1/6         | 1/3         | 1/3         | 3           | 1           | 1/2         | 1/5         | 1/6         | - | - | 3,10%                            |
| Criterion 6 | 1/6         | 1/3         | 1/4         | 4           | 2           | 1           | 1/5         | 1/6         | - | - | 3,63%                            |
| Criterion 7 | 3           | 5           | 1/6         | 7           | 5           | 5           | 1           | 1/2         | - | - | 16,68%                           |
| Criterion 8 | 4           | 7           | 5           | 8           | 6           | 6           | 2           | 1           | - | - | 33,32%                           |
| 0           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | 1 | - | 0,00%                            |
| 0           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | - | 1 | 0,00%                            |

## Appendix VI Uitleg onderzoek

Dit onderzoek, de begrippen worden uitgelegd met behulp van een PowerPoint presentatie. Deze presentatie is hieronder opgenomen, de pagina's (slides) zijn integraal weergegeven.

PowerPoint presentatie:



4.

RespondentenUitleg. |

# Vertrouwen, projectcontractenonderhandelingen en de relatie daartussen

## Uitleg

1

## Formele vragen bij start

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.

*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*

- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.

*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*

- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanonimiseerd worden verwerkt.

*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

2

## Agenda

- Introductie onderzoek
- Uitleg over de begrippen die gebruikt worden in dit onderzoek.
- Uitleg over Analytical Hierarchical Process (AHP): een methode een ordening aan te kunnen brengen in factoren. Hierbij wordt ook een korte test uitgevoerd.
- Informatieverzameling
  - Het verzamelen algemene van informatie de deelnemer aan het onderzoek en de rol in de contractonderhandelingsituatie.
  - Verzamelen van informatie over de onderhandelingsituatie.
  - Het ordenen van vertrouwensfactoren voor twee fasen in een onderhandelingsproces met behulp van AHP.
  - Een interview naar aanleiding van de resultaten.

3



## Introductie onderzoek

Dit onderzoek probeert:

- Na te gaan wat de relevante vertrouwensfactoren tijdens het proces van contractonderhandelingen voor een project. Hierbij wordt ingezoomd op twee specifieke fasen in dit proces (voorbereiden en bieden).
- Na te gaan of hierbij verschillen zijn tijdens de twee fasen.
- Een verklaring voor verschillen tussen deze fasen te geven (indien aanwezig).

4

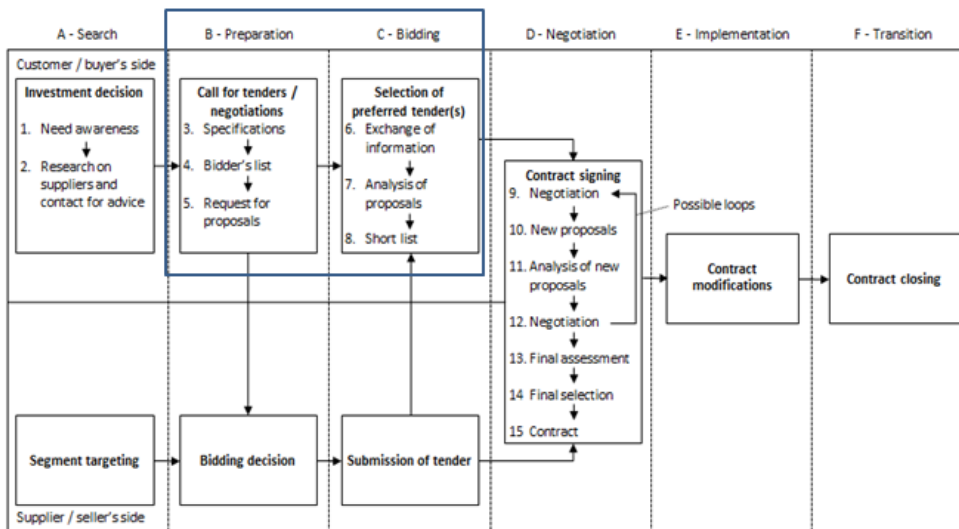
## Begrippen

| Algemeen           |   |
|--------------------|---|
| - Vertrouwen       | De bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij gebaseerd op de verwachting dat deze andere partij een voor de vertrouwende partij belangrijke actie uitvoert, onafhankelijk van de mogelijkheden om deze partij te monitoren of te controleren (Mayer, Davis, and Schoorman, 1995). |
| - Project          | Een complexe transactie die een te onderscheiden pakket van producten, diensten en andere acties omvat specifiek ontworpen voor het creëren van vaste activa die voor de koper voordelen produceren over een langere periode. (Cova and Holstius, 1993)   |
| - Onderhandelingen | Onderhandelingen zijn het proces waarbij twee of meer partijen een poging wagen om overeen te komen wat een ieder zal geven en nemen, of uitvoeren en ontvangen, in een transactie tussen deze partijen (Rubin & Brown, 1975).  |

5

# Projectmarketingcyclus

(Cova and Holstius, 1993)



6

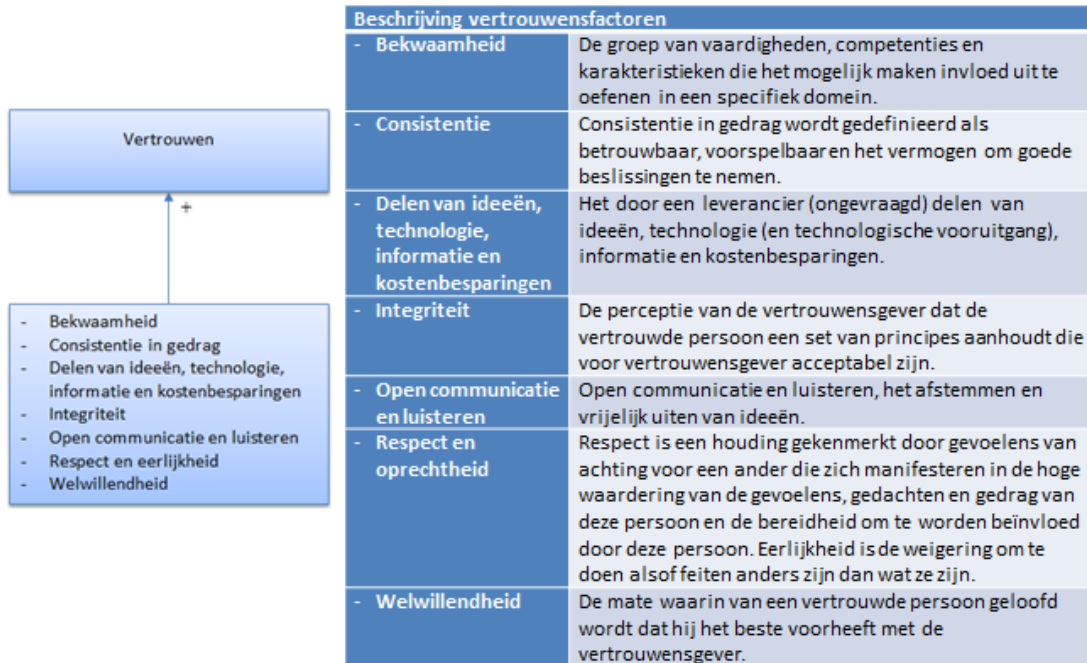
# Definities projectmarketcyclus

(Cova and Holstius, 1993)

| Projectmarketingcyclus |   |
|------------------------|---|
| - B-Vorbereiden        | De fase waarin de verkopende partij:<br>3) Specificaties opstelt.<br>4) Een lijst van bieders opstelt.<br>5) Een 'Request voor Proposal' uitstuurt<br>Deze fase volgt na de fase waarin de noodzaak voor een project is geïdentificeerd en een initiële lijst van aanbidders is opgesteld |
| - C-Bieden             | De fase waarin de verkopende partij:<br>6) Informatie uitwisselt met leveranciers.<br>7) Voorstellen van leveranciers analyseert.<br>8) Een 'shortlist' opstelt.  |

7

## Vertrouwensfactoren



8

## Analytical Hierarchical procesing (AHP)

Saaty, T. L. (1978).

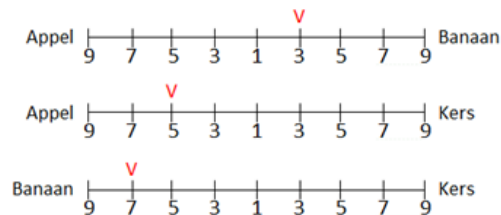
- Analytical Hierarchical Processing (AHP) is een methode om op eenvoudige wijze een ordening aan te kunnen brengen in een reeks elementen.
- Bij AHP wordt gebruik gemaakt van paarsgewijze vergelijking van deze elementen, waarbij per vergelijking gevraagd wordt om aan te geven hoeveel meer het ene alternatief de voorkeur heeft boven het andere alternatief. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van een negenpuntsschaal:

| Gewicht    | Definitie   | Omschrijving   |
|------------|---|--|
| 1          | Even belangrijk.                                    | De twee elementen zijn gelijkwaardig.  |
| 3          | Zwakke voorkeur van het ene element boven de ander. | Ervaring en oordeel geven een lichte voorkeur van het ene element boven het andere element.                    |
| 5          | Essentiele of sterke voorkeur.                      | Ervaring en oordeel geven een sterke voorkeur voor het ene element boven het andere element.                   |
| 7          | Zeer sterke voorkeur.                               | Het ene element heeft een zeer sterke voorkeur boven het andere element en dit is ook in de praktijk gebleken. |
| 9          | Absolute voorkeur voor het ene element.             | Het bewijs dat het ene element boven het andere plaatst, is van de hoogst mogelijk orde.                       |
| 2, 4, 6, 8 | Tussenwaardes.                                      | Kunnen gebruikt worden om tussenwaarden aan te geven.  |

9

## AHP voorbeeld

Stel dat dit onderzoek zich richt op uw favoriete fruit, waarbij u de keuze heeft uit appel, banaan en kers. Bij paarsgewijze vergelijking (volgens AHP) zal nu achtereenvolgens gevraagd worden om de volgende vergelijkingen te maken:



In dit voorbeeld heeft:

- banaan een lichte voorkeur boven appel
- appel een sterke voorkeur boven kers,
- banaan een zeer sterke (bewezen) voorkeur boven kers.

10

## AHP Analysetool (Klaus Goepel)

Het analyse proces wordt ondersteund door een Excel tool. In dit tool worden telkens de paren getoond waarbij:

- In kolom A en B de te vergelijken elementen getoond worden.
- U in kolom 'A or B' aangeeft welk element uw voorkeur heeft
- U in kolom 'Scale' het gewicht aangeeft.

|   |   | Criteria |        | more important ? | Scale |
|---|---|----------|--------|------------------|-------|
| I | J | A        | B      | A or B           | (1-9) |
| 1 | 2 | Appel    | Banaan | B                | 3     |
| 1 | 3 |          | Kers   | A                | 5     |
| 1 | 4 |          |        |                  |       |
| 1 | 5 |          |        |                  |       |
| 1 | 6 |          |        |                  |       |
| 1 | 7 |          |        |                  |       |
| 1 | 8 |          |        |                  |       |
| 2 | 3 |          | Banaan | Kers             | A     |
| 2 | 4 |          |        |                  |       |

11

# Consistentie

- Na het invullen controleert het tool automatisch of uw antwoorden consistent zijn. Het tool geeft vervolgens aan welke antwoorden inconsistent zijn. Wanneer antwoorden inconsistent zijn zal u gevraagd worden om na te gaan of u uw antwoorden wilt aanpassen.

|   |   | Criteria |        | more important ? | Scale |      |      |
|---|---|----------|--------|------------------|-------|------|------|
| i | j | A        | B      | A or B           | (1-9) |      |      |
| 1 | 2 | Appel    | Banaan | B                | 3     | 3 A2 |      |
| 1 | 3 |          | Kers   | A                | 5     | 1 A1 |      |
| 1 | 4 |          |        |                  |       |      |      |
| 1 | 5 |          |        |                  |       |      |      |
| 1 | 6 |          |        |                  |       |      |      |
| 1 | 7 |          |        |                  |       |      |      |
| 1 | 8 |          |        |                  |       |      |      |
| 2 | 3 |          | Banaan | Kers             | B     | 7    | 2 B1 |
| 2 | 4 |          |        |                  |       |      |      |

12

# Korte oefening

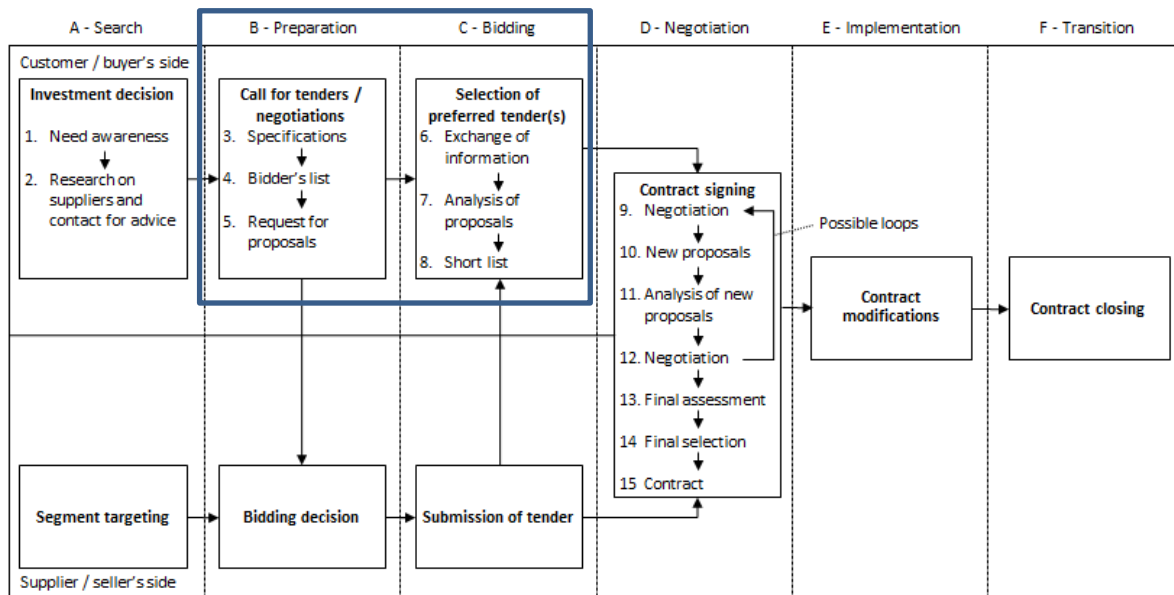
13

## Context

- In dit onderzoek wordt u gevraagd twee keer een AHP matrix in vullen. Hierbij is het belangrijk dat u de verschillende context (fasen) goed onderscheid en de deze bij het invullen voor de ogen houdt:
  - B-Voorbereiden
  - C-Bieden
- Teruggrijpend naar het fruitvoorbeeld: u zou bijvoorbeeld gevraagd kunnen worden om eerst uw favoriete fruit na sporten te kunnen aangeven en als tweede uw favoriet fruit als toetje. Wellicht prefereert u na sporten een banaan boven kersen vanwege de energie die dat levert, terwijl u als toetje liever kersen eet.
- Verder is het belangrijk dat u de vertrouwensfactoren niet koppelt aan een specifieke leverancier. Het gaat er om wat u belangrijk vindt in een fase.

## Appendix VII Modellen en begrippenlijst respondent

### Projectmarketingcyclus



| Projectmarketingcyclus |  |
|------------------------|--|
| - B-Voorbereiden       | De fase waarin de verkopende partij:<br>4) Specificaties opstelt.<br>5) Een lijst van bidders opstelt.<br>6) Een 'Request for Proposal' (RFP) uitstuurt.<br>Deze fase volgt na de fase waarin de noodzaak voor een project is geïdentificeerd en een initiële lijst van aanbieders is opgesteld. |
| - C- Bieden            | De fase waarin de verkopende partij:<br>4) Informatie uitwisselt met leveranciers.<br>5) Voorstellen van leveranciers analyseert.<br>6) Een 'shortlist' opstelt.   |

## AHP Schaalbeschrijving

| <b>Gewicht</b> | <b>Definitie</b>                                    | <b>Omschrijving</b>  |
|----------------|---|--|
| 1              | Even belangrijk.                                    | De twee elementen zijn gelijkwaardig.  |
| 3              | Zwakke voorkeur van het ene element boven de ander. | Ervaring en oordeel geven een lichte voorkeur van het ene element boven het andere element.                    |
| 5              | Essentiele of sterke voorkeur.                      | Ervaring en oordeel geven een sterke voorkeur voor het ene element boven het andere element.                   |
| 7              | Zeer sterke voorkeur.                               | Het ene element heeft een zeer sterke voorkeur boven het andere element en dit is ook in de praktijk gebleken. |
| 9              | Absolute voorkeur voor het ene element.             | Het bewijs dat het ene element boven het andere plaatst, is van de hoogst mogelijk orde.                       |
| 2, 4, 6, 8     | Tussenwaardes.                                      | Kunnen gebruikt worden om tussenwaarden aan te geven.  |



| <b>Vertrouwensfactoren</b>                                       |  |
|--|--|
| - Bekwaamheid  | De groep van vaardigheden, competenties en karakteristieken die het mogelijk maken invloed uit te oefenen in een specifiek domein.   |
| - Consistentie in gedrag   | Consistentie in gedrag wordt gedefinieerd als betrouwbaar, voorspelbaar en het vermogen om goede beslissingen te nemen.  |
| - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | Het door een leverancier (ongevraagd) delen van ideeën, technologie (en technologische vooruitgang), informatie en kostenbesparingen.  |
| - Integriteit  | De perceptie van de vertrouwensgever dat de vertrouwde persoon een set van principes aanhoudt die voor vertrouwensgever acceptabel zijn.   |
| - Open communicatie en luisteren                                 | Open communicatie en luisteren, het afstemmen en vrijelijk uiten van ideeën.   |
| - Respect en eerlijkheid   | Respect is een houding gekenmerkt door gevoelens van achting voor een ander dat zich manifesteert in de hoge waardering van de gevoelens, gedachten en gedrag van deze persoon en de bereidheid om te worden beïnvloed door deze persoon<br>Eerlijkheid is de weigering om te doen alsof feiten anders zijn dan wat ze zijn. |
| - Welwillendheid   | De mate waarin van een vertrouwde persoon geloofd wordt dat hij het beste voorheeft met de vertrouwensgever.   |

## Appendix VIII Vragenformulier per respondent

Deze appendix bevat de vragenformulieren zoals gebruikt en ingevuld tijdens de dataverzamelingsfase.

### Respondent 1

| Algemene informatie |               |                |
|---------------------|---------------|----------------|
| I.01                | Respondent nr | 1              |
| I.02                | Datum         | 8 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 17:00          |
| I.04                | Locatie       | Thuiskantoor   |

| Respondent |                               |   |
|------------|-------------------------------|---|
| I.05       | Naam                          |   |
| I.06       | Bedrijf                       |   |
| I.07       | Functie                       | Programmamanager  |
| I.08       | Sector                        | Automotive  |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie | Programmamanager, medebeslisser, of de partij de juiste partij is voor het project. |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |   |
|--|---|---|
| I.10                                     | Jaar  | 2015  |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Het turnkey project voor een geautomatiseerde productielijn in [naam product]bouw<br>Met name het besturingsdeel (hardware en software) |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | x  |     |
| b    | C4) Een lijst van bieders opgesteld? | x  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | x  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | x  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | x  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | x  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget |
|------|---------------|--------|-------|--------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |        |
| b    |               | 500    | 1.000 |        |
| c    |               | 1.000+ |       | X      |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 1      | 1      |           |           | X        |
| b          | Consistentie   | 5      | 4      |           | X         |          |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 5      | 6      | X         |           |          |
| d          | Integriteit  | 2      | 1      |           | X         |          |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 4      | 3      |           | X         |          |
| f          | Respect en oprechtheid   | 3      | 5      | X         |           |          |
| g          | Welwillendheid   | 7      | 7      |           |           | X        |

## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |  |   |
|------------------------|--|---|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:  | Verklaring  |
| a                      | - Bekwaamheid: niet van toepassing, identiek   |   |
| b                      | - Consistentie in fase B lager scoort dan in fase C?   | Lage positie van delen van informatie kostenbesparing is laag omdat in deze specifieke is de prijs en concept al vastgelegd door de eindklant.  |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen in fase B hoger scoort dan in fase C? |   |
| d                      | - Integriteit in fase B lager scoort dan in fase C?  |   |
| e                      | - Open communicatie en luisteren in fase B lager scoort dan in fase C?                                 | In C is open communicatie veel belangrijker dan in fase B omdat in fase C de uitwisseling van informatie relevanter is. Daardoor treed er een herschikking op van de andere aspecten. |
| f                      | - Respect en oprechtheid in fase B hoger scoort dan in fase C?   | De oprechtheid en respect bij uitwisseling van informatie in fase C minder relevant is.   |
| g                      | - Welwillendheid : niet van toepassing, identiek   | Welwillendheid is minst relevant: als een bieder niet wil dan neemt die niet deel aan het bid proces c.q. zie je dat terug in de aanbieding (prijs).                                  |

## Vragenformulier per respondent

### Respondent 2

| Algemene informatie |               |           |
|---------------------|---------------|-----------|
| I.01                | Respondent nr | 2         |
| I.02                | Datum         | 11/1/2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:45      |
| I.04                | Locatie       | Kantoor   |

| Respondent |                                 |  |
|------------|---------------------------------|--|
| I.05       | Naam                            |  |
| I.06       | Bedrijf                         |  |
| I.07       | Functie                         | Manufacturing IT Lead                                |
| I.08       | Sector                          | Food and beverage / productie                        |
| I.09       | Rol in onderhandelings situatie | Functioneel / inhoudelijk vertegenwoordiger business |

| Informatie projectonderhandelings situatie |   |  |
|--|---|--|
| I.10                                       | Jaar  | 2015   |
| I.11                                       | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Levering van toekomstige software voor alle [naam bedrijf] fabrieken |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | X  |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? | X  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | X  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | X  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | X  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | X  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget |
|------|---------------|--------|-------|--------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |        |
| b    |               | 500    | 1.000 |        |
| c    |               | 1.000+ |       | X      |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 2      | 7      | X         |           |          |
| b          | Consistentie   | 6      | 2      |           | X         |          |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 4      | 4      |           |           | X        |
| d          | Integriteit  | 1      | 1      |           |           | X        |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 5      | 6      | X         |           |          |
| f          | Respect en oprechtheid   | 3      | 3      |           |           | X        |
| g          | Welwillendheid   | 7      | 5      |           | X         |          |

## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |   |   |
|------------------------|---|---|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:   | Verklaring  |
| a                      | - Bekwaamheid in fase B hoger scoort dan in fase C?   | Omdat bekwaamheid in de eerste fase een knock out criterium is.   |
| b                      | - Consistentie in fase B lager scoort dan in fase C?  | Over fasen heen hetzelfde verhaal krijgen, voorbereidend op informatie die in eerder fasen. Geen taal ander verhaal dat schaadt het vertrouwen. |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen: niet van toepassing, identiek |   |
| d                      | - Integriteit: niet van toepassing, identiek  |   |
| e                      | - Open communicatie en luisteren in fase B hoger scoort dan in fase C?                          |   |
| f                      | - Respect en oprechtheid : niet van toepassing, identiek  |   |
| g                      | - Welwillendheid in fase B lager scoort dan in fase C?  | Wat algemene zaken, uit transcriptie halen.   |

## Vragenformulier per respondent

### Respondent 3

| Algemene informatie |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| I.01                | Respondent nr | 3               |
| I.02                | Datum         | 13 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:30            |
| I.04                | Locatie       | Kantoor         |

| Respondent |                               |  |
|------------|-------------------------------|--|
| I.05       | Naam                          |  |
| I.06       | Bedrijf                       |  |
| I.07       | Functie                       | Projectdirecteur   |
| I.08       | Sector                        | Techische dienstverlening                                      |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie | Projectuitvoering met daarbij aankoop van goederen en diensten |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |   |
|--|---|---|
| I.10                                     | Jaar  | 2014  |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Bouwen van een [OV]lijn en de bijbehorende stations (inrichting ) ruwbouw andere partij |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | x  |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? | x  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | x  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | x  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | x  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | x  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget     |
|------|---------------|--------|-------|------------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |            |
| b    |               | 500    | 1.000 |            |
| c    |               | 1.000+ |       | 80 miljoen |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 5      | 6      | X         |           |          |
| b          | Consistentie   | 7      | 4      |           | X         |          |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 3      | 5      | X         |           |          |
| d          | Integriteit  | 1      | 1      |           |           | X        |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 2      | 3      | X         |           |          |
| f          | Respect en oprechtheid   | 4      | 2      |           | X         |          |
| g          | Welwillendheid   | 6      | 7      | X         |           |          |

## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |  |   |
|------------------------|--|---|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:  | Verklaring  |
| a                      | - Bekwaamheid in fase B hoger scoort dan in fase C?  | Op het moment dat in een voorfase zit en ideeën moet vormen dat je een partij aan tafel hebt die oplossingen biedt voor jouw probleemstelling (en in fase C is dat al gebeurd).   |
| b                      | - Consistentie in fase B lager scoort dan in fase C?   | Consistentie niet zo belangrijk in een idee fase flexibel als aanbieder, in fase mag je van standpunt wisselen, in een stap verder in selectie moet de mening gevormd zijn als aanbieder en daar bij blijven. Houdt de gekozen oplossing stand. Ik wil weten waar ik aan toe ben.   |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen in fase B hoger scoort dan in fase C? | In de eerste fase aan het verkennen en in de tweede fase feel meer in de contractuele sfeer en dan ligt dit al vast. Bent optimaliseren naar kosten doorlooptijd en scope.  |
| d                      | - Integriteit: niet van toepassing, identiek   | Een partij die niet integer is moet je geen zaken mee willen doen.  |
| e                      | - Open communicatie en luisteren in fase B hoger scoort dan in fase C?                                 | In fase B meer in verkennende fase, in fase C accepteer ik dat een aanbieder zijn commerciële strategie uitvoert, iedereen is aan tafel om een opdracht te scoren.  |
| f                      | - Respect en oprechtheid in fase B lager scoort dan in fase C?   | In tweede fase probeer je een vertrouwensband op te bouwen 'je investeert in een vertrouwensband. Fase B is meer verkennend en dat kan meer afstandelijk zijn en dus is respect en oprechtheid minder relevant.   |
| g                      | - Welwillendheid in fase B hoger scoort dan in fase C?   | Partij zit altijd aan tafel om iets te bereiken, dus welwillend ben je van nature (is niet onderscheid op dit punt). Iemand die niet welwillend is valt af of gaat überhaupt niet aanbieden of door de voor-selectie (koppelt terug naar fase A in het model van Cova) Welwillendheid heb je bij monopolisten, cq bij voorgeschreven leveranciers (je moet per se vanuit jouw eigen klant zaken doen met onderaannemer of leverancier B). Je moet dan met elkaar door en dan krijg je een contractonderhandeling die veel meer op formelen punten gaat lopen. |

## Vragenformulier per respondent

### Respondent 4

| Algemene informatie |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| I.01                | Respondent nr | 4               |
| I.02                | Datum         | 13 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:00            |
| I.04                | Locatie       | Kantoor         |

| Respondent |                               |  |
|------------|-------------------------------|--|
| I.05       | Naam                          |  |
| I.06       | Bedrijf                       |  |
| I.07       | Functie                       | Servicelijn manager  |
| I.08       | Sector                        | Zakelijke dienstverlening  |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie | Eindverantwoordelijk teamleider/manager, eindverantwoordelijk voor omzet / bedrijf |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |   |
|--|---|---|
| I.10                                     | Jaar  | 2012  |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Levering van een software tool om projectmanagement te ondersteunen |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | x  |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? | x  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | x  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | x  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | x  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | x  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget |
|------|---------------|--------|-------|--------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |        |
| b    |               | 500    | 1.000 | x      |
| c    |               | 1.000+ |       |        |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 3      | 4      | X         |           |          |
| b          | Consistentie   | 6      | 6      |           |           | X        |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 2      | 5      | X         |           |          |
| d          | Integriteit  | 5      | 3      |           | X         |          |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 1      | 1      |           |           | X        |
| f          | Respect en oprechtheid   | 4      | 2      |           | X         |          |
| g          | Welwillendheid   | 7      | 7      |           |           | X        |



## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |  |  |
|------------------------|--|--|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:  | Verklaring   |
| a                      | - Bekwaamheid in fase B hoger scoort dan in fase C?  | In fase ga je van een longlist naar een shortlist en dan kijk ik meer naar capabilities en inhoud voor de eerste selectie. Contact is minder intensief. B gaat meer op inhoud waarin je kijkt naar bekwaamheid, in C gaat je meer op vertrouwensbasis acteren. |
| b                      | - Consistentie: niet van toepassing, identiek  | Minder belangrijk als een RFP consistent is dat kun je denken dat het van de plank komt, liever een leverancier die goed nadenkt over het proposal met missers er in. Vraag is dan of ze hun eigen verhaal houden of echt acteren op de vraag.                 |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen in fase B hoger scoort dan in fase C? | Ik verwacht in fase B dat de USP dat die goed kunnen aangeven, kijkt meer naar inhoud dan neerzetten van een... Inhoudelijk.   |
| d                      | - Integriteit in fase B lager scoort dan in fase C?  | Geen verklaring voor, komt door scores van anderen.  |
| e                      | - Open communicatie en luisteren: niet van toepassing, identiek  | Uiteindelijk leidt goed luisteren tot een goed product.  |
| f                      | - Respect en oprechtheid in fase B lager scoort dan in fase C?   | In fase B inhoudelijkheid belangrijker.  |
| g                      | - Welwillendheid : niet van toepassing, identiek   |  |

## Vragenformulier per respondent

### Respondent 5

| Algemene informatie |               |            |
|---------------------|---------------|------------|
| I.01                | Respondent nr | 5          |
| I.02                | Datum         | 18 januari |
| I.03                | Tijd          | 15:00      |
| I.04                | Locatie       | Kantoor    |

| Respondent |                               |  |
|------------|-------------------------------|--|
| I.05       | Naam                          |  |
| I.06       | Bedrijf                       |  |
| I.07       | Functie                       | Lead analist (IT) verantwoordelijk business process and requireme                                    |
| I.08       | Sector                        | Automotive   |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie | Opstellen van RFP en beoordelen van de beantwoording en medebeslisser in de keuze van de leverancier |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |  |
|--|---|--|
| I.10                                     | Jaar  | 2014/2015  |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Levering van een standaard software pakket voor management van productie |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | X  |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? | X  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | X  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | X  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | X  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | X  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget      |
|------|---------------|--------|-------|-------------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |             |
| b    |               | 500    | 1.000 |             |
| c    |               | 1.000+ |       | 2-5 Miljoen |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 7      | 3      |           | X         |          |
| b          | Consistentie   | 4      | 4      |           |           | X        |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 5      | 2      |           | X         |          |
| d          | Integriteit  | 2      | 7      | X         |           |          |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 1      | 1      |           |           | X        |
| f          | Respect en oprechtheid   | 3      | 5      | X         |           |          |
| g          | Welwillendheid   | 6      | 6      |           |           | X        |

## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |  |  |
|------------------------|--|--|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:  | Verklaring   |
| a                      | - Bekwaamheid in fase B lager scoort dan in fase C?  | Met name als je kijkt naar proces: de vraag vanuit klant naar leverancier en dan speelt bekwaamheid relevant. Op het moment dat je het antwoord terug krijgt wordt bekwaamheid relevanter.   |
| b                      | - Consistentie: niet van toepassing, identiek  |  |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen in fase B lager scoort dan in fase C? | Gevolg van proces: je hoopt dat de leverancier inderdaad jouw ideeën en technologie gaat aanreiken en doorgeeft (ongevraagd). Je verwacht dat in fase C dit terugkomt vanuit de leverancier.   |
| d                      | - Integriteit in fase B hoger scoort dan in fase C?  | Geen goede verklaring voor. Geen verklaring.   |
| e                      | - Open communicatie en luisteren: niet van toepassing, identiek  | We hebben dit meegemaakt in het project. Het is zo belangrijk dat een leverancier open communiceert heeft, luistert naar jouw vragen en daarook inhoudelijk op in gaat. Uitermate belangrijk in dit proces. Soms heb je het idee dat je tegen een muur aanpraat. Open communicatie is nodig om met elkaar een stap verder komen. |
| f                      | - Respect en oprechtheid in fase B hoger scoort dan in fase C?   | Om eerste indruk in leverancier die heb je dan al opgebouwd en is daarmee in de tweede fase minder belangrijk omdat je dan al een tijdje met elkaar hebt samengewerkt.   |
| g                      | - Welwillendheid : niet van toepassing, identiek   | Blijft een salesproces, leverancier doet wel of niet mee. Motivatie kom je niet achter. Als criterium niet zo relevant.  |

## Vragenformulier per respondent

### Respondent 6

| Algemene informatie |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| I.01                | Respondent nr | 6               |
| I.02                | Datum         | 18 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 16:45           |
| I.04                | Locatie       | Kantoor         |

| Respondent |                               |   |
|------------|-------------------------------|---|
| I.05       | Naam                          |   |
| I.06       | Bedrijf                       |   |
| I.07       | Functie                       | IT solution team manager manufacturing                    |
| I.08       | Sector                        | Metaal industrie / discrete industrie / machinebouw       |
| I.09       | Rol in onderhandelingsituatie | Rol senior supplier / medebeslisser leverancier vanuit IT |

| Informatie projectonderhandelingsituatie |   |  |
|--|---|--|
| I.10                                     | Jaar  | 2010   |
| I.11                                     | Korte beschrijving van het project waarover onderhandeld is | Shop floor control implementatie voor de fabrieken |

| I.12 | Is /zijn voor dit project:           | Ja | Nee |
|------|--------------------------------------|----|-----|
| a    | C3) Specificaties opgesteld?         | x  |     |
| b    | C4) Een lijst van bidders opgesteld? | x  |     |
| c    | C5) Een RFP verstuurd                | x  |     |
| d    | D6) Informatie uitgewisseld          | x  |     |
| e    | D7) Voorstellen geanalyseerd         | x  |     |
| f    | D7) Een bidder shortlist opgesteld   | x  |     |

| I.13 | Projectbudget | Van    | Tot   | Budget |
|------|---------------|--------|-------|--------|
| a    | [x 1000 euro] | 0      | 500   |        |
| b    |               | 500    | 1.000 |        |
| c    |               | 1.000+ |       | X      |

| AHP Scores |  |        |        |           |           |          |
|------------|--|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| I.14       | Factoren   | Fase B | Fase C | B hoger C | B lager C | Identiek |
| a          | Bekwaamheid  | 5      | 2      |           | X         |          |
| b          | Consistentie   | 7      | 6      |           | X         |          |
| c          | Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen | 4      | 5      | X         |           |          |
| d          | Integriteit  | 2      | 4      | X         |           |          |
| e          | Open communicatie en luisteren                                 | 1      | 1      |           |           | X        |
| f          | Respect en oprechtheid   | 3      | 3      |           |           | X        |
| g          | Welwillendheid   | 6      | 7      | X         |           |          |

## Vragenformulier per respondent

| Verklaring verschillen |  |   |
|------------------------|--|---|
| I.15                   | Kunt u aangeven waarom u denkt dat:  | Verklaring  |
| a                      | - Bekwaamheid in fase B lager scoort dan in fase C?  | In de eerste fase weet je nog niet goed of iemand bekwaam zijn. En dat stel je vast in een latere fase. Je wordt gaande weg steeds wijzer.              |
| b                      | - Consistentie in fase B lager scoort dan in fase C?   | Tilt respondent minder zwaar aan. Gaandeweg moet het wel consistender worden.   |
| c                      | - Delen van ideeën, technologie, informatie en kostenbesparingen in fase B hoger scoort dan in fase C? | Geen duidelijk reden.   |
| d                      | - Integriteit in fase B hoger scoort dan in fase C?  | Onbewust, integriteit is belangrijk wordt platgeslagen in de eerste fase. Dat merk je snel genoeg.  |
| e                      | - Open communicatie en luisteren: niet van toepassing, identiek  | Luisteren naar wat de klant wilt is cruciaal. Komt ook omdat in het verleden dit nadrukkelijk is ervaren dat er niet geluisterd wordt naar de behoefte. |
| f                      | - Respect en oprechtheid : niet van toepassing, identiek   |   |
| g                      | - Welwillendheid in fase B hoger scoort dan in fase C?   | Als iemand niet welwillend is dan valt iemand eigenlijk gelijk af. En daar kom je vaak heel snel achter.  |

## Appendix IX AHP scores en matrices

### Paarsgewijze vergelijking per respondent

Tabel 17 toont per respondent (R1 - R6), per fase (B - voorbereiden en C - bieden) per vergelijking de keuze van een respondent voor een element (kolom A/B) en de score (kolom Sc).

Tabel 17 Resultaten paarsgewijze vergelijking per respondent per fase

| A                             | B                         | R1  |     | R2  |     | R3  |     | R4  |     | R5  |     | R6  |     |
|-------------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                               |                           | B   | C   | B   | C   | B   | C   | B   | C   | B   | C   | B   | C   |
| Bekwaamheid                   | Consistentie              | A 5 | A 3 | A 3 | B 5 | A 3 | A 1 | A 5 | A 3 | B 3 | A 3 | A 3 | A 9 |
|                               | Delen van ideeën,         | A 5 | A 3 | A 5 | B 3 | B 3 | A 1 | A 2 | A 3 | B 5 | B 5 | A 2 | A 3 |
|                               | Integriteit               | A 3 | A 1 | B 5 | B 5 | B 5 | B 3 | A 3 | B 5 | B 3 | A 5 | B 3 | A 1 |
|                               | Open                      | A 5 | A 3 | A 5 | A 1 | B 5 | B 3 | B 3 | B 7 | B 7 | B 5 | B 7 | B 1 |
|                               | Respect en Welwillendheid | A 3 | A 3 | A 1 | B 5 | A 3 | B 3 | B 3 | B 3 | A 1 | A 3 | B 7 | A 3 |
| Consistentie                  | Delen van ideeën,         | A 7 | A 5 | A 5 | A 1 | A 3 | A 3 | A 5 | A 5 | B 1 | A 3 | B 1 | A 8 |
|                               | Integriteit               | B 1 | A 1 | B 1 | A 3 | B 3 | A 3 | B 3 | B 3 | A 5 | B 3 | B 3 | B 3 |
|                               | Open                      | B 5 | B 3 | B 5 | B 5 | B 5 | A 1 | B 5 | B 7 | B 3 | A 3 | B 7 | B 9 |
|                               | Respect en                | B 3 | B 3 | B 3 | A 3 | B 5 | B 3 | B 7 | B 9 | B 5 | B 5 | B 9 | B 9 |
|                               | Welwillendheid            | B 3 | A 3 | B 1 | B 1 | A 1 | B 3 | B 5 | B 8 | A 1 | A 3 | B 7 | B 7 |
| Delen van ideeën, Integriteit | Open                      | A 3 | A 3 | A 3 | A 3 | B 3 | A 3 | A 3 | A 3 | B 1 | A 3 | B 7 | A 3 |
|                               | Respect en                | B 5 | B 3 | B 7 | B 5 | B 5 | B 3 | A 3 | B 3 | B 3 | A 3 | B 3 | B 3 |
|                               | Welwillendheid            | B 3 | B 3 | A 3 | A 1 | B 1 | A 1 | A 2 | B 5 | B 5 | B 3 | B 7 | B 5 |
|                               | Integriteit               | B 3 | A 1 | B 3 | A 3 | A 3 | A 1 | A 3 | B 7 | B 3 | A 1 | B 7 | B 5 |
| Integriteit                   | Open                      | A 3 | A 3 | A 5 | A 5 | A 5 | A 3 | B 3 | B 3 | B 5 | B 3 | B 5 | A 1 |
|                               | Respect en                | A 3 | A 3 | A 5 | A 1 | A 1 | A 1 | A 3 | B 3 | A 1 | A 1 | A 5 | B 3 |
|                               | Welwillendheid            | A 5 | A 5 | A 7 | A 3 | A 5 | A 5 | A 7 | A 3 | A 3 | A 1 | A 7 | A 5 |
| Open communicat               | Respect en                | A 1 | A 1 | B 3 | B 3 | B 1 | A 1 | A 3 | A 3 | A 3 | A 5 | A 3 | A 3 |
|                               | Welwillendheid            | A 3 | A 3 | A 3 | A 1 | A 3 | A 3 | A 7 | A 7 | A 5 | A 3 | A 7 | A 7 |
| Respect en oprecht            | Welwillendheid            | A 3 | A 3 | A 5 | A 3 | A 3 | A 3 | A 7 | A 7 | A 5 | A 1 | A 5 | A 9 |

**Geaggregeerd AHP resultaat fase B – voorbereiden**

**AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)**

K. D. Goepel Version **07.06.2015** Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>

**Only input data in the light green fields and worksheets!**

n=  Number of criteria (2 to 10) Scale:

N=  Number of Participants (1 to 20)  $\alpha$ :  Consensus:

p=  selected Participant (0=consol.)

**Objective**

**Author**

**Date**  Thresh:  Iterations:  EVM check:

| Table | Criterion         | Comment  | Weights | Rk |
|-------|-------------------|--|---------|----|
| 1     | Bekwaamheid       |  | 13,7%   | 4  |
| 2     | Consistentie      |  | 5,8%    | 6  |
| 3     | Delen van ideeën, |  | 10,8%   | 5  |
| 4     | Integriteit       |  | 27,3%   | 1  |
| 5     | Open communicat   |  | 22,7%   | 2  |
| 6     | Respect en oprech |  | 15,2%   | 3  |
| 7     | Welwillendheid    |  | 4,5%    | 7  |
| 8     |                   |  | 0,0%    |    |
| 9     |                   | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the | 0,0%    |    |
| 10    |                   | question section ("+" in row 66)                   | 0,0%    |    |

**Result** **Eigenvalue** lambda:

**Consistency Ratio** 0,37 GCI:  CR:

| Matrix                 | Bekwaamheid | Consistentie | Delen van ideeën, technologie | Integriteit | Open communicatie en luisteren | Respect en oprechtheid | Welwillendheid | 0 | 0 | 0  | normalized principal Eigenvector |
|------------------------|-------------|--------------|-------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------|----------------|---|---|----|----------------------------------|
|                        | 1           | 2            | 3                             | 4           | 5                              | 6                      | 7              | 8 | 9 | 10 |                                  |
| Bekwaamheid            | 1           | 2 1/2        | 1 3/8                         | 3/5         | 4/7                            | 7/8                    | 2 5/6          | - | - | -  | 13,73%                           |
| Consistentie           | 2           | 2/5          | 3/4                           | 1/5         | 1/5                            | 1/2                    | 1              | - | - | -  | 5,82%                            |
| Delen van ideeën,      | 3           | 3/4          | 1 1/3                         | 1/3         | 5/8                            | 3/5                    | 3 2/5          | - | - | -  | 10,77%                           |
| Integriteit            | 4           | 1 5/7        | 4 6/7                         | 2 5/6       | 1                              | 2 1/2                  | 5 3/7          | - | - | -  | 27,30%                           |
| Open communicati       | 5           | 1 3/4        | 5                             | 1 3/5       | 1                              | 1 4/9                  | 4 1/3          | - | - | -  | 22,70%                           |
| Respect en oprechtheid | 6           | 1 1/7        | 2 1/6                         | 1 2/3       | 2/5                            | 2/3                    | 4 1/2          | - | - | -  | 15,23%                           |
| Welwillendheid         | 7           | 1/3          | 1                             | 2/7         | 1/5                            | 1/4                    | 2/9            | - | - | -  | 4,46%                            |
| 0                      | 8           | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | - | - | -  | 0,00%                            |
| 0                      | 9           | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | - | - | -  | 0,00%                            |
| 0                      | 10          | -            | -                             | -           | -                              | -                      | -              | - | - | -  | 0,00%                            |

**Geaggregeerd AHP resultaat fase C – bieden**

**AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)**

K. D. Goepel Version **07.06.2015** | Free web based AHP software on: <http://bpmsg.com>

**Only input data in the light green fields and worksheets!**

n=  Number of criteria (2 to 10)      Scale:  Linear

N=  Number of Participants (1 to 20)      α:       Consensus:

p=  selected Participant (0=consol.)      2    7      Consolidated

**Objective** Meten van ordening van vertrouwensfactoren in Fase C-Bieden

**Author** Ronald van

**Date** 30-Nov-15      Thresh:       Iterations: 4      EVM check: 9,2E-09

| Table | Criterion          | Comment  | Weights | Rk |
|-------|--------------------|--|---------|----|
| 1     | Bekwaamheid        |  | 14,3%   | 4  |
| 2     | Consistentie       |  | 9,2%    | 6  |
| 3     | Delen van ideeën,  |  | 10,5%   | 5  |
| 4     | Integriteit        |  | 21,2%   | 2  |
| 5     | Open communicat    |  | 22,9%   | 1  |
| 6     | Respect en oprecht |  | 16,9%   | 3  |
| 7     | Welwillendheid     |  | 5,0%    | 7  |
| 8     |                    |  | 0,0%    |    |
| 9     |                    | for 9&10 unprotect the input sheets and expand the | 0,0%    |    |
| 10    |                    | question section ("+" in row 66)                   | 0,0%    |    |

**Result**

**Eigenvalue**      lambda:

**Consistency Ratio**      0,37      GCI:       CR:

| Matrix                 | Bekwaamheid | Consistentie | Delen van ideeën, technologie. | Integriteit | Open communicatie en luisteren | Respect en oprechtheid | Welwillendheid | 0     | 0 | 0  | normalized principal Eigenvector  |
|------------------------|-------------|--------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------|----------------|-------|---|----|---|
|                        | 1           | 2            | 3                              | 4           | 5                              | 6                      | 7              | 8     | 9 | 10 |   |
| Bekwaa<br>heid         | 1           | -            | 1 1/9                          | 2/3         | 5/9                            | 1                      | 3 1/2          | -     | - | -  | <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px;">                     ( 14,34%<br/>                     9,22%<br/>                     10,46%<br/>                     21,20%<br/>                     22,94%<br/>                     16,86%<br/>                     4,98%<br/>                     0,00%<br/>                     0,00%<br/>                     0,00% )                 </div> |
| Consistentie           | 2           | 1/2          | 5/6                            | 3/8         | 1/3                            | 3/5                    | 3              | -     | - | -  |   |
| Delen van ideeën,      | 3           | 1 1/5        | -                              | 4/9         | 2/5                            | 2/3                    | 2              | -     | - | -  |   |
| Integriteit            | 4           | 1 4/7        | 2 3/5                          | 2 1/4       | -                              | 1 1/3                  | 5/6            | 3 2/9 | - | -  |   |
| Open communicati       | 5           | 1 4/5        | 3 1/4                          | 2 1/2       | 3/4                            | -                      | 1 4/7          | 3 1/3 | - | -  |   |
| Respect en oprechtheid | 6           | 1            | 1 5/8                          | 1 1/2       | 1 1/5                          | 2/3                    | -              | 3 1/2 | - | -  |   |
| Welwillendheid         | 7           | 2/7          | 1/3                            | 1/2         | 1/3                            | 1/3                    | 2/7            | -     | - | -  |   |
| 0                      | 8           | -            | -                              | -           | -                              | -                      | -              | -     | - | -  |   |
| 0                      | 9           | -            | -                              | -           | -                              | -                      | -              | -     | - | -  |   |
| 0                      | 10          | -            | -                              | -           | -                              | -                      | -              | -     | - | -  |   |



## Appendix X Interview transcripties

Deze appendix bevat de geanoniseerde interviewtranscripties. Geanoniseerd betekent dat de namen van respondenten, bedrijven, producten projecten en locaties niet zijn opgenomen in de transcriptie.

### Respondent 1

| Algemene informatie |               |                |
|---------------------|---------------|----------------|
| I.01                | Respondent nr | 1              |
| I.02                | Datum         | 8 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 17:00          |
| I.04                | Locatie       | Thuiskantoor   |

### Formele vragen bij start van het interview

Opmerking: dit is een gestandaardiseerde tekst en geen letterlijke transcriptie.

De onderzoeker toont slide 2, 'Formele vragen bij start', en stelt de volgende vragen:

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.  
*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*
- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.  
*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*
- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanoniseerd worden verwerkt.  
*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

De respondent geeft toestemming voor het maken van een audio-opname, geeft aan deel te willen nemen aan dit onderzoek en geeft toestemming om de resultaten geanoniseerd te verwerken in een open beschikbaar eindverslag.

### Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek

Niet getranscribeerd.

### Stap 3: Gegevensverzameling

*Stap 3a – algemene informatie*

Niet getranscribeerd.

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Niet getranscribeerd.

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten [24:30]*

- O: Even kijken wat de verschillen nou? Als je kijkt tussen de verschillen tussen fase B en C dan zie je dat bekwaamheid in allebei bovenaan zit. Je zet in fase B is consistentie minder belangrijk dan in fase C, dus met andere woorden: in fase B is die minder belangrijk en waarom, heb je daar een verklaring voor?
- R1: Nou in de voorbereidingsfase, je ziet dat het stuivertje wisselen wordt met open communicatie en consistentie. Ik zie dat dat ze allebei score één heeft dan bestaat er geen score twee en dan gaat die meteen door naar plaats drie. En dan zie je dat integriteit die is in fase C naar één gegaan. En open communicatie en luisteren is daarna eigenlijk op de derde plek gekomen en respect en oprechtheid is lager geworden.
- O: Waarom?
- R1: Omdat de open communicatie en luisteren is in die fase belangrijker omdat jij informatie gaat uitwisselen en je, belangrijk is dat er goed geluisterd wordt en dat er goede communicatie is en open communicatie. En of dat dan wel of niet met respect en oprechtheid is, is op dat moment wat minder belangrijk. Belangrijker is dat er open communicatie is en dat er goed wordt geluisterd.
- O: Eerst even kijken waarom scoort consistentie lager in fase B en dat zeg je omdat in die fase.
- R1: Ja, ik merk het al ik licht een andere vraag toe.
- O: Ja, waarom scoort consistentie, niet zozeer vanwege consistentie, maar je zegt omdat er een ander aspect belangrijker is geworden.
- R1: Ja.
- O: Dat is inderdaad waar, dat effect had ik niet voorzien. Dus je zegt dat communicatie in C veel belangrijker is dan in fase B.
- R1: Je zegt dat communicatie lager dan in B dan is C en andersom gezegd waarom die hoger scoort in fase C dan in B.
- O: Misschien dan ik het toch beter zo formuleren in fase B, omdat in deze fase C, de uitwisseling van informatie veel belangrijker, relevanter is, klopt hè?
- R1: Ja.
- O: En dan, daardoor schuiven die anderen automatisch naar beneden
- R1: Dan krijg je een herschikking van de volgorde.
- O: Je ziet ook dat open communicatie en luisteren eigenlijk stuivertje wisselt.
- R1: Met respect en oprechtheid.
- O: Ja en dat heeft dus te maken dat zeg maar de oprechtheid en respect minder relevant is.
- R1: Ja.
- O: Wat mij ook wel opvalt is dat je delen van ideeën en informatie heel laag staat, hoe komt dat denkt je?
- R1: Ja, en komt in de processen waar wij in zitten voor 70%-75% de prijs als vastligt, prijs en concepten al vastligt. Prijs en concept ligt al vast. Is al vastgesteld door de eindklant.
- O: Ik vind nog wel opvallend dat die heel, heel laag staat.
- R1: Ja, daar hoeft je ook niet naar op zoek.
- O: Welwillendheid dat vind je ook niet zo spannend?
- R1: In die fase is welwillendheid iets belangrijker in vergelijking met de rest, bekwaamheid, integriteit en het open en eerlijk communiceren.
-

O: Waarom is dat volgens jou?

R1: Het wel of niet willen is zeker voor ons in de voorbereidingsfase niet zo relevant, in zoverre als niet ze niet willen dan zeggen ze meteen: we bieden niet aan

O: Niet willen, inderdaad. Als een bieder niet wil dan neemt die niet deel aan het bied proces.

R1: En dan in de bieding zelf: als een niet willen dan zie je dat wel aan de aanbieding. het biedproces ook aan de hoge prijs.

O: Dus hoge prijs, dat is wat je zegt dan hè?

R1: Hoge prijs of aan een te lage prijs omdat ze noodgedwongen moeten, niet omdat ze misschien niet willen, maar moeten. Die factor is voor ons op dat moment niet relevant.

O: En bekwaamheid staat bovenaan,

R1: Ja.

O: Ok, wat heeft dat gekost, half uurtje?

R1: Ja.

## Respondent 2

| Algemene informatie |               |           |
|---------------------|---------------|-----------|
| I.01                | Respondent nr | 2         |
| I.02                | Datum         | 11/1/2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:45      |
| I.04                | Locatie       | Kantoor   |

### Formele vragen bij start van het interview

Opmerking: dit is een gestandaardiseerde tekst en geen letterlijke transcriptie.

De onderzoeker toont slide 2, 'Formele vragen bij start', en stelt de volgende vragen:

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.  
*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*
- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.  
*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*
- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanonimiseerd worden verwerkt.  
*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

De respondent geeft toestemming voor het maken van een audio-opname, geeft aan deel te willen nemen aan dit onderzoek en geeft toestemming om de resultaten geanonimiseerd te verwerken in een open beschikbaar eindverslag.

### Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek

Niet getranscribeerd

### Stap 3: Gegevensverzameling

*Stap 3a – algemene informatie*

Er is discussie bij vraag I09, rol: alleen dit deel van stap 3a is getranscribeerd.

O: I.09 [rol]

R2: Is een beetje een gemene vraag.

R2: Ik ben de inhoudelijk sturende persoon in dit soort trajecten

O: Ja, functioneel dus, functioneel inhoudelijk dus.

R2: Maar daarbij wel, ik vertegenwoordig altijd de business in dit soort trajecten  
Inkoop heeft een sterke stem afhankelijk van het bedrijf zeg maar ligt de beslissingsbevoegdheid altijd in de combinatie van beide.

O: Ja dus de rol is dus dat je zeg maar functioneel inhoudelijk de gebruikersorganisatie vertegenwoordigd als medebeslisser / sturend in de onderhandelingsituatie.

R2: Ja, in ons geval zit dat altijd in de combinatie met business, IT en inkoop. Dat zijn de drie mannen die aan tafel zitten die over het algemeen in dit soort trajecten.

En afhankelijk van waar je zit in het traject krijgen andere rollen een groter en zwaarder punt.

Aan de voorkant zal het inkoop en een beetje met IT redelijk worst wezen

Hoe verder je achter gaat, hoe meer duidelijk de oplossing wordt hoe meer IT zijn zeg wil hebben en hoe meer inkoop zeg maar zijn zeg wil hebben.

O: Maar jij bent vertegenwoordiger business?

R2: Ja

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Bij start van het invullen van de AHP matrix voor fase C is er wat discussie. Dit is hieronder getranscribeerd.

R2: Dit vind ik een beetje gevaarlijk worden, dingen als bekwaamheid, als ik ze niet bekwaam vindt, dan komen ze niet in de tweede fase terecht.

O: Ok.

R2: Want waarom zou ik in hemelsnaam een oplossing meenemen naar mijn tweede fase als ik denk dat die partij onbekwaam is. Dat is voor mij een knock-out.

O: Maar dan is in die tweede fase bekwaamheid minder relevant.

R2: Nee, want in principe zijn ze allemaal bekwaam want anders komen ze daar niet. Of ik moet gewoon geen keuze hebben in de markt. Dat kan ook nog, dan moet ik soms uit noodgreep zeggen, nou ik neem ze erbij of dat ze het op een of andere manier voor mekaar boksen met wat andere criteria erbij. Maar over het algemeen zou ik zeggen nee als je niet bekwaam bent, dan zou je niet in die tweede fase terecht mogen komen. Dan heb ik mijn werk niet goed gedaan.

O: Dan is bekwaamheid juist heel relevant in die fase, die staat eigenlijk boven alle anderen.

R2: Maar het is geen onderscheidende factor meer als het goed is.

O: Ja zo zou je het ook kunnen zeggen.

R2: Een beetje afhankelijk. Ik bedoel het ligt er een beetje aan welke richting je op gaat en de inhoud van het project. Maar in principe is mijn insteek altijd, ik wil alleen partijen hebben in die tweede fase waarvan ik de verwachting heb dat ze kunnen leveren. Dat ze de capabilities hebben.

En natuurlijk zit er onderscheid in bekwaamheid van partijen, maar in ons werk uiteindelijk, het is allemaal mensenwerk. Het gaat erom dat je een goed team met mensen hebt.

O: Dan zou je ze ergens daar er al tussen uitvallen.

R2: Ja normaal gesproken, ik heb een knock out list na mijn RFI fase met knock out criteria: bekwaamheid is voor mij wel een knock out. Als je niet bekwaam bent, waarom ga ik dan in hemelsnaam tijd en energie spenderen. Zo heb ik het niet ingegeven, hè?! Misschien moet ik toch nog een klein beetje bijschaven.

O: Nou kijk eens, bekwaamheid is heel belangrijk voor jou.

R2: Ja dat is het ook wel. Zeker in deze fase hè?

O: Ja.

R2: Op zich wel even een goede cross-check. Want ik heb te weinig met de eerste fase in mijn hoofd gezeten, moet ik eerlijk bekennen.

O: Kijk er nog even rustig naar.

R2: Ik laat het zo staan.

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten [26:35]*

R2: Het is meer dat in die tweede fase, kijk in die eerste fase wil je informatie naar binnen halen en in de tweede fase gaat het om het onderscheidend vermogen. En om dat te weten heb je meer diepgang nodig van de oplossing die geleverd wordt in ons vakgebied. Dat betekent dat ik onder de motorkap wil kijken. Wat kunnen die dingen, wat voor technologieën zitten daar onder. Wat voor kostenbesparing kan dat opleveren. Weet je, voor mij is de vraag, hier staat het delen van ideeën, technologieën, informatie en kostenbesparingen. Aan de ene kant, het is wel het onderscheid, wat is de marketing bla bla en wat kunnen ze werkelijk leveren.

O: Ja.

R2: In deze fase heb je al, in ons geval al informatie gedeeld over requirements, welke richting we op willen. Dus in deze fase wil ik met zo'n leverancier de details in van joh, als dit onze richting is, onze scope, visie en requirements, in hoeverre kan jouw productaanpak, manier van werken kostenbesparingen realiseren, kun je ons helpen met.

O: Ja, de definitie van kostenbesparingen hier is ook dat als de leverancier voordelen heeft, die ook met je deelt. Dus als die veel goedkoper iets kan doen, dat die dat soort besparingen gewoon ook deelt zonder dat als wisselgeld te gebruiken.

R2: In mijn wereld, nee.

O: Ik zie in ieder geval wat jij belangrijk vindt.

R2: Deel je dit ook met mij? Ik vind dit wel interessant eigenlijk.

O: Ja hoor, ik kan je de samenvatting sturen als je dat wilt.

R2: Ja, ik vind dit soort dingen wel geinig, zeg maar.

O: Wat vind je belangrijk, je ziet inderdaad. Wat ik heb gedaan, het idee is om de twee fases met elkaar te vergelijken. Waar zitten nou de echte uitschieters en waarom vind je nu bekwaamheid in die eerste fase veel belangrijker dan in die tweede fase en zo voor alles waar dat relevant. Kijk, als er een factor omhoog schiet, dan gaan de andere factoren automatisch omlaag. Dat gebeurt hier ook wel, nou ben ik wel benieuwd, en daar hebben we het daarnet al over gehad, waarom vind jij bekwaamheid in fase B de een na belangrijkste factor en in fase C niet en de verklaring daarvoor is omdat bekwaamheid een knock out criterium is.

O: En dan andersom waarom consistentie want die schiet opeens van heel laag naar heel hoog dat is, die wisselen bijna stuivertje.

R2: Consistentie heeft voor mij met vertrouwen te maken, dus dat ik iedere keer dezelfde informatie van een leverancier krijg. Ik wil niet als die man aan het begin van het traject de bomen groeien tot in de hemel, dat die dan in tweede fase op gegeven moment nog een andere draai aan dat verhaal gaat geven. Ik vind het belangrijk dat ik een consistent, voortbordurend verhaal van een leverancier te horen krijg. Dat haakt in op mijn vertrouwen. Als ik dat niet krijg dan, dan haak ik vrij rap af.

O: Telkens hetzelfde verhaal krijgen, daar gaat het eigenlijk om.

R2: Ja, of in ieder geval voortbordurend, kijk je krijgt steeds meer informatie, steeds meer inzicht, dus de volwassenheid van het verhaal dat ontwikkelt zich. En dat moet wel een natuurlijk verloop zijn.

- O: Ik probeer mee te typen, voortbordurend.
- R2: Je neemt het op, je kunt terug luisteren.
- O: Klopt.
- R2: Daar zit het voor mij, dat er niet opeens een totaal ander, totaal andere voorstellen komen die niet aansluiten bij de verwachtingen.
- O: Ik herken dat wel, ik snap dat.
- R2: Dat gebeurt nog wel eens.
- O: Even kijken zitten er dan nog andere hele spannende wijzigingen in? Ja, welwillendheid is wel iets hoger gekomen in de tweede fase.
- R2: Ik vind welwillendheid een beetje, voor mij gaat het erom, kijk als iets goed is, als je als leverancier iets probeert te verkopen, dan ga je daarvoor rennen, dan ga je er energie in steken. En wat je over het algemeen verwacht is dat hoe korter het lijstje wordt waarop een leverancier moet acteren hoe groter zijn kans wordt dat die daar uiteindelijk business uit gaat halen. En hoe toegeeflijker hij over het algemeen op specifiek inhoudelijker want het wordt voor hem ook specifiek. Aan het begin zijn het over het algemeen, ja joh je schetst een toekomstbeeld van het project. Maar over het algemeen beweegt de leverancier in die fase nog niet echt en dat is meer van joh ik lever de informatie die gevraagd wordt. Ik lever mijn, mijn, mijn, hoe noem ik dat altijd, ik ben het even kwijt, key distinguishing factors, wat is het Nederlandse woord daarvoor, ik zou het bij god niet weten, mijn unieke ...
- O: Belangrijkste onderscheidende factoren?
- R2: De informatie die aan je gevraagd wordt plus een beperkte set van wat maakt jou uniek als leverancier. Dat moet je niet overvoeden, sommige leveranciers doen dat helaas. Maar het heeft niet zoveel nut om in zo'n eerste fase 200 pagina's met PowerPoint te gaan opsturen. Want als een klant zeg maar 8 of tien leveranciers heeft gevraagd en hij krijgt van iedere leverancier 200 pagina's PowerPoint dan weet je zeker dat die spullen niet gelezen worden.
- O: Ja, ik ga deze even uit de transcriptie bekijken.
- R2: Nou heel goed!
- O: Interessant, had jij zelf verder nog...?
- R2: Nee, ik vind het wel grappig, moet ik zeggen, qua insteek. Kijk hoe doe ik dit soort dingen uit ervaring en van joh, common sense. Dat zijn de enige dingen. Ik heb daar niet echt een model voor. Kijk er zit wel achter van normale stappen die je in een software proces of inkoopproces doorloopt. Maar het is nou niet zo dat ik van te voren in dit soort fases heel erg nadenk over dit soort criteria.
- O: Zou je dat wel willen doen?
- R2: Nee ook niet denk ik, het zit er impliciet namelijk toch in.
- O: In de criteria die je stelt?
- R2: Mwah, ik zeg nee, dat is misschien niet helemaal waar wat ik zeg. Wat ik vaak doe zeg maar, is dat ik een lijst maak met knock out criteria. Ik vind best dat zaken als consistentie of op het gebied van delen van informatie of ideeën, je moet het specifiek maken. Want uiteindelijk, ik wil altijd in dit soort fases, zeker omdat wij beslissingen die we nemen altijd intern moeten kunnen verantwoorden, in ieder geval in dit soort organisaties, wil je het transparant hebben. Dus je moet heel helder maken wat zijn je beslissingscriteria waarop ik in een specifieke software oplossing of een vendor wel of niet heb meegenomen naar een volgende fase in dit project. Consistentie is voor mij een prima criterium door de hele keten heen. Het zal in het
-

begin minder relevant zijn, maar hoe meer informatie je krijgt, hoe beter je dat criterium kunt beoordelen.

O: Nou ja, ik weet bijvoorbeeld uit mijn eigen ervaring dat met bepaalde leveranciers die gaan opeens van 6 miljoen naar 1, terwijl de specificaties niet wijzigingen.

R2: Ja, dan heb je wat uit te leggen.

O: Ja, en dat wekt irritatie op, tenminste bij mij wekt dat irritatie op, of in ieder geval een vraagteken.

R2: Ja, dat vraagteken is terecht, het grappige is, ik heb ook wel geleerd, hoe vaker je dit soort trajecten voorbij hebt zien komen, hoe meer eelt je op je ziel krijgt in dit soort acties van salesmensen. Je weet, je kent de pappenheimers ondertussen, zeker in de wereld waarin ik werk, ik kom nu al de laatste vijf jaar altijd dezelfde mensen tegen. Ik weet hoe die gasten reageren, als er weer eens een new kid on the block is, iemand die ik nog niet ken, nou prima, dan kun je dat wel weer wegmasseren in dat heb ik wel eens eerder gezien. Maar zeker de eerste paar keer dat je in dit soort trajecten zit, dan is het wel lastig ja.

O: Nog afsluitende opmerkingen?

R2: Een nabrander? Nee.

O: Dank je wel.



---

### Respondent 3

| Algemene informatie |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| I.01                | Respondent nr | 3               |
| I.02                | Datum         | 13 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:30            |
| I.04                | Locatie       | Kantoor         |

#### Formele vragen bij start van het interview

Opmerking: dit is een gestandaardiseerde tekst en geen letterlijke transcriptie.

De onderzoeker toont slide 2, 'Formele vragen bij start', en stelt de volgende vragen:

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.  
*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*
- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.  
*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*
- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanonimiseerd worden verwerkt.  
*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

De respondent geeft toestemming voor het maken van een audio-opname, geeft aan deel te willen nemen aan dit onderzoek en geeft toestemming om de resultaten geanonimiseerd te verwerken in een open beschikbaar eindverslag.

#### Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek

Niet getranscribeerd

#### Stap 3: Gegevensverzameling

*Stap 3a – algemene informatie*

Bij het uitvoeren van stap 3a is er wat discussie over het bedrijf (I.09-I11). Dit is hieronder getranscribeerd.

O: Voor bedrijf moeten we even kijken want we reflecteren niet op situatie hierbij [naam bedrijf], maar bij je voorgaande werkgever.

R3: Ja, maar goed inkoop geldt ook voor [naam bedrijf], toch?

O: Maar, we beschouwen niet vanuit een inkooprol.

R3: Ik bekijk het toch vanuit de aankopende partij?

O: Maar niet als inkoper, dat bedoel ik.

R3: Nee, nee dat snap ik.

O: Wat je wil, heb je hier ook

R3: Doe maar [naam bedrijf]

O: Functie?

R3: Project programmamanager.

O: Kun je kort een omschrijving geven van het project.

R3: Bouwen van een [OV]lijn en de bijbehorende stations.

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Niet getranscribeerd

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten [27:01]*

O: Even kijken of er daadwerkelijk verschillen in zitten.

R3: Tussen fase B en C?

O: Ja.

De vraag is dus, en soms is het ook heel simpel, soms wisselen dingen stuivertje en dan hoeft er niet echt een verklaring voor te komen. Dus wat je hier ziet, even goed kijken, Dus waarom is bekwaamheid in fase B belangrijker dan in fase C. En dat kan dus komen doordat wat er bovenligt stuivertje heeft gewisseld.

R3: En een hoog getal is dat belangrijker?

O: Minder belangrijk. Dus hier staat de ordening van factoren. Je ziet als je gaat kijken naar wat hier staat, dat op basis van die vergelijkingen, rekent hij uit dat jij integriteit bovenaan zet. En dan ook communicatie, en dan delen van ideeën, respect en oprechtheid, bekwaamheid, welwillendheid en consistentie.

En dan kun je ook kijken, eventueel, hoe dat geconsolideerd bij elkaar komt. Voor de hele groep. Maar goed, dat is voor mijn onderzoek, niet voor jou relevant.

R3: Moet ik dan een verklaring geven?

O: Ja, waarom je denkt, als je dat kunt pinpointen. Waarom denk jij dat, wat is jouw verklaring voor het feit dat bekwaamheid in fase B in de eerste fase belangrijker is dan in fase C?

R3: Op het moment dat je in de voorfase zit en ideeën nog moeten vormen, dan wil je een partij aan tafel hebben, waarvan je het gevoel hebt dat die in staat is om jouw vragen of om jou oplossingen te bieden voor jouw probleemstelling. En in fase C heb je die keuze al gemaakt, heb je die mening al gevormd. Dan zijn er andere factoren van belang.

O: Ok. Consistentie, die scoort in B veel lager dan in C. Dat betekent dus dat deze in fase B veel minder belangrijk is dan in fase C en waarom is dat?

R3: Ik vind consistentie niet zo belangrijk omdat in een ideefase, dan moet je juist flexibel zijn en dan mag je wat mij betreft best van standpunt wisselen.

O: Dus in fase B mag je nog van standpunt wisselen.

R3: Maar ik verwacht dat als je een stap verder bent en komt echt in het selectieproces, dan moet je je mening gevormd hebben als aanbieder en daar moet je dan ook bij blijven. Dat je ruggengraat toont.

O: Dus ook over de fases heen, bedoel je dat?

R3: Nee, ja dus, in deze fase selecteer ik een leverancier met zijn oplossingspotentieel en hier ga ik kijken of hij echt in staat is om stand te houden in het selectieproces en de oplossing. En dan wil ik niet dat die in de fase van bidding nog allerlei kanten uitvliegt.

- Dan moet ik het gevoel hebben dat ik weet waar ik aan toe ben.
- O: En dan zeg je eigenlijk dat het delen van informatie is in de eerste fase belangrijker dan in de tweede fase.
- R3: Ja, in de eerste fase ben je aan het verkennen, en in de tweede fase ben je veel meer in de contractuele sfeer.
- O: En dan zeg je eigenlijk dan ligt het al behoorlijk vast?
- R3: Dan ben je al aan het optimaliseren naar kosten, doorlooptijd en scope.
- O: Ok, nou integriteit staat bovenaan.
- R3: Ja, een partij die niet integer is, daar moet je eigenlijk geen zaken mee willen doen.
- O: Dat snap ik.
- Open communicatie scoort in fase B hoger dan in fase C?
- R3: Ja, in fase B, ook daar geldt weer dat je meer in de verkennende fase zit. En in fase B dan accepteer ik dat een aanbieder zijn strategie volgt, zijn commerciële strategie uitvoert en daar natuurlijk zijn eigen weg in kiest.
- Want iedereen is natuurlijk aan tafel om een opdracht te scoren.
- O: Maar zeg je, ik verstond fase B hier, bedoel je hier fase C?
- R3: Oh sorry, in fase C accepteer ik dat een aanbieder zijn commerciële strategie volgt.
- O: Ja.
- Respect en oprechtheid scoort in fase B lager dan in fase C, behoorlijk lager.
- R3: Respect en oprechtheid, in de eerste fase vind ik dat minder belangrijk dan in de tweede fase, even denken, heb ik daar een idee bij?
- Ja, kijk in tweede fase, bij bidding, dan probeer je toch een vertrouwensband op te bouwen. Dan investeer je in de vertrouwensband.
- Terwijl in de eerste fase meer nog een verkenning gaande is, dat kan redelijk afstandelijk zijn.
- O: Dat kan meer afstandelijk zijn en dus is respect en oprechtheid minder relevant.
- R3: Maar dat welwillendheid, kijk ik ga er van uit dat een partij aan tafel zit om iets te bereiken. Dus welwillend ben je van nature. Ik vind dat geen onderscheidend punt.
- O: Is niet onderscheidend op dit punt denk ik, ok.
- R3: Kijk, iemand die niet welwillend is valt af punt. Want die gaat niet een zinvolle aanbidding doen. Dus dat lost zichzelf op.
- O: Valt af of gaat überhaupt geen aanbidding doen.
- R3: Die gaat niet door de voorselectie komen...
- O: En dat koppelt eigenlijk terug naar die fase.
- R3: Ja, ja.
- O: Ok, nog andere aanvullende opmerkingen? let wat je wilt zeggen?
- R3: Nee, niet in het bijzonder.
- O: Ok, mooi, dank je wel.
- R3: Is dat alles?
- O: Ja, even kijken.
- R3: Is het goed opgenomen?
- O: Ja, ik maak ook aantekeningen, dat doe ik niet voor niets.

---

*Na einde van de opname praten de onderzoeker en de respondent nog kort verder. Hierbij wordt nog doorgesproken over welwillendheid. Van dit deel is geen opname beschikbaar. Onderzoeker besluit om een nieuwe opname te starten. Van dit tweede*

---

*deel volgt hieronder de transcriptie.*

*[Transcriptie tweede opname]*

- R3: Welwillendheid kan voorkomen dat je dat dus niet aantreft bij monopolisten, en dan met name als je als dienstverlener bijvoorbeeld met een voorgeschreven leverancier te maken hebt.
- O: Je moet per se vanuit jouw eigen klant, zaken doen met onderaannemer of leverancier?
- R3: Ja.
- O: En dan ben wel afhankelijk van welwillendheid van de leverancier?
- R3: Mmm, nou je bent gedwongen zaken te doen, dus of je nou welwillend bent of niet, je zal met elkaar door moeten, en dan krijg je natuurlijk een contractonderhandeling die veel meer op formele punten gaat lopen en dan op een verhouding en een vertrouwensband. Dan wordt het puur een zakelijke overeenkomst.
- O: Ja maar dat heeft wel met welwillendheid te maken, hè?
- R3: Ja, uiteindelijk moet je wel zaken met elkaar willen doen.
- O: Ok, interessant.  
Dank je wel.

## Respondent 4

| Algemene informatie |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| I.01                | Respondent nr | 4               |
| I.02                | Datum         | 13 januari 2016 |
| I.03                | Tijd          | 8:00            |
| I.04                | Locatie       | Kantoor         |

### Formele vragen bij start van het interview

In dit interview is er aan het begin enige discussie over vertrouwelijkheid en anonimiteit. Daarom is voor dit interview er voor gekozen om dit deel te transcriberen (in tegenstelling tot de andere transcripties waar dit deel niet getranscribeerd is).

O: Dan start ik de opname en dan begin ik in eerste instantie met een presentatie met uitleg waar ik het over heb: vertrouwen, projectcontractonderhandelingen en de relatie daartussen.

Voordat ik begin moet ik een aantal formele vragen stellen.

R4: Ja?

O: Er wordt een audio-opname gemaakt, geef je daar toestemming voor?

R4: Ja.

O: Deelneming is vrijwillig en kan op elk moment beëindigd worden, zonder opgave van reden. Wil je deelnemen?

R4: Ja.

O: En dan ten slotte: de resultaten worden opgenomen in mijn scriptieverslag, openbaar beschikbaar, maar wel anoniem. Dus naam van jouzelf, bedrijf waarover de projectonderhandelingen gingen, haal ik eruit, en zitten ook niet in transcripties van gesprekken en of iets dergelijks. Akkoord?

R4: Ja, ik moet daar even over na denken, Ronald. Kijk ik heb mijn verleden een aantal van dat soort situaties gehad zeg maar.

O: Ja.

R4: Dan moet ik even nadenken welke casussen voor mij even, die moet ik even naar boven halen, van hoe is dat ook weer gegaan?

O: Ik heb een hele verse, jij weet natuurlijk al welke dat is, en daar vind ik, daar moeten we heel voorzichtig mee omgaan. Dus al je zegt het wordt openbaar gemaakt, zelfs als dat anoniem is, dan heb ik daar nog even wat reserveringen bij.

R4: Ok, dan moeten we even kijken, want dat gaat uiteraard over het *[naam]* project.

O: Dat is wel een hele goede casus.

R4: Ja.

O: Maar ik dacht eerder dat het wat meer algemene vragen waren zeg maar, maar het gaat echt om een bepaalde casus, een casus die je wilt meenemen in dit onderzoek snap je?

R4: Ja.

O: Dat is wel iets waarvan ik even denk, van ja dan moet ik even kijken of ik een andere casus heb die ook goed gebruikt kan worden, omdat dit wel heel erg vers is en als dat openbaar wordt gemaakt, dan nog ook al is het anoniem, dan zitten daar risico's aan.

R4: Dan zou het, hoe zou je? Komen we zo op. Ik zal eerst mijn uitleg te doen, en dan daarna, kijken naar de casus

O: Ok.

**Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek**

Niet getranscribeerd

**Stap 3: Gegevensverzameling**

*Stap 3a – algemene informatie*

Niet getranscribeerd

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Niet getranscribeerd

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten [28:33]*

O: Ik moet wel zeggen, en dat vind ik wel grappig om te zien, dat jij veel explicieter in je keuzes bent.

R4: Ok.

O: Dat eventjes alvast, dat is niet erg. Dat is geen enkel probleem, maar ik vind het wel grappig om te zien. Als ik kijk over interviews heen.

R4: Ja.

O: Jij bent de eerste die in de zeven en in de negens scoort. Overigens welwillendheid, dat wordt door iedereen wel gezien als minder belangrijk.

R4: Wat daar in zit, is dat welwillendheid, dat is ook zoiets van ja, het gevoel krijgen dat er overal ja op wordt gezegd, zeg maar in die zin. Snap je wat ik bedoel?

O: Ok, dit zijn zeg maar (wel even kijken of ik het goed heb gedaan) hoe voor jou die twee fases ten opzichte van elkaar scoren.

R4: Ja, even kijken, en dat is de prioriteit?

O: Hier zie je dat open communicatie en luisteren voor jou voor beide fases bovenaan staat. In fase B vind je delen van ideeën, kosten en informatie veel belangrijker.

R4: Ja klopt.

O: En dan bekwaamheid, respect en oprechtheid, integriteit en welwillendheid en hier zie je, respect en oprechtheid veel hoger scoren, integriteit veel hoger scoren, anders gerankt staan. Bekwaamheid wat lager, consistentie die blijft gelijk, welwillendheid ook.

R4: Ja.

O: Dus eigenlijk is de vraag, heb je daar een verklaring voor? Dat dingen wat hoger of lager staan/scoort. Daar wil ik nu dus op ingaan.

R4: Ok.

O: Als er echt significant wijzigingen zijn, soms wisselen ze stuivertje. Als er nou toevallig eentje hoger rankt dan schuift de rest naar beneden. Maar dat lijkt hier niet het geval te zijn.

Dus de vraag is waarom vind jij in fase B bekwaamheid belangrijker, relevanter dan in fase C?

R4: Ja, in fase B ga je eigenlijk van een long list naar een short list. Kijk ik meer naar, zeg maar, capabilities van een onderneming, naar inhoud zeg maar, voor die eerste selectie. Daarbij is het ook zo dat het contact met potentiële leveranciers wat minder intensief is, zeg maar, dan op het moment dat je in fase C terecht komt. Dus als ik kijk

naar fase B, gaat het meer om inhoud, dan kom je tot een selectie van een aantal leveranciers, waarvan je op inhoudelijke basis, op basis van bekwaamheid, het bekwaam zijn, dat zijn goede opties. In C ga je echt kijken op vertrouwensbasis acteren van hoe, is dat een betrouwbare partij. Zeg maar, op het moment dat er iets aan de hand is of wat dan ook. Daarom is ook het persoonlijk contact, maar de vertrouwensbasis, daarin veel belangrijker dan de inhoudelijkheid, snap je. Dat is eigenlijk ook in delen van ideeën, die C zeg maar, deze is identiek inderdaad, consistentie, ik vind consistentie heeft een andere kant van de zaak. Als een RFP super consistent is, dan kun je ook denken dat komt van de plank. En daarnaast is het als het super consistent is, dan vraag ik me af of ze het uiterste eruit hebben gehaald. Op het moment dat enorm veel, ik heb liever een leverancier die goed nadenkt over het proposal en dan kunnen er best wel eens wat foutjes in zitten, bij wijze van spreken, in de consistentie van het geheel. Dan oh ja, daar hebben ze een misser gehad. Als mensen ideeën, als dat een groep is die met ideeën komt, dan wil het ook nog wel eens zo zijn dat er stukje missende consistentie is/ in zit. Maar dat heeft ook met eerlijkheid te maken, snap je. Op het moment dat er een heel gelikt verhaal komt, dan krijg je ook het gevoel van, staan mensen daar nu hun eigen verhaal te houden of zijn ze een standaardverhaal aan het houden.

O: Ok?

R4: Ik vind daarom consistentie niet een heel erg belangrijke factor. Overal zijn ze tegen, als het helemaal totaal verschillend is.

O: Ik vat het samen, maar ik verbeter het nog naar aanleiding van wat ik opneem.

R4 Ja, dat is goed.

O: Anders type ik te lang.

En dat is wel significant, beduidend hoger: het delen van ideeën in fase B, veel relevanter dan in fase C.

R4: Ja.

O: Waarom vind jij, denk jij dat dat zo is?

R4: Nou, dat is eigenlijk ook een beetje zoals met A, dus is verwacht in fase B ook dat de USP's en dergelijke, naar boven komen, dat zij heel erg goed kunnen aangeven, dit zijn ideeën onze ideeën om tot een RFP te komen, wat zijn de mogelijkheden, wat dies meer zij. Dan kijk je dus veel naar inhoud dan dat uiteindelijk gaat om het neerzetten van een vertrouwensbasis, en kostenbesparingen zijn uiteraard ook iets waar je je businesscase op bouwt, dat doe je ook vooraf, zeg maar.

O: Maar het gaat hierbij om kostenbesparingen die gedeeld worden, dus als zij iets zien

R4: Ah, ok. Dus kostenbesparingen in de zin van, ja dat is dan meer een soort van inhoudelijkheid.

O: Jij koppelt dat veel sterker aan inhoud dan aan.

R4: Ja.

O: Ik zoek 't ook even na vanuit de opname.

R4: Ja.

O: Integriteit, die scoort ook lager.

R4: In B dan in fase C, want wat was daar de score van?

O: In B, dan in C, dus in C vind je 'm relevanter dan in B.

R4: Ja, maar dat komt omdat de anderen, zeg maar daar hoger scoren, zeg maar

O: Ja.

R4: Ik heb niet dat ik vind dat in B en C daar.

- O: Dat komt door scores van anderen.
- R4: Ja.
- O: Dat kan hoor, dat is ook waar ik mee begon, het kan zijn dat iets stuivertje wisselt, omdat anderen verschuiven.
- R4: Ja, dat denk ik bij deze.
- O: Open communicatie en luisteren staat wel op één, dat vind je heel belangrijk?
- R4: Ja.
- O: Waarom?
- R4: Omdat ik vind dat uiteindelijk, als je het hebt over een leverancier, het luisteren uiteindelijk tot de beste producten leidt.
- O: (luisteren leidt tot beste product, tot een goed product).  
Ja, en respect en oprechtheid?
- R4: Ja, dat is de keerzijde van de anderen. Dus hij scoort hier lager, in B lager dan in C, omdat ik inhoudelijkheid hoger vind.
- O: Welwillendheid staat onderaan.
- R4: Wat ik net al zei, ik vind welwillendheid, een lastig beschrijving, factor, ook in de zin als je welwillendheid interpreteert als de leverancier is welwillend om zaken te doen, dan heb ik, daar wat moeite mee, want omdat je, er moet een duidelijk iets zijn. En welwillendheid vind ik, geeft bij een leverancier niet echt de indruk dat men een duidelijk standpunt inneemt.
- O: Had jij nog andere opmerkingen of vragen?
- R4: Nee.
- O: Dank je wel.
- R4: Was leuk.
- O: Ik wel even, omdat je heel erg in ging op, zeg maar, vertrouwelijkheid vind je dat dat ander project, dat het een issue was geweest ten opzichte van vertrouwelijkheid?  
Dit is meer voor mijzelf.
- R4: Nee, dat denk ik niet.
- O: Had je factoren anders gerankt? Daar ben ik dan wel benieuwd naar? Als je dit ten opzichte van dat andere project zet?
- R4: De moeilijkheid, ik denk dat deze wat cleaner is, omdat de moeilijkheid is dat de andere is redelijk vers, en dan ga je scores vermengen met wat vind je belangrijk, snap je wat ik bedoel?
- O: Ja, leg eens uit?
- R4: Op het moment dat je iets vers hebt, zeg maar, dan heb je zo'n proces doorlopen en dan komen er bepaalde factoren uit, die van doorslaggevend belang zijn geweest.
- O: In dat proces?
- R4: In dat proces.
- O: Gekoppeld aan die leverancier, of?
- R4: Gekoppeld aan wat leveranciers hebben gedaan. En dan ga je dus anders interpreteren omdat je dan meer gaat kijken naar: o ja, maar dat was van doorslaggevend belang, zeg maar, maar dat had meer te maken met de scores van die individuele leverancier, zeg maar, terwijl het eigenlijk gaat om hoe je zelf zo'n proces in en waar kijk je dan naar.
- O: Ja?
- R4: En je vermengt dan de scores, ze maar, met datgene, welke zwaarte, leg je neer bij welk criterium, bij welke factor.
-



O: Ok.

R4: Dat is, dan zou ik, dan denk ik dat dit nog steeds zo geld, maar ik had er meer moeite mee gehad om 'm in te vullen.

O: Ok, dat is prima, dan is het een goede keuze geweest.

Ok.

Dan stop ik dit.

**Respondent 5**

| Algemene informatie |               |            |
|---------------------|---------------|------------|
| I.01                | Respondent nr | 5          |
| I.02                | Datum         | 18 januari |
| I.03                | Tijd          | 15:00      |
| I.04                | Locatie       | Kantoor    |

**Formele vragen bij start van het interview**

Opmerking: dit is een gestandaardiseerde tekst en geen letterlijke transcriptie.

De onderzoeker toont slide 2, 'Formele vragen bij start', en stelt de volgende vragen:

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.  
*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*
- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.  
*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*
- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanonimiseerd worden verwerkt.  
*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

De respondent geeft toestemming voor het maken van een audio-opname, geeft aan deel te willen nemen aan dit onderzoek en geeft toestemming om de resultaten geanonimiseerd te verwerken in een open beschikbaar eindverslag.

**Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek**

Niet getranscribeerd

**Stap 3: Gegevensverzameling**

*Stap 3a – algemene informatie*

Niet getranscribeerd

Helaas is na 11:52 minuten de opname van het gesprek gestopt. Op dat moment in het gesprek werd de opnameapparatuur verplaatst, hierbij is per ongeluk en onopgemerkt de opname gestopt. Van dit gesprek is dus geen transcriptie.

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Niet getranscribeerd

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten*

Niet getranscribeerd

**Respondent 6**

| Algemene informatie |               |   |
|---------------------|---------------|---|
| I.01                | Respondent nr | 6 |

## Interview transcripties

---

|      |         |                 |
|------|---------|-----------------|
| I.02 | Datum   | 18 januari 2016 |
| I.03 | Tijd    | 16:45           |
| I.04 | Locatie | Kantoor         |

### Formele vragen bij start van het interview

Opmerking: dit is een gestandaardiseerde tekst en geen letterlijke transcriptie.

De onderzoeker toont slide 2, 'Formele vragen bij start', en stelt de volgende vragen:

- Van dit gesprek wordt een audio-opname gemaakt.  
*Geeft u toestemming voor het maken van een audio-opname?*
- Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en deelname aan dit onderzoek kan op elk moment beëindigend worden zonder dat daarvoor een reden hoeft te worden opgegeven.  
*Stemt u toe om deel te nemen aan dit onderzoek?*
- De resultaten van dit gesprek worden opgenomen in een openbaar beschikbaar eindverslag. Daarbij geldt dat de resultaten geanonimiseerd worden verwerkt.  
*Geeft u toestemming om de resultaten van dit interview te verwerken in een openbaar beschikbaar eindverslag?*

De respondent geeft toestemming voor het maken van een audio-opname, geeft aan deel te willen nemen aan dit onderzoek en geeft toestemming om de resultaten geanonimiseerd te verwerken in een open beschikbaar eindverslag.

### Stap 2: de onderzoeker introduceert het onderzoek

Niet getranscribeerd

### Stap 3: Gegevensverzameling

*Stap 3a – algemene informatie*

Niet getranscribeerd

*Stap 3b: de respondent vult de AHP matrix voor fase B en voor fase C in*

Niet getranscribeerd

*Stap 3c – interview naar aanleiding van de resultaten [36:29]*

O: Wat dit nu zegt is dat in jouw geval communicatie en luisteren bovenaan staat. Dus dat vind je de meest relevante factor in deze fase, dan integriteit, dan respect en oprechtheid en zo door tot aan consistentie.

R6: Ja.

O: En dat voor fase B en dezelfde voor fase C, dat heb ik hier even samengevat in deze tabel. En nu is dat ik die twee factoren, twee fases met elkaar vergelijk en dan ben ik op zoek waarom is in de ene fase het nu zo veel hoger dan in de andere fase. Als er heel erg opmerkelijke dingen in zitten, integriteit zet jij bijvoorbeeld op één, wat steekt

- daarachter. Dus een verklaring voor de verschillen en de opmerkelijke dingen.
- R6: Ok. Dan beginnen we hier?
- O: Wat je wil. We beginnen bovenaan. Bekwaamheid scoort in fase B lager dan in fase C en zelfs behoorlijk lager. In fase C staat hij op twee en in fase B staat hij op vijf. Dat is bijna onderaan in fase B, in fase C staat hij bijna bovenaan. En de vraag is dus waarom is dat?
- R6: In die eerste fase weet je vaak nog niet of iemand echt bekwaam is. Dan wil je juist uit de RFP wil je die informatie krijgen. Je hebt wel een indicatie of dat ze bekwaam zijn, maar echt weten doe je het niet. Op het moment dat je het eerste RFP binnen hebt gekregen, dan wordt het veel duidelijker. Tegen de tijd dat je ook nog eens een keer wat meer informatie krijgt, gaandeweg zo'n traject word je zelf ook steeds wijzer.
- O: Ja?
- R6: Dus je hoort her en der en je vangt wat op en je word steeds wijzer in zo'n traject en op een gegeven moment weet je precies waar je op moet letten en wie de echte spelers in deze markt zijn. En dan ga je je veel meer op bekwaamheid letten.
- O: Ja, dus daarom bekwaamheid is eigenlijk in allebei de fases belangrijk, relevant, maar je kunt het pas vaststellen in de tweede fase.
- R6: Precies. Dan ga je daar veel meer op letten.
- O: Ok. Ik transcribeer dit, ik werk dit later wel uit. Ik pak even de belangrijkste punten eruit zodat we er even naar kunnen kijken. Maar ik luister straks wel terug of alles er in staat. Het volgende punt, consistentie, dat wisselt stuuivertje met welwillendheid?
- R6: Maar consistentie, niets specifiek, wat ik generiek van consistentie kan zeggen, ik merk dat sommige mensen zitten in zo'n RFP traject: oei, hier melden ze dit en daar melden ze dat, oei dat is inconsistent. Dat vind ik echt muggenziften, maar ik snap best ook dat als je zo'n hele RFP moet invullen, dat her en der wel eens inconsistenties. Ik til daar minder zwaar aan. Ik let veel meer op andere dingen.
- O: Vind je het bijvoorbeeld wel belangrijk dat gaandeweg het proces de antwoorden consistenten worden?
- R6: Ja... ja.
- O: Dat je niet een ommezwaai krijgt?
- R6: Nee nee nee nee, ik heb het over kleine dingen. Als ze echt in een keer een hele ommedraai maken dan wordt het belangrijker. Maar als het kleine verschillen zijn, dan denk ik, nou ja goed. Daar hecht ik minder zwaar aan.
- O: Ok, dan zie ik ook dat delen van technologie, informatie en kostenbesparing in B net iets hoger dan in fase C. Die is van vier naar vijf gegaan, heb je dus in vier belangrijker dan, sorry, in fase B belangrijker dan in C?
- R6: ...
- O: Het kan zijn dat er geen duidelijke reden voor is.
- R6: Nee, geen duidelijke redenen.
- O: Dan integriteit, die vind je in fase B belangrijker, dus van twee, bijna allerbelangrijkst naar de middenmoot in fase C.
- R6: Onbewust is dat denk ik, maar de enige verklaring die ik er bij kan geven is dat integriteit is wel een belangrijk punt, volgens mij sla je die in de eerste fase wel plat. Als iemand niet integer is, dan valt 'ie heel snel af.
- O: In de eerste fase, dat merk je snel genoeg zeg je?
- R6: Ja, vervolgens ga je, wat ik al zei, meer letten op bekwaamheid in die tweede fase.
- O: Dan, open communicatie en luisteren, die zet je in allebei heel hoog.
-

R6: Ja, en dat vind ik je hebt open communicatie is één, maar ik vind het tweede punt wat erbij staat, luisteren, cruciaal. Je legt een verhaal neer, ik heb wel meegemaakt dat je een RFP uitschrijft en je krijgt iets terug en jongens, je hebt echt niet geluisterd.

O: Ok.

R6: Je hebt echt niet geluisterd naar wat wij vragen. We hebben hier meegemaakt, dat was overigens ook nog zo met...

O: Geen namen! Dat is lastig, we moeten het een beetje algemeen houden.

R6: Dat wat wij terugkregen was totaal anders geïnterpreteerd hadden, en niet een beetje anders, maar echt totaal anders, dat ik denk ja jongens.

O: Maar koppel je dat dan aan deze factor of koppel je dat aan bekwaamheid?

R6: Heeft het natuurlijk wel veel met elkaar te maken, maar ik vind ook wel belangrijk dat er ook echt geluisterd wordt. Als jij een gegeven vraagt en dat kan ook in zo'n tweede gesprek, dan kan het ook zijn van oké jongens, wij zouden graag dat jullie dit of dat nog willen uitwerken. En dan vervolgens zie je het voorstel terug, dan blijven ze stug volhouden aan wat ze eerst al hadden uitgewerkt en wordt er niks veranderd.

O: Ok.

R6: Dan denk ik ja...

O: Dus op zich is het niet zo erg dat je het in eerste instantie niet hebt begrepen, maar als je daarna gecorrigeerd wordt.

R6: Ja dat kan, maar als je dan vervolgens nog niet doet, dan heb je een probleem. Dan heb je het echt niet begrepen.

O: Ok. Genoeg hierover?

R6: Ja.

O: Respect en oprechtheid?

R6: Over het vorige punt overigens, misschien komt het ook doordat ik in het verleden mee heb gemaakt hè. En dan denk ik ja.

O: (Dat komt omdat dat in het verleden nadrukkelijk is ervaren, zal ik dat zo zeggen?)

R6: Ja.

O: Nadrukkelijk, dat er niet geluisterd wordt naar de behoeften.

R6: Ja.

O: Ja goed, toch nog, het is duidelijk. Respect en oprechtheid

R6: Even kijken, we hadden...

O: Staat op drie, is identiek, daar hoeven we het niet heel lang over te hebben.

R6: Nee, ja ik vind gewoon respect en oprechtheid vind ik wel heel belangrijk, niet dat er allemaal spelletjes worden gespeeld. Dat gebeurt heel snel natuurlijk in dit soort trajecten, maar ik zit heel makkelijk in elkaar, met openheid bereik je gewoon het meeste. Dat is heel simpel.

O: Ja. Dan welwillendheid in fase B dat is net even iets meer. Die staat sowieso heel erg laag. Heb je daar toch een verklaring voor?

R6: Nou dit is wat we natuurlijk in het begin al meteen zeiden, als iemand niet welwillend is, daar kom je snel genoeg achter hoor. Van ja ja ja, oké we doen wel mee, ja kansloos. Dan valt iemand eigenlijk al gelijk af. Dus dat ja, dat is een no-brainer. Die filter je er meteen uit. Daar kom je heel snel achter hoor. Dat iemand niet welwillend is.

O: Ok. Prima. Dat was 'ie eigenlijk. Heb je verder opmerkingen of... nee?  
Dank je wel.

R6: Ok.

---

## Appendix XI Resultaatfiles

Deze appendix bevat de files waarin de gegevens tijdens de interviews zijn vastgelegd.

Gegevensverzamelformulier



3.

Gegevensverzamelfoi

AHP resultaten fase B



4. AHP Fase B.xlsx

AHP resultaten fase C



5. AHP Fase C.xlsx