

De succesfactoren van SIAM

Uitkomsten van een survey naar de factoren die van invloed zijn op het succes van SIAM als aanpak om de samenwerking in een IT-ecosysteem te besturen



Colofon

Titel	De succesfactoren van SIAM
Ondertitel	Uitkomsten van een survey naar de factoren die van invloed zijn op het succes van SIAM als aanpak om de samenwerking in een IT-ecosysteem te besturen.
Opdrachtgever	SIAM Community NL
Contactpersoon	Ronald Israels
Auteurs(s)	Weerd, van der J.P.H., Lindemans D., Israels, R.J., Blaauboer, E.H., Wiggers, P., Boer, de B.
Datum	Maart 2024
Status	Concept
Versies	1.0 Versie t.b.v. SIAM Community NL

Management samenvatting

Met deelnemers van de SIAM Community NL is gezocht naar factoren die het succes van SIAM bepalen. Met een survey zijn 35 factoren, die mogelijk van invloed zijn op het succes van SIAM, getoetst op belang en realisatie. In deze whitepaper staan de bevindingen uit dit onderzoek.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

1. De respondenten geven een ruime voldoende (van 7,2 tot 7,6 afhankelijk van hun rol) voor hun SIAM-case. Dit indiceert dat er succes met SIAM wordt behaald, maar dat er nog ruimte voor verbetering is.
2. De respondenten hechten een groter belang aan de kwaliteit van de dienstverlening dan aan de kwaliteit van de samenwerking.
3. Op alle onderzochte factoren scoort de daadwerkelijke realisatie lager dan het toegekende belang. Door deze kloof te verkleinen is waarschijnlijk ook het succes van SIAM te verhogen. Met name op de factoren in relatie tot de kwaliteit van samenwerking is de ruimte voor verbetering het grootst.

De belangrijkste aanbeveling voor de praktijk uit dit onderzoek is om samen met het SIAM-ecosysteem (van samenwerkende organisaties) te bepalen welke factoren de belangrijkste zijn voor het specifieke ecosysteem. Hier duidelijke en meetbare doelen voor te stellen, deze te meten, de resultaten te evalueren en waar nodig verbeteracties af te spreken (en deze te borgen). De gevonden lijst met succesfactoren is daartoe geschikt, waarbij dit onderzoek ook een generieke voorkeursvolgorde aangeeft.

Inhoudsopgave

1.	Doel en onderzoeksmethode	2
2.	Resultaten	3
2.1	Belang	3
2.2	Realisatie	5
2.3	Belang versus realisatie	7
3.	Aanbevelingen	9

Bijlagen

- Bijlage 1 – Survey Succesfactoren van SIAM
- Bijlage 2 – Factoren dienstverlening
- Bijlage 3 – Factoren samenwerking
- Bijlage 4 – Literatuuroverzicht

Inleiding

SIAM is een afkorting van Service Integration and Management en is een management aanpak voor het besturen van IT-dienstverlening in een complex ecosysteem van interne en externe leveranciers. Het bouwt voort op eerdere raamwerken als ITIL en Cobit, maar voegt daar specifieke technieken aan toe om de samenwerking tussen verschillende in- en externe partijen te bevorderen.

Vanuit de SIAM Community NL werken we actief aan het delen van kennis en ervaring op het gebied van SIAM om hiermee dit vakgebied verder te ontwikkelen. In 2022 heeft de community haar eerste product opgeleverd in de vorm van een Nederlandstalige Code of Conduct. Hierin staan de richtlijnen voor het gezamenlijk vaststellen van de gedragsregels voor goede samenwerking in dat betreffende SIAM-ecosysteem. In 2023 is een survey afgenomen binnen de community naar de vraag "Wat bepaalt het succes van SIAM". De uitkomsten uit het survey zijn verwoord in het onderhavige white paper.

Onderzoeksvraag

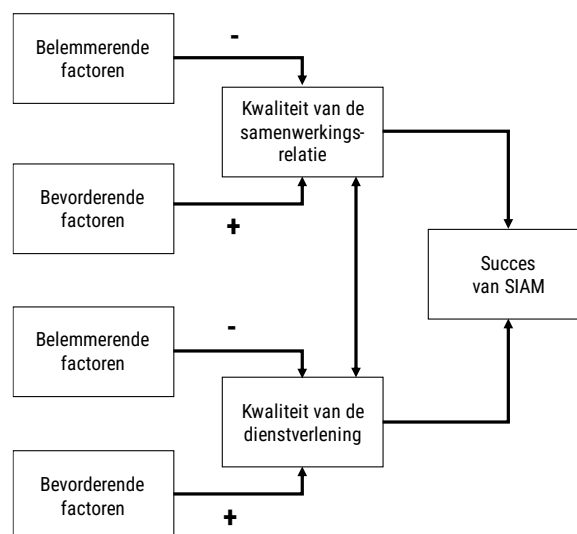
Uit de verschillende themabijeenkomsten georganiseerd door de SIAM Community NL kwam de gedachte op dat het succes van SIAM een combinatie lijkt te zijn van 'relatie' en 'resultaat':

- Relatie: realiseren van een effectieve samenwerking tussen uitbesteder, service integrator en service leveranciers (gericht op een optimale dienstverlening voor de afnemers van diensten van de uitbesteder)
- Resultaat: maximaliseren van de waarde, wendbaarheid, continuïteit en/of beschikbaarheid van de dienstverlening (waarbij synergie benodigd is tussen de betrokken partijen in het SIAM-ecosysteem) en verlagen van de risico's (die samenhangen met service-integratie).

Meer specifiek is de veronderstelling dat het succes van SIAM bepaald wordt door a) de kwaliteit van de relatie tussen klant en leveranciers en leveranciers onderling, het ecosysteem en b) de kwaliteit van de dienstverlening. Dit resulteerde in der volgende onderzoeksvraag:

- **In hoeverre zijn kwaliteit van de samenwerkingsrelatie en kwaliteit van de dienstverlening determinanten van het succes van SIAM?**

Om deze veronderstelde relaties te onderzoeken is het volgende conceptueel model opgesteld.



Figuur 1 - Conceptueel model belemmerende en bevorderende factoren voor het succes van SIAM

1. Doel en onderzoeksmethode

Om het conceptueel model te toetsen is door de kennisgroep binnen de SIAM Community NL een survey opgesteld (zie bijlage 1 – Survey Succesfactoren van SIAM). Dit op basis van een literatuurstudie naar de mogelijk belemmerende en bevorderende factoren van de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie en kwaliteit van de dienstverlening. De factoren zijn op het gebied van dienstverlening aangevuld met ervaringen vanuit de onderzoekers en de SIAM Community. De geïnventariseerde factoren werden verwoord in een beperkt aantal stellingen over bevorderende factoren en deze stellingen werden opgenomen in een concept survey. Dit concept is binnen een subgroep van de SIAM Community onderworpen aan een pretest. De resultaten van deze pretest zijn gebruikt om het concept van de survey aan te scherpen tot een survey waarmee 33 factoren (13 over de kwaliteit van de dienstverlening en 20 over de kwaliteit van de samenwerking) getoetst werden in evenzoveel stellingen.

In de survey konden stellingen over het functioneren van SIAM-ecosysteem beantwoord worden op een vijfpuntschaal van 'geheel oneens' tot 'geheel eens'. Voor presentatiedoeleinden is deze schaal vervolgens omgezet naar een tienpuntschaal. Ook het antwoord 'weet ik niet' was daarnaast mogelijk. Daarbij werd verzocht elke stelling twee keer te beantwoorden; één keer vanuit het veronderstelde belang 'Dit is voor ons belangrijk' en één keer vanuit de feitelijke praktische realisatie 'Dit realiseren wij in de praktijk'. Dit is gedaan om ook de veronderstelde kloof tussen theoretische wenselijkheid en realisatie in de praktijk te kunnen onderzoeken. Deze methode leverde 66 te beantwoorden stellingen op.

2. Resultaten

De survey is door 44 respondenten ingevuld. Hiervan waren er 15 actief als klant, 10 als leverancier, 16 als service integrator en 7 respondenten hadden een andere rol. Van de respondenten heeft 56% (27 respondenten) alle stellingen beantwoord. In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van deze survey. Conclusies staan steeds onder aan de bevindingen, bij het logo van de SIAM Community NL.

De respondenten beoordeelden de casus, die ze bij het invullen van de survey in gedachten hadden, met gemiddeld een 7,3 (op een 10-puntsschaal). Dit levert een net promoter score (NPS) op van -11,4. Een NPS levert theoretisch bij een score van 8,0 of hoger een positief getal. Een -11,4 geeft aan dat de respondenten volgens het theoretische model nog niet als 'promotor' worden gezien. Deze waardering is wel als 'ruim voldoende' te classificeren. Hierbij was er vrijwel geen verschil of het de mening van een klant (7,3) of leverancier (7,2) betrof. De service integratoren scoorden wel hoger (7,6).



De respondenten geven een ruime voldoende (van 7,2 tot 7,6 afhankelijk van hun rol) voor hun SIAM-case. Dit indiceert dat er succes met SIAM wordt behaald, maar dat er nog ruimte voor verbetering is.

2.1 Belang

De stellingen en daarmee factoren waaraan het hoogste belang werd toegekend zijn hieronder gepresenteerd. Voor het overzicht hebben we bij de factoren aangegeven in welke categorie (Dienstverlening of Samenwerking) deze factor valt.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Score
1	Bij afwijkingen t.o.v. de afspraken wordt gestuurd op verbeteringen	Dienstverlening	8,83
2	De kwaliteit van de dienstverlening is minimaal conform de afgesproken SLA	Dienstverlening	8,78
3	We communiceren transparant over behoeften, mogelijkheden, uitdagingen en verwachtingen	Samenwerking	8,74
4	We laten de juiste mensen van het juiste niveau met elkaar praten	Samenwerking	8,71
5	In ons ecosysteem is de dienstverlening up-to-date	Dienstverlening	8,67
6	We zeggen wat we doen en doen wij wat we zeggen	Samenwerking	8,64
7	De gemaakte afspraken worden op voortgang en resultaat gemonitord	Dienstverlening	8,50
8	We verbeteren de dienstverlening gezamenlijk	Samenwerking	8,50
9	De kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten en gerapporteerd	Dienstverlening	8,39
10	De dienstverlening levert waar voor zijn geld	Dienstverlening	8,39

Tabel 1 - SIAM factoren waaraan het hoogste belang is toegekend

De scores ontlopen elkaar niet veel maar het hoogste belang wordt toegekend aan twee factoren die zien op de kwaliteit van de dienstverlening en meer specifiek de meetbare aspecten van geleverde en ontvangen dienstverlening. Op de voet gevolgd door twee factoren, die verband houden met de kwaliteit van de samenwerking. We zien in deze top 10 relatief veel factoren die goed meetbaar zijn.



Als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening wordt een groot belang gehecht aan meetbaarheid.

De stellingen en daarmee factoren waaraan het laagste belang werd toegekend zijn hieronder gepresenteerd.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Score
1	We beperken de ambiguïteit & rolconflicten	Samenwerking	5,71

2	We beperken het stellen van tegengestelde eisen	Samenwerking	6,07
3	We beperken de onderlinge concurrentie tussen de leveranciers	Samenwerking	7,00
4	De beleving van de dienstverlening (XLA) wordt periodiek gemeten, gerapporteerd en gebruikt voor verbeteringen	Dienstverlening	7,22
5	Medewerkers opereren in de geest van het contract en niet volgens de letter van het contract	Dienstverlening	7,33
6	We zorgen voor een win-win situatie	Samenwerking	7,36
7	Het wisselen van leveranciers is mogelijk	Samenwerking	7,43
8	We hebben oog voor elkaars bedrijfscultuur en we werken actief aan het laten aansluiten van deze culturen	Samenwerking	7,43
9	We bespreken en bewaken de financiële balans van onze relatie	Samenwerking	7,71
10	De dienstverlening (volledig) toegesneden op de specifieke situatie van de klant	Dienstverlening	7,78

Tabel 2 - SIAM factoren waaraan het laagste belang is toegekend

De scores van de top 10 belangrijkste en minst belangrijke factoren liggen, met uitzondering van de twee laagst scorende factoren (nr. 1 en 2 uit tabel 2), met een spreiding van 1,83 op een schaal van 10 dicht bij elkaar. Daarmee bevestigt het onderhavige onderzoek de validiteit van vrijwel alle onderzochte factoren, zoals gevonden in literatuur (zie bijlage 3) en bevraagd in de survey, als zijnde van belang voor het functioneren van een SIAM-ecosysteem.

Opvallend is dat met name het wegnemen van belemmeringen voor goede samenwerking (nr. 1, 2 en 3) laag scoort op belang. Mogelijk omdat de term 'beperken' een negatieve associatie heeft, mogelijk ook omdat de respondenten weinig ervaring hebben met dit soort interventies.



Respondenten lijken meer belang te hechten aan kwaliteit van dienstverlening dan aan de kwaliteit van de samenwerking. Zeven van de tien laagst scorende factoren op belang zijn namelijk gerelateerd aan de kwaliteit van samenwerking.

2.2 Realisatie

De stellingen en daarmee factoren waaraan de hoogste realisatie werd toegekend zijn hieronder gepresenteerd.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Score
1	De kwaliteit van de dienstverlening is vastgesteld (SLA)	Dienstverlening	7,28
2	De kwaliteit van de dienstverlening is minimaal conform de afgesproken SLA	Dienstverlening	7,17
3	De samenwerking toetsen we regelmatig in onze overleggen op tactisch en strategisch niveau	Samenwerking	7,04
4	We laten de juiste mensen van het juiste niveau met elkaar praten	Samenwerking	6,93
5	Bij afwijkingen t.o.v. de afspraken wordt gestuurd op verbeteringen	Dienstverlening	6,89
6	Gebruikers van de dienstverlening hebben de beschikking over een goed werkende 'self service portal'	Dienstverlening	6,89
7	De gemaakte afspraken leggen we vast	Dienstverlening	6,89
8	De dienstverlening up-to-date; minimaal niveau n-1	Dienstverlening	6,78
9	De kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten en gerapporteerd	Dienstverlening	6,67
10	De gemaakte afspraken worden op voortgang en resultaat gemonitord	Dienstverlening	6,61
11	De dienstverlening (volledig) toegesneden op de specifieke situatie van de klant	Dienstverlening	6,61

Tabel 3 - SIAM factoren waaraan de hoogste realisatie is toegekend

Bij de scores op realisatie zien we dat de factoren over kwaliteit van dienstverlening het beste scoren. Slechts twee factoren gaan over de samenwerking. We zien ook dat voor alle factoren de realisatie lager uitvalt dan het belang. Er is dus een kloof tussen belang en realisatie (waarover later meer). We zien bovendien dat de in deze lijst concreet meetbare factoren hoog scoren.



Op alle factoren scoort realisatie lager dan het toegekende belang. Daarmee lijken realisatie en belang niet in balans. Er is dus nog winst te boeken.



Tegelijkertijd wordt in de praktijk werk gemaakt van die factoren die op voorhand als belangrijk worden aangemerkt. Dit verkleint de kloof tussen wens en praktijk.



Als het gaat om 'realisatie' ligt de focus vrijwel volledig op de kwaliteit van dienstverlening.

De stellingen en daarmee factoren waaraan de laagste realisatie werd toegekend zijn hieronder weergegeven.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Score
1	We beperken het stellen van tegengestelde eisen	Samenwerking	4,50
2	De beleving van de dienstverlening (XLA) wordt periodiek gemeten, gerapporteerd en gebruikt voor verbeteringen	Dienstverlening	4,94
3	We beperken de ambiguïteit & rolconflicten	Samenwerking	5,00
4	We innoveren gezamenlijk	Samenwerking	5,36
5	Gezamenlijke uitvoering van risicomanagement	Samenwerking	5,48
6	We zorgen voor een win-win situatie	Samenwerking	5,50
7	We hebben oog voor elkaars bedrijfscultuur en we werken actief aan het laten aansluiten van deze culturen	Samenwerking	5,50
8	Wederzijdse doelen en doelstellingen stemmen we af	Samenwerking	5,63
9	Het wisselen van leveranciers is mogelijk	Samenwerking	5,64
10	We hebben een gezamenlijk lange termijnperspectief	Samenwerking	5,64
11	We begrijpen onze supply chains wederzijds	Samenwerking	5,64

Tabel 4 - SIAM factoren waaraan de laagste realisatie is toegekend

Geen van de factoren die hoog scoorde op belang staat bij de factoren die relatief “laag scoren” op realisatie. De match met stellingen waaraan eveneens een laag belang wordt toegekend (1, 2, 3, 6, 7) is er wel. Dit laat zien dat binnen de SIAM-ecosystemen van de respondenten de praktische aandacht en energie waarschijnlijk op de juiste factoren is gericht, namelijk die factoren aan welke een hoog belang wordt toegekend.

Zeer opvallend is dat, met uitzondering van factor 2, de laagst scorende factoren op realisatie allemaal gerelateerd zijn aan de kwaliteit van de samenwerking. De kwaliteit van de samenwerking is dus meer te verbeteren dan de kwaliteit van de dienstverlening. Hier lijkt dus veel ruimte voor verbetering.



Er zijn 10 factoren die onvoldoende scoren en die wel als belangrijk worden gekenmerkt (maar niet de belangrijkste zijn). Dit geeft ruimte voor verbetering op de lange termijn.



De laagst scorende factoren op ‘realisatie’ zijn vrijwel uitsluitend gerelateerd aan de kwaliteit van samenwerking. Dit lijkt erop te wijzen dat op het gebied van samenwerking, en dus SIAM, nog relatief veel winst te boeken valt.

2.3 Belang versus realisatie

Bij de separate behandeling van belang en realisatie in de voorgaande paragrafen is al het één en ander gezegd over de mogelijke kloof tussen beide aspecten. In deze paragraaf gaan we hier dieper op in.

De stellingen en daarmee factoren met de kleinste kloof tussen belang en realisatie zijn hieronder gepresenteerd.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Kloof	Belang	Reali.
1	We beperken de ambiguïteit & rolconflicten	Samenwerking	0,71	5,71	5,00
2	De kwaliteit van de dienstverlening is vastgesteld (SLA)	Dienstverlening	0,94	8,22	7,28
3	We beperken de onderlinge concurrentie tussen de leveranciers	Samenwerking	1,00	7,00	6,00
4	Medewerkers opereren in de geest van het contract en niet volgens de letter van het contract	Dienstverlening	1,16	7,33	6,17
5	De dienstverlening (volledig) toegesneden op de specifieke situatie van de klant	Dienstverlening	1,17	7,78	6,61
6	De gemaakte afspraken leggen we vast	Dienstverlening	1,33	8,22	6,89
7	De samenwerking toetsen we regelmatig in onze overleggen op tactisch en strategisch niveau	Samenwerking	1,33	8,37	7,04
8	Gebruikers van de dienstverlening hebben de beschikking over een goed werkende 'self service portal'	Dienstverlening	1,39	8,28	6,89
9	We beperken het stellen van tegengestelde eisen	Samenwerking	1,57	6,07	4,50
10	De kwaliteit van de dienstverlening is minimaal conform de afgesproken SLA	Dienstverlening	1,61	8,78	7,17

Tabel 5 - SIAM factoren met de kleinste kloof tussen belang en realisatie

De stellingen en daarmee factoren met de grootste kloof tussen belang en realisatie zijn hieronder gepresenteerd. Hierbij hebben we de drie factoren die in de top 10 van belangrijkste factoren in onderstaande lijst vet afgedrukt.

Nr.	Stelling / factor	Categorie	Kloof	Belang	Reali.
1	We innoveren gezamenlijk	Samenwerking	2,78	8,14	5,36
2	Wederzijdse doelen en doelstellingen stemmen we af	Samenwerking	2,74	8,37	5,63
3	We communiceren transparant over behoeften, mogelijkheden, uitdagingen en verwachtingen	Samenwerking	2,59	8,74	6,15
4	We hebben een gezamenlijk lange termijnperspectief	Samenwerking	2,50	8,14	5,64
5	We beheersen onze geschillen en lossen onze conflicten op	Samenwerking	2,43	8,36	5,93
6	Gezamenlijke uitvoering van risicomangement	Samenwerking	2,37	7,85	5,48
7	We zeggen wat we doen en doen wij wat we zeggen	Samenwerking	2,36	8,64	6,29
8	De beleving van de dienstverlening (XLA) wordt periodiek gemeten, gerapporteerd en gebruikt voor verbeteringen	Dienstverlening	2,28	7,22	4,94
9	We verbeteren de dienstverlening gezamenlijk	Samenwerking	2,21	8,50	6,29
10	We begrijpen onze supply chains wederzijds	Samenwerking	2,22	7,86	5,64

Tabel 6 - SIAM factoren met de grootste kloof tussen belang en realisatie

Opvallend is dat er slechts één factor, waaraan een hoog belang is toegekend (nr. 10 uit tabel 5, welke op de 2^e plaats scoort bij zowel belang als realisatie), terug te vinden is bij de set met de kleinste kloof tussen belang en realisatie. Daar en tegen zien we in de set van factoren met de grootste kloof tussen belang en realisatie drie factoren die hoog scoren op belang, te weten uit tabel 6: nr. 3 (welke op de 3^e plaats scoort bij belang), nr. 7 (welke op de 6^e plaats scoort bij belang) en nr. 9 (welke op de 8^e plaats scoort bij belang). Deze gaan allemaal over de kwaliteit van de samenwerking. De kwaliteit van samenwerking is blijkbaar moeilijker te realiseren dan de kwaliteit van de dienstverlening. Bovendien valt er op vrijwel alle factoren winst te boeken. Dit ook geldt voor vier van de tien hoogst scorende factoren op belang.



De survey toont aan dat er een kloof bestaat tussen belang en realisatie. Op alle in de survey onderkende factoren is nog winst te boeken. De oorzaak van deze kloof is op basis van deze survey niet te achterhalen. Dit vereist vervolgonderzoek. De focus dient daarbij te liggen op die factoren die hoog scoren op belang maar tevens een relatief grote kloof kennen tussen belang en realisatie.



Met name op de factoren over de kwaliteit van samenwerking is veel ruimte voor verbetering gezien de relatief grote kloof tussen belang en realisatie.

3. Aanbevelingen

Uit het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende aanbevelingen voor de praktijk te halen:

1. Laat alle partijen in een SIAM-ecosysteem samen bepalen welke factoren de belangrijkste zijn voor het specifieke ecosysteem. Hierbij ligt het voor de hand dat de klant een doorslaggevende stem heeft, maar consensus lijkt voor de kwaliteit van de samenwerking beter.
2. Gebruik de in deze white paper beschreven factoren als startpunt om deze factoren te bepalen.
3. Zorg voor een goede mix van factoren betreffende de dienstverlening en de samenwerking.
4. Bepaal duidelijke meetbare doelen voor deze factoren, meet en evalueer het resultaat en bepaal waar nodig verbeteracties (en volg deze op).

Wij constateren dat er op dit gebied ook ruimte is voor vervolgonderzoek:

1. De relatie tussen het succes van SIAM en de gevonden factoren lijkt plausibel, maar is nog niet aangetoond met dit onderzoek. Hiervoor is een survey met een grotere response nodig, bijvoorbeeld in het kader van de internationale SIAM Community.
2. Het zijn met name de meetbare factoren welke in de belangstelling staan en waaraan in de praktijk gewerkt wordt. Het is de moeite waard om te achterhalen waarom de minder meetbare factoren minder belangstelling genieten. Wij veronderstellen dat door deze factoren meetbaar te maken (zie aanbeveling 1) deze factor ook belangrijk worden, maar dat hebben we nog niet aangetoond.
3. De resultaten van ons onderzoek geeft aan dat er een kloof bestaat tussen belang en realisatie. Een oorzaak hebben we niet achterhaald. Dit vereist vervolgonderzoek. De focus dient daarbij te liggen op die factoren die hoog scoren op belang maar tevens een relatief grote kloof kennen tussen belang en realisatie.
4. Wij vermoeden dat ook omgevingsfactoren impact hebben op het succes van de samenwerking en dienstverlening in een SIAM-ecosysteem. Denk daarbij aan: welk SIAM-model wordt gebruikt, hoe wordt dit ingevuld (wie vult welke rol in), wordt gebruik gemaakt van een Agile werkwijze, de geografische nabijheid van de deelnemers in het ecosysteem.

Tenslotte is ook de survey zelf voor verbetering vatbaar:

1. Het lage percentage van 56% van de respondenten dat de gehele survey invulde en de navraag hieromtrent bij de doelgroep (tijdens de SIAM Community bijeenkomst van 6 december 2023) leert ons, dat het voor het verkrijgen van een hogere response bij een volgende versie van de survey verstandig is het aantal stellingen te beperken tot om en nabij de 40 dan wel slechts één perspectief in plaats van twee (belang en realisatie) te bevragen. Ook is het verstandig de volgorde van de stellingen willekeurig te maken. Nu werden eerst de stellingen over de dienstverlening en vervolgens de stellingen over de samenwerking gesteld.
2. Ten aanzien van de stelling 'In ons SIAM-ecosysteem is de dienstverlening up-to-date. Hardware en/of software zijn bijvoorbeeld bijgewerkt tot minimaal op niveau n-1.', kwam de kritiek dat het aangehaalde voorbeeld 'n-1' niet zozeer samenhangt met SIAM of kwaliteit van samenwerking of dienstverlening. In een volgende versie van de survey zal het voorbeeld vervangen worden door een voorbeeld dat duidelijker en directer verband houdt met samenwerking.

Bijlage 1 – Survey Succesfactoren van SIAM

In de survey werden de volgende stellingen bevroegd bij de respondenten.

Kwaliteit van de dienstverlening

1. In ons SIAM-ecosysteem is de dienstverlening up-to-date. Hardware en/of software zijn bijvoorbeeld bijgewerkt tot minimaal op niveau n-1.
2. In ons SIAM-ecosysteem is de dienstverlening (volledig) toegesneden op de specifieke situatie van de klant.
3. In ons SIAM-ecosysteem leggen wij de gemaakte afspraken vast.
4. In ons SIAM-ecosysteem worden de gemaakte afspraken op voortgang en resultaat gemonitord.
5. In ons SIAM-ecosysteem is de kwaliteit van de dienstverlening vastgesteld (SLA).
6. In ons SIAM-ecosysteem wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemeten en gerapporteerd.
7. In ons SIAM-ecosysteem is de kwaliteit van de dienstverlening minimaal conform de afgesproken SLA.
8. In ons SIAM-ecosysteem wordt bij afwijkingen t.o.v. de afspraken gestuurd op verbeteringen.
9. In ons SIAM-ecosysteem zijn medewerkers altijd beschikbaar om een verzoek/vraag voor dienstverlening tijdig af te handelen.
10. In ons SIAM-ecosysteem hebben gebruikers van de dienstverlening de beschikking over een goed werkende 'self service portal'.
11. In ons SIAM-ecosysteem levert de dienstverlening waar voor zijn geld.
12. In ons SIAM-ecosysteem opereren medewerkers in de geest van het contract en niet volgens de letter van het contract.
13. In ons SIAM-ecosysteem wordt de beleving van de dienstverlening (XLA) periodiek gemeten, gerapporteerd en gebruikt voor verbeteringen.

Kwaliteit van de samenwerking (met in cursief een korte toelichting op de stelling)

14. In ons SIAM-ecosysteem communiceren we transparant. Open en transparante communicatie.
Zowel de klant als de leveranciers delen dan informatie over hun behoeften, mogelijkheden, uitdagingen en verwachtingen. Dit bevordert het vertrouwen en zorgt voor effectievere probleemoplossing en besluitvorming.
15. In ons SIAM-ecosysteem stemmen we wederzijdse doelen en doelstellingen af.
Het afstemmen van de doelen en doelstellingen van zowel de klant als de leveranciers. Wanneer alle partijen een gemeenschappelijke visie delen en werken aan wederzijds voordelige resultaten, leidt dit tot een productiever en duurzamer partnerschap.
16. In ons SIAM-ecosysteem toetsen we de samenwerking regelmatig in onze overleggen op tactisch en strategisch niveau.
Het opbouwen van vertrouwen is een geleidelijk proces dat consistent gedrag, betrouwbaarheid en eerlijkheid vereist. Een vertrouwensrelatie kan uitdagingen weerstaan en een basis leggen voor langdurige samenwerking.
17. In ons SIAM-ecosysteem doen we gezamenlijk risicomanagement.
Het samen identificeren en beheren van risico's. Inzicht in potentiële risico's en het ontwikkelen van noodplannen helpt verstoringen te beperken en zorgt voor continuïteit van de supply chain
18. In ons SIAM-ecosysteem zeggen we wat we doen en doen wij wat we zeggen *Voorspelbaarheid in het intermenselijk contact helpt in het verkrijgen en houden van onderling vertrouwen.*
19. In ons SIAM-ecosysteem zijn we flexibel om gezamenlijk te reageren op veranderende omstandigheden.
Het zakelijke landschap is dynamisch en zowel klanten als leveranciers moeten zich kunnen aanpassen aan veranderingen. Flexibel reageren op marktschommelingen, nieuwe kansen of onvoorziene uitdagingen kan de samenwerking versterken.
20. In ons SIAM-ecosysteem innoveren we gezamenlijk.
Het stimuleren van innovatie is gunstig voor alle partijen. Het benadrukken van creativiteit en efficiëntie in de samenwerking kan leiden tot kostenbesparingen, verbeterde producten of diensten en een concurrentievoordeel.
21. In ons SIAM-ecosysteem verbeteren we de dienstverlening gezamenlijk.

- Het stimuleren van verbetering van de dienstverlening is ook gunstig voor alle partijen. Ook dit kan leiden tot kostenbesparingen en een concurrentievoordeel.*
22. In ons SIAM-ecosysteem beheersen we onze geschillen en lossen we onze conflicten op.
Meningsverschillen en conflicten zijn onvermijdelijk. Het hebben van een goed gedefinieerd proces voor het oplossen van conflicten helpt. Een proactieve aanpak van conflicten kan escalatie voorkomen en de relatie versterken.
 23. In ons SIAM-ecosysteem begrijpen we onze supply chains wederzijds.
Inzicht in de hele supply chain (bedrijfsprocessen, architectuur en ecosysteemleveranciers) stelt zowel de klant als de leveranciers in staat om weloverwogen beslissingen te nemen.
 24. In ons SIAM-ecosysteem gebruiken we tools voor kennisdeling en samenwerking.
Het stimuleren van de uitwisseling van kennis en expertise tussen alle partijen kan leiden tot meer innovatie en efficiëntie. Samenwerkingstools en -platforms kunnen dit proces vergemakkelijken.
 25. In ons SIAM-ecosysteem hebben we een gezamenlijk langetermijnperspectief.
Duurzame samenwerking heeft baat bij een langetermijnperspectief en een commitment van alle partijen. De bereidheid om tijd, middelen en moeite in de relatie te investeren, toont toewijding aan het succes ervan.
 26. In ons SIAM-ecosysteem hebben we oog voor elkaars bedrijfscultuur en werken we actief aan het laten aansluiten van deze culturen.
De klant en de verschillende leveranciers kunnen verschillende bedrijfsculturen hebben, wat kan leiden tot misverstanden en botsingen tussen de werkwijzen en waarden van alle partijen.
 27. In ons SIAM-ecosysteem bespreken en bewaken we de financiële balans van onze relatie.
Als één van de partijen financiële problemen ondervindt en/of een mismatch is tussen de te leveren prestatie en de financiële vergoeding kan dit van invloed zijn op de stabiliteit en continuïteit van de samenwerking.
 28. In ons SIAM-ecosysteem laten we de juiste mensen van het juiste niveau met elkaar praten.
De inrichting van de juiste rollen, mandaten en overlegstructuren leidt tot duidelijkheid in relatie. Als het management van een van de partijen te veel of te weinig betrokken is bij de samenwerking, kan dit leiden tot te veel of te weinig toezicht en sturing.
 29. In ons SIAM-ecosysteem beperken we de onderlinge concurrentie tussen de leveranciers.
Leveranciers zijn mogelijk concurrenten op de markt en concurreren dan met elkaar om biedingen / klanten. Door hier actief mee rekening te houden, kan de rivaliteit in het ecosysteem beperkt worden.
 30. In ons SIAM-ecosysteem beperken we de ambigüiteit & rolconflicten.
In een ecosysteem met verschillende leveranciers moeten deze leveranciers soms verschillende en zelf tegenstrijdige rollen spelen.
 31. In ons SIAM-ecosysteem beperken we het stellen van tegengestelde eisen.
In een ecosysteem met verschillende leveranciers kunnen tegenstrijdige eisen voorkomen voor bijvoorbeeld waardecreatie, toe-eigening kennisdeling versus -bescherming en gemeenschappelijke voordelen versus private winst. Door deze expliciet te maken en te beperken bevorderen we de samenwerking.
 32. In ons SIAM-ecosysteem zorgen we voor een win-win situatie.
Situaties waarin de winst van de ene partij een verlies is voor de andere partij voorkomen we zoveel mogelijk.
 33. In ons SIAM-ecosysteem is het wisselen van leveranciers mogelijk.
In een SIAM-ecosysteem kunnen de leveranciers om verschillende redenen gewisseld moeten worden.

Bijlage 2 – Factoren dienstverlening

De factoren voor de dienstverlening zijn gedefinieerd op basis van brainstorming tijdens een meeting van de SIAM Community NL op 31 mei 2023. Hieruit zijn initiële factoren over de kwaliteit van de dienstverlening bepaald. Deze zijn vervolgens aangevuld door het kennisteam voor de pretest op 26 oktober 2023. Na deze test hebben de deelnemers van de SIAM Community ML nog aanvullende factoren aangedragen. Deze zijn uiteindelijk gebruikt in de survey die in november 2023 is uitgezet.

Bijlage 3 – Factoren samenwerking

Onderstaande lijst van factoren is gebruikt om stellingen te maken voor de pretest.

Opmerking: De *cursieve toelichting* in de onderstaande tabel geeft aan of een factor, op basis van de literatuur, geacht wordt een positief (bevorderend) of negatief (belemmerend) effect te hebben op de samenwerking. De beschrijvingen zijn vertaald van het Engels naar het Nederlands en in verkorte vorm verstrekt aan de deelnemers aan de survey. Dit om de leestijd en daarmee invultijd van de survey waar mogelijk te beperken in een poging daarmee de response op de survey te verhogen.

Id.	Item	Description	Source/Authors
1	Number of vendors	The number of vendors involved in service delivery. <i>Wiener and Saunders found that striking the right balance is of importance. As few as possible to keep it manageable but enough to create competition.</i>	Wiener and Saunders (2014)
2	Size of vendors	The company size of the vendors involved in service delivery. <i>No specific positive or negative impact, Wiener and Saunders merely point "size of vendors" out as an aspect that might have impact.</i>	Wiener and Saunders (2014)
3	Vendor business growth	The possibility for vendors to grow their business during the engagement. E.g. because the customer ordered changes, additional services, started doing business with vendors in other areas. <i>Wiener and Saunders found this to have a positive impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
4	Interdependencies between vendors	For service delivery a vendor has to rely on the capabilities of another vendor to be able to deliver its part of the services (e.g. the vendor performing application maintenance has to rely on the vendor managing the IT infrastructure to facilitate firewall changes or changing hardware in the data centre). <i>Wiener and Saunders' assumption is that collaborative interfirm interdependencies foster sharing of capabilities and resources and therewith have a positive impact on cooperation.</i> <i>Monczka et al. found interdependence as an attribute of supplier alliances to be significantly related to partnership success (p. 8).</i>	Wiener and Saunders (2014) Monczka, Petersen, Handfield and Ragatz (1998)
5	Rivalry in the marketplace	Vendors being competitors in the market place, competing with each other for bids/clients. <i>Wiener and Saunders point out that rivalry should be avoided and is expected to have a negative impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
6	Rivalry towards the client	Vendors working for the same client competing for attention from the client. Sometimes using their influence to make themselves look better than the other vendor. Trying to gain advantages over others.	Wiener and Saunders (2014)

Id.	Item	Description	Source/Authors
		<i>Wiener and Saunders found that direct client-vendor interactions increased competition and therewith has a negative effect on cooperation.</i>	
7	Social exchange	<p>People and organizations weigh the potential benefits and risks of relationships. When the rewards outweigh the risks, people / organizations will enter into that relationship.</p> <p><i>Wiener and Saunders mention social exchange as an outcome of cooperation. Not as a driver or barrier.</i></p>	Wiener and Saunders (2014)
8	Commitment	<p>Dedication to a cause / activity (here the extent of commitment shown by your own organization or other vendors involved in service delivery).</p> <p><i>Wiener and Saunders consider commitment (long term) between client-supplier to have a positive impact on cooperation between suppliers.</i></p> <p><i>The same goes for Monczka et al. "These results suggest that successful alliances result when both buyers and suppliers demonstrate a willingness to commit a variety of assets to a set of future transactions" (p. 4).</i></p>	Wiener and Saunders (2014) Monczka, Petersen, Handfield and Ragatz (1998)
9	Trust	<p>Levels of trust between vendors involved in service delivery.</p> <p><i>Wiener and Saunders describe "trust" as an outcome of cooperative relationships. Monczka et al. consider it to be "an attribute of supplier alliances ... significantly related to partnership success" (p. 1). Plugge and Bouwman stress the importance of "trust" as a mediating factor in factors that have a positive impact on cooperation like: exchange of information, and to reduce the level of operational risk.</i></p>	Wiener and Saunders (2014) Monczka, Petersen, Handfield and Ragatz (1998) Plugge and Bouwman (2018)
10	Sense of community	<p>A feeling that members belong to a group (not necessarily a formal group), a feeling that members matter to one another and to the group, sometime a feeling of shared faith. Quite often it takes time for this sense of community to evolve.</p> <p><i>Wiener and Saunders consider sense of community to be an outcome of fostering and maintaining cooperative interdependencies (p. 212).</i></p>	Wiener and Saunders (2014)
11	Client defining and shaping the "market place"	<p>The extent to which the client defines and shapes the internal market place, deciding on resource allocation (who does what and when), its influence on game structures (the rules of the game), increasing or decreasing the size of the internal marketplace (e.g. by increasing or decreasing the total volume of outsourced work).</p> <p><i>Wiener and Saunders consider this to be the "visible hand" (p. 212), whereas they state that "vendor interdependencies work as the invisible hand" (p 212). The invisible hand can have a positive or negative effect depending on how it is used by the client.</i></p>	Wiener and Saunders (2014) Monczka, et al. (1998)

Id.	Item	Description	Source/Authors
12	Overlapping skill sets	The extent to which vendors involved in service delivery have overlapping skills sets / capabilities. <i>Overlap is presumed to foster competition and therewith have a negative impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
13	Active role of the customer / client	The extent to which the customer is engaged in the management and control of service delivery.	Wiener and Saunders (2014)
14	Coordinating role of the client	Client not only being involved in the management and control of service delivery but actively coordinating the work and aligning vendor activities. <i>Bapna et al. don't clearly express whether this has a positive or negative impact.</i>	Bapna, Barua, Mani and Mehra (2010)
15	Pre assigned vendor responsible areas	The fact that vendors specific vendors are responsible for specific tasks. E.g. one vendor being responsible for IT infrastructure management whilst another is responsible for application management. <i>Wiener and Saunders looked at overlap in supplier areas. This lead to the idea to also look at the effect of situations without overlap where vendors/suppliers are assigned specific areas of responsibility.</i>	Wiener and Saunders (2014)
16	Contract length	Duration of the contract (in years). <i>Wiener and Saunders state that "shorter contract durations and smaller contract volumes sometimes made it difficult for the vendors to create synergies and leverage their economies of scale and scope" (p. 217). Indicating that a shorter contract length might make it more difficult to cooperate, whereas a longer contract would have a positive impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
17	Contract size (volume)	Total contract value and scope of services. Possibilities to leverage economies of scale. <i>Wiener and Saunders state that "shorter contract durations and smaller contract volumes sometimes made it difficult for the vendors to create synergies and leverage their economies of scale and scope" (p. 217). Indicating that a smaller contract volume might make it more difficult to cooperate whereas a larger contract volume would have a positive impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
18	Clarity on accountabilities	It being clear and understood what is expected of parties involved in service delivery. <i>Wiener and Saunders consider the assignment of clearly separated areas of responsibility to each vendor to constrain the level of ongoing competition (p. 213) so it might have a positive impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
19	Profitability of the contract	The contract providing sufficient or insufficient scale of work to be profitable. <i>Wiener and Saunders hint at the importance of a profitable relationship in order to make cooperation work (p. 2019).</i>	Wiener and Saunders (2014)
20	Conflict management / resolution	Whether or not active conflict management is utilized opposed to neglecting these. And how conflicts are managed (constructive or destructive).	Wiener and Saunders (2014)

Id.	Item	Description	Source/Authors
		<i>Wiener and Saunders state that “conflict should be avoided” (p. 212) to warrant performance of cooperating firms. And that conflict management is a critical success factor in managing a cooperation strategy (p. 221).</i>	
21	Formal agreements between otherwise independent vendors	The presence or absence of formal agreements (e.g. under pinning contracts, operational level agreements), between otherwise independent, vendors engaged in service delivery towards the same client. So not only having a contract with the client but also with other vendors involved in service delivery. <i>Bapna et al. state “OLA’s and governance structures such as the guardian vendor model, represent avenues for further research (p. 785).</i>	Bapna, et al. (2010)
22	Technological asymmetry / complementary profile	Vendors involved in service delivery being distinct, different from each other in terms of technological focus, competences & capabilities. Having a large distance between them in terms of knowledge profiles. <i>Bengtsson and Raza-Ullah state “Firms are likely to develop cooperative relationships when their partners’ resource profiles are distinct and complementary” (p. 29). This does not indicate a positive nor a negative impact on cooperation since cooperation constitutes competing and cooperating at the same time.</i>	Bengtsson and Raza-Ullah (2016)
23	Reciprocal exchange of information	Exchange of information and knowhow between persons from different vendors involved in service delivery. <i>Tortoriello et al. state “The extent to which information exchange is reciprocal and mutually acknowledged by both parties is a crucial test that determines whether to further pursue the relationship or not” (p. 338). Indicating a positive impact on cooperation.</i>	Tortoriello, M., Perrone, V. & McEvily, B. (2011)
24	Interpersonal trust	Trust established between persons from different vendors involved in service delivery. <i>Tortoriello et al. found that interpersonal trust has a positive effect on the cooperation between competing organizations (p. 344).</i>	Tortoriello, et al. (2011)
25	Ambiguity & role conflicts	Having to play different, sometimes conflicting roles. <i>Tidström highlights the aspect of role-conflict as part of tension in a relationship (p. 262). This lead to the idea of ambiguity and role conflict as maybe having a negative impact on cooperation.</i> <i>Bengtson and Raza-Ullah suggesting stating that “having changing and conflicting roles, is quite complicated” (p. 30).</i>	Tidström, A. (2014)
26	Contradicting demands	Experiencing contradicting demands for e.g. value creation vs appropriation (toeigening/ Aneignung), knowledge sharing vs protecting, common benefits vs private gains. <i>Bengtsson and Raza-Ullah raise the aspect of contradictory demands and resulting tensions in one-to-one relationships</i>	Bengtsson and Raza-Ullah (2016)

Id.	Item	Description	Source/Authors
		<i>between direct competitors (p. 30). Hinting at a negative impact on cooperation.</i>	
27	Emotional ambivalence	Emotion characterized by tension and conflict that is felt when someone experiences both positive and negative emotions simultaneously. <i>Raza-Ullah et al. indicate cooperative tension in the shape of emotional ambivalence to be an influencing factor in cooperation. Either positive or negative depending on the context.</i>	Raza-Ullah, Bengtsson and Kock, S. (2014)
28	Top management pressure internally	Own top management exerting pressure on the own team.	Not found in literature
29	Top management pressure externally	Own top management exerting pressure toward other parties involved in the delivery of services.	Not found in literature
30	Loyalty conflict	Loyalty towards the own organization vs loyalty toward the customer/client.	Not found in literature
31	Separating the contradictory elements of cooperation and competition	In cooperation, cooperation and competition exist at the same time. Where there situations where these were separated and if so what was the impact? Separating e.g. by assigning competing tasks (bidding for a new assignment) to units that are independent of the operational delivery units undertaking the cooperative tasks. <i>As a strategy for dealing with cooperation and tension Bengtsson and Raza-Ullah suggest "separating the contradictory elements of cooperation and competition in time and Space" (p. 31). Expecting a positive impact on cooperation.</i>	Bengtsson and Raza-Ullah (2016)
32	Strain	Discomfort with respect to the paradoxical situation of having to cooperate and compete at the same time. <i>Gnyawali et al. identify strain as a driver for paradox in cooperative relationships (p. 9).</i>	Gnyawali, Madhavan, He and Bengtsson (2016)
33	Conflict	Friction or discomfort that manifests between partners. <i>Gnyawali et al. identify conflict as a driver for paradox in cooperative relationships (p. 9).</i> <i>Tidström found conflicts to represent a negative side of business relationship (p. 261).</i>	Gnyawali, et al. (2016) Tidström, A. (2014)
34	Dualities	Non partner specific forces that exist within a unified whole (the service delivery by multiple provider to one client) and stem from engagement of activities that are opposing in nature but are pursued simultaneously in cooperation. <i>Gnyawali et al. identify dualities as a driver for paradox in cooperative relationships (p. 9).</i>	Gnyawali, et al. (2016)
35	Contradictions	Contradictions are partner specific and stem from interactions with partners that are different (we vs them). <i>Gnyawali et al. identify contradictions as a driver for paradox in cooperative relationships (p. 9).</i>	Gnyawali, et al. (2016)

Id.	Item	Description	Source/Authors
36	Internal uncertainty	The ability of a firm (client and/or vendor) to define precisely its IT requirements and services. <i>Lioliou et al state that "...internal uncertainty creates an 'alignment of actions' problem" (p. 387), suggesting a negative impact on cooperation.</i>	Lioliou, Willcocks, and Liu (2019)
37	Behavioural uncertainty	Cases where there is strategic non-disclosure, disguise or distortion of information. <i>Lioliou et al state that "behavioural uncertainty can shape an 'alignment of objectives' problem" (p. 387), suggesting a negative impact on cooperation.</i>	Lioliou, et al. (2019)
38	Opportunistic behaviour	Self interest seeking with guile (NL: vals, slinks / DE: List, Tücke). <i>Lioliou et al. (2019) and Lioliou and Zimmermann see opportunistic behaviour as a threat in multi-sourcing arrangements. Suggesting a negative impact on cooperation.</i> <i>Lacity et al. indicate opportunism to be a factor of negative influence on transaction cost economics in information technology outsourcing (p. 141).</i>	Lioliou, et al. (2019) Lacity, Willcocks and Khan (2011) Lioliou and Zimmermann (2015).
39	Joint problem solving	Experiences / cases where multiple vendors to the same client together solved incidents, problems, issues. <i>Monczka et al. researched the hypothesis that "...successful strategic supplier alliances are associated with:</i> <i>a. high use of constructive conflict resolution techniques, including joint problem solving and persuasion" (p. 5) and found this construct to be significant and in the expected direction (p. 9).</i>	Monczka, et al. (1998)
40	Use of severe conflict resolution tactics	Use of penalties, notice of default (NL: ingebreke stelling, DE: Mahnung), contract termination. <i>Monczka et al. indicate avoiding the use of severe conflict resolution tactics to be an attribute of supplier alliances found to be significantly related to partnership success (p. 1). Indicating the use of these tactics to have a negative impact on cooperation.</i>	Monczka, et al. (1998)
41	Physical proximity	Being near to each other in terms of geographical location (e.g. enabling face-to-face discussions, strengthening social ties). <i>Plugge and Bouwman found that "the integration of the resources involved (information, knowledge, assets, etc.) was complicated by the fact that the various actors in the ecosystem operate from geographically dispersed locations" (p. 13). Suggesting this might have a negative impact on cooperation.</i>	Plugge and Bouwman (2018)
42	Client retained capabilities	The clients ability to perform and add to the value creating after having outsourced the delivery of services.	Van der Weerd n/a
43	Guardian vendor model	The presence or absence of a guardian vendor (service integrator role).	Bapna, et al. (2010)

Id.	Item	Description	Source/Authors
		<i>Bapna, et al. raise a question for further research "Does the guardian model reduce trust among vendors in a multisourcing arrangement?" (p. 794). They do not indicate whether it is expected to have a positive or negative impact on cooperation.</i>	
44	Generalized reciprocity	Norm for collaboration between firms. As multiple actors are involved in social exchange between firms, obligations of one actor may be transferred to one or multiple other actors. So a group based exchange relationship in which actors expect quid pro quo exchange (a favour or advantage granted in return for something) within the group (but not necessarily with any specific actor). <i>Plugge and Bouwman state "This finding supports the first proposition arguing that generalized reciprocity positively contributes to building trust, which, in turn, may support collaboration between actors" (p. 11).</i>	Plugge and Bouwman (2015)
45	Vendor onboarding	The way vendors are onboarded. <i>Wiener and Saunders found that vendor onboarding plays a critical role in the successful implementation of a multi-sourcing model. The trick being "ensuring that both new vendors had sufficient scale of work to keep them motivated and convince them that they could establish a profitable, long-term relationship" (p. 220).</i>	Wiener and Saunders (2014)
46	Self-interests are overlapping / congruent	The interest of one party are overlapping / congruent with that of one or more other parties involved in service delivery. <i>Padula and Dagnino state "as cooperation is a result of the extent to which firms' self-interests Overlap" (p. 37). Not stating at which point the extent will have a positive or a negative impact on cooperation.</i>	Padula and Dagnino (2007)
47	Zero sum game	Situations where the gain of one party is a loss for the other party. <i>Padula and Dagnino postulate that a zero-sum game structure "implies that firms hold divergent interests that prompt them to follow a self-interest-oriented behaviour, as any action bound to accrue economic rents provides benefits for one firm at the expense of the others" (p. 35). Suggesting a zero-sum game has a negative impact on cooperation.</i>	Padula and Dagnino (2007)
48	Utilizing informal mechanisms	E.g. top management of any party involved in service delivery communicating expectations to others, stressing the importance of service delivery, client stressing the character of the relationship (long term or short term), organizing informal gatherings / social events. <i>Wiener and Saunders saw in their case study that clients used "informal mechanisms to foster vendor cooperation"</i>	Wiener and Saunders (2014)

Id.	Item	Description	Source/Authors
		<i>(p. 218). Suggesting this to have a positive impact on client/supplier cooperation.</i>	
49	Cultural similarity	Parties involved in service delivery having a similar cultural background. <i>Padula and Dagnino state that "differences in the cultural models of the partners greatly affect the interest structure underlying a cooperative context" (p. 46). Suggesting that such differences have a negative impact on cooperation.</i>	Padula and Dagnino (2007)
50	Goal congruity	Aligned / matching goals. <i>As opposed to Padula and Dagnino's idea that firms that hold divergent interest prompt the to follow a self-interest-oriented behaviour.</i>	Padula and Dagnino (2007)
51	Difference in network position	Not every vendor involved in the delivery of services towards a client has the same "position" in the constellation of network partners. Some have a more central role than others, some have a better bargaining position than others. <i>Ritala and Huizing postulate that "the key idea is that the central actor position within the wider innovation network structure provides certain benefits" (p. 113). It's interesting to see whether the perception of this by actors involved has an impact on cooperation.</i>	Ritala and Huizingh (2014)
52	Shared perspective	A shared perspective transcends the differences of the individual perspectives. <i>Gnyawali, et al. stipulate "Both sides have to understand each other's perspectives and develop a shared perspective that transcends their differences" (p. 8). Suggesting that a shared perspective has a positive impact on cooperation.</i>	Gnyawali, et al. (2016)
53	Align common interest regularly	Facilitating alignment on common interest on a regular basis (e.g. SLA evaluation, project portfolio roadmap). <i>Plugge and Bouwman suggest that actors overcome interdependence related issues by aligning on their common interest regularly. Interesting is the idea, coined by the same authors, that "substantial alignment of vendor interests is a key risk for a multi-sourcing client since this could create a cartel-like structure and, thus, destroy competition among its vendors" (p. 212). So this might also have an impact on cooperation between otherwise competing suppliers, although it is unclear whether this possible driver/barrier has an impact on cooperation and if so in which direction it goes.</i>	Plugge and Bouwman (2018)
54	Social sanctioning	A social reaction of approval or disapproval in response to someone's actions. Social sanctions enforce a standard of behaviour that is deemed socially acceptable. E.g.: excluding someone from participating in a meeting, awarding someone employee of the month. <i>Plugge and Bouwman pointing to social sanctioning as a correction mechanism in collaborative relationships.</i>	Plugge and Bouwman (2015)

Id.	Item	Description	Source/Authors
55	Creating a common culture	A system of widely shared assumptions and values, comprising industry-specific, occupational, or professional knowledge, that guide action and create typical behaviour patterns among independent entities. <i>Plugge and Bouwman found that "that a common culture encourages actors in a multisourcing arrangement to share information and services as it contributes to the collective interest of the actors involved" (p. 12). Suggesting that a common culture has a positive effect on cooperation.</i>	Plugge and Bouwman (2015)
56	Vendor learning	The possibility for vendors to gain (knowhow, experience, information, best practices, etc.) from interaction with the other vendors involved in service delivery. <i>Wiener and Saunders point out that vendors learn from each other when collaborating. It would be interesting to see if this also works the other way around.</i>	Wiener and Saunders (2014)
57	Frequency in vendor bidding	The frequency (low / moderate / high) in which vendors had to compete for additional business at a client whilst delivering services to this client. <i>Wiener and Saunders state "to increase the frequency in vendor bidding played a focal role in fostering vendor competition" (p. 221). Indicating such an increase to have a negative impact on cooperation.</i>	Wiener and Saunders (2014)
58	Equal treatment	Parties involved in service delivery being treated equal or not by the client.	Van der Weerd n/a
59	Prior experience with cooperation	Impact of previous (prior) experience with having to collaborate and compete at the same time with other vendors, on the service delivery toward the current client. <i>Gnyawali et al. coin the idea that prior experience with cooperation might have an influence on competition as well as cooperation when entering a cooperation setting again. Not stating what direction this influence has.</i>	Gnyawali and Park (2011)
60	Switch places	Not so much intercompany job rotation, but more sharing a meeting in rotation (e.g. the change advisory board). <i>Plugge and Bouwman suggest that "the employees of the focal firm and of the vendors should frequently switch places to build up relationships, including vendor-vendor relationships" (p. 13). Suggesting this positively impacts cooperation.</i>	Plugge and Bouwman (2018)

Bijlage 4 – Literatuuroverzicht

Bapna, R., Barua, A., Mani, D., & Mehra, A. (2010). Cooperation, Coordination, and Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical and Empirical Research. *Information Systems Research*, 21(4), 785–795.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0328>

- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>
- Lioliou, E., Willcocks, L., & Liu, X. (2019). Researching IT multisourcing and opportunistic behavior in conditions of uncertainty: A case approach. *Journal of Business Research*, 103, 387–396.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.002>
- Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1/2), 128–142.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.006>
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32–52. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>
- Plugge, A., & Bouwman, H. (2015). Understanding Collaboration in Multisourcing Arrangements: A Social Exchange Theory Perspective. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 236, 1–15.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-26739-5_10
- Plugge, A., & Bouwman, H. (2018). Tensions in Global IT Multisourcing Arrangements: Examining the Barriers to Attaining Common Value Creation. (2018). *Journal of Global Information Technology Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/1097198x.2018.1536595>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Ritala, P., & Huizingh, E. (2014). Business and network models for innovation: strategic logic and the role of network position. *International Journal of Technology Management*, 66(2–3), 109–119.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064608>
- Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781526485168>
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Tortoriello, M., Perrone, V., & McEvily, B. (2011). Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation. *European Management Journal*, 29(5), 335–346.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.001>
- Wiener, M., & Saunders, C. (2014). Forced coopetition in IT multisourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.08.001>