

Jasper Baay

Student 1094563

Hogeschool Leiden

Commerciele Economie

20 januari 2020

Versie: kans 1

Type document: Beroepsproduct

Aantal woorden: 15.812

Afstudeertutor: Giovanna van Gaalen

Bedrijfsbegeleiders: Peter Peek & Jolanda van Leeuwen

1e lezer: Huib van Kesteren

2e lezer: Gary Person

Jasper Baay

S1094563

Commerciële economie

Giovanna van Gaalen

22-09-2019

Digital Briefcase

Conceptversie

Bedrijfsbegeleider: Peter Peek

Voorwoord

De scriptie “Digitale sales, de winnaar van morgen?” is een strategisch verkoopplan. Dit plan is te gebruiken voor de uitvoering van een gedigitaliseerde tool genaamd: een Digital Briefcase. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden en in opdracht van het bedrijf, IMI Hydronic Engineering. De tijdsperiode waarin het onderzoek en een strategisch verkoopplan is geschreven, is 5 maanden, namelijk van 3 september 2019 tot 17 januari 2020.

Door een goede samenwerking tussen de bedrijfsbegeleiders van de opdrachtgever: Peter Peek en Jolanda van Leeuwen, en de afstudeertutor van de Hogeschool, Giovanna van Gaalen, is er uiteindelijk gekomen tot een probleemstelling. De uiteindelijke vertaal slag van het onderzoek naar een strategisch verkoopplan is echter wel moeilijk ervaren. De bedrijfsbegeleiders en de afstudeertutor van de Hogeschool stonden ten alle tijden voor mij klaar.

Hierbij wil ik graag mijn bedrijfsbegeleiders: Peter Peek en Jolanda van Leeuwen bedanken voor de tijd die zij hebben vrij gemaakt om mij te helpen, door kritisch te kijken naar mijn scriptie, maar ook het vertrouwen dat zij in mij hadden om dit plan tot een succesvol einde te brengen. Daarnaast wil ik graag mijn afstudeertutor Giovanna van Gaalen bedanken voor de hulp die mij in de afgelopen maanden is aangeboden. Naast de tutorlessen die elke week plaats vonden, waar om hulp gevraagd kon worden, kon ik ook buiten school tijden Giovanna bereiken en was zij ten alle tijden bereid om mij te helpen.

Ik wil ook graag alle accountmanager en klanten van IMI Hydronic Engineering bedanken voor de hulp en tijd die zij hebben vrij gemaakt om deel te nemen aan de diepte-interviews.

Als laatst wil ik graag alle werknemers van IMI Hydronic Engineering werkzaam in de vestgiing: Alphen aan den Rijn bedanken voor de hulp die mij is aangeboden en het hartelijk ontvangen van mij als stagiair in het bedrijf.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Jasper Baay

Executive Summary

IMI hydronic Engineering is part of IMI plc, IMI plc is a listed company on the London Stock Exchange. IMI Hydronic Engineering felt the need to take a step towards digitising certain processes. Specifically, this thesis looks at sales digitisation.

From the theoretical framework there are three different aspects that can be identified as important when it comes to sales in relation to digitisation. These three aspects read as follows: strategy, organization and employee.

In the desk research it becomes clear what kind of sales strategy IMI currently uses. The desk research examines aspects related to the strategy, organisation and employees. These aspects are also compared with the results of the field research. It appears that the strategy examined in the desk research corresponds with the results of the field research.

Earlier it appeared that the strategy is an important aspect when it comes to sales in relation to digitisation. The strategy needs to be adjusted because a company needs to go from a normal sales strategy to a digital sales strategy.

In the chapter strategic sales plan, a strategy is explained in which sales and digitization are of great importance. On the basis of this strategy and the Digital Letter Case, which should not be missing from the strategy, the contact moments with customers can be made even more valuable and the Digital Letter Case should enable account managers to serve more customers than they currently do.

Inhoudsopgave

[1 Inleiding 6](#_Toc30386823)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc30386824)

[1.2 Doelstelling 8](#_Toc30386825)

[1.3 Probleemstelling 9](#_Toc30386826)

[1.4 Afbakening onderzoek 10](#_Toc30386827)

[2 Theoretisch kader 10](#_Toc30386828)

[2.1 Sales 10](#_Toc30386829)

[2.2 Digitalisatie 11](#_Toc30386830)

[Strategie 13](#_Toc30386831)

[2.1 Conclusie 14](#_Toc30386832)

[3 Verantwoording onderzoek 15](#_Toc30386833)

[3.1 Wat 15](#_Toc30386834)

[3.2 Wie 15](#_Toc30386835)

[3.3 Hoe 16](#_Toc30386836)

[3.4 Voorwaarden 16](#_Toc30386837)

[4. Deskresearch 17](#_Toc30386838)

[4.1 Strategie 17](#_Toc30386839)

[4.1.1 Huidige klantgroepen 17](#_Toc30386840)

[4.1.2 Bedienen van de klantgroepen 17](#_Toc30386841)

[4.1.3 Verkoopmethodes 18](#_Toc30386842)

[4.2 Organisatie 19](#_Toc30386843)

[4.2.1 Resultaten deelvraag technische en praktische voorwaarden 19](#_Toc30386844)

[4.2.1.1 Technische voorwaarden 19](#_Toc30386845)

[4.2.1.2 De praktische voorwaarden 20](#_Toc30386846)

[4.2.2 Omgeving 20](#_Toc30386847)

[4.3 Medewerkers 22](#_Toc30386848)

[4.3.1. Normen 22](#_Toc30386849)

[4.3.2. Waarden 22](#_Toc30386850)

[4.3.3. Cultuur 22](#_Toc30386851)

[4.4 Deelconclusie Deskresearch 23](#_Toc30386852)

[5 Fieldresearch 24](#_Toc30386853)

[5.1 Strategie 24](#_Toc30386854)

[5.1.1 Huidige salesproces 24](#_Toc30386855)

[5.1.2 Ideale salesproces 24](#_Toc30386856)

[5.1.3. Salesproces uit het oogpunt van de klant 25](#_Toc30386857)

[5.2 Organisatie 26](#_Toc30386858)

[5.2.1 Mening van de klanten 26](#_Toc30386859)

[5.2.2 Best Practices 26](#_Toc30386860)

[5.3 Medewerkers 27](#_Toc30386861)

[5.3.1 Mening accountmanagers 27](#_Toc30386862)

[5.4 Technisch 27](#_Toc30386863)

[5.4.1 Tools Accountmanagers 27](#_Toc30386864)

[5.4.2. Tools Klanten 28](#_Toc30386865)

[5.4.3. Nadelen van de Digital Briefcase volgens de klanten 28](#_Toc30386866)

[5.5 Deel conclusie fieldresearch 29](#_Toc30386867)

[6 Conclusies deelvragen 30](#_Toc30386868)

[7 Conclusie 32](#_Toc30386869)

[8 Aanbevelingen 33](#_Toc30386870)

[8.1 Aanbeveling 1. Cross-selling verbeteren onder de accountmanagers. 33](#_Toc30386871)

[8.2 Aanbeveling 2. Trainingen inzetten om professioneel om te gaan met de Digital Briefcase. 33](#_Toc30386872)

[8.3 Aanbeveling 3. Salesstrategie aanpassen. 33](#_Toc30386873)

[9 Strategisch verkoopplan 34](#_Toc30386874)

[9.1 Strategische verkoopvisie 34](#_Toc30386875)

[9.2 Verkoopstrategie 34](#_Toc30386876)

[9.3 Customer Digital Sales Strategy 35](#_Toc30386877)

[9.4 Segmentatie 35](#_Toc30386878)

[10 Doelstellingen 38](#_Toc30386879)

[10.1 Hoofddoelstelling 38](#_Toc30386880)

[11 Dynamisch plan 40](#_Toc30386881)

[11.1 Implementatie Cross-selling, up-selling verbeteren door middel van training 40](#_Toc30386882)

[**11.2** Implementatie Trainingen om professioneel om te gaan met de Digital Briefcase. 41](#_Toc30386883)

[11.3 Implementatie Sales strategie aanpassen 41](#_Toc30386884)

[12 Financieel onderbouwing 44](#_Toc30386885)

[12.1 Baten, kosten en winst 44](#_Toc30386886)

[Bibliografie 46](#_Toc30386887)

[Bijlage I 48](#_Toc30386888)

[Bijlage II 51](#_Toc30386889)

[Bijlage III 99](#_Toc30386890)

# 1 Inleiding

Digitalisatie ontwikkelt zich razendsnel, in 2011 had minder dan de helft van de Nederlanders een smartphone (Nederhof, In slechts tien jaar tijd heeft technologie de samenleving radicaal veranderd, 2018). Nu, 9 jaar later, heeft 97% van de Nederlanders een smartphone en sommige zelfs meerdere. Er zijn namelijk meer smartphones actief in Nederland dan dat er mensen zijn. Toch is de verandering niet uniek zegt futuroloog Willem Peter de Ridder. Er zijn in het verleden ook grote veranderingen geweest gerealiseerd door technologie, denk aan de stoommachine. De stoommachine heeft een enorme transformatie teweeggebracht doordat mensen massaal verhuisden van het land naar de stad door de industrialisatie.

Willem Westera is hoogleraar digitale media aan de open universiteit en zegt dat alles wat we als mens uit kunnen vinden ook uitgevonden wordt.

Ons dagelijks leven verandert en daarom moeten wij ons aanpassen aan sommige veranderingen (Nederhof, 2018).

Digitalisatie is een van de oorzaken die ons dagelijks leven verandert. Die verandering voelt voor sommige misschien benauwd, maar het levert ook veel op. Waar vroeger een gesprek of een goed boek werd gelezen in de trein, worden nu alle Facebook vrienden op de hoogte gesteld van hoe de dag is verlopen. Maar naast alle Social Media die ons leven af en toe overnemen zijn er ook andere zaken die ons als mens hebben veranderd. Vroeger ging men op vakantie met de auto en was kaartlezen een serieuze taak. Tegenwoordig is het een kwestie van de straatnaam intypen en de weg op je mobiel volgen. Het kaartlezen zit dan ook niet meer in ons systeem en daarom passen wij mensen ons aan aan de technologie.

Digitalisatie neemt dus sommige aspecten van ons dagelijkse leven over en geeft hier een andere wending aan. Maar naast Social Media en Google Maps in ons privéleven begint digitalisatie ook steeds meer in het bedrijfsleven een belangrijke factor te worden.

Recent publiceerde de Telegraaf een artikel over de winnaars van morgen als het gaat om bedrijven (Vermeend, 2019). In dit artikel worden drie onstuitbare ontwikkelingen beschreven waarmee steeds meer bedrijven te maken krijgen. Een daarvan is snelle digitalisatie van bedrijfsprocessen. De auteur van het artikel zegt het volgende als het gaat om de bedrijfswereld van morgen: “De winnaars van morgen zijn bedrijven die een businessmodel hanteren waarbij digitalisering, nieuwe technologieën en duurzaamheid op een evenwichtige wijze zijn ingebouwd.” Digitalisering begint in het bedrijfsleven dus een belangrijke rol te krijgen.

Wie zullen de winnaars van morgen worden?

## 1.1 Aanleiding

IMI Hydronic Engineering is een onderdeel van IMI plc. IMI plc is het hoofdbedrijf gevestigd in Birmingham, Engeland. IMI staat voor **I**mperial **M**etal **I**ndustries en is een beursgenoteerd bedrijf aan de London Stock Exchange.

IMI plc kun je onderverdelen in 3 divisies:

1. IMI Critical Engineering
2. IMI Precision Engineering
3. IMI Hydronic Engineering

Dit onderzoek richt zich op IMI Hydronic Engineering, de divisie waar het onderzoek kon worden uitgevoerd.In afbeelding 1 in de bijlage is een duidelijk beeld van de organisatie geschetst.

IMI Hydronic[[1]](#footnote-1) Engineering (IMI genoemd in dit onderzoek).

IMI is marktleider als het gaat om het realiseren van energiezuinige oplossingen voor het binnenklimaat. Zij leveren kwaliteitsproducten en diensten voor het efficiënter regelen van HVAC-installaties[[2]](#footnote-2). IMI heeft 3 verschillende merken onder haar paraplu, namelijk: IMI Heimeier, IMI Pneumatex en IMI Tour & Anderson. Om een duidelijk beeld te creëren van de verschillende merken worden die hieronder uitgelegd.

IMI Heimeier, waarvan de fabriek gevestigd is in Duitsland, is producent van thermostatische afsluiters en regelelementen voor verwarmingsinstallaties voor met name de woningbouw.

Heimeier houdt zich bezig met onderzoek, ontwikkelen en productie van nieuwe en innovatieve technologieën voor het waterzijdig inregelen van installaties, wat kan leiden tot minimaal 20% energiebesparing.

IMI Pneumatex, waarvan de fabriek is gevestigd in Zwitserland, is producent van drukverhoging- en ontgassingssystemen voor verwarmingsinstallaties met name in de utiliteit[[3]](#footnote-3).

IMI Tour & Anderson, afgekort TA, waarvan de fabriek is gevestigd in Zweden, is producent van inregelafsluiters en besturingen voor verwarmings-en koelinstallaties in woningbouw en utiliteit. TA houdt zich bezig met onderzoek, ontwikkeling en productie van bestaande, nieuwe en innovatieve technologieën op het gebied van waterzijdig inregelen van installaties.

Het bedrijf IMI opereert over de hele wereld, van de Burj Khalifa in Dubai tot misschien wel een van de bekendste hotels ter wereld, Marina Bay Sands in Singapore. Beide gebouwen staan op de voorpagina.

De Burj Khalifa is het hoogste gebouw ter wereld met een lengte van 828 meter. Het gebouw is gelegen in Dubai en bevat appartementen, hotels, restaurants, zwembaden en een bibliotheek. IMI heeft een complex koelsysteem op maat gemaakt om het hele gebouw te kunnen besturen, dit koelsysteem bevat circa 946.000 liter water.

Marina Bay Sands is een hotel gelegen in Singapore. Het hotel is vooral bekend om zijn infinity pool[[4]](#footnote-4) boven op het dak van het hotel. IMI heeft bij dit hotel gezorgd voor alle koelsystemen in de 2.561 hotelkamers.

Door het veranderen en ontwikkelen van de huidige digitale wereld is het van belang dat IMI zich ook meebeweegt in deze digitale tijd. IMI heeft ervaren werknemers die echter nog geen kennis hebben van het digitaliseren van bepaalde processen. Bij dit onderzoek gaat het om het verkoopproces. Onderzocht wordt hoe met behulp van digitalisatie het verkoopproces efficiënter en effectiever kan worden. IMI Hydronic Engineering realiseerde zich dat digitalisering ook in deze branche van belang is en wilde een duidelijk beeld krijgen van de mogelijkheden van digitalisatie voor hun salesprocessen.

IMI plc heeft meerdere divisies zoals eerder beschreven. De divisie IMI Precision gebruikt inmiddels een gedigitaliseerde salestool. Na deze eerste stap is IMI Hydronic Engineering aan de beurt. Vanuit de centrale marketingafdeling is de behoefte aangegeven om het salesproces te digitaliseren. De marketingafdeling maakt de content die sales kan gebruiken. In de praktijk wordt de content alleen niet voldoende of verkeerd ingezet door de salesafdeling. Door middel van een gedigitaliseerde salestool wil IMI ervoor zorgen dat alle content juist en voldoende wordt ingezet. Door meetsystemen in de tool te hanteren kan de marketingafdeling zien wat voor content wel of niet wordt gebruikt.

De meeste medewerkers in de Nederlandse vestiging zijn al op leeftijd. Deze medewerkers gaan over niet al te lange tijd met pensioen en moeten vervangen worden. Door digitaliseren hoopt IMI dat er een jongere doelgroep potentiele medewerkers zich meer aangetrokken voelt tot de branche.

Naast dat er onderzoek wordt gedaan naar digitalisatie wordt er ook aandacht besteed aan de salesstrategie. Er wordt gekeken naar de huidige salesstrategie en een potentiele salesstrategie waarin de Digital Briefcase een belangrijke rol speelt.

IMI heeft de onderzoeker gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

## 1.2 Doelstelling

*Het opstellen van een verkoopplan en strategie waarin de accountmanagers de Digital Briefcase als belangrijk hulpmiddel gebruiken bij het salesproces.*

De Nederlandse vestiging is gekozen als pilot voor de Digital Briefcase. De Nederlandse werknemers worden namelijk gezien als eerlijk, open en oprecht door het hoofdkantoor in Zwitserland. Eigenschappen waarvan het hoofdkantoor denkt dat ze een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van de Digital Briefcase.

Wat wil IMI zelf bereiken met de Digital Briefcase?

Het belangrijkste doel is tijdsbesparing. IMI wil meer tijd vrij maken voor de accountmanagers, de tijd die vrij komt door middel van de Digital Briefcase kan worden ingezet om bestaande klanten of nieuwe potentiele klanten te bezoeken. Door de tijdsbesparing hoopt IMI uiteindelijk meer omzet te genereren doordat de accountmanagers meer tijd hebben om klanten te bedienen.

In de HVAC-wereld zijn de salesmanagers de belangrijkste succesfactor van IMI, vanwege met name de relatie die ze opbouwen met de klanten, het vertrouwen dat ze hebben en hun expertise. Dit is wat IMI doet slagen in de business. Maar ook de directe concurrentie een stap voor zijn is belangrijk. De directe concurrentie heeft op dit moment nog geen gedigitaliseerde salestool en daarom is het van belang om niet langer te wachten met het ontwikkelen van de Digital Briefcase. Het uiteindelijke doel is meer omzet. Dit kan gerealiseerd worden met behulp van een gedigitaliseerde sales tool waarin alle benodigdheden zitten om het salesproces vlekkeloos te laten verlopen. Vergeleken met het oude salesproces kunnen de salesmanagers aanzienlijk meer tijd winnen met de Digital Briefcase.

## 1.3 Probleemstelling

Dat een multinational als IMI wil innoveren en processen wil digitaliseren is geen verassing in deze tijd. Steeds meer bedrijven kiezen er bijvoorbeeld voor om maatschappelijk verantwoord en duurzaam te ondernemen (Breman, 2014). Hierbij kan digitalisatie een steentje bij dragen. Maar naast de vraag van IMI is het ook van belang wat de doelgroep vindt van digitalisatie. Daarom volgt de probleemstelling als volgt:

*Welke aspecten zijn van belang bij het gebruik van een digital briefcase vanuit de perceptie van de accountmanagers?*

Om een goed inzicht te krijgen van de doelgroep is het goed om te weten wie de doelgroep is. De doelgroep voor de probleemstelling zijn de accountmanagers van IMI. De accountmanagers zijn een interne doelgroep. Deze doelgroep zal uiteindelijk met de Digital Briefcase moeten gaan werken en staan daarom centraal in dit onderzoek.

Naast de accountmanagers worden ook de klanten meegenomen. IMI heeft gevraagd om ook de mening van de klant mee te nemen, omdat IMI groot belang hecht aan de klant.

Om de doelstelling te behalen moet eerst de probleemstelling worden beantwoord.

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn verdeeld in sub deelvragen. De deelvragen zijn verdeeld in drie niveaus namelijk micro, meso en macro.

1. Wat zijn de eisen en wensen van de accountmanagers van IMI Hydronic Engineering ten opzichte van de Digital Briefcase? (Bedrijf, micro)
   1. Hoe verloopt het huidige salesproces?
   2. Hoe ziet het ideale salesproces eruit?
   3. Wat vinden zij van een Digital Briefcase en zouden zij ervoor openstaan om deze te gebruiken?
   4. Welke tools moeten er in de Digital Briefcase komen om een salesproces zo goed mogelijk te laten verlopen?
2. Wat zijn de eisen en wensen van de klanten van IMI Hydronic Engineering ten opzichte van de digital briefcase? (Klanten, meso)
   1. Wat vinden de klanten van het huidige salesproces?
   2. Zouden zij openstaan voor een Digital Briefcase?
   3. Welke tools moeten er volgens de klanten in de Digital Briefcase zitten?
   4. Wat zouden de nadelen kunnen zijn bij het gebruik van een Digital Briefcase?
3. Welke nadelen kunnen er optreden bij het gebruik van digitalisatie? (Best Practices, macro)
   1. Welke markten gebruiken veel digitalisatie?
   2. Wat zijn de nadelen van digitalisatie?
4. Aan welke technische en praktische voorwaarden moet de Digital Briefcase voldoen?

Het beroepsproduct is toegespitst op IMI Hydronic Engineering maar zou ook gebruikt kunnen worden door andere divisies. Het product zal dan wel enkele aanpassingen moeten ondergaan, zo zal bijvoorbeeld de content en de data moeten worden aangepast.

## 1.4 Afbakening onderzoek

Om te voorkomen dat het onderzoek te groot en daarmee onhaalbaar wordt binnen de gestelde tijd, beperkt het onderzoek zich tot de IMI-vestiging in Alphen aan den Rijn en wordt er gekeken naar de Nederlandse markt. Als er andere vestigingen ter sprake komen dan zal dit duidelijk worden aangegeven. Bepaalde specifieke termen worden verduidelijkt.

Voor het onderzoek is er een tijd beschikbaar van 5 maanden. Begonnen in september 2019 tot januari 2020. Voor het onderzoek zelf is geen geld beschikbaar gesteld vanuit de organisatie.

# 2 Theoretisch kader

Het thema van de scriptie is sales en digitalisatie en daarom wordt er vanuit verschillende theorieën naar gekeken. Vanuit de theorie kan antwoord gegeven worden op de volgende afgeleide vraag:

*Welke aspecten zijn in sales van belang met betrekking tot digitalisatie in de HVAC-branche?*

## 2.1 Sales

Sales is een belangrijk aspect in dit onderzoek. Daarnaast is digitalisatie belangrijk. Voordat er antwoord wordt gegeven op de afgeleide vraag is het van belang om te weten wat sales en digitalisatie nou precies inhouden.

Bij sales is het bereiken van een commerciële overeenkomst tussen een organisatie en een klant is het uitgangspunt. Het bereiken van een commerciële overeenkomst/ transactie tussen een organisatie en een klant is het doel.

Ruud de Haas schreef het boek ‘Het strategisch verkoopplan’ (Haas, 2015). In dit boek beschrijft Haas verkopen als volgt: ”Verkopen is de klant door de besluitvormingscyclus heen helpen, zodanig dat de klant bij jou tot koop overgaat.”

De besluitvormingscyclus is een cyclus die iedereen doorloopt als hij/zij een aankoop gaat doen. Hieronder is de cyclus weergegeven in figuur 1.1.

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 1.1 De besluitvormingscyclus.

In de cyclus zijn de stappen weergegeven die iedereen in zijn hoofd maakt bij een aankoop. Deze stappen worden echter niet altijd op dezelfde manier doorlopen en ook niet altijd even uitgebreid. Ook wordt er niet altijd een besluit tot aankoop genomen. In de cyclus is te zien dat bij de stap ‘beslissen’ er twee mogelijkheden zijn: nieuwe invulling van de behoefte maar ook terug naar de huidige invulling van de behoefte. Als er geen aankoop wordt gedaan dan is de opoffering vaak te groot en wordt er besloten om geen nieuwe invulling te geven aan een bepaalde behoefte.

De haas vertelt dat het bij de verkoop belangrijk is om opzoek te gaan naar de unique buying reason (UBR). Door achter de UBR te komen kan er ingespeeld worden op de wensen van de klant. Naast de besluitvormingscyclus, te zien in figuur 1.1, is er ook een cyclus die de verkoper kan hanteren om de klant te helpen bij zijn beslissing, zie figuur 1.2.

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 1.2 De stappen die een verkoper door kan lopen om de klant door zijn besluitvormingscyclus heen te helpen.

De haas zegt met de cyclus, te zien in figuur 1.2, dat de verkoper vanaf het begin een klant al kan helpen bij zijn besluitvorming. De verkoper heeft twee mogelijkheden om uiteindelijk over te gaan tot verkoop. De eerste mogelijkheid is het inventariseren van de behoefte. Hierbij inventariseert de verkoper wat de UBR zou kunnen zijn. De tweede mogelijkheid is dat de klant bewust wordt van de behoefte. Hierbij heeft de verkoper de UBR al aangekaart en is de klant later bewust geworden van de UBR.

Reurings vertelt dat de relatie tussen de klant en de salesmedewerker verandert (Reurings, 2018). Waar vroeger alleen de laatste schakel in de waardeketen leverde aan de klant, zijn er nu ook groothandelaren die online kunnen verkopen. De digitalisatie kan niet de rol van de mens weghalen in het salesproces. Uit onderzoek is gebleken dat de interacties van mens tot mens in 2 jaar gelijk is gebleven. Het contact zal dus niet vervagen zegt Reurings maar de contactmomenten kunnen wel efficiënter en doeltreffender worden ingezet door middel van digitalisering. De verkopers van vroeger kunnen dan eigenlijk na digitalisatie ook niet meer hun oude werk blijven doen. Inhoudelijk moeten salesmedewerkers nog meer verbondenheid creëren met de klant. Waarna hij veel beter in staat is kansen te signaleren en hierop in te spelen met de marketingafdeling.

## 2.2 Digitalisatie

Digitalisatie wordt in The Oxford English Dictionary uitgelegd als volgt: “de acceptatie of toename van het gebruik van digitale of computertechnologie door een organisatie, industrie, land etc.” (Brennen, 2014).

Digitalisatie zorgt voor een veranderding in het salesproces. Shahar Markovitch zegt zelfs dat bedrijven niet alleen het proces moeten automatiseren maar dat ze nog verder moeten gaan, het bedrijfsproces moet opnieuw worden uitgevonden (Markovitch, 2014). Door alleen het proces te automatiseren is er nog te weinig verandering. De klant moet worden verrast en dit kan door het proces opnieuw uit te vinden. Met het opnieuw uitvinden bedoelt Shahar bijvoorbeeld het aantal stappen verminderen van het salesproces en het aantal documenten daarbij verminderen.

Digitalisering kan invloed hebben op meerdere aspecten binnen een bedrijf (Parviainen, 2017). Het kan invloed hebben op onder andere de bedrijfsomgeving maar ook op de interne werking van het bedrijf. Daarnaast levert digitalisering ook nieuwe kansen voor het bedrijf. De impact van digitalisering en de doelstellingen die voortkomen uit digitalisering kunnen uit drie verschillende gezichtspunten worden bekeken, namelijk:

1. *Interne efficiëntie*, d.w.z. een verbeterde manier van werken door middel van nieuwe planning van interne processen en digitale middelen. Door verschillende stappen te automatiseren kan de kwaliteit ook verbeteren en worden stappen ook beter meetbaar. Daarnaast kan digitalisatie ook meewerken aan betere werktevredenheid onder werknemers. Door automatisering van routinewerk blijft er meer tijd over om jezelf te ontwikkelen.
2. *Externe kansen*, d.w.z. nieuwe zakelijke kansen. Deze kansen kunnen bestaan uit nieuwe klanten of nieuwe mogelijkheden bij bestaande klanten. Externe efficiëntie betreft de externe kansen die gecreëerd worden door digitalisatie. Zo kan bijvoorbeeld de klantenservice geoptimaliseerd worden door technologie.
3. *Verstorende veranderingen*, d.w.z. digitalisatie verandert ook rollen binnen een organisatie. Zo kunnen er functies wegvallen door digitalisatie maar er kunnen ook andere functies bij komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan facturen handmatig inscannen, deze handeling kan vervangen worden door automatisering. Ook kunnen bepaalde stappen in een proces wegvallen door digitalisatie.

Deze drie verschillende gezichtspunten zijn in een driehoek op afbeelding 2 in de bijlage weergegeven. Hierin is zichtbaar dat alle drie de verschillende punten in verband staan met digitale transformatie.

Parviainen beschreef digitalisatie dus met drie gezichtspunten. Anke Bahl vindt dat digitalisatie op drie verschillende niveaus verdeeld kan worden namelijk: technologie, organisatie en medewerkers (Bahl, 2019).

1. *Technologie,* hierbij geldt de mate van technologie. Het ligt er per bedrijf aan wat er gedigitaliseerd moet worden en in welke mate er technologie bij komt kijken. Als er processen gedigitaliseerd worden die een hoge mate van technologie bevatten kan bijvoorbeeld het onderhouden van de digitalisatie gedaan worden door een externe partij. Door deze reden kunnen er grote verschillen ontstaan in het bedrijf. Technologie kan dus op deze manier invloed hebben op het bedrijf vindt Bahl.
2. *Organisatie*, het tweede niveau heeft te maken met de organisatie. Bij de organisatie beschrijft Bahl de verandering die er bijvoorbeeld intern kunnen ontstaan vanwege digitalisatie. Veranderingen kunnen bijvoorbeeld zijn: wegvallen van werkgelegenheid of veranderingen binnen bepaalde processen. Daarnaast beschrijft zij dat de organisatie de keuze maakt om te digitaliseren in deze keuze ook geheel moet financieren.
3. *Werknemers,* het laatste niveau heeft te maken met de werknemers. Bahl beschrijft dat de werknemers een belangrijke factor zijn bij digitalisatie. Werknemers moeten uiteindelijk het werk waar zij aan gewend zijn opgeven en open staan voor een verandering. Bij de werknemers denkt Bahl aan de mensen die werken met digitalisatie maar ook overweegt zij de risico’s. Zo omschrijft zij dat er een overvloed van gegevens kan ontstaan van de werknemers die digitalisatie gebruiken. Dit komt omdat alles wat een werknemer digitaal uitvoert, te meten is. Maar van wie zijn deze gegevens zijn ze van de werknemer, werkgever of misschien het softwarebedrijf?

We blikken terug op de afgeleide vraag: Hoe ziet sales digitalisatie eruit? Parviainen en Bahl zeggen dus dat er op verschillende niveaus en vanuit verschillende gezichtspunten gekeken moet worden naar digitalisatie en dat digitalisatie dus voor gehele bedrijf een verandering inhoudt.

Nu we gekeken hebben naar digitalisatie binnen een organisatie is het ook van belang dat we kijken naar de sales kant. Sales is een essentieel onderdeel in een verkoopproces. Maar komt sales wellicht niet voor grote uitdagingen te staan als digitalisatie om de hoek komt kijken? Wordt sales, persoonlijke verkoop, niet volledig overgenomen door digitalisatie?

Christophe Degryse schreef de “Digitalisation of the economy and its impact on the labour markets.” In dit stuk vertelt hij dat digitalisatie de arbeidsmarkt kan aantasten en dat sommige bedrijven bang zijn om ‘ge-Ubered’ te worden (Degryse, 2016). Uber kwam in 2014 met een app waarbij iedereen met een auto een taxichauffeur kan worden. Door een simpele app en een paar algoritmes kan iedereen een taxichauffeur worden zonder enige training of examens. Deze ontwikkeling was in de vervoersmarkt een shock aangezien iedereen door de Uber app opeens kon concurreren met de echte taxibedrijven. Hetzelfde geldt voor AirBnB.

Technologie is een ingrijpende ontwikkeling in het bedrijfsleven, maar er valt nog over te twisten of het een goede of slechte ontwikkeling is. Zo kun je bedenken dat een werkloze nu van de een op de andere dag taxichauffeur kan worden door de Uber app en daardoor geld kan verdienen. Maar aan de andere kant kunnen wellicht kleine taxibedrijven daardoor juist failliet gaan.

James Manyika vertelt dat technologie een fase van evolutie is (Manyika, 2013).

“Aangenomen technologie wordt belichaamd in kapitaal, fysiek of menselijk en het staat economieën toe om meer waarde te creëren met minder input. Tegelijkertijd verstoort technologie vaak, waardoor oudere manieren om dingen te doen veranderen” Manyika vertelt dat het niet gaat om het aanpassen van nieuwe dingen maar het afbreken van oude. Er hoeft dus eigenlijk niet een heel nieuw salesproces te komen maar het oude proces moet alleen verbroken worden.

## Strategie

Door digitalisatie zal er ook een aanpassing komen in de strategie. De salesstrategie wordt immers een digitale salesstrategie. Het is belangrijk om te begrijpen wat een digitale strategie is. Een goede digitale strategie geeft richting, waardoor leidinggevenden in staat zijn digitale initiatieven te leiden, vooruitgang te meten en vervolgens inspanning te geven waar nodig. Jeanne W. Ross is een principal research scientist en schreef een artikel over Digital strategy (Ross, 2017). In haar artikel beschrijft zij twee soorten digitale strategieën: een klant betrokkenheid strategie en een gedigitaliseerde oplossingsstrategie. De klant betrokkenheid strategie is gefocust op de klant betrokkenheid, de gepersonaliseerde ervaringen en meer klantentrouw. De oplossingsstrategie richt zich meer op informatie over producten of diensten die nieuwe waarde leveren, bij deze strategie kan het bedrijf een oplossing bieden voor het probleem van de klant. Ross omschrijft wellicht ook een derde strategie. Een die vaak gezien wordt als een derde strategie maar het niet is, namelijk Operationele uitmuntendheid. Operationele uitmuntendheid is volgens Ross namelijk een minimumvereiste om digitale zaken te doen en niet de basis voor een duurzaam concurrentiemodel.

De klant betrokkenheid strategie kent 3 digitale technologieën:

1. Digitale kanalen die interactie versterken.
2. Gegevensanalyse toepassen om de behoefte aan en het meest effectief benaderen van gepersonaliseerde content.
3. Gebruik maken van social media om zich te ontwikkelen in gemeenschappen.

De oplossingsstrategie, deze strategie is bedoeld voor bedrijven die door middel van digitalisatie producten of diensten willen verbeteren. Zo kunnen bedrijven door middel van digitalisatie bijvoorbeeld producten of diensten aanbieden aan klanten volledig op de behoeften van de klant. Door deze strategie kan de inkomstenstroom van normale verkopen veranderen naar een verfijnd en aanbod waarbij de terugkomende transacties belangrijker zijn.

## 2.1 Conclusie

Bij de conclusie wordt er antwoord gegeven op de volgende afgeleide vraag:

*Welke aspecten zijn in sales van belang met betrekking tot digitalisatie in de HVAC-branche?*

Het eerste aspect wat van belang is, zoals blijkt uit het theoretisch kader, zijn de medewerkers van een bedrijf. De relatie tussen de klant en de accountmanagers zal door digitalisatie veranderen, schrijft Reurings. De contactmomenten tussen de klant en de accountmanagers kunnen door digitalisatie efficiënter en effectiever gemaakt worden. Naast de contactmomenten tussen de klanten zullen de medewerkers uiteindelijk ook het werk waaraan zij gewend zijn moeten opgeven en open moeten staan voor veranderingen door digitalisatie. Bahl beschrijft de medewerkers zelfs als het belangrijkste aspect bij digitalisatie.

Het tweede aspect is de organisatie. Bahl laat zien dat de organisatie die de keuze maakt om te digitaliseren dit moet faciliteren. Daarnaast is het van belang dat de organisatie die de keuze maakt om te digitaliseren haar medewerkers ook moet motiveren.

Het laatste aspect dat van belang is, is de strategie. Als een bedrijf er voor kiest om te digitaliseren, dan moet de salesstrategie aangepast worden en veranderd worden in een digitale salesstrategie, zoals Ross beschreven heeft.

# 

# 3 Verantwoording onderzoek

## 3.1 Wat

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar welke aspecten van belang zijn bij het gebruik van een digital briefcase vanuit de perceptie van de doelgroep. Kwalitatief onderzoek is bedoeld om de aard en de context van verschijnselen te bestuderen (Philipsen, 2004). Bij dit onderzoek wordt er alleen gebruik gemaakt van diepte-interviews en meetings in focusgroepen. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat het belangrijk is om diep in te gaan op de achterliggende motivaties, wensen, meningen en behoeftes van de respondenten. Een kwantitatief onderzoek kan niet de inzichten geven die essentieel zijn bij een digital briefcase omdat kwantitatief onderzoek gefocust is op hoeveelheid. Een kwantitatief onderzoek wordt getoetst bij een grote groep respondenten en de resultaten zijn cijfermatig weergegeven.

## 3.2 Wie

De interviews worden afgenomen bij drie verschillende groepen: accountmanagers, klanten en best practices (micro, meso en maso). Alle drie de groepen worden echter geïnterviewd op basis van een steekproef van de populatie omdat het ondoenlijk is om alle accountmanagers, klanten en best practices te interviewen.

De accountmanagers worden in verschillende groepen onderverdeeld: in rayons en op leeftijd.

De rayons zijn onderverdeeld op basis van de verdeling zoals die bij IMI wordt aangehouden. En wat leeftijd betreft is de verdeling leeftijd onder de 55 jaar en boven de 55 jaar. Dit onderscheidt is gemaakt naar aanleiding van het onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau genaamd “Achterstand en Afstand”. Waaruit blijkt ouderen boven de leeftijdsgrens van 55 jaar digitale vaardigheden missen (Duimel, 2017). Als oorzaak wordt aangegeven: desinteresse van de groep. Door het onderzoek van de SCP zijn de accountmanagers dus verdeeld in 2 leeftijdsgroepen. De klanten zijn verdeelt op rayon.

Er wordt bij de klanten, naast individuele interviews, ook gebruik gemaakt van focusgroepen. De keuze om focus groepen te gebruiken is om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Bij een individueel interview is de kans vaak groter dat de respondent een wenselijk antwoord geeft. Bij een focusgroep worden de eerlijke antwoorden toch makkelijker gezegd vanuit de respondenten. Daarnaast is een focusgroep een goede manier om meerdere respondenten tegelijk te interviewen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Doelgroep** | **Rayon** | **Leeftijd <55** | **Leeftijd >55** | **Totaal** |
| Accountmanagers | Key account | 2 |  | 2 |
|  | OTC |  | 2 | 2 |
|  |  |  |  | 4 |

Tabel 3.1 verdeling accountmanagers

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Doelgroep** | **Key account** | **OTC** | **Totaal** |
| Klanten | 2 |  | 2 |
|  |  | 4 | 4 |
|  |  |  | 6 |

Tabel 3.2 verdeling klanten

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Doelgroep** | **Gebruiker** | **Digitalisatie Expert** | **Totaal** |
| Best Practices | 1 | 1 | 2 |
|  |  |  | 2 |

Tabel 3.3 verdeling Best Practices

## 3.3 Hoe

Omdat de mening van de accountmanagers, klanten en de Best Practices centraal staat, is het belangrijk dat de diepte-interviews goed worden uitgevoerd maar ook goed worden geanalyseerd. De diepte-interviews zijn half gestructureerde interviews (Migchelbrink, n.d.). Half gestructureerde interviews vinden plaats met behulp van een topiclist, een lijst met onderwerpen die aan bod komen tijdens het interview. De volgorde van de onderwerpen maakt echter niet uit. Bij half gestructureerde interviews kan de respondent een open antwoord geven als het gaat om zijn mening, gedachte of gevoelens. Door de lijst met aandachtspunten worden uiteindelijk alle antwoorden naast elkaar gelegd om thema’s en andere patronen in de data te signaleren.

Het analyseren van kwalitatieve data kan niet statistisch geanalyseerd worden (Baarda, Basisboek kwalitatief onderzoek, 2009A). Om de kwalitatieve data te verwerken wordt het gestructureerd en geanalyseerd. Het structuren gebeurt in 3 stappen: ordening, labeling en vaststellen van verbanden. Na het structuren wordt de data beschrijvend of exploratief geanalyseerd.

## 3.4 Voorwaarden

Om de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek te waarborgen moet er eigenlijk een tweede onderzoeker ingeschakeld worden (Baarda, Basisboek kwalitatief onderzoek, 2009B). De tweede onderzoeker zal onafhankelijk ook labelen en analyseren om hierna gezamenlijk betrouwbare resultaten te benoemen. De tweede onderzoeker onderzoekt niet nog een keer volgens Baarda, de tweede onderzoeker analyseert alleen onafhankelijk de interviews om het onderzoek meer betrouwbaar te maken. Bij kwalitatief onderzoek gesproken over intersubjectiviteit in plaats van betrouwbaarheid. Om überhaupt uitspraken te doen over de intersubjectiviteit probeert de interviewer zo objectief mogelijk te blijven tijdens een interview.

Ook moet de validiteit gewaarborgd worden (Zwieten, 2004). Validiteit betreft aan- of afwezigheid van systematische vertekeningen. De vraag is dan ook: heeft de interviewer werkelijk onderzocht wat hij wilde onderzoeken? Om de validiteit te beoordelen zal er informatie beschikbaar gesteld moeten worden waarin potentiële bronnen van vertekening te vinden zijn.

Naast het feit dat het kwalitatieve onderzoek betrouwbaar en valide moet zijn om bruikbaar te zijn, worden de resultaten uiteindelijk instrumenteel bruikbaar genoemd (Infobronnen , n.d.). Dit is omdat de antwoorden van de respondenten een nuttig doel hebben en gebruikt worden voor een praktisch doel.

# 4. Deskresearch

In dit hoofdstuk worden alle bevindingen uit het deskresearch beschreven. Om richting te geven aan het onderzoek wordt de research verdeeld onder drie aspecten. Deze drie aspecten zijn eerder, in het theoretische kader, aangekaart als belangrijke aspecten als het gaat om sales in betrekking tot digitalisatie. De drie aspecten zijn: Strategie, Organisatie en Medewerkers.

## 4.1 Strategie

In de paragraaf strategie wordt er gekeken naar de huidige verkoopstrategie van IMI. Om een duidelijk beeld te schetsen van de klangroepen zijn deze verdeeld in de klanten piramide te zien in figuur 4.1. daarnaast wordt deze tabel nader toegelicht in tabel

Figuur 4.1 Klanten piramide.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Klantgroep** | **Percentage omzet** | **Omzet in euro’s** | **Groei percentage** |
| Groothandel | 87,33% | € 15.264.000,- | 9,9% |
| Installateurs | 8,9% | € 1.562.000,- | -1,5% |
| OEM | 3,7% | € 651.000,- | 11,7% |

Tabel 4.1 verdeling klant piramide

### 4.1.1 Huidige klantgroepen

De klantgroepen zijn onder verdeeld in 3 groepen. Deze groepen kopen de producten rechtstreeks van IMI. In hoofdstuk 3.2 is te zien dat de accountmanagers van IMI verdeeld zijn in twee groepen. Namelijk OTC en Key Accounts.

### 4.1.2 Bedienen van de klantgroepen

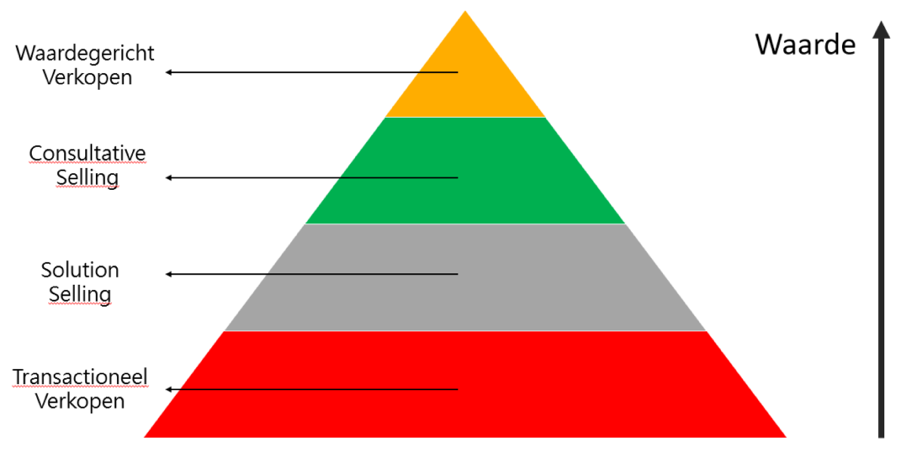
De OTC accountmanagers bedienen de groothandel klantgroep. Zij zorgen er voor dat de groothandel genoeg producten inkoopt bij IMI.

De Key accountmanagers bedienen eigenlijk de installateurs. Onder Installateurs verstaat IMI eigenlijk alle bedrijven die rechtstreeks producten kopen van IMI. Dit doen zij door middel van een contract die zij zijn aangegaan met IMI. Echter zijn er ook Key Accounts die de producten niet rechtstreeks kopen maar via de groothandel. De Key Accounts hebben dus wel contact met IMI maar doen hun inkopen bij de groothandel. Dit is omdat de groothandel logistiek veel gemakkelijker is voor de klant.

OEM is een kleine klantgroep die verdeeld is onder Key Accountmanagers maar ook OTC accountmanagers. OEM staat voor Original Equipment Manufacturer, dit zijn fabrikanten die IMI producten gebruiken in hun eigen eindproduct. Deze klantgroep is doormiddel van rayon verdeeld onder de accountmanagers.

### 4.1.3 Verkoopmethodes

Er worden 2 huidige verkoopmethodes gehanteerd volgens de accountmanagers. De verkoopmethodes zijn afgeleid van het model van Valuezone (Boers, n.d). Het model wordt door de accountmanagers aangewezen als meest relevante verkoopmethodes die zij op het moment gebruiken, dit blijkt uit meerdere gesprekken met de accountmanagers zelf en door het bijwonen van gesprekken tussen de accountmanagers en klanten. Het model ziet er als volgt uit:



Figuur 4.2: Piramide verkoopmethodes

In het model zijn er vier verschillende methodes te zien. Deze methodes zijn aangewezen als de vier meest voorkomende verkoopmethodes. De methodes zijn gerangschikt in een piramide waarbij de top van de piramide de beste verkoopmethode voor “morgen” is volgens Valuezone. Eerst zal een toelichting worden gegeven wat de methodes inhouden.

*Waardegericht verkopen*

Het waardegericht verkopen houdt in dat de verkoper eigenlijk van te voren al weet wat het probleem is van de koper en hij weet ook precies hoe hij dit probleem kan oplossen. Bij deze methode is het van belang dat de koper zich begrepen voelt. De koper moet het idee hebben dat het niet om het verkopen van de producten gaat maar dat de verkoper de koper wil helpen met zijn business.

*Consultative selling*

Bij de verkoopmethode Consultative selling is de koper nog niet geheel bewust van een probleem. Er worden vaak meerdere verkopers ingeschakeld door de koper om te vergelijken. Bij deze methode is het nadeel dat de klant nog niet geheel bewust is van een probleem en aan de verkoper vraagt dit uit te zoeken. Hierdoor gaat er veel tijd en geld in zitten terwijl er nog geen zekerheid is dat de koper ook daadwerkelijk bij dezelfde verkoper zijn producten koopt.

De volgende twee verkoopmethodes zijn van belang voor IMI.

*Productgericht verkopen*

Productgericht verkopen oftewel Transactioneel verkopen. Het productgericht verkopen is vooral gericht op het product en de product eigenschappen. Hierin staat het product echt centraal en wordt de klant niet in de verkoopmethode opgenomen.

IMI hanteert onder andere deze verkoopmethode omdat volgens hun de producten kwalitatief erg goed in de markt staan. De producten staan daarom centraal.

*Solution selling*

De tweede verkoopmethode die IMI hanteert is Solution selling. Solution selling oftewel probleem gericht verkopen is een methode waarbij een oplossing gezocht wordt voor een specifiek probleem. Bij deze methode is de verkoper vaak zich al bewust van een probleem. De verkoopmethode is dus meer klant gericht, gericht op de problemen van de klant dan de productgerichte methode.

De huidige verkoopmethode van IMI is productgericht verkopen en solution selling.

## 4.2 Organisatie

In paragraaf 4.2: Organisatie wordt alle belangrijke informatie behandeld die voor de organisatie van belang zijn en verkregen is uit deskresearch.

### 4.2.1 Resultaten deelvraag technische en praktische voorwaarden

De vierde deelvraag die beantwoord wordt is:

*Aan welke technische en praktische voorwaarden moet de Digital Briefcase voldoen?*

De Digital Briefcase wordt ontwikkeld door een Software bedrijf. Voordat IMI de Digital Briefcase laat ontwikkelen zijn er technische voorwaarden waar hij aan moet voldoen. Er is vanuit de organisatie gevraagd om de belangrijkste punten te zoeken en deze te vermelden in het onderzoek. Loo en Nagelkerke hebben een artikel geschreven waarbij 10 punten worden genoemd om de haalbaarheid van de software ontwikkeling te meten (Nagelkerke, 2019). Niet alle punten zijn echter van belang bij de Digital Briefcase, alleen de relevante punten worden hier behandeld. De overige punten worden verder uitgelegd in bijlage I.

#### 4.2.1.1 Technische voorwaarden

1. Ontwikkelplatform

Het ontwikkelplatform is zeer van belang voor IMI. De Digital Briefcase moet op alle platformen kunnen draaien. Het is belangrijk dat de opties van platformen zo breed mogelijk blijven, zodat men niet afhankelijk is van één werkend platform.

1. Ontwikkeltaal

De ontwikkeltaal is ook van belang voor IMI. De Digital Briefcase wordt eerst in Nederland gebruikt waardoor de taal Nederlands zal zijn. Maar ook in Nederland zijn er steeds meer internationale bedrijven (klanten) waar de voertaal Engels is. Hierdoor is het van belang dat de Digital Briefcase ook in het Engels gebruikt kan worden. Daarnaast is het de bedoeling om de Digital Briefcase ook in de buitenlandse vestigingen van IMI te gaan gebruiken in de toekomst.

3. App content

App content is ook zeker van belang. De App content zal voortdurend moeten worden bijgehouden. De content is erg belangrijk voor de Digital Briefcase omdat het de documentatie is waarmee de accountmanagers bij de klant moeten communiceren. De content zal dus goed beheerd moeten kunnen worden. Bovendien moet er rekening gehouden worden met toekomstige technologische ontwikkelingen als het gaat om App content.

4. Functie

Een belangrijke functie zal zijn: de connectie. De Digital Briefcase zal altijd connected moeten zijn oftewel hij zal online/offline onafhankelijk moeten zijn in het gebruik. De accountmanagers moeten te allen tijden toegang hebben tot de Digital Briefcase met alle informatie die er op staat.

#### 4.2.1.2 De praktische voorwaarden

1. Mobiel

De Digital briefcase moet makkelijke mee te nemen zijn. Het doel is om de Digital Briefcase te gebruiken bij klantbezoeken, daarom moet hij niet te veel ruimte innemen en niet te zwaar zijn.

2. Batterij

Het is belangrijk dat de Digital Briefcase een batterij duur heeft van minimaal 8 uur. Hiermee zou de accountmanagers een hele werkdag werken op de Digital Briefcase zonder op te laden. De Digital Briefcase moet niet afhankelijk worden van stroom, dit is omdat de accountmanager van te voren niet kan weten of er bij de klant de mogelijkheid is om op te laden.

3. Up-to-date

De Digital Briefcase moet up-to-date zijn. Alle informatie die op de Digital Briefcase te verkrijgen is moet de laatste en meest recente versie zijn. Op deze manier kan er voorkomen worden dat de klant onjuiste informatie verkrijgt.

4. Bedienen op afstand

De Digital Briefcase moet ook op afstand bediend kunnen worden. Door bijvoorbeeld diefstal van de Digital Briefcase kan er gevoelige informatie van het bedrijf lekken. Door op afstand uit te loggen op de Digital Briefcase zal de informatie niet uit kunnen lekken.

5. Toegankelijkheid

De Digital Briefcase moet op verschillende elektronische apparaten toegankelijk zijn. Zo moet het toegankelijk zijn op een smartphone, een tablet of een laptop. Het moet dan ook systeem onafhankelijk zijn.

6. Hacken

De Digital Briefcase moet niet gehackt kunnen worden. Ook door hacken kan er gevoelige informatie op straat belanden. Om dit te voorkomen moet de Digital Briefcase voorzien zijn van een geavanceerd en zeer betrouwbaar veiligheidssysteem.

### 4.2.2 Omgeving

Op basis van een Destep analyse is er gekeken naar de omgeving waar de Digital Briefcase actief zal zijn. De Destep analyse is uitgevoerd om de factoren in omgeving van de organisatie bevinden.

Bij de Destep analyse worden de volgende onderdelen behandeld: Economisch, Technologisch, Ecologisch, Politiek-Juridisch, Demografisch en Sociaal-Cultureel

Voor dit onder zoek zijn Economisch, Technologisch, Ecologisch en Politiek-Juridisch van belang en worden ook nader uitgewerkt. De overige twee onderdelen zijn wel in bijlage I terug te vinden.

1. Economisch.

De bouwsector blijft flink groeien de komende jaren, stelt het EIB (Ecomisch instituut voor de woningbouw, 2019). Het EIB staat voor Economisch Instituut voor de Bouw. Zij plaatste op 24 januari 2019 een artikel waarin het EIB beschrijft dat de bouwproductie in 2018 met 6,5% was gestegen, met een productietoename van 4 miljard naar 70 miljard euro. De groei zal stevig doorzetten, met groeicijfers van 5%, zowel in 2019 als in 2020, zal de bouwsector een stevige groeier zijn in de Nederlandse economie.

Ook kijkt het EIB verder dan 2020. In 2021 verwacht het EIB dat de bouwsector in een rustig vaarwater terecht komt. Er is dan 6 jaar lang een groei gerealiseerd en de bouwproductie zal dan in 2021 op een niveau van 77 miljard euro zitten. Maar zelfs op dit hoge niveau is er nog een groei te realiseren namelijk door duurzaamheid. De toenemende groei in de bouwsector en de toenemende focus op duurzaamheid geeft een grote impuls aan het bouwvolume en kan leiden tot een toenemende vraag naar producten in de HVAC-branche..

1. Technologisch

Een van de trends op basis van technologie is Hyperautomatisering (Hoeffnagel, 2019). Hyperautomatisering is eigenlijk een combinatie van softwarepakketten, machine learning en automatiseringstools. Automatiseringstools helpen bij het versnellen van werkprocessen. Deze trend zal zich verder ontwikkelen in 2020 geeft Gartner aan. Gartner is een onderzoeks-en adviesbureau in de informatietechnologie-sector.

De privacy wet wordt behandeld in Politiek-juridisch.

1. Ecologisch

Ecologische aspect blijft ook van belang in de toekomst. Nederlandse consumenten zijn kritisch over de inspanningen van bedrijven ten opzichte van duurzaamheid (customertalk, 2019). Uit het dossier Duurzaam 2019 blijkt dat driekwart van de Nederlanders het belangrijk vindt dat bedrijven een positieve bijdragen leveren aan het milieu en de maatschappij. Echter vinden consumenten de duurzaamheidsclaims van bedrijven vaak niet helemaal te vertrouwen. Vier van de 10 consumenten zeggen genoeg te hebben van duurzaamheidsreclames. Maar 76% van de consumenten vinden bedrijven wel sympathieker als zij een bijdrage leveren aan een beter milieu. Daarvan geeft ook een derde aan dat zij sneller een herhaalaankoop doen bij het desbetreffende bedrijf.

Papierloos werken is ook een trend binnen het ecologische aspect. Door minder papier te gebruiken in het bedrijfsleven zullen er minder bomen gekapt hoeven te worden (Docuresult, 2018). Daarnaast heeft papierloos werken een positief effect op de kosten binnen een organisatie. Printen kost geld en het geld dat geïnvesteerd wordt in softwaresystemen zijn meestal vrij snel terug verdiend.

1. Politiek-Juridisch

Stikstof is een van de grootste problemen van dit moment (Voermans, 2019). Het stikstofoverschot is voor Nederland het grootste milieuprobleem van dit moment zeggen meerdere ecologen. Verdere uitleg over het stikstofprobleem is te vinden in de bijlage.

Momenteel liggen er 18.000 bouwprojecten stil. Dit heeft zeker impact op IMI. In de toekomst zullen er waarschijnlijk nog meer projecten stil komen te liggen.

Naast het stikstofprobleem is de privacywet van belang.

Op 25 mei 2018 is de AVG op Europees niveau in werking getreden. De AVG is de privacywet die burgers in bescherming moet nemen (Radar , 2018). De AVG oftewel Algemene Verordening Gegevensbescherming geeft meer verantwoordelijkheid aan bedrijven als het gaat om de gegevens van consumenten. Onder gegevens worden niet alleen naam, adres en woonplaats verstaan maar bijvoorbeeld ook e-mailadres, IP-adres, mobiele telefoonnummer en zelfs het aankoopgedrag, belgedrag en de locatie.

Consumenten hebben na deze privacywet meer inspraak als het gaat om hun eigen gegevens. Als consument moet je ook een bezwaar in kunnen dienen.

## 4.3 Medewerkers

In paragraaf 4.3: Medewerkers wordt er gekeken naar de normen, waarden en de cultuur van de verkoopafdeling.

### 4.3.1. Normen

IMI waarborgt haar eigen normen en waarden en noemt dit de IMI way. Deze gedragscode wordt overal ter wereld gehandhaafd en het is van belang voor IMI dat iedereen dit ook nastreeft. De IMI way beschrijft de normen van IMI die zijn onderverdeeld in 10 verschillende normen.

1. Gezondheid en veiligheid

2. Gedrag op de werkplek

3. Bestrijding van de omkoping, corruptie en fraude.

4. Belangenconflict

5. Eerlijke markten

6. Boekhouding

7. Technische voordelen

8. Handelscontrole

9. Verantwoord ondernemen

10. Gebruik en gebruiksmiddelen en- informatie.

### 4.3.2. Waarden

Naast de 10 normen die de IMI way nastreeft zijn er ook vier waarden die IMI omschrijft als de vier waarden die het gedrag binnen IMI echt aanstuurt. De vier waarden zijn:

1. Integriteit

*Wij proberen het juiste te doen en willen hierbij de mensen in veiligheid houden.*

2. Uitmuntendheid

*Wij proberen om de beste praktijken in de industrie toe te passen en om continu te leren en te verbeteren.*

3. Innovatie

*Wij begrijpen de uitdagende behoeften van de klanten en creëren nieuwe oplossingen.*

4. Samenwerking

*Wij geloven in samenwerking, om betere resultaten te leveren.*

Deze normen en waarden worden toegepast in elke IMI vesteging over de wereld en er wordt geacht dat deze ook nageleefd worden.

### 4.3.3. Cultuur

Naast de normen en waarden die wereldwijd hetzelfde moeten zijn is er voor elke verkoopafdeling wel een andere cultuur. Om de cultuur te bepalen van de verkoopafdeling van IMI in Alphen aan den Rijn is er gekeken naar het Competing Values Framework, het model is oorspronkelijk bedoeld om op zoek te gaan naar de indicatoren van de organisatie effectiviteit ontworpen door Quinn en Rohrbaugh (Yu, 2009). Het model omvat vier effectiviteitscriteria modellen, deze worden ook wel organisatieculturen genoemd. Gebaseerd op eerdere organisatiecultuurstudies noemde Kim Cameron en Robert Quinn 4 verschillende organisatiecultuurtypes namelijk: Clan, Adhocratie, Markt en Hiërarchie.

1. Clancultuur

De clancultuur wordt omschreven als een mensgerichte cultuur. De medewerkers staan centraal en de klanten worden ook als partners gezien. Er is wederzijdse hulp en een sfeer van collectiviteit. Teamwork en de ontwikkeling van het personeel is erg belangrijk.

2. Adhocratiecultuur.

Is een innovatieve cultuur waarbij het draait om nieuwe ontwikkelingen in een creatieve en dynamische werkomgeving. Het doel is om nieuwe producten of diensten te verzinnen om zo voorop te lopen. In deze cultuur worden medewerkers gestimuleerd om creatief en actief te zijn.

3. Marktcultuur

In de Marktcultuur wordt er vooral gekeken naar de resultaten. Medewerkers moeten in deze cultuur doelgericht zijn. De leiders zijn vaak veeleisend en binnen de organisatie is winnen het belangrijkst.

4. Hiërarchische cultuur

Een gestructureerde werkomgeving waarbij procedures bepalend zijn. Bij deze cultuur horen formele regels en beleidstukken die de organisatie in stand houden. Op lange termijn zijn resultaten en stabiliteit het belangrijkst binnen deze cultuur.

Voor IMI Alphen aan den Rijn gelden de Hiërarchische cultuur en de Marktcultuur.

De hiërarchische cultuur binnen IMI.

Er zijn regels opgesteld en beleidstukken waar iedereen zich ook aan moet houden.

Eerder zijn de normen en waarden beschreven die omschreven werden als de IMI way. Deze IMI way is door het hoofdkantoor opgesteld en iedereen wordt geacht deze IMI way ook aan te houden. Hieruit blijk ook dat er een gestructureerde werkomgeving wordt gehandhaafd. Op lange termijn zijn resultaten belangrijk, dit is terug te zien in de marktcultuur.

De Marktcultuur binnen IMI.

Marktcultuur is duidelijk te zien binnen IMI. Er worden elk kwartaal omzet doelen gesteld die ook gehaald dienen worden. Daarnaast is er maandelijks een vergadering waarin alle cijfers met het hele team worden besproken. In deze vergadering wordt iedereen op de hoogte gesteld van de momentele cijfers. Hierbij worden de doelen nog een keer besproken en iedereen op scherp gezet om de doelen ook te behalen. IMI is een beursgenoteerd bedrijf waarbij de stakeholders omzet/winst het belangrijkst vinden, ook om deze reden is er een sterke marktcultuur.

## 4.4 Deelconclusie Deskresearch

In dit hoofdstuk wordt er een conclusie getrokken naar aanleiding van de deskresearch. Er is gekeken naar een aantal aspecten. Ten eerste Is er gekeken naar de huidige salesstrategie van IMI onderverdeeld in de klantgroepen en de verkoopmethodes

Uit de deskresearch kan er geconcludeerd worden dat IMI twee soorten verkoopmethodes gebruikt volgens de piramide uit figuur 4.2 namelijk: productgericht verkopen en probleemgericht verkopen. Beiden methodes horen volgens de piramide niet tot de verkoopmethodes van ‘morgen’.

Naast de strategie is er ook gekeken naar de organisatie. Voor de organisatie is het van belang dat de technische en praktische voorwaarden voldoen aan de Digital Briefcase. Daarnaast is er gekeken naar de omgeving waarin de Digital Briefcase actief zal zijn en daaruit blijkt onder andere dat consumenten wel degelijk bewust zijn van het feit dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast moet bij het gebruiken van een Digital Briefcase rekening gehouden worden met de AVG wetgeving.

Het laatste aspect waar naar gekeken is zijn de medewerkers.

De normen en waarden binnen IMI zijn zeer strikt en horen overal ter wereld nageleefd te worden, hier valt weinig aan toe te voegen. De cultuur binnen de verkoopafdeling volgens het Competing Values Framework is marktcultuur en hiërarchische cultuur. Deze twee culturen gaan goed samen omdat het vooral gericht is op prestaties en regels.

# 5 Fieldresearch

In dit hoofdstuk worden alle deelvragen beantwoord die eerder vermeld zijn in paragraaf 1.3. De deelvragen zijn beantwoord op basis van de antwoorden van de respondenten uit het fieldresearch. Voor de analyses van de interviews is gebruik gemaakt van analyseschema’s die te vinden zijn in bijlage III.

Ook de resultaten van de fieldresearch zijn onderverdeeld in de drie zelfde aspecten als in de deskresearch, namelijk: Strategie, Organisatie en Medewerkers. Bij de fieldresearch is er echter nog dieper ingegaan op de Digital Briefcase. Om deze reden wordt er een aspect toegevoegd genaamd: Technisch, in deze paragraaf zullen alle technische bevindingen omtrent de Digital Briefcase worden getoond

## 5.1 Strategie

In deze paragraaf zullen alle resultaten worden behandeld die te maken hebben met strategie. Hierbij wordt het huidige salesproces behandeld en het ideale salesproces.

### 5.1.1 Huidige salesproces

Sub deelvraag *1.1 Hoe verloopt het huidige sales proces?*

Bij deze vraag is er onderscheidt gemaakt tussen nieuwe en bestaande klanten. De antwoorden van de respondenten zijn te zien in bijlage III, analyseschema 1.2.

Bij nieuwe klanten is geantwoord dat de klanten eigenlijk pas naar de accountmanagers komen als de klant dat wil. Er wordt duidelijk vermeld dat de accountmanagers van IMI bij nieuwe klanten de product en het merk niet hoeven te introduceren omdat die van zichzelf al bekend genoeg zijn in de markt. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd:

“Het merk kent iedereen in de markt dus nieuwe klanten komen ook naar ons. Ze weten wat ze willen en dan komt er een gesprek.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de accountmanagers niet per direct op zoek zijn naar nieuwe klanten en duidelijk aangeven dat nieuwe klanten vaak zelf het initiatief nemen tot contact.

Bij bestaande klanten gaat het vooral om relatie-opbouw of relatie-onderhoud. De klanten worden ook geholpen met technische advisering of er worden nieuwe producten getoond. Echter ligt de focus toch vaker op relatie-onderhoud. Een respondent zei het volgende:

“Het salesproces is vooral als we nieuwe producten hebben dan moet je echt in de techniek. Dan moet je dus producten uit gaan leggen, hebben wij die niet dan is het vaak relatie-onderhoud of op verzoek van de klant helpen bij een project.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat relatie-opbouw en relatie-onderhoud belangrijke onderdelen zijn van het huidige salesproces. Daarnaast worden nieuwe producten getoond wanneer deze er zijn of worden klanten geadviseerd.

### 5.1.2 Ideale salesproces

Sub deelvraag *1.2 Hoe ziet het ideale salesproces eruit?*

Deze antwoorden zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 1.2.

Bij deze deelvraag is er een duidelijk verschil tussen de accountmanagers onder de 55 met rayon Key account en de accountmanagers boven de 55 met rayon OTC.

Op de deelvraag hebben de accountmanagers onder de 55 geantwoord dat het CRM[[5]](#footnote-5) gebruiksvriendelijker kan, informatie moet makkelijker benaderbaar zijn. Daarnaast zijn er op het moment te veel platformen waar informatie vandaan gehaald moet worden. Dit blijkt onder andere uit het volgende antwoord gegeven door een respondent, onder de 55, rayon Key account:

“Ik wil 1 systeem, dat betekent: ik wil klant informatie, CRM systeem. Ik wil een CRM systeem met daarin een database met productinformatie en ik wil ook een gedeelte van de omzet informatie.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er te veel informatie op verschillende plekken te vinden is. Zoals de respondent zegt “ik wil 1 systeem”. Alle informatie zou op 1 plek te vinden moeten zijn. Dat zou het ideale salesproces zijn.

De accountmanagers uit rayon OTC boven de 55 vinden de producten en de band met IMI belangrijker. Dit blijkt onder andere uit het antwoord van de volgende respondent, boven de 55, rayon OTC, antwoordde als volgt:

“Nou kijk in Nederland zijn we aan het veranderen, met warmte pompen etc. zeg maar dus wij werken met een andere delta T. Dus daar heb je meer liters voor nodig en daarom hebben wij de Eclipse met 300 liter echt keihard nodig. Dus die is heel belangrijk daarnaast gewoon een goede band met IMI hebben.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de accountmanager boven de 55 uit rayon OTC niet bezig is met digitalisatie of het verbeteren van processen in vergelijking met de Key accountmanager onder de 55. De OTC accountmanager legt in zijn antwoord uit dat het ideale proces voor hem zou zijn als er een nieuw specifiek product op de markt komt. Daarnaast wordt, een goede band met IMI hebben, ook gezien als ideaal.

### 5.1.3. Salesproces uit het oogpunt van de klant

Sub deelvraag *2.1 Wat vinden de klanten van het sales proces nu?*

De antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in bijlage III in analyseschema 2.1.

(De klanten met betrekking tot deze deelvraag zijn verdeeld in de eerder genoemde rayons: OTC en Key accounts.)

Respondenten zijn tevreden over de sales van IMI. De producten staan voor hun op nummer 1. Een respondent uit de OTC markt heeft het volgende hierover gezegd:

“Echte sales heb ik denk ik ook niet echt nodig, het gaat meer om de relatie. Maar op 1 staan de kwaliteit van de producten echt. Die moet ik aan mijn klanten leveren dus daar zit de kern.”

Mede hieruit kan de conclusie getrokken worden: dat de respondenten uit rayon OTC de product en de kwaliteit ervan het belangrijkst vinden. Zij leveren immers de producten weer door aan hun eigen klanten.

De Key account klanten geven iets anders aan, namelijk dat zij advies van de accountmanagers belangrijker vinden. Dat zien zij als het belangrijkste aspect van het salesproces. Dit blijkt onder andere uit het antwoord van de volgende respondent:

“Dus eigenlijk is de sales voor mij het advies geven van IMI zeg maar. Omdat ik advies vraag over een project ofzo en als ik dan advies krijg dan zal er in dat advies ook wel allemaal producten van IMI zitten weet je wel.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de advies gesprekken door deze klanten ook gezien worden als sales.

## 5.2 Organisatie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de resultaten die betrekking hebben op of interessant zijn voor de organisatie.

### 5.2.1 Mening van de klanten

Zoals eerder beschreven wil IMI ook de mening van de klant graag opnemen in het onderzoek. Daarom is ook de volgende sub deelvraag gesteld:

Sub deelvraag *2.2 Zouden zij (de klanten) openstaan voor een Digital Briefcase?*

De antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 2.2.

Op deze vraag is het antwoord unaniem: ja. De klanten staan open voor een Digital Briefcase, wat onder meer blijkt uit het antwoord dat een respondent gaf:

“Ja hoor, tuurlijk. Als het van belang is voor ons ook is het wel handig.”

Er kan geconcludeerd worden dat de doelgroep openstaat voor de Digital Briefcase. Ook vinden zij het belangrijk omdat het voor hun als klant ook heel praktisch kan zijn.

### 5.2.2 Best Practices

Omdat er in de branche van IMI geen directe concurrentie werkt met een gedigitaliseerde salestool. Is er gekeken naar Best Practices.

Sub deelvraag 3.1 *Welke markten gebruiken veel digitalisatie?*

De markten waar veel digitalisatie voorkomt zijn de zorg, retail, landbouw en het onderwijs. Een respondent zei bijvoorbeeld het volgende:

“Nou in principe denk ik dat in elke branche digitalisatie een hele grote rol speelt. In de landbouw, Retail maar ook vooral het onderwijs speelt digitalisatie een grote rol. Maar de zorg wordt denk ik meer aandacht aan besteed omdat het iets is waar mensen toch altijd voorzichtig mee zijn, hun eigen zorg ook namelijk. Een winkel kan ook online gaan verkopen, dat is al een hele grote stap geweest digitaal gezien voor de Retail. Maar ook het online les geven is een stap van digitalisatie. Ik denk daarom niet dat ze zorg de enige branche is waar digitalisatie of technologie een grote rol speelt. Ik denk meer dat de zorg misschien meer bekend is omdat het vaak gaat over nieuwe baanbrekende technologie of hele dure technologie. Het komt vaker in het nieuws denk ik en daarom lijkt het misschien dat er meer digitalisatie plaats vindt in de zorg.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de zorg het meest in de aandacht zit. Elke branche heeft te maken met digitalisatie op zijn eigen manier.

*Sub deelvraag 3.2 Wat kunnen de nadelen zijn bij digitalisatie?*

Er zijn verschillende nadelen van digitalisatie. Digitalisatie kan namelijk arbeidsplaatsen overnemen. Er kunnen dus onder andere werkplekken verdwijnen door digitalisatie. Daarnaast wordt ook sociale verslaving aangegeven als een nadeel, mensen worden afhankelijk van een apparaat. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een antwoord gegeven door een respondent:

“Ja er zijn natuurlijk ook wel wat nadelen ook als je kijkt naar robotica, die kunnen bijvoorbeeld wel zorgen voor vermindering van arbeidsplaatsen. Arbeidsplaatsen kunnen ook vervangen worden door automatisering en digitalisatie. Er komen uiteindelijk ook wel weer nieuwe banen door alle technologie hoor, maar er zal wel een banen verlies komen in het begin.

Ehm, nadelen… ik denk sociale verslaving, doordat iedereen alleen maar bezig is met social media en niet zonder mobiel meer kan. Iedereen wordt echt afhankelijk van een klein apparaatje zeg maar dat is zeker een nadeel. En mensen hebben ook te veel vertrouwen denk ik in technologie of digitalisatie. Mensen kunnen blind vertrouwen op hun telefoon zonder er over te twijfelen. “

## 5.3 Medewerkers

In deze paragraaf worden de resultaten bekeken die te maken hebben met de medewerkers van IMI. De medewerkers bleken al eerder in het theoretisch kader een belangrijk aspect te zijn betreft sales digitalisatie.

### 5.3.1 Mening accountmanagers

Sub deelvraag 1.3 *Wat vinden de accountmanagers van een Digital Briefcase en zouden zij open staan om deze te gebruiken?*

De antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 1.3.

Op de vraag of de respondenten open staan voor een Digital briefcase is unaniem ja geantwoord. Een respondent antwoordde het volgende:

“Digitalisatie of een digital briefcase zou mooi zijn want het is natuurlijk een mooie aanvulling.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij zeker open staan voor de Digital Briefcase als hulpmiddel. Zoals de respondent beschreef is het een aanvulling. De accountmanagers zijn zich er wel bewust van dat de Digital Briefcase een hulpmiddel zal blijven.

## 5.4 Technisch

In deze paragraaf zullen alle resultaten bekeken worden die te maken hebben met de Digital Briefcase. Het technische aspect wordt door bijvoorbeeld de vraag: welke tools moeten er in de Digital Briefcase zitten bekeken vanuit het oogpunt van de accountmanagers maar ook van de klanten.

### 5.4.1 Tools Accountmanagers

Sub deelvraag *1.4 Welke tools moeten er in de Digital Briefcase komen om een salesproces zo goed mogelijk te laten verlopen?*

De antwoorden op deze deelvraag zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 1.4.

Op de vraag welke tools moeten er in de digital briefcase komen zijn uiteenlopende antwoorden gegeven door de respondenten. Een veel terugkomend antwoord is het CRM systeem. Dit blijkt uit een van de volgende antwoorden gegeven door een respondent onder de 55, rayon Key account antwoordde als volgt:

“De klant en de contactpersonen, daar moet je een goed overzicht van hebben. Een stukje historie; wanneer ben ik er voor het laatst geweest, wat hebben we besprokene en wat waren de openstaande punten. Eigenlijk dus echt een CRM-systeem. Ook een koppeling met onze databladen dus onze website eigenlijk. Waar wij altijd heel snel de juiste informatie kunnen weghalen.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat klantinformatie erg van belang is. Daarnaast is het van belang dat de informatie juist en up-to-date is.

De OTC accountmanager boven de 55 vinden het echter belangrijker dat de productinformatie goed toegankelijk is. Dit blijkt uit een van de volgende antwoorde van een respondent boven de 55, rayon OTC antwoordde op de vraag als volgt:

“Ja de voordelen van onze producten is belangrijk. Hiermee kan je ook aankomen bij de klant. Het vergelijken van onze producten met andere producten dus.”

Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij de vraag welke tools moeten er in de Digital Briefcase. De accountmanagers, boven de 55 uit rayon OTC, de product informatie als essentieel zien.

### 5.4.2. Tools Klanten

Sub deelvraag *2.3: Welke tools moeten er in de Digital Briefcase zitten volgens de klanten?*

De antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 2.3.

Op deze vraag is geantwoord dat de digital briefcase vooral vol moet zitten met technische product informatie zoals: voordelen van de producten, technische details en lopende projecten. Een respondent heeft bijvoorbeeld het volgende hierover gezegd:

“Nou het gaat mij vooral om de technische kennis. De eigenschappen van een klepje bijvoorbeeld, de voor en nadelen. En die moeten snel inzichtelijk zijn voor mij. “

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten vooral interesse hebben in de technische kant van de producten. Ook mooie plaatjes worden aangegeven maar deze worden minder belangrijk gevonden dan de product specificaties.

### 5.4.3. Nadelen van de Digital Briefcase volgens de klanten

Sub deelvraag *2.4 Wat zouden de nadelen kunnen zijn bij het gebruik van een Digital Briefcase?*

De antwoorden van deze vraag zijn terug te vinden in bijlage III, analyseschema 2.4.

De respondenten antwoordden dat de nadelen onder andere kunnen zijn, het missen van informatie op papier. Daarnaast zien zij de afhankelijkheid van de Digital Briefcase ook als een nadeel. Het onzorgvuldig omgaan met de Digital Briefcase wordt ook als nadeel gezien. Een respondent uit het Key Account rayon zei hier het volgende over naar aanleiding van ervaringen met gedigitaliseerde sales tools:

“Meestal werkt het gewoon goed vind ik hoor maar af en toe zijn er wel eens mensen die de iPad nog niet echt onder controle hebben. Dat moet je wel weten te voorkomen. Het is voor mij zeg maar ook ongemakkelijk en het komt gewoon heel knullig over als je niet snapt hoe je eigen hulpmiddel werkt moet ik zeggen.”

De respondenten uit het OTC rayon antwoordde verschillend. Zij zien het niet meer gebruiken van papier als een nadeel van de Digital Briefcase. Dit blijkt onder andere uit het antwoord wat een respondent gaf uit het OTC rayon:

“Ja, ik vind nog wel een nadeel dat niks meer op papier gaat dan wel. Ik wil wel dingen op papier nog. Maar te veel papier kan ook wel wat verwarring met zich mee brengen. Soms zie ik door al het papier de bomen het bos niet meer. “

Er kan geconcludeerd worden dat de klanten uit het Key account rayon het belangrijk vinden dat er goed met de Digital Briefcase omgegaan wordt, om zo te voorkomen dat het gebruik onprofessioneel overkomt. De respondenten uit het OTC rayon zien een nadeel in het missen van informatie op papier.

## 5.5 Deel conclusie fieldresearch

Uit het fieldresearch bleek dat er naast de drie belangrijke aspecten die te maken hebben met sales en digitalisatie (strategie, organisatie en medewerkers) ook een vierde aspect bij kwam namelijk technisch.

Strategie, er is een verschil gemaakt tussen het huidige salesproces en de het ideale salesproces. In het huidige salesproces bestaat een klantbezoek vaak uit relatie onderhoudt of relatie opbouw. Key accountmanagers hebben vaker advies gesprekken en de OTC accountmanagers hebben gesprekken waarbij nieuwe producten worden getoond als deze er zijn. Daarnaast is gevraagd het ideale salesproces te omschrijven. Bij de antwoorden op deze vraag kon er duidelijk een verschil gemaakt worden tussen de OTC accountmanagers boven de 55 jaar die namelijk een specifiek product en een goede band met het bedrijf zien als het ideale proces. En de Key Accountmanagers onder de 55 jaar die juist klantinformatie in 1 systeem willen en wel degelijk na denken over digitalisatie.

Organisatie, bij de resultaten van de organisatie is te zien dat de klanten volledig open staan voor een Digital Briefcase. Daarnaast is gekeken naar andere markten waarin digitalisatie een grote rol speelt, de zorg is daarin als meest bekend bekroond. Ook is er gekeken wat de nadelen kunnen zijn van digitalisering volgens een digitalisatie expert. De respondent vertelde dat het verliezen van banen doordat werkgelegenheid wordt overgenomen door digitalisatie een groot nadeel is.

Medewerkers, de medewerkers is gevraagd of zij open staan voor het gebruiken van een Digital Briefcase. Op deze vraag is unaniem: ja geantwoord. De medewerkers staan dus open voor verandering.

Technisch, als laatste het technische aspect. In het technische aspect wordt duidelijk dat de Key accountmanagers onder de 55 jaar, de juiste klantinformatie als essentieel zien als het gaat om welke tools belangrijk zijn in de Digital Briefcase. De OTC accountmanagers boven de 55 jaar vonden echter de productinformatie essentieel. Ook is gekeken naar welke tools klanten belangrijk vinden bij de Digital Briefcase. Hieruit bleek dat de klanten vooral de technische specificaties het belangrijkst vinden.

Als laatst is gekeken naar de eventuele nadelen van het gebruik van een Digital Briefcase in de ogen van de klanten. De OTC klanten vinden het papierloos werken een nadeel. De Key account klanten vinden daarentegen het niet professioneel om kunnen gaan met een gedigitaliseerde salestool een nadeel.

# 6 Conclusies deelvragen

Om een duidelijk beeld te krijgen van alle resultaten die genoemd zijn in hoofdstuk 4: Deskresearch en hoofdstuk 5: Fieldresearch. Wordt hier onder kort een conclusie getrokken uit de resultaten van de deskresearch en fieldresearch, en worden de deelvragen beantwoord.

Eerder is aangegeven dat de accountmanagers zijn verdeeld in rayons en op leeftijd.

*Wat zijn de eisen en wensen van de accountmanagers van IMI Hydronic Engineering ten opzichte van de digital briefcase?*

Uit de sub deelvragen blijkt dat het ideale salesproces bestaat uit een hulpmiddel waar alle informatie te vinden is die nodig blijkt te zijn voor de accountmanagers. Daarnaast is het ideale proces dat informatie makkelijk benaderbaar is. De accountmanagers onder de 55 jaar wijzen specifieke punten aan die door digitalisatie gerealiseerd kunnen worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij wel degelijk met digitalisatie bezig zijn.

De accountmanagers boven de 55 jaar reageerden echter anders op de vraag: hoe ziet het ideale proces eruit? Een respondent antwoorde: “goede ervaring met IMI hebben”. De klant moet een goede ervaring met IMI hebben, dat is ideaal uit het oogpunt van de accountmanagers boven de 55 met rayon OTC. Naast een goede ervaring was er ook het antwoord: “300 liter eclipse”. Dit is een product van IMI wat nog niet is gemaakt en bestaat dus nog niet. Uit deze antwoorde kan geconcludeerd worden dat de accountmanagers boven de 55 jaar uit rayon OTC een ander beeld hebben van het ideale proces dan de jongere accountmanagers. De 55 plussers zijn nog niet bezig met digitalisatie of het makkelijker maken van processen als het gaat om het ideale sales plaatje.

Alle accountmanagers staan open voor een Digital Briefcase. Leeftijd speelt geen rol in het open staan voor een digitale verandering binnen IMI.

Op de vraag: welke tools moeten er in de Digital Briefcase komen, is verschillend geantwoord.

Accountmanagers onder de 55 jaar van rayon Key account neigen meer naar tools die met de klant te maken hebben. De accountmanagers willen graag het volgende zien: afspraken met de klant, contactpersonen, historie van de klant en een financieel overzicht. Daarentegen gaven de accountmanagers boven de 55 van rayon OTC aan dat zij meer interesse hebben in de producten en de specificaties. De accountmanagers willen graag producteigenschappen, voordelen van de producten en producten vergelijken in de Digital Briefcase.

Er kan een korte conclusie worden getrokken dat de interesse van de accountmanagers boven de 55 jaar van rayon OTC meer ligt bij de producten, terwijl de interesse van de accountmanagers onder de 55 met rayon Key account meer ligt bij de klant. Dit geldt zowel voor het ideale salesproces als voor de tools die er in de Digital Briefcase moeten komen.

*Wat zijn de eisen en wensen van de klanten van IMI Hydronic Engineering ten opzichte van de digital briefcase?*

De respondenten uit het OTC rayon zijn tevreden over de huidige sales van IMI daarnaast geven zij ook aan dat de producten op nummer 1 staan en die het belangrijkst vinden. De respondenten uit het Key account rayon vinden de advies gesprekken van IMI een goed sales gesprek.

Op de vraag of de klanten open zouden staan voor de Digital Briefcase is positief beantwoord door beide groepen. De beide groepen antwoorde ook niet verschillend van elkaar op de vraag: welke tools moeten er in de Digital Briefcase komen?

Beide vinden de technische kant van de producten het interessants.

De voor en nadelen van producten, technische details, product specificaties en ook moet de Digital Briefcase snel en simpel zijn volgens de respondenten.

De nadelen van een Digital Briefcase zijn wel verschillend als er gekeken wordt naar de rayons OTC en Key Accounts. De respondenten uit het OTC rayon zien het nadeel in het weghalen van informatie op papier, zij zullen het ouderwetse papier missen. Echter zeggen zij wel dat al het papier ook verwarring mee brengt. De Key Accounts zien de nadelen meer liggen bij de afhankelijkheid van het apparaat waarop de Digital Briefcase getoond kan worden. Daarnaast zullen ook de accountmanagers een nadeel kunnen vormen voor de klanten als zij niet goed overweg kunnen met de Digital Briefcase.

*Welke nadelen kunnen er optreden bij het gebruik van digitalisatie?*

Aan de hand van de resultaten blijkt dat het wegvallen van arbeidsplaatsen door digitalisatie een groot nadeel kan zijn. Doordat digitalisatie sommige processen kan versnellen of gemakkelijker kan maken kunnen sommige handelingen die door mensen gedaan werden nu vervangen worden door digitalisatie. Daarnaast wordt ook het afhankelijk zijn van digitalisatie gezien als een nadeel.

*Aan welke technische en praktische voorwaarden moet de Digital Briefcase voldoen?*

Uit de deskresearch blijkt dat er vier verschillende technische voorwaarden zijn waar aan de Digital Briefcase moet voldoen namelijk: ontwikkelplatform, ontwikkeltaal, app content en functie. Daarnaast moet de Digital Briefcase ook voldoen aan de volgende praktische voorwaarden: mobiel, batterij, up-to-date, bedienen op afstand, toegankelijkheid, hacken.

# 7 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van alle research bij elkaar gevoegd. In het vorige hoofdstuk is er antwoord gegeven op de deelvragen die vooraf al zijn opgesteld. De antwoorden van de deelvragen vormen daarna ook het antwoord op de probleemstelling:

*“Welke aspecten zijn van belang bij het gebruik van een digital briefcase vanuit de perceptie van de accountmanagers?”*

Voordat er gekeken wordt naar het antwoord op de probleemstelling. Kunnen er ook andere conclusies worden getrokken uit het onderzoek voorafgaand. In het theoretische kader werd duidelijk dat een verkoper een koper kan helpen bij zijn besluitvorming. Daarnaast werd duidelijk dat de contactmomenten tussen de klant effectiever en waardevoller gemaakt kunnen worden doormiddel van digitalisatie. Uit de afgeleide vraag in het theoretisch kader kan er opgemaakt worden dat er drie aspecten van belang zijn met betrekking tot sales en digitalisatie namelijk: Strategie, Organisatie en Medewerkers.

Uit deskresearch bleek dat IMI twee verschillende soorten verkoopmethodes gebruikt namelijk: productgericht verkopen en solution selling, waarbij productgericht verkopen een methode is die het beste aansluit op de OTC accountmanagers en de solution selling het best aansluit op de Key accountmanagers.

Uit fieldresearch bleek dat de resultaten over de verkoopmethodes uit de deskresearch aansluiten op de resultaten van het fieldresearch. De Key Accountmanagers hebben meer adviserende gesprekken met klanten, wat aansluit op de solution selling methode. Daarentegen hebben de OTC Accountmanagers meer verkoopgesprekken over bijvoorbeeld nieuwe producten, wat aansluit op de verkoopmethode productgericht verkopen.

Op de uiteindelijk vraag “ Welke aspecten zijn van belang bij het gebruik van een Digital Briefcase vanuit de perceptie van de accountmanagers?” kan het volgende worden geantwoord:

Vanuit de perceptie van de doelgroep zijn er een aantal aspecten van belang. De Key accountmanagers onder de 55 jaar geven aan dat zij het vooral belangrijk vinden dat de Digital Briefcase de juiste en relevante klantinformatie bevat.

De OTC accountmanagers boven de 55 jaar geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de Digital Briefcase de juiste productinformatie bevat. Van uit de perceptie van de doelgroep zijn er dus twee aspecten die van belang zijn bij het gebruiken van de Digital Briefcase. Namelijk: de juiste klantinformatie en de juist productinformatie.

# 8 Aanbevelingen

Bij de aanbevelingen worden er drie verschillende scenario’s beschreven om de doelstelling te behalen. De doelstelling luidt als volgt:

*De Digital Briefcase moet als een gedigitaliseerde salestool de accountmanagers helpen bij het salesproces.*

Voordat de aanbevelingen worden toegelicht is er een rangschikking gemaakt. Deze rangschikking is gebaseerd op een tijdsplanning. De aanbevelingen staan dan ook in chronologische volgorde. De keuze hiervoor wordt nader toegelicht in hoofdstuk 10: Dynamisch plan.

## 8.1 Aanbeveling 1. Cross-selling verbeteren onder de accountmanagers.

Uit fieldresearch blijkt dat accountmanagers veel bestaande klanten bedienen en weinig relatief weinig investeren in het werven van nieuwe klanten. De focus ligt niet op het actief werven van nieuwe klanten, maar er wordt vaak gewacht tot klanten zich zelf melden. Tegelijkertijd is het zo dat er te weinig capaciteit is als er zich veel nieuwe klanten aandienen.

Het advies voor IMI is om meer te focussen op cross-selling. Door middel van cross-selling kan er een hogere omzet worden gegenereerd bij de huidige klanten.

## 8.2 Aanbeveling 2. Trainingen inzetten om professioneel om te gaan met de Digital Briefcase.

Uit fieldresearch blijkt dat het belangrijk is dat de accountmanager adequaat om kan gaan met een gedigitaliseerde salestool. Bij de Sub deelvraag *2.4 Wat zouden de nadelen kunnen zijn bij het gebruik van een Digital Briefcase?* Is in paragraaf 6.1.3. de conclusie getrokken dat klanten graag zien dat de accountmanager verstand heeft van het hulpmiddel dat hij gebruikt.

Het advies voor IMI is dan ook om trainingen in te zetten voor de accountmanagers om professioneel met de Digital Briefcase te kunnen werken.

## 8.3 Aanbeveling 3. Salesstrategie aanpassen.

Uit deskresearch blijkt dat IMI twee soorten verkoopmethodes gebruikt. Deze methodes zijn geschikt voor de strategie die ze nu hanteren, maar moet worden aangepast om de contactmomenten met klanten nog waardevoller te maken. Uit het theoretisch kader blijkt ook dat doormiddel van digitalisatie de contactmomenten met klanten efficiënter kunnen worden gemaakt.

Het advies voor IMI is om de salesstrategie aan te passen. Doormiddel van het bewust maken van de besluitvormingscyclus (figuur1.1, hoofdstuk 2) onder de accountmanagers, kunnen de contactmomenten bij klanten meer gespecificeerd worden. Ook kunnen de contactmomenten worden ondersteund met behulp van de Digital Briefcase waardoor het contact nog efficiënter en waardevoller wordt.

# 9 Strategisch verkoopplan

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen vertaald naar een strategisch verkoopplan. Het verkoopplan kan in de praktijk worden toegepast en is toegespitst op IMI. In dit strategische verkoopplan wordt ook de vertaalslag gemaakt van het onderzoek naar een verkoopstrategie waarin de Digital Briefcase als hulpmiddel dient.

## 9.1 Strategische verkoopvisie

Een strategische verkoopvisie is eigenlijk een koepel waarin alle factoren van een strategie met elkaar samenhangen. Deze visie kan als houvast dienen voor het uitvoerende team.

Uit het onderzoek werd duidelijk dat de OTC en Key Accountmanagers verschillende soorten aspecten belangrijk vinden als het gaat om de Digital Briefcase. Daarnaast werd ook duidelijk dat er twee soorten verkoopmethodes worden gehanteerd. Deze twee verkoopmethodes komen overeen met de aspecten die de accountmanagers belangrijk vinden. Het advies voor IMI is dan ook om een strategie te hanteren waarin de Key Accountmanagers en de OTC accountmanagers zich aanpassen aan de klanten die zij bedienen. OTC en Key account moeten apart gezien worden in de nieuwe strategie.

Door een aangepaste strategie te volgen waarbij de OTC en de Key Account klanten zo efficiënt mogelijk worden bediend met behulp van de Digital Briefcase kunnen contactmomenten bij klanten waardevoller worden gemaakt.

*Verkoopvisie:*

*Contactmomenten bij klanten zijn een van de belangrijkste aspecten voor de accountmanagers. Door de contact momenten efficiënter te maken met de Digital briefcase en klanten te helpen met de besluitvorming maken wij de contact momenten nog waardevoller*.

## 9.2 Verkoopstrategie

in deze paragraaf wordt de verkoopvisie omgezet tot een strategisch verkoopplan. Hieronder wordt uitgelegd hoe IMI door middel van aanpassingen in de huidige verkoopstrategie de nieuwe verkoopvisie kan naleven.

De naam van de strategie is: Customer Digital Sales Strategy (CDSS)

Voordat de strategie nader wordt uitgelegd, wordt eerst onderbouwd waarom er gekozen is voor deze CDSS. Bij het theoretisch kader werd duidelijk dat elke koper een besluitvormingscyclus doorloopt. In deze cyclus maakt elke koper zijn keuze om een product/dienst wel of niet aan te schaffen. De verkoper kan echter de koper helpen met de besluitvorming.

In de cyclus zijn er twee mogelijkheden om de klant tot een aankoop te helpen. Namelijk mogelijkheid 1: Inventariseren van de behoefte, en mogelijkheid 2: Bewustwording van de behoefte.

*Mogelijkheid 1: Inventariseren van de behoefte.*

Het inventariseren van behoefte is bij IMI vooral van toepassing bij de Key Accounts.

De gesprekken met de klanten van de Key Accounts zijn vaak adviesgesprekken waarbij de klant advies vraagt over een project aan de accountmanager van IMI. Uit fieldresearch blijkt ook dat de Key Accountmanagers vaak op gesprek gaan bij installateurs en adviesbureaus om advies te geven. De Key Accountmanagers bedienen de installateurs en adviesbureaus. Zij kunnen inventariseren over de behoefte van de klant om zo in de besluitvormingscyclus te stappen en hen te helpen tot een uiteindelijke aankoop.

*Mogelijkheid 2: Bewustwording van de behoefte.*

Dit is een stap waarbij de OTC accountmanagers de groothandels bewust kunnen laten worden van nieuwe producten. De OTC accountmanagers bedienen de groothandels en kunnen die bewust maken van het feit dat zij de nieuwe producten van IMI echt nodig hebben doormiddel van uitleg over de technische specificaties en/of productvergelijking.

Key accountmanagers en OTC accountmanagers kunnen de besluitvormingscyclus van de twee klantgroepen dus op twee verschillende manieren betreden. Als de accountmanagers hiervan bewust zijn kunnen zij een verkoopgesprek zo indelen dat zij ook daadwerkelijk in de besluitvormingscyclus van de klant terechtkomen.

## 9.3 Customer Digital Sales Strategy

In deze paragraaf wordt de Customer Digital Sales Strategy nader behandeld en visueel toegelicht.

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 9.1 Besluitvormingscyclus CDSS

In Figuur 1.6 is te zien hoe cyclus verloopt. In figuur 1.6 zijn de **blauwe** vakken de stappen die de Key accountmanagers zullen volgen. De **zwarte** vakken zijn bedoeld voor de OTC accountmanagers.

## 9.4 Segmentatie

De segmentatie voor de CDSS is, zoals eerder vermeld, verdeeld onder OTC en Key accounts. Er is gekozen voor een verdeling onder de verschillende accountmanagers en onder de drie belangrijkste klantgroepen. De klantgroepen, die eerder besproken zijn in de klantpiramide zijn een passende segmentatie voor de CDSS. Echter wordt de OEM klantgroep buiten de CDSS gelaten omdat deze groep zoals eerder vermeld minder aandacht nodig heeft.

De keuze om in de CDSS de twee accounts en klantgroepen te verdelen is niet alleen gebaseerd op de besluitvormingscyclus, maar ook uit fieldresearch bleek dat OTC- en Key accountsmanagers verschillende meningen hebben als het gaat over de probleemstelling:

*“Welke aspecten zijn van belang bij het gebruik van een digital briefcase vanuit de perceptie van de accountmanagers?”*

Zo vonden de OTC accountmanagers de producten en de specificaties meer van belang, en de Key Accountmanagers wilde meer de klant centraal stellen.

Er kon geconcludeerd worden dat OTC accountmanagers vaker gesprekken hebben met klanten over de producten en de gesprekken zijn erg technisch ingesteld. De Key Accountmanagers hebben vaker advies gesprekken waarin de klant advies vraagt.

Er is ook gekeken naar de huidige salesstrategie. Daaruit kon opgemaakt worden dat IMI de productgerichte verkoopmethode en de Solution selling methode hanteert. De productgerichte methode is meer van toepassing voor de OTC accountmanagers en de Solution selling methode meer voor de Key accountmanagers.

IMI Accountmanagers

OTC

Fabriek

Advies bureaus

OEM

Groothandel

Installateurs

Key Accounts

Opdrachtgevers

Figuur 9.2 Distributiekanaal en verdeling van accountmanagers.

Uit figuur 1.7 blijkt dat de accountmanagers niet alleen de eerste schakel uit het distributie kanaal bedienen maar ook de installateurs. De installateurs kopen IMI producten zoals eerder vermeld dus bij de groothandels maar ook rechtstreeks door middel van contracten. In figuur 1.7 is er een schakel toegevoegd namelijk de opdrachtgevers. De opdrachtgevers kunnen verschillende partijen zijn, denk hierbij aan de overheid, consumenten of bijvoorbeeld woningbouwverenigingen. Deze schakel is niet mee genomen in CDSS omdat deze ook niet voorkomt in de klantpiramide. De opdrachtgevers zijn niet direct terug te zien in de omzetcijfers van IMI. Bij de segmentatie van de CDSS is er een verdeling gemaakt tussen de groothandel en de installateur/ adviesbureaus. De advies bureaus zijn bij de installateurs gevoegd omdat deze groep wordt bediend door de Key accountmanagers en de advies bureaus ook nog advies geven aan de installateurs.

Om een indicatie te geven van hoe de segmentatie eruit ziet en hoe deze is ingedeeld is er een tabel gemaakt met de klantgroep, accountmanagers, methode van verkopen, besluitvormingscyclus en het antwoord op de probleemstelling.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Klantgroep** | **Groothandel** | **Installateurs & advies bureaus** |
| **Accountmanager** | OTC | Key Account |
| **Methode van verkoop** | Productgericht | Solution Selling |
| **Stap besluitvormingscyclus** | Bewustwording van de behoefte | Inventariseren van de behoefte |
| **Conclusie probleemstelling** | Product centraler zetten | Klant centraler zetten |

Tabel 1.6: CDSS segmentatie

De tabel kan richting geven aan de CDSS en geeft een visueel beeld van de strategie.

# 

# 10 Doelstellingen

In hoofdstuk 10 zal een hoofddoelstelling worden geformuleerd die gerealiseerd kan worden door het strategisch verkoopplan beschreven in hoofdstuk 9. De hoofddoelstelling is zal in dit hoofdstuk nader worden uitgelegd.

## 10.1 Hoofddoelstelling

*Binnen 12 maanden het aantal klant bezoeken met 15% verhogen doormiddel van de Digital Briefcase.*

Om een realistisch beeld te schetsen is er in tabel een schema gemaakt van de gemiddelde duur van een klantbezoek door een accountmanager op dit moment met alle voorbereidingen en het verwerken van gegevens. En daarnaast de tijd die beschikbaar komt per klant als de Digital Briefcase wordt gebruikt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activiteiten | Huidige klantbezoek | Klantbezoek met hulp van Digital Briefcase |
| Vooraf lopende en komende projecten verzamelen om te bespreken. | 1 uur | 1 uur |
| Bezig met de juist documentatie zoeken en printen. | 3 uur | 1,5 uur |
| Het gesprek zelf. | 1,5 uur | 1,5 uur |
| Opvolging, mailen klant info, bezoekverslag en bijwerken CRM. | 1,5 uur | 30 min |
| Totaal uur per klant | 7 uur | 4,5 uur |

*Toelichting*

De getallen bij de huidige klantbezoeken zijn verkregen van de accountmanagers van IMI deze getallen zijn wel gemiddeld en zijn een indicatie. Elk activiteit zal nader toegelicht worden:

*Vooraf lopende en komende projecten verzamelen om te bespreken.*

De tijdsduur voor deze activiteit zal hetzelfde blijven. Dit komt omdat het verzamelen van projecten veel tijd kost en dit proces niet versneld kan worden doormiddel van de Digital Briefcase.

*Bezig met de juist documentatie zoeken en printen.*

Bij de juiste documentatie zoeken en printen kan een behoorlijke inhaalslag gemaakt worden met behulp van de Digital Briefcase. Het proces om documentatie te zoeken wordt versimpeld en kan sneller op de Digital Briefcase. Alle documentatie zal eenvoudiger te vinden zijn voor de accountmanagers. Om deze reden zullen zij minder tijd kwijt zijn met het zoeken van de juiste documentatie. Daarnaast hoeven de accountmanagers ook de documentatie niet meer te printen. Ook de tijd die zij kwijt waren aan het printen valt dus weg bij het gebruik van de Digital Briefcase.

*Het gesprek zelf.*

De tijd van het gesprek zelf zal niet veranderen, de invulling van het gesprek zal wel anders worden door het eerder beschreven CDSS.

*Opvolging, mailen van klant informatie, het bezoekverslag en het bijwerken van het CRM systeem.*

De opvolging van de klant kost in het huidige proces 1,5 uur. Bij de Digital Briefcase is deze tijd geschat op 30 minuten. De mailing van de klant kan namelijk door middel van de Digital Briefcase op het moment dat de accountmanagers bij de klant zit. De informatie die bij de klant is besproken kan direct na het gesprek opgestuurd worden. Ook het bezoekverslag en het bijwerken van het CRM systeem kan direct op de Digital Briefcase gebeuren.

Om de hoofddoelstelling te behalen wordt er berekend wat de accountmanagers op het huidige moment aan klanten kunnen bezoeken per week en hoeveel klanten zij kunnen bezoeken als zij werken met de Digital Briefcase.

In de optimale situatie werken de accountmanagers 5 dagen waarvan 1 dag thuis wordt gewerkt vanwege offertes nabellen, administratie of bijvoorbeeld het CRM systeem bijwerken. In deze situatie blijven er 4 dagen over van 8 uur om klanten te bezoeken met de inbegrepen tijd per klant die in tabel.. omschreven is.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Huidige situatie | Digital Briefcase |
| Uren per week | 8 x 4 = 32 | 8 x 4 = 32 |
| Uren per week gedeeld door totaal uur per klant. | 32 : 7 = 4,6 klanten per week | 32 : 4,5 = 7,1 klanten per week |
| Klanten per week keer 52 weken | 4,6 x 52 = 293,2 klanten per jaar | 7,1 x 52 = 369,2 klanten per jaar |
| Totaal aantal klanten per jaar | 293 klanten per jaar | 369 klanten per jaar |

In totaal kunnen er 76 klant bezoeken meer per jaar worden ingepland door middel van de Digital Briefcase.

Met de Digital Briefcase kunnen er 26% meer klantbezoeken plaatsvinden vergeleken met de huidige situatie.

*Hoofddoelstelling*

De hoofddoelstelling luidde als volgt: *Binnen 12 maanden het aantal klantbezoeken met 15% verhogen doormiddel van het gebruik van de Digital Briefcase.*

Eerder is aangegeven dat er binnen 12 maanden 26% meer klant bezoeken kunnen plaatsvinden. Echter zal de Digital Briefcase in de eerste 2 maanden nog niet optimaal werken, omdat de accountmanagers er nog aan moeten wennen. Om deze reden zullen de klantbezoeken in de eerste 2 maanden hetzelfde blijven als in de huidige situatie.

2 maanden 4,6 klanten per week

8 maanden 7,1 klanten per week

Totaal van 349 klanten in de eerste 12 maanden

Om te kijken of de doelstelling te behalen is er gekeken naar de volgende rekensom

(Nieuw- oud ): oud x 100% =

(349 – 293) : 293 x 100% = 19,1%

In de eerste 12 maanden kunnen er dus 19,1% meer klantbezoeken plaatsvinden met behulp van de Digital Briefcase.

# 11 Dynamisch plan

In het dynamisch plan worden alle aanbevelingen uitgeschreven en uitgelegd wie erbij betrokken is, wat er moet gebeuren, waarom het moet gebeuren en wanneer. Tijdens het uitvoeren van de aanbevelingen is het niet de bedoeling dat alle andere activiteiten worden gestaakt. De periode waarin deze aanbevelingen kunnen worden opgevolgd is nog niet bekend. Dit ligt aan de invoerdatum van de Digital Briefcase. Voor het dynamisch plan is er een indicatiedatum gekozen. De start datum zal zijn 16 maart. Er is voor deze datum gekozen omdat de software organisatie die verantwoordelijk is voor de Digital Briefcase ongeveer 6 weken nodig heeft om een Digital Briefcase te ontwikkelen voor IMI.

In het dynamische plan is er voor gekozen om de aanbevelingen in chronologischevolgorde te zetten. De volgorde is bepaald aan de hand van de ingangsdatum van de Digital Briefcase. Omdat voor de invoering van de Digital Briefcase als indicatiedatum 16 maart is aangenomen, zal eerst de Cross-selling en up-selling aanbeveling aan bod komen.

Daarna komt aanbeveling 2: professioneel omgaan met de Digital Briefcase. Deze aanbeveling komt op de tweede plek omdat de accountmanagers eerst goed om moeten kunnen gaan met de Digital briefcase voordat zij beginnen aan aanbeveling 3.

Zoals beschreven is de Digital briefcase van belang bij aanbeveling 3, Customer Digital Sales Strategy.

## 11.1 Implementatie Cross-selling, up-selling verbeteren door middel van training

*Betrokkenen*

De betrokkenen bij deze aanbeveling zijn de accountmanagers en de trainers die de training geven.

*Waarom*

Uit fieldresearch bleek eerder dat de accountmanagers weinig tijd hebben om nieuwe klanten te werven en veel bezig zijn met bestaande klanten. Om de omzet van IMI op korte termijn naar een hoger level te tillen is cross-selling en up-selling een goede manier. Bij deze vormen van verkopen wordt bij bestaande klanten geprobeerd om verschillende producten te verkopen of duurdere producten te verkopen.

Op deze manier kan IMI een hogere omzet genereren met de bestaande klanten.

*Hoe*

Door middel van een training van een dag kunnen de accountmanagers zich meer bewust worden van het feit dat zij meer kunnen verkopen. Via een training voor cross-selling en up-selling worden er handvatten gegeven aan de accountmanagers om dat te kunnen realiseren. De training kan worden gegeven door een bedrijf genaamd Sense for Sales. Dit trainingsbedrijf is echter een voorbeeld er kan door IMI ook gekozen worden voor een ander bedrijf. Bij de training van Sense for Sales wordt er een plan gemaakt samen met de accountmanagers en wordt er gekeken naar de markt waarin IMI zich bevindt. De training duurt een dag van 09:30 tot 17:00. Tijdens de training wordt er doelen gesteld en worden er tools en handvatten gegeven om deze te behalen.

*Evalueren*

In de fase evalueren wordt later de training geëvalueerd door de accountmanagers. Het is belangrijk dat ook tijdens de algemene maandelijkse vergadering de cross-selling en up-selling aan bod komen. Tijdens deze evaluatie wordt er gekeken naar de verkoopcijfers in de relatie tot de gevolgde training. De trainer die de training faciliteerde blijft 6 maanden na de training nog beschikbaar om eventuele vragen te beantwoorden.

*Verbeteren*

Na de evaluatiefase komt de verbeterfase. In deze fase wordt van de accountmanagers verwacht dat zij na het evalueren van het cross-sellen en up-sellen zelf verbetering aanbrengen in hun verkoopproces. Mochten de verkoopcijfers als slecht worden beoordeeld in de evaluatiefase kan de managing director dit bespreekbaar maken en kunnen er scherpere doelen worden gesteld.

## **11.2** Implementatie Trainingen om professioneel om te gaan met de Digital Briefcase.

*Betrokkenen*

De betrokkenen bij de Digital Briefcase zijn onder andere de accountmanagers, zij werken uiteindelijk met de Digital Briefcase. Daarnaast zijn medewerkers van het software bedrijf die deze Digital Briefcase ontwikkelt ook van belang. Zij zullen de trainingen verzorgen.

*Waarom*

Uit fieldresearch bleek eerder dat het niet alleen belangrijk is voor de organisatie dat de accountmanagers professioneel om kunnen gaan met een Digital Briefcase maar dat klanten dat ook belangrijk vinden. Daarom moeten de accountmanagers de Digital Briefcase volledig onder controle hebben.

*Hoe*

De accountmanagers kunnen professioneel omgaan met de Digital Briefcase met behulp van trainingen. In deze trainingen zal worden uitgelegd hoe je goed en efficiënt om kunt gaan met de Digital Briefcase. Deze trainingen worden gefaciliteerd door het software bedrijf zelf en worden gratis gegeven. De training zal ongeveer een halve dag duren, waarin alle belangrijke stappen worden uitgelegd om professioneel om te kunnen gaan met de Digital Briefcase. Daarnaast zijn er tutorials te bekijken en kunnen de accountmanagers persoonlijk contact opnemen met het software bedrijf als er vragen zijn.

*Evalueren*

Na een week gewerkt te hebben met de Digital Briefcase zal er een evaluatiemoment plaatsvinden voor alle accountmanagers. Bij het evalueren kunnen er nog een keer vragen worden beantwoord en onduidelijkheden of aanmerkingen besproken worden met het software bedrijf.

Na deze evaluatie zal er maandelijks een agendapunt in de algemene vergadering gezet moeten worden om zo maandelijks feedback te verzamelen over de Digital Briefcase.

*Verbeteren*

Na elke maandelijkse vergadering waarin de feedback over de Digital Briefcase ter sprake is gekomen, zal er een lijst worden gemaakt met alle feedback punten. Deze punten worden uiteindelijk besproken met het software bedrijf zodat zij, mogelijke aanpassingen, verbeteringen of toevoegingen kunnen doen.

## 11.3 Implementatie Sales strategie aanpassen

Om de sales strategie aan te passen dient er gekeken te worden naar de manier waarop de strategie geïmplementeerd kan worden.

*Betrokkenen*

De betrokkenen bij het CDSS zijn uiteraard de accountmanagers. Daarnaast is het van belang dat de accountmanagers aangestuurd worden tijdens het proces om de CDSS te implementeren. Op het moment ligt de taak bij de Head of Sales. Mocht hij daar geen tijd voor hebben dan zou deze taak uit handen gegeven moeten worden aan bijvoorbeeld een senior accountmanager. Naast de interne betrokkenen is het belangrijk dat de Digital Briefcase goed up-to-date blijft. Om deze reden is het contact tussen de software organisatie van groot belang.

*Waarom*

Het is belangrijk om de accountmanagers te motiveren door duidelijk te communiceren waarom de CDSS een goede keuze is. Om deze stap overtuigend te brengen zal er een pitch gegeven moeten worden aan alle accountmanagers. De CDSS kan toegepast worden om contactmomenten met de klant waardevoller te maken. Door middel van de Digital Briefcase kan er echter ook tijd gewonnen worden omdat er verschillende processen sneller uitgevoerd kunnen worden met de Digital Briefcase. Zoals gegevens invoeren van klanten, het CRM systeem bij houden of mail contact met klanten.

Naast het feit dat de Digital Briefcase tijdwinst kan opleveren. Is er ook een milieuvriendelijk aspect aan de Digital Briefcase: doordat alle documentatie digitaal is hoeft er niet geprint te worden.

*Hoe*

De derde fase is hoe, hoe kunnen de accountmanagers de CDSS toepassen in de praktijk?

De CDSS zal worden uitgelegd door middel van een training. Deze training wordt gehouden voor alle accountmanagers. De training bestaat uit twee dagdelen. In het eerste dagdeel wordt de CDSS volledig uitgelegd en worden alle bevindingen uit het onderzoek getoond. Op deze manier kunnen de accountmanagers zien waarop de CDSS is gebaseerd. In het tweede dagdeel wordt er tijd besteed aan de verandering van de huidige strategie: wat moet er veranderd worden en wat vraagt de strategie van de accountmanagers?

Na de trainingen zullen er twee workshops plaatsvinden: een workshop voor de klantgroep groothandels en een workshop voor de klantgroep installateurs/ adviesbureaus. In deze workshops wordt doormiddel van interactieve opdrachten laten zien hoe de Digital Briefcase en CDSS een waardevol contactmoment kunnen creëren bij de klant.

De training en de workshops kunnen verzorgd worden door de onderzoeker. Omdat de onderzoeker het meest geïnformeerd en gemotiveerd is over de CDSS kan hij dit ook overbrengen naar de accountmanagers.

*Evalueren*

Na enige tijd gewerkt te hebben met de CDSS moet er geëvalueerd worden. De evaluatie moet niet alleen onder de accountmanagers plaatsvinden maar ook onder de klanten. Het is van belang dat ook de klanten meegenomen worden tijdens deze fase. Om een goed beeld te krijgen van de mening van de klanten over de CDSS zal er een NPS score, voordat de CDSS is ingezet, verzonden worden naar de klanten. Bij de evaluatie zal er nogmaals een NPS score moeten worden berekend onder de klanten. Op deze manier zal er inzicht worden verkregen over de klantloyaliteit en of deze doormiddel van de CDSS omhoog is gegaan.

Naast de klanten worden ook de accountmanagers gevraagd om een anonieme enquête in te vullen om een beeld te krijgen van wat de accountmanagers van de CDSS vinden. De enquête zal anoniem worden ingevuld om de kans op een eerlijke mening te vergroten.

Er zal een evaluatie vergadering zijn om de feedback te bespreken. Tijdens deze vergadering zullen ook gemaakte doelstellingen wellicht aangepast moeten worden.

*Verbeteren*

Bij het verbeteren wordt er gekeken naar de feedback van de vorige fase. De verbeterfase kan enkele maanden in beslag nemen. Het is niet de bedoeling om dan de CDSS volledig te laten vallen. In de verbeterfase is het van belang dat de feedback zorgvuldig wordt bekeken en later kan worden toegepast.

Na de verbeterfase kan weer terug worden gegaan naar de waaromfase. Bij de waaromfase wordt dan begonnen met de aanpassingen op basis van de feedback.

*Planning*

**Afbeelding met kruiswoordpuzzel

Automatisch gegenereerde beschrijving**

Figuur11.1: implementatie planning

# 12 Financieel onderbouwing

In de financiële onderbouwing moet duidelijk worden wat alle aanbevelingen die uitgewerkt zijn in het dynamisch plan moeten gaan kosten. De cijfers in de financiële onderbouwing zijn slechts een indicatie. De reden hiervoor is dat de exacte verkoopcijfers per klant en accountmanager niet beschikbaar worden gesteld door de organisatie omdat het vertrouwelijke informatie betreft. Ook de winst per klant is niet toegankelijk. De informatie dat wel verkregen is, is dat de winst voor IMI Alphen aan den Rijn 16% van de jaarlijkse omzet bedraagt. Door deze omstandigheden heeft het management van IMI daarom een grove schatting gevraagd om een indicatie te krijgen van de kosten.

## 12.1 Baten, kosten en winst

In dit hoofdstuk worden alle baten en kosten berekend. De cijfers die worden gebruikt zijn een schatting.

*Baten*

De baten zijn de opbrengsten die IMI heeft gehaald. De baten worden berekend over het vorige jaar namelijk 2019. In de bijlage is de volledige omzet te zien onderverdeeld in de klangroepen. De omzet in 2019 is in totaal 17.477.000,- euro.

|  |  |
| --- | --- |
| **Klantgroep** | **Baten** |
| Groothandels | € 15.264.000,- |
| Installateurs | € 1.562.000,- |
| OEM | € 651.000,- |
| **Totaal** | **€ 17.477.000,-** |

Tabel 12.1: baten

*Winst*

Om de uiteindelijke kosten te betalen is er voor nu uitgegaan dat de kosten betaald kunnen worden vanuit de winst van IMI Alphen aan den Rijn. De winst van IMI was in 2019 16% van de omzet.

€ 17.477.000,- x 0,16 = **€ 2.796.320,-**

*Kosten*

Als laatste wordt er gekeken naar de kosten. Er zijn drie soorten kosten voor de aanbevelingen.

1. Kosten voor de Cross-selling & Up-Selling training

€ 395,- per accountmanager: €395,- x 8 = € 3160,00

2. Kosten van de Digital Briefcase

€ 40.100,00 deze gegevens zijn terug te vinden in bijlage

3. Kosten voor implementatie CDSS

€ 360,- voor de trainingen gegeven door de onderzoeker

€ 15,- per uur voor 1 dag trainen en 2 workshops van een halve dag.

€ 15,- x 16 uur = € 240,00

Loonkosten

Om de kosten nog realistischer te maken worden ook de arbeidsuren gerekend voor de training en workshopdagen. Er wordt gebruikt gemaakt van de gemiddelde loonkosten van de accountmanagers op basis van het brutoloon. De gemiddelde loonkosten voor een accountmanager zijn ongeveer €30,- per uur. Dit bedrag is door IMI beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Dit zijn niet de exacte kosten, deze kunnen niet worden vrijgegeven.

Er is voor deze financiële onderbouwing uitgegaan van 8 accountmanagers.

In de planning in figuur 11.1 is te zien dat er in totaal:

1 training voor de Cross- en Upselling aanbeveling.

1 training voor de Digital Briefcase (halve dag)

1 training voor CDSS

2 workshop dagen voor CDSS

In totaal zijn er 4,5 dagen waar de accountmanagers aanwezig moeten zijn. Om deze dagen in kosten om te zetten moeten de uren berekend worden.

1 dag is 8 uur, halve dag 4 uur.

4 x 8 = 32 + 4 uur = 36 uur per accountmanager.

36 uur x € 30,- = € 960,- per accountmanager

€ 960,- x 8 accountmanagers = € 7.680,-

De kosten om 8 accountmanagers 4,5 dag trainingen en workshops te laten volgen is in totaal: € 7.680,-

|  |  |
| --- | --- |
| **Kosten 1** | € 3160,00 |
| **Kosten 2** | € 40.100,00 |
| **Kosten 3** | € 240,00 |
| **Loonkosten** | € 7.680,00 |
| **Totaal** | **€ 51.180,00** |

Tabel 12.2: totale kosten

De totale kosten worden gerekend op € 43.500,00 hierbij wordt er voor de zekerheid rekening gehouden met 10% onvoorziene kosten.

€ 43.500,00 x 1,10 = € 47.850,00

Totale Omzet 2019: € 17.477.000,-

Totale winst van de omzet: € 2.796.320,-

Totale kosten van alle aanbevelingen € 51.180,- ------------------

Overige winst € 2.745.140,-

Na het bekostigen van alle aanbevelingen blijft er nog 98,5% over van de totale winst.

€ 2.752.820,- : € 2.796.320,- x 100% = 98,2%

De totale kosten zijn dus 1,8% van de winst die IMI behaald heeft in 2019.

# Bibliografie

Baarda, D. G. (2009A). Basisboek kwalitatief onderzoek. In D. G. Baarda, *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen: Noordhoff.

Baarda, D. G. (2009B). Basisboek kwalitatief onderzoek. In D. G. Baarda, *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen: Noordhoff.

Bahl, A. (2019). Work-based Learning as a Pathway to Competence-based Education. *Unevoc Network*. Opgehaald van Researchgate

Boers, E. (n.d). *Vier manieren van verkopen*. Opgehaald van Valuezone: https://valuezone.io/2018/12/18/hoe-ga-jij-morgen-verkopen/

Breman, B. (2014, December). Betrokkenheid van bedrijven bij natuur in Nederland. *Wageningen UR*. Opgehaald van Wageningen UR: http://edepot.wur.nl/335841

Brennen, S. (2014, september 8). *Digitalization and Digitization.* Opgehaald van Culture Digitally

Bruins, B. (2019, April 9). BRIEF VAN DE MINISTER VOOR MEDISCHE ZORG. *Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) in de Zorg*, 10.

customertalk, R. (2019, oktober 11). *Consumenten zijn kritisch over de duurzaamheid bij bedrijven.* Opgehaald van Customer Talk: https://www.customertalk.nl/nieuws/consumenten-zijn-kritisch-over-de-duurzaamheid-bij-bedrijven/

Degryse, C. (2016, Februari). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. *Etui.* Opgehaald van Etui: file:///Users/jasperbaay/Downloads/SSRN-id2730550.pdf

Docuresult. (2018, maart 28). *Papierloos werken.* Opgehaald van Docuresult:

https://www.docuresult.nl/over-docresult/papierloos-werken/

Duimel, E. v. (2017, oktober). *Afstand en Achterstand.* Opgehaald van Sociaal en cultureel planbureau

Ecomisch instituut voor de woningbouw. (2019, januari 24). *Bouwsector blijft sterk groeien in de komende jaren.* Opgehaald van EIB: https://www.eib.nl/geen-categorie/bouwsector-blijft-sterk-groeien-in-de-komende-jaren/

Engineering, I. H. (n.d.). *Visie en Missie*. Opgehaald van IMI: https://www.imi-hydronic.com/sites/nl/nl-nl/Over-ons/Visie-en-missie/Pages/default.aspx

Haas, R. d. (2015). Het strategisch verkoopplan. In R. d. Haas, *Het strategisch verkoopplan* (p. 87). Amsterdam : Boom Lemma Uitgevers.

Hoeffnagel, W. (2019, oktober 28). *De top 10 techtrends voor 2020.* Opgehaald van DutchIT channel: https://dutchitchannel.nl/633509/de-tien-belangrijkste-techtrends-voor.html

Infobronnen . (n.d.). *Betrouwbaarheid, validiteit & bruikbaarheid*. Opgehaald van Als je op zoek bent: https://infobronnen.wordpress.com/betrouwbaarheid-validiteit-bruikbaarheid/

Manyika, J. (2013, mei). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. *McKinsey*. Opgehaald van Mckinsey:

Markovitch, S. (2014, mei). *Digitalisering van bedrijfsprocessen versnellen.* Opgehaald van McKinsey Digital.

Migchelbrink, F. (n.d.). *Ferdie Migchelbrink consultancy.* Opgehaald van actie-onderzoek:

Nagelkerke, D. v. (2019, December 19). *10 pijnpunten bij de haalbaarheid van je software ontwikkeling|.* Opgehaald van Appspecialisten: https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/10-pijnpunten-bij-de-haalbaarheid-van-je-software-ontwikkeling

Nederhof, K. (2018, September 01). In slechts tien jaar tijd heeft technologie de samenleving radicaal veranderd.

Nederhof, K. (2018, september 1). *In slechts tien jaar tijd heeft technologie de samenleving radicaal veranderd.* Opgehaald van Telegraaf: https://www.telegraaf.nl/nieuws/2505187/in-slechts-tien-jaar-tijd-heeft-technologie-de-samenleving-radicaal-veranderd

Parviainen, P. (2017, maart 13). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of information systems and projects management*. Opgehaald van sciencesphere

Philipsen, H. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *METHODOLOGIE VAN KWALITATIEF ONDERZOEK*.

Radar . (2018, maart 19). *Wat houdt de nieuwe privacywet AVG/GDPR in?* Opgehaald van Radar Avrotros: https://radar.avrotros.nl/uitzendingen/gemist/item/wat-houdt-de-nieuwe-privacywet-avggdpr-in/

Reurings, D. (2018, april 10). *B2B verandert rol van sales drastisch.* Opgehaald van Emerce strategy: https://www.emerce.nl/achtergrond/digitalisering-b2b-verandert-sales-drastisch-kijk-nieuwe-rol

Ross, J. W. (2017). How to Develop a Great Digital Strategy. *MITSloan*.

Vacatures.nl. (n.d.). *Sales.* Opgehaald van Vacatures.nl: https://www.vacatures.nl/functieomschrijvingen/25/

Vermeend, W. (2019, Juni 01). Column: Welke bedrijven zijn de winnaars van morgen? . *Telegraaf*.

Voermans, A. v. (2019, september 19). *Waarom liggen bouwprojecten stil? En 13 andere vragen over stikstof.* Opgehaald van Algemeen Dagblad: https://www.ad.nl/binnenland/waarom-liggen-bouwprojecten-stil-en-13-andere-vragen-over-stikstof~ad4491d5/?referrer=https://www.google.com/

Yu, T. (2009, July). *A Review of Study on the Competing Values Framework.* Opgehaald van International journal of business and management

Zwieten, M. v. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*.

# Bijlage I

In bijlage 1 zijn alle toelichting op verschillende bevindingen uit de tekst nader toegelicht.

Uitleg theoretisch kader

Minister Bruins stuurde een brief aan de tweede kamer op 9 april 2019 waarin hij liet weten dat hij graag zich meer wil inzetten voor digitalisering in de zorg. In de periode 2017 tot 2022 is er een bedrag van 400 miljoen vrijgesteld door de overheid om in te zetten voor digitalisatie in de zorg. In de zorg is het echter geen aspect van sales maar een kwestie van documentatie en gegevensuitwisseling. Volgens de minister worden er vermijdbare fouten gemaakt en kunnen processen veel sneller door digitalisatie in de zorg. (Doormiddel van een interview met iemand uit de zorg wil ik de theorie graag onderbouwen.) De zorg is er een branche waarin digitalisatie al een grote rol speelt maar ook een branche waar de overheid achterstaat. Door de uitvindingen van een interview zullen verschillende soorten vraag stukken aanbod komen over onder anderen digitalisatie, de werking ervan, reacties van patiënten en de implementatie.

Destep, stikstof

Door het stikstof overschot is er te veel stikstof in de lucht en de planten pakken wat ze pakken kunnen om te groeien. Maar alleen de planten die het hardst groeien blijven uiteindelijk over en dat zullen dan brandnetels, braamstruiken en grassen zijn, hierdoor delven de bloeiende kruiden zo het onderspit. Insecten leven van de bloeiende kruiden en zij zullen daarom ook uitsterven, doordat de insecten uitsterven hebben ook vogels niks meer te eten en zullen zij ook uitsterven en ga zo maar door.

Het stikstof probleem is dus een onwijs groot probleem en zou in principe bij ecologisch moeten staan in het rijtje.

Resultaten deelvraag technische voorwaarden:

6. Technieken

Dit vraag stuk gaat over de techniek van een app. De app wordt ontwikkeld door een software partij die zorgvuldig is uitgekozen om hun resultaten die zij eerder hebben geleverd en hun kunnen. Over de Techniek hoeft IMI verder niet na te denken.

7. Gebruik

Het gebruik van de Digital Briefcase moet zo zuinig mogelijk om zo min mogelijk batterij, geheugen of data te verspillen. Ook bij deze kwestie is het de oplossing die het software bedrijf verzinnen.

8. Integratie

Integratie bij deze opsomming gaat over IT systemen. Zou de Digital Briefcase bijvoorbeeld geïntegreerd kunnen worden in een bestaand IT systeem. De Digital Briefcase wordt niet op het IT systeem gemaakt van IMI en daarom is integratie niet van Toepassing.

9.Taken uitbesteden

Zijn er mensen bij IMI die al ervaring hebben met Apps ontwikkelen? Nee, niet in Nederland. Hiervoor is ook een extern bedrijf ingehuurd om de App te ontwikkelen.

10. Onderhoud

Het onderhoud van de Digital Briefcase zal gedaan worden door het software bedrijf. Mochten er aanmerkingen zijn dan wordt er contact opgenomen met het bedrijf en die zullen de klachten moeten verhelpen.

Organisatie

Missie

De missie van IMI is om oplossingen te bedenken en nieuwe producten te verzinnen om het werk van de klanten gemakkelijker, beter en sneller te laten verlopen. Het uitgangspunt van IMI is om een producten en kennis te verschaffen aan klanten om gebouwen te construeren waar het geweldig is om te ontspannen, te leven en te werken. Voor IMI Hydronic Engineering gaat het er niet om of het gaat om een kleine installatie voor een eengezinswoning of een heel groot project. IMI zal er alles aan doen om energiezuinige en duurzame gebouwen op te leveren en klanten de producten, de ondersteuning en ook de service te bieden die zij nodig hebben voor een optimale HVAC-oplossing.

Visie

IMI vindt dat elke klant telt. Zij hebben een klantgerichte en deskundige aanpak. Zij stellen een aantal doelen op in hun visie (Engineering, n.d.):

* “Producten maken waarmee installateurs en aannemers hun werk altijd voor de eerste keer juist kunnen uitvoeren, met kwalitatieve, duurzame oplossingen die gemakkelijk te monteren en eenvoudig te configureren zijn.
* Ervoor zorgen dat de distributeurs altijd en overal de producten in huis hebben die hun klanten vragen.
* Nieuwigheden ontwikkelen die het voorprojectontwikkelaars gemakkelijker maakt energie-efficiënte componenten te selecteren om duurzame gebouwen te construeren.
* Investeringen van opdrachtgevers en facility managers beschermen door geavanceerde oplossingen te bieden die waarde en duurzaamheid op lange termijn toevoegen aan de ontwikkelingen.”

IMI streeft ernaar om toonaangevende producten te leveren en ook een goede klantenservice te bieden. IMI garandeert een comfortabel binnenklimaat doormiddel van hydronische oplossingen die rendabel en duurzaam zijn.

**Topiclist**

De topiclist is een lijst met gespreksonderwerpen die aanbod komen tijdens een interview. De topiclijst wordt in dit geval alleen gebruikt voor kwalitatief onderzoek, namelijk diepte-interviews.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IMI | * Hoelang bent u al klant bij IMI? * Hoe ervaart u het contact? * Zijn er verbeterpunten voor IMI? | * Hoe lang werk je al bij IMI? * Wat is je functie binnen IMI? * Hoe ervaar je het werk bij IMI? |
| Sales | * Hoe vindt u de sales op dit moment gaan? * Kun u een voorbeeld geven van de sales op dit moment? * Hoe zou voor u het ideale sales gesprek eruitzien? | * Wie zijn je klanten? * Hoe verloopt het sales proces op dit moment? * Hoe ziet het ideale sales proces eruit? |
| Sales digitalisatie | * Zou u open staan voor een meer gedigitaliseerde sales tool? * Welke tools moeten er volgens u in de Digital Briefcase? * Wat zouden denkt u de nadelen kunnen zijn bij een digital briefcase? | * Wat vindt je van het Digital Briefcaseproject in het algemeen? * Welke tools mogen niet missen in een Digital Briefcase? * Wanneer zou je de Digital Briefcase allemaal gebruiken? |
| Concurrentie | * Gebruikt de concurrentie (vergelijkbare concurrentie) een digital briefcase, zo ja hoe ervaart u dat? * Zijn er punten die volgens u beter kunnen bij de concurrent? |  |
| Ecologisch, duurzaam | * Hoe belangrijk vindt u bedrijf duurzaamheid? * Als IMI zich meer inzet voor duurzaamheid zal dat een verschil maken bij herhalingsaankopen? | * Als de Digital Briefcase optimaal werkt dan blijft er als het goed is tijd over, wat zou je volgens jou het beste met deze tijd doen? |

# Bijlage II

In bijlage II zijn alle verbatims weergegeven van alle respondenten.

Interview 1 accountmanager: Ed Ytsma

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Goedemiddag |
| Respondent | Hoi, Jasper |
| Interviewer | Ed ga lekker zitten, bedankt dat je tijd hebt vrij gemaakt om even met mij op gesprek te komen. |
| Respondent | Ja tuurlijk geen probleem |
| Interviewer | Als eerst wil graag weten hoe oud u bent en wat uw functie is binnen IMI |
| Respondent | Ik ben 62 jaar en werk als accountmanager bij IMI |
| Interviewer | En hoe lang bent u al werkzaam bij IMI? |
| Respondent | Ik ben al 30 jaar werkzaam binnen IMI, maar heb wel verschillende functies gezien binnen het bedrijf. Dat maakt het nog wel heel leuk, denk maar aan de binnendienst en buitendienst. |
| Interviewer | Oke en hoe ervaart u het werken bij IMI? |
| Respondent | Eh, als plezierig denk ik. |
| Interviewer | U heeft al een lange periode mee gemaakt natuurlijk binnen IMI. |
| Respondent | Heel veel mensen meegemaakt inderdaad. Het is ook een bedrijf waar, naja de laatste jaren is wel wat verloop geweest maar al die andere jaren waren het eigenlijk weinig verloop. Dus dat is een goed teken denk ik.  IMI verkoopt een artikel wat de concurrentie bijna niet heeft en wij hebben daar ook heel veel ervaring in. Dus terug komend op de vraag van jou: Hoe ervaar je het werken binnen IMI. Leuk. |
| Interviewer | Goed om te horen, gelukkig!  Ik wil het graag hebben over twee verschillende thema’s die dicht bij elkaar liggen. Namelijk sales en sales digitalisatie.  Ten eerste zou ik graag willen weten wie je klanten zijn, hier bedoel ik mee: groothandelaren of key accounts? |
| Respondent | Mijn klanten zijn groothandelaren en alles wat daar aan vast zit. Dat is heel breed, denk aan installateurs, woningbouw corporaties in grote lijnen en er zitten wat adviseurs bij. |
| Interviewer | Oke |
| Respondent | Dat is eigenlijk de handel waar ik mij mee bezig houd. |
| Interviewer | Oke duidelijk, top. Nu zou ik het graag willen hebben over sales. Hoe ziet een sales proces er bij u uit? |
| Respondent | Bij een bestaande klant is het relatie opbouw, of ze weten jou te vinden. Als ze goede ervaringen hebben zoeken ze uiteraard jou ook op, of ik bel de klanten om te kijken hoe zij ervoor staan. |
| Interviewer | Is het onderhouden dan ook alleen zakelijk? |
| Respondent | Nee, het is na een tijdje ook wat persoonlijker. Aangezien je echt wel een serieuze band opbouwt met klanten wordt dit ook wat persoonlijker. Bij nieuwe klanten, ja dat is eh. Wij hebben niet echt veel nieuwe klanten. |
| Interviewer | Oh oke, hoe komt dat precies? |
| Respondent | Dat komt eigenlijk omdat wij best wel een groot marktaandeel hebben. Wij hebben drie fabrikanten: T&A, waar wij een marktaandeel bij hebben van tussen de 70 en 80%.  Op het moment dat jij een nieuwe klant hebt en jij belt namens T&A dan staan de deuren al bijna helemaal voor je open. Dat geldt voor Heimeier ook alleen dan in mindere maten, die hebben namelijk een marktaandeel van ongeveer 45% ook nog best wel groot. Er zijn in de markt van Heimeier heel veel aanbieders en wij zijn daar wel de grootste in geworden. Dan hebben we ook nog Pneumatex dat is wat minder, kleiner marktaandeel namelijk. |
| Interviewer | Oke goed om te horen, er is dus een groot marktaandeel in de meerderheid. Maar hoe loopt het proces bij een bestaande klant eigenlijk? |
| Respondent | Bij een bestaande klant willen wij graag ondersteuning bieden of er is een groothandel die vraagt: joh ik heb een aanvraag gekregen van een installateur, dan vinden de klanten het wel heel fijn als je ze kunt assisteren met het geen waar zij mee bezig zijn. |
| Interviewer | Oké, dus het gaat vaak over assisteren bij bestaande klanten? |
| Respondent | Eigenlijk alleen maar assisteren want wij verkopen alles via de groothandel. Dus eigenlijk doen we niks rechtstreeks. |
| Interviewer | Waarom eigenlijk als ik vragen mag. |
| Respondent | Vroeger verkochten wij ook artikelen rechtstreeks alleen werkte dat voor ons niet. Er waren wat problemen met leveringen en het magazijn was voor ons redelijk klein. Toen heeft IMI gekozen om daar mee te stoppen. |
| Interviewer | Oh oké, duidelijk inderdaad. |
| Respondent | Wij verwijzen daarom ook iedereen naar de groothandel. Als er een groot project aankomt willen wij nog wel is wat extra’s doen, maar voor de rest loopt alles toch wel via de groothandel. |
| Interviewer | Ja precies, oké. Hoe ziet het ideale sales proces eruit voor u? |
| Respondent | Ideaal? |
| Interviewer | Ja! |
| Respondent | Ideaal is natuurlijk als de klanten jou kennen en als ze wat nodig hebben dat ze jou weten te vinden. Maar jou bedoelt van hoe gaat dat proces bij een nieuwe klant of bestaande klant? |
| Interviewer | Waar zitten denkt u de fouten of de eigenlijk beter gezegd de misverstanden misschien in het salesproces waarbij u denkt dat als die zouden verdwijnen het proces nog veel beter verloopt? |
| Respondent | Nou wij zijn zoals dat heet technisch commercieel, waarbij je kan vertellen maar ook kan doen. Als er een probleem is dan kun je ook je mouwen opstropen en er wat aan doen. Dat doen heel veel andere niet. Die zeggen het is mijn ding niet, die kunnen wel verkopen maar als ik wat moet monteren dan houdt het op. En het product moet ook goed zijn want als je product slecht is dan sta je eigenlijk al 1-0 achter. Wij hebben wat dat betreft goede producten en goede after sales. Want als wij een probleem hebben dan lossen het wij het zelf op. En wat is een goed proces? Ja als mensen goede ervaring met je hebben, eh en je weet hoe je er mee om moet gaan. Dan weten zij jou ook te vinden als er bepaalde dingen zijn. |
| Interviewer | Ja oké, helder. Ehm, ik denk dat ik de stap ga nemen naar sales digitalisatie. Ik heb tijdens het gesprek namelijk al het een en ander gehoord. Eerst wil ik graag weten wat sales digitalisatie voor u inhoud? En hoe ziet u dat voor zich? |
| Respondent | Digitalisatie of een digital briefcase zou mooi zijn want het is natuurlijk een mooie aanvulling. Wij werken met onwijs veel documentatie wat elke keer mee moet naar de klant. Maar het is belangrijk dat er bijvoorbeeld internet is want als er geen hotspot is kan je niet voor met digitalisatie. Als ik bijvoorbeeld praat met klanten over producten dan kan ik dingen aanwijzen en dan zou ik bepaalde informatie ook gelijk doorsturen. Dat maakt het proces wel gewoon een stuk sneller! |
| Interviewer | Want is het zo dat, eh, het gaat om veel assisteren gaf u al eerder aan zou het assisteren dan ook beter werken als digitalisatie daar een handje bij kan helpen? |
| Respondent | Ja natuurlijk, zeker. Vaak praat je over dingen en soms denkt de klant waar heb je het nou over en dan kun je iets gewoon naar voren toveren bij wijze van spreken. Ja dat kan ik dan laten zien. |
| Interviewer | Oke, wat moet het vooral zijn? |
| Respondent | Makkelijk, eenvoud. Niet alleen de producten moeten eenvoudig zijn, maar ook alles wat erom heen zit het moet niet gecompliceerd zijn. Dan gaan mensen denken… nou eh sorry maar ik pak wel wat anders want het wordt veelte moeilijk allemaal. |
| Interviewer | Dus het moet simpel, makkelijk, eenvoudig en ook doeltreffend denk ik? |
| Respondent | Ja precies. |
| Interviewer | Oke, ja top. |
| Respondent | Maar je moet ook weten waar je het over hebt natuurlijk, je moet kunnen uitleggen waar je het over hebt. |
| Interviewer | Want is het zo dat als je met een klant zit te praten, want de relatie is heel belangrijk merk ik, is dan de communicatie met de klant misschien belangrijker dan digitalisatie? |
| Respondent | Ik denk dat het allebei wel heel belangrijk is. Je kan namelijk wel een heel leuk praatje houden en een slechte presentatie en slechte producten. Dan verlies je alsnog. Het moet wel een samenkomst zijn van de verschillende facetten. Maar het ook heel belangrijk in deze branche dat je wat je zegt te kunnen met je producten dat moet ook echt zo zijn. |
| Interviewer | We hebben het al even gehad eerder in een meeting over de digital briefcase mijn vraag aan u is, welke aspecten mogen er niet missen in de digital briefcase? |
| Respondent | Welke aspecten mogen er niet missen, nou voor de klant moeten er dingen in staan die essentieel zijn zoals producten, eigenschappen. Maar het zou ook leuk zijn als er dingen in staan die hij weer met zijn klant kan bespreken met andere woorden wat zijn nou de voordelen. Je kan wel zeggen het is leuk en het is mooi en het werk goed. Maar wat is nou het voordeel voor die klant? Want dat is vaak het punt, mensen zijn vaak wel technisch maar die weten juist weer niet hoe zij het moeten verkopen. |
| Interviewer | Oké en hebben wij het dan over de mensen die bij de groothandel werken? Dat die mensen niet goed kunnen verkopen? |
| Respondent | Nee, over de installateurs. |
| Interviewer | Oh, installateurs |
| Respondent | Ja de groothandel is eigenlijk gewoon een doorgeef leuk natuurlijk |
| Interviewer | Bij de groothandel maakt het dan minder uit dus. |
| Respondent | Naja, die moeten het ook wel weten want de installateurs die vragen het ook bij de groothandel. En als zij het niet weten dan pas helpen wij ze verder. Maar de groothandel is primair. Daar koop je je spullen en klaar. |
| Interviewer | Maar de installateurs die moeten weten… |
| Respondent | Nou die gaan verkopen bij een huiseigenaar bijvoorbeeld, maar als jij wat verkoopt dan moet het wel nut hebben. Kijk, als er een ding kapot is en je wil die vervangen dat is 1. Maar als jij wat extra’s wil verkopen omdat het dan veel beter tot ze recht komt. Dan moet je wel kunnen aangeven waarom het beter tot ze recht komt. |
| Interviewer | En hoe zouden zij dat kunnen laten zien? Is daar bijvoorbeeld al documentatie over? |
| Respondent | Nou, beperkte documentatie moet ik zeggen. |
| Interviewer | Oh oké |
| Respondent | Want als daar documentatie voor is en je pakt het digitaal, dan kan je het gewoon naar mensen toesturen en dan zeg je gewoon. Dit zijn een aantal dingen waar wij het net over hadden en ik stuur die simpele dingen naar jou door dan is het heel makkelijk voor jou om het dan te verkopen. En daar is digitaliseren natuurlijk perfect voor. En het voordeel is natuurlijk, je kan heel veel dingen aanmaken maar je hoeft niks uit te printen. Want als je al die documentatie moet printen kost het ook nog is bakken met geld. Nu stuur je het naar de klant toe en het is er gelijk. |
| Interviewer | Ja inderdaad en het is ook nog beter voor het milieu en het geld besparen. |
| Respondent | En het is veel sneller. |
| Interviewer | Ja precies, ehm. De volgende vraag is, wanneer zou u de digital briefcase gebruiken? In het salesproces of in iedergeval in het gesprek met de klant. |
| Respondent | Eigenlijk altijd denk ik. Om dingen te laten zien, om mee te nemen eh er kan ook een calculatie tool inzitten bij wijze van spreken die ik gelijk mee kan nemen. Hij moet gewoon helemaal compleet zijn de digital briefcase. Hij moet alles bezitten wat ik nodig heb. Ik denk dat het niet uitmaakt wanneer in het proces je het gebruikt. Ik kan de digital briefcase ook op de werkvloer gebruiken. |
| Interviewer | Ja inderdaad ja, dus eigenlijk is er geen bepaald moment dat u alleen de digital briefcase gebruikt maar het liefst altijd. |
| Respondent | Ja. |
| Interviewer | En hoe doet u dat nu? |
| Respondent | Nu neem ik zelf documentatie mee, op papier. Wij hebben wel tools ervoor om te laten zien. Maar dan zit je met het probleem dat je dan weer een hotspot nodig hebt. Het liefst wil ik een app waar alles in zit dat zou top zijn. Dat moet iedere verkoper willen eigenlijk. |
| Interviewer | Ja dat hoop ik inderdaad, haha. |
| Interviewer | Maar u zou er wel voor open staan om het ook te gebruiken? |
| Respondent | Jazeker! Absoluut, als het er is en het is handzaam en eenvoudig en ik kan er alles uit halen wat ik zou willen dan zou ik er zeker mee werken. |
| Interviewer | Is het ook belangrijk om een CRM systeem er in te hebben? |
| Respondent | Ja absoluut. |
| Interviewer | En die gelijk te koppelen zeg maar. |
| Respondent | Ja want als ik een afspraak maak dan wil ik dat deze er gelijk in staat. Als ik ergens heen ga kijk ik even waar mijn volgende afspraak is. Als er dingen afgesproken worden kan ik het gelijk afhandelen. Dus het CRM systeem zou ideaal zijn. |
| Interviewer | Het moet dus eigenlijk een digitale werkplek worden die overal mee naar toe kan? |
| Respondent | Ja precies ja. |
| Interviewer | Er gaat minder tijd zitten in bijvoorbeeld verschillende documentatie. |
| Respondent | Ja documentatie moet je voorbereiden, maar daar zit niet zo heel veel variatie in. Tot zekere hoogte. Je hebt altijd wel de juiste dingen bij je. Als je weet waar je heen gaat pak je de juiste dingen mee. In de auto heb ik alles wel bij me. |
| Interviewer | Ja? Alles in de achterbak zitten dus? |
| Respondent | Ja, alles in de achterbak. |
| Interviewer | Oh echt waar? |
| Respondent | Ja zeker, dat moet wel ik moet toch alle spullen mee kunnen nemen die ik nodig heb. |
| Interviewer | En hoe ziet u de relatie tussen marketing en sales voor u? Het is natuurlijk zo dat sales gebruikt in principe het werk van de marketing afdeling, hoe zou die samenwerking nog beter kunnen? |
| Respondent | Hoe bedoel je dat? Bedoel je dan alleen in de digital briefcase of algemeen? |
| Interviewer | Nou allebei wel een beetje, ik heb tijdens verschillende bijeenkomsten wel is de vraag gehoord of er nog bepaalde documentatie is. Waarvan de sales afdeling niet precies wist wat de marketing afdeling nou eigenlijk allemaal maakt. |
| Respondent | Ja naja, ik geef veel trainingen. Bij trainingen is het altijd wel leuk als ik wat dingen meeneem en die dingen moeten er wel gelijk zijn. Ik moet dan wel van tevoren weten wat ik nodig heb, om het mee te nemen. Marketing richt zich namelijk ook op het volgende seizoen. Eh ja, waar ze naar toe willen. In Nederland hebben wij 1 aanspreek punt en dat is Jolanda, maar de marketingafdeling zit in Zwitserland. Jammer genoeg zijn daarom de lijnen te lang genoeg om met hun in gesprek te gaan.  Dus dat zou wel beter kunnen. Er zijn bedrijven waar wij dingen mee samen doen bijvoorbeeld een ketel leverancier. Die hebben 14 mensen op de marketing zitten, zijn wel iets groter. Maar wij hebben een halve kracht per dag. En dan is wel een onwijs groot verschil. Het zou ook mooi zijn dat ons budget voor marketing wat ruimer zou zijn. Zo dat we daar meer mee kunnen doen. |
| Interviewer | En wat zou er dan meer bij kunnen dan zeg maar? |
| Respondent | Dan kan je bijvoorbeeld wat andere gadgets meenemen voor klanten of bij trainingen, wat meer aankleding doen. Gewoon meer dingen doen. |
| Interviewer | Nog meer uitpakken dan dat je al doet dus eigenlijk? |
| Respondent | Nog meer uitpakken ja. |
| Interviewer | En is het zo dat ehm, je hebt natuurlijk veel contact met groothandels. Die zullen ook geïnteresseerd zijn in nieuwe producten die er misschien komen. |
| Respondent | Ja dat klopt, als er nieuwe producten zijn dan moeten mensen natuurlijk ook weten dat die er zijn. |
| Interviewer | Ja snap ik |
| Respondent | Vaak wordt dat gespeeld via de hoofdvestiging die het dan weer verspreid. Maar als dat extra uitleg benodigd dan gaan wij ook naar die vestigingen toe. |
| Interviewer | Het is dus ook belangrijk dat de nieuwe producten worden uitgelicht? |
| Respondent | Ja maar niet alleen via de groothandel, dat moet ook via andere marketing lijnen |
| Interviewer | Ja top, ik heb eigenlijk alle vragen gesteld die ik wilde stellen |
| Respondent | Goed om te horen |
| Interviewer | Onwijs bedankt voor je tijd en ik wens u nog een fijne dag! |
| Respondent | Bedankt! |

Interview 2 Bert van der Pijl

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Goedemorgen ten eerste natuurlijk! Ik wilde eigenlijk gelijk even beginnen met de makkelijke vragen namelijk:  Naam  Leeftijd  Functie |
| Respondent | Nou mijn naam is Bert van der Pijl, ik ben 60 jaar. Ik ben accountmanager OTC. |
| Interviewer | Oke duidelijk ja, hoe lang werkt u al bij IMI? |
| Respondent | Dat is al 12,5 jaar. |
| Interviewer | 12,5 jaar dat is wel een tijdje al natuurlijk. |
| Respondent | Ja |
| Interviewer | Hoe ervaar je het werk bij IMI gezien de afgelopen 12,5 jaar? |
| Respondent | Ja wat denk je? |
| Interviewer | Leuk hoop ik haha. |
| Respondent | Anders was ik niet meer hier geweest, haha. |
| interviewer | Ja gelukkig maar. Maar dat is in ieder geval wel positief? |
| Respondent | Ja precies |
| Interviewer | Gelukkig maar. Uhm, het gesprek is eigenlijk in twee delen gedeeld. Waarbij wij beginnen met de sales nu zeg maar, hoe het de afgelopen tijd is geweest en hoe je dat hebt ervaren. En daarna de sales digitalisatie. Over de digital briefcase en waar wij naar toe willen en wat u mening er over is. U zei het net zelf eigenlijk al ik heb als eerste vraag wie zijn u klanten? Maar dat is dan OTC heb ik vernomen. |
| Respondent | Ja dat zijn groothandels, adviseurs, woningbouw, installateurs en OEM. |
| Interviewer | Oké, dat is dan in de regio? |
| Respondent | Noordoost |
| Interviewer | Noordoost oké. De volgende vraag is: hoe verloopt het sales proces nu bij u? Als je bij een bestaande of nieuwe klant binnen komt, hoe verloopt dan het gesprek? |
| Respondent | Wij hebben als IMI eigenlijk een heel groot voordeel. Heimeier en TA die zijn zo bekend in de handel die kent iedereen. Ze hebben allebei een onwijs groot marktaandeel ten opzichte van de concurrenten. Introductie hebben wij daarom ook eigenlijk niet nodig. Het gesprek gaat dan gewoon vaak over wat ik voor hun kan betekenen gelijk. |
| Interviewer | Dat is wel een goed teken |
| Respondent | Ja dat is een mazzel, bij een nieuwe klant moet je jezelf introduceren en het bedrijf moet je introduceren noem het allemaal maar op. Maar dat is het eigenlijk. Want de namen die kennen ze allemaal al. En wat er in onze portfolio zit dat kennen zij ook. |
| Interviewer | Dus bij nieuwe klanten is het dus eigenlijk zo dat het product dat kennen zij al dus ze weten wat ze krijgen. Wat ze kunnen verwachten eigenlijk |
| Respondent | Ja precies, precies. |
| Interviewer | Oke en bij bestaande klanten dan? Komt u bijvoorbeeld vaak bij bestaande klanten om nieuwe producten te introduceren of om… |
| Respondent | Als die er zijn wel ja. |
| Interviewer | En anders? |
| Respondent | Ja relatie opbouw uiteraard! |
| Interviewer | Ja? Dat is het belangrijkste misschien wel? |
| Respondent | Ja het allerbelangrijkste |
| Interviewer | En hoe verloopt dan zo een gesprek? |
| Respondent | Ja eerst over koetjes en kalfjes en op een gegeven moment dan gaat het van: hoe gaat het met de handel? Hoe loopt het? En dan komt daar vanzelf reactie op waar je op kan reageren. |
| Interviewer | Oké en die reactie die verschilt vaak of? |
| Respondent | Ja tuurlijk |
| Interviewer | En als bijvoorbeeld de verkoopcijfers de laatste paar weken zijn gedaald hoe kan je dan meer inbreng geven om juist meer te verkopen? |
| Respondent | Naja, je moet ze uit het patroon halen. Een installateur is conservatief die zal nog steeds dezelfde oude kraantjes gebruiken laat ik maar zeggen. Dus wat ga je dan doen je probeert ze op de Eclipse (product van IMI) te krijgen. Je gaat ze dan uitleggen wat het voordeel is, maar een installateur is niet commercieel is een techneut. Dus je moet het echt in Jip en Janneke taal een verkoop gesprekje leren en als je dat gewoon op een hele simpele manier doet, kijk je komt bij die klant. Die ketel is kapot ze moeten een nieuwe ketel hebben. Dan kun je twee dingen doen, 1 een nieuwe ketel ophangen en de groeten en tot ziens en dan na een paar dagen als het koud is dan gaan ze bellen want de kamer wordt niet warm. Dat probleem dat kennen ze allemaal. Als ze zeggen van nou kijk: als je nou de Eclipse gebruikt die stel je in en die houden liters vast, wat er ook gebeurt. Als ze opengaan, dicht gaan dat blijft allemaal gelijk. Maar dat interesseert die consument niet, die consument denkt alleen maar ja dat kost me geld. Dus je moet het goed brengen. Je moet zeggen van “kijk die ketel is kapot u heeft een nieuwe ketel nodig. Die nieuwe ketel die kan heel zuinig zijn maar dan zou u eigenlijk u radiator kranen moeten wisselen. Wat is u gas verbruik?” dan zeggen ze bijvoorbeeld 3 duizend kub. Dan moet je als installateur weten, 20% kan ik besparen. Dat is 600 kub. 600 kub maal 80 cent is de gasprijs is, 480 euro. Dan kun je besparen per jaar. En dan zal iedereen uiteraard zeggen wat gaat dat dan kosten? Nou als het 480 euro is dan zeg jij gewoon 450 euro. 8 kraantjes wisselen voor 450 euro dat doe jij graag. Want die ketel verdien je niks aan maar daar verdien je goud aan. En dan is het verkocht want die consument zegt ik heb alles binnen een jaar terugverdient. En het jaar erop kunnen ze ervoor gaan winkelen. |
| Interviewer | Ja haha, precies ja. |
| Respondent | Als je het op die manier brengt dan gaan die jongens er mee aan de gang. |
| Interviewer | Dus eigenlijk, nu loop ik wel een beetje op de zaken vooruit. Maar zou dan bijvoorbeeld een, uhm een soort van documentatie moeten komen voor installateurs die misschien stapsgewijs uitgelegd krijgen wat ze moeten doen? |
| Respondent | Het zou wel helpen, maar of je daar echt de nadruk op moet leggen dat weet ik niet. Want de 1 die pikt het gewoon makkelijk op en de ander pikt het gewoon simpel weg nooit op. |
| Interviewer | Ah oké, dus je moet er wel een soort van aanleg voor hebben? |
| Respondent | Ja precies, ik heb er een paar installateurs tussen zitten die zeggen gewoon joh ik heb het altijd op mijn eigen manier gedaan en ik blijf dat ook zo doen. Dan zeg ik moet je vooral blijven doen dan kost elke ketel je geld. Want je moet terug want dat valt bijvoorbeeld onder garantie en dan verdien je er niks aan. |
| Interviewer | Eigenlijk stom ook dan zeg. |
| Respondent | Ja precies. |
| Interviewer | Oké, dat is wel duidelijk inderdaad. Ehm ja hoe ziet het ideale sales proces eruit volgens u? Zijn er nu dingen die bijvoorbeeld beter moeten of zijn er dingen die u nu mist? |
| Respondent | Jaaa de 300 liter Eclipse. Die mis ik. |
| Interviewer | Oké, dat is al 1 ding dan. Maar in het sales proces zelf? In het gesprek zeg maar? |
| Respondent | Nou kijk in Nederland zijn we aan het veranderen, met warmte pompen etc. zeg maar dus wij werken met een andere delta T. Dus daar heb je meer liters voor nodig en daarom hebben wij de Eclipse met 300 liter echt keihard nodig. Dat is echt een must. En zijn wij niet snel genoeg dan zal de concurrent er wel mee aankomen. En dan loop je dus achter en dan moet je het weer tegen een lagere prijs gaan verkopen. En dan loop je achter de feiten aan. |
| Interviewer | En in het gesprek met klant zouden er dan dingen zijn die u mist of maken het gesprek gemakkelijker? |
| Respondent | Ja ik denk als je, wat ik nu dan veel doe. Ik heb een filmpje van die demo op me telefoon staan. Die laat ik dus altijd zien. Maar dat zou eigenlijk een professioneel filmpje moeten zijn, want ik heb het filmpje zelf gemaakt ik pruts alles zelf in elkaar. |
| Interviewer | Oké en wat voor filmpje is dat precies? |
| Respondent | Over de demo van statisch en dynamisch |
| Interviewer | Oké dat is wel een goede tip ja. Die zou professioneel gemaakt moeten worden, zeker als u het filmpje vaak gebruikt. |
|  | **laat filmpje zien** |
| Respondent | In het begin beeft die even. Het is een gewone kraan en het is ingeregeld. Nou dan zie je modulerende pomp, draai je 1 slaapkamer dicht dan krijg de rest meer. Zie je het? |
| Interviewer | Oh ja! |
| Respondent | Modulerende pomp doet niks, hier heb je de eclipse draai je er 1 dicht blijven gelijk. Nog 1 dicht, nog 1 dicht en dan moduleert die wel. En daar haal je besparingen uit. |
| Interviewer | Ja maar ik geef u gelijk want dit zou inderdaad professioneler moeten. Daar ben ik het heel erg mee eens. |
| Respondent | Ja dat dacht ik ook. |
| Interviewer | Dat is goed om te onthouden, absoluut. Ehm, nu wilde ik graag over gaan naar de sales digitalisatie. En dan zou het filmpje er absoluut op moeten staan. |
| Respondent | Ze hebben wel een filmpje maar dat is alleen van dynamisch. Dus dan laten ze niet zien van nou hoe is het bijna overal dan laten ze zeg maar alleen het tweede deel van mij filmpje zien. En dat is zinloos je moet het verschil juist laten zien. |
| Interviewer | Dus eerst moet het statisch zijn en daarna dus dynamisch. |
| Respondent | Ja precies. |
| Interviewer | Ja sales digitalisatie dat zou helemaal top zijn om dan dat soort dingen erop te zetten. Maar wat vindt u zelf van het project, het digital briefcase project? |
| Respondent | Ik denk dat het heel goed is, ja. Denk dat iedereen daar wel over te spreken is. Het moet natuurlijk wel goed zijn, een half product is niet goed zeg maar. |
| Interviewer | Nee inderdaad maar wel goed om nu mee te beginnen dus. |
| Respondent | Ik denk dat er een paar factoren zijn die heel makkelijk moeten kunnen. Dan is bijvoorbeeld het omzetten van het ene naar het andere merk. Dus als je Danfoss kraan een bepaald type hebt dat je daar op klikt en dan hup dat is die van heimeier klaar. |
| Interviewer | Oké, dus vergelijken bedoeld u dan? |
| Respondent | Ja vergelijken moet er ook op, vergelijken met de concurrent. |
| Interviewer | Oké. |
| Respondent | Dus als zij een bepaald merk gebruiken, een type kraan van een bepaald merk. Dan wil ik weten welke kraan er van ons tegenover staat. |
| Interviewer | En dan de voordelen en nadelen, product specificaties misschien? |
| Respondent | Ja de voordelen van onze producten is belangrijk. Hiermee kan je ook aankomen bij de klant. Het vergelijken van onze producten met andere producten dus. Als je dan bijvoorbeeld een kraan van Danfoss aanklikt en dan er onder staat gelijk van dit is de vergelijkbare kraan van IMI Heimeier. |
| Interviewer | Oké, dat is een goede. Zijn er nog meer dingen die erop moeten staan? Want dat maakt het gebruik bijvoorbeeld gemakkelijk? |
| Respondent | Ja misschien dat sales verhaaltje wat ik net verteld hebt kun je er misschien in verwerken? |
| Interviewer | Ja absoluut, ja zoiets bedoel ik inderdaad. Zou dat dan misschien een filmpje moeten zijn? |
| Respondent | Ik denk een filmpje met een consument die ook echt daadwerkelijk bespaard heeft. Dat de installateur en de consument dat vertellen in een filmpje zeg maar. |
| Interviewer | Ja hele goede optie inderdaad. Dus misschien een introductie filmpje met een installateur en een consument… |
| Respondent | Ja eerst een installateur wat die gedaan heeft. En dan de consument, van ja ik heb dat gedaan en ik heb zo veel bespaard. |
| Interviewer | Dat zou een heel goed filmpje kunnen zijn om te laten zien aan klanten. |
| Respondent | Dat kun je ook gebruiken voor campagnes richting de consument. Want ik denk dat wij daar een keer naar toe moeten. |
| Interviewer | Ja? |
| Respondent | Ja dat denk ik wel ja |
| Interviewer | Want? |
| Respondent | Die consumentenmarkt die wil wel. Want als zij geld kunnen besparen dan willen zij wel. Alleen die installateurs die houden het tegen omdat ze A, de kennis niet hebben en B, het verhaaltje niet goed over kunnen brengen. En ook nog eens conservatief zijn. |
| Interviewer | Oké, dus het probleem zit dan eigenlijk bij de installateurs? |
| Respondent | Ja maar die kan je niet veranderen. Die kun je alleen veranderen als je vraag gaat creëren bij de consument. |
| Interviewer | Maar moet de focus dan niet beter op de consument liggen? |
| Respondent | Ik denk wel beide. Zowel de installateurs als de consumenten. |
| Interviewer | Oké, interessant. Ehm, naar de volgende vraag. Welke aspecten mogen niet missen. Dat hebben we net wel al een beetje besproken.  Maar wanneer zou je digital briefcase gebruiken in het sales proces? |
| Respondent | Waar? |
| Interviewer | Wanneer zou u hem gebruiken? |
| Respondent | Dat ligt echt volledig aan het gesprek. Kijk, gebruikt hij een concurrerend merk dan laat je het vergelijken zien. Gebruikt de klant bijvoorbeeld nog statisch dan laat ik het filmpje zien bijvoorbeeld. Dat ligt zo aan het gesprek. Daar kun je geen 1 lijn op trekken. |
| Interviewer | Nee, nee oké dat is duidelijk. Ik heb dan eigenlijk nog 1 laatste vraag. Als de digital briefcase optimaal zou werken, dan komt er uiteindelijk. Wat zou er denkt u het beste met die tijd gedaan kunnen worden? |
| Respondent | Golfen! |
| Interviewer | Golfen? Ja dan ga ik mee, haha. |
| Respondent | Ik denk niet dat er veel tijd over zal blijven het is een prachtig hulpmiddel. Maar het gaat je niet veel tijd opleveren denk ik. Ik vind het prachtig gezien als een hulpmiddel. Maar dat gaat echt niet de lead nemen in een gesprek dat moet je ook nooit willen want je moet een relatie opbouwen met de klant |
| Interviewer | Ja daar ben ik het mee eens. |
| Respondent | Ja en als jij een goede relatie hebt met die klant. Met een project bijvoorbeeld ben jij duurder en dan krijg je wel de prijs te zien van je concurrent en dat mag officieel natuurlijk niet maar er mag zo veel niet. |
| Interviewer | Nee dat klopt inderdaad, haha. |
| Respondent | En dan krijg je toch nog de kans om ze voor je te winnen, ik krijg altijd een kans. |
| Interviewer | Ja? |
| Respondent | Ja dat heeft dus puur met de relatie te maken. En dan is de digital briefcase een prachtig hulpmiddel maar dat mag nooit leading worden. |
| Interviewer | De relatie die staat stipt op nummer 1 dus en dat zal ook niet veranderen. En daar zal wel vrij weinig aan veranderd moeten worden maar het zou wel schelen als de documentatie bijvoorbeeld niet elke keer geprint moet worden toch? |
| Respondent | Ja, daar is het perfect voor! Daarvoor zeg ik ook, perfect hulpmiddel. |
| Interviewer | Denk je misschien dat het gesprek veranderd als er een digital briefcase is? |
| Respondent | In principe niet nee. Je speelt alleen in op wat de klant zegt. Begint hij over een ander merk dan pak je dat gedeelte, begint hij over statisch of dynamisch pak je dat gedeelte. Het is en moet een hulpmiddel blijven. |
| Interviewer | Het moet dan ook snel en eenvoudig zijn? |
| Respondent | Precies simpel eenvoudig en snel. |
| Interviewer | Ja top, geweldig. Dit was eigenlijk het interview, ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd! |
| Respondent | Ja graag gedaan, geen probleem. |
| Interviewer | Onwijs bedankt! |

Interview 3: Roelof Liezen

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Welkom, fijn dat je er bent! Hoe gaat het met u? |
| Respondent | Ja goed, het duurde heel even om hier. |
| Interviewer | Oh ja? Hoe lang bent u dan onderweg? |
| Respondent | 3 uur nu. |
| Interviewer | 3 uur? |
| Respondent | Ja met allemaal files tot Amersfoort allemaal file. |
| Interviewer | Oh wat vreselijk. Dat is natuurlijk de ochtend spits dan nog he? |
| Respondent | Ja en er waren wat ongelukken gebeurt en eh ja dan sta je lang stil en dan duurt het allemaal wat langer. Want normaal is het anderhalf uur maar het was vanochtend een drama moet ik zeggen. |
| Interviewer | Jeetje ja dat is gewoon het dubbele vandaag dan. |
| Respondent | Ja ja klopt. |
| Interviewer | Niet normaal zeg, nou bedankt dat je in ieder geval wilde komen voor een gesprek. Het is een interview het gaat over sales en sales digitalisatie omtrent de digital briefcase zeg maar. Ehm als eerst wilde ik een paar simpele dingen weten, dat is naam, leeftijd en functie? |
| Respondent | Ik ben Roelof Liezen, leeftijd 52 jaar. Eh getrouws, kinderen en ik ben key accountmanager Pneaumatex. Nu net vanaf 1 april 2018 dus dat is anderhalf jaar nu ongeveer. |
| Interviewer | Oké |
| Respondent | Het is de bedoeling dat ik eh specifiek Pneumatex laat vallen straks vanaf 1 januari ongeveer en dan accountmanager wordt voor ook TA en Heimeier. Dus we gaan het herstructureren en dan zal ik gewoon wat minder met Pneumatex bezig zijn. Want ik ben , ik zit in de sales maar hoofdzakelijk ben ik bezig met het ondersteunen van de binnendienst onder Pneumatex dus het is nu heel veel binnen zitten, technisch ondersteunen of offertes maken. Maar ook services verlenen dus veel sales heb ik nog niet gedaan helaas. |
| Interviewer | Oké dat is wel interessant. Hoe lang werkt u al bij IMI? |
| Respondent | Anderhalf jaar nu. |
| Interviewer | En hoe ervaart u het werk hier? |
| Respondent | Leuk, leuke club. Organisatie is wel wat stug maar qua collega’s is het best wel goed te doen. Dat houd mij erboven op zeg maar. |
| Interviewer | Want heeft u speciaal voor Pneumatex gekozen? |
| Respondent | Nou ik vroeger ook voor Pneumatex gewerkt toen het nog een familiebedrijf was. En toen met de overnamen door IMI toen heb ik nog een jaar gewerkt voor de overdracht van Pneumatex en toen ben ik weg gegaan. Dat is nu 9 jaar geleden denk ik en toen kwam ik de oude directeur weer tegen op de beurs en ik zocht weer wat anders een nieuwe uitdaging en van het een kwam het ander. En vandaar dat ik ook in de rol van Pneumatex ben gekomen. Er waren des tijds ook wat mensen weggegaan en de kennis lag op een laag pitje. |
| Interviewer | Maar heeft u dan wel al een aantal sales gesprekken gehad? |
| Respondent | Eh nou vroeger wel en hier ook wel maar dat is mondjes maat. |
| Interviewer | Oke maar u heeft er wel een mening over laat maar zeggen? |
| Respondent | Oh ja zeker |
| Interviewer | Oh gelukkig, top. Naja de eerste vraag is dan wie zijn uw klanten? |
| Respondent | Die zijn nu hoofdzakelijk Pneumatex gerelateerd. En dat zijn dan toch wel veel eindgebruikers en dan moet je denken aan ziekenhuizen bijvoorbeeld, industrie soms wat eh maar ik zit veel bij eindgebruikers en adviseurs. Wat minder bij installatie bedrijven en zeker niet bij de kleine installatie bedrijven. |
| Interviewer | Nee, maar gaat dat wel veranderen per 1 januari? |
| Respondent | Eh ja dat hoop ik wel dat er meer adviseurs en installateurs bij komen maar de eindgebruikers vind ik ook altijd belangrijk voor Pneumatex. |
| Interviewer | Dan vroeg ik me af hoe het sales proces verloopt volgens u en uw ervaring? |
| Respondent | Het is geen koude acquisitie wat ik doe, het is eigenlijk alleen maar op verzoek van de klant. Dus op zich wel makkelijk natuurlijk ik loop altijd naar binnen met een doel. De klant heeft de wens om te praten en die wil graag een oplossing ergens voor. Het is meestal oplossing gericht. Het is dan technische advisering, als ze een project hebben of vervanging van iets of problemen. |
| Interviewer | Dus geen koude acquisitie geef je aan, er zitten dus weinig nieuwe klanten bij? |
| Respondent | Klopt ja. |
| Interviewer | Komen ze dan eigenlijk van te voren al met een soort vraag? |
| Respondent | Meestal als ze problemen hebben of vervanging dus renovatie dan willen zij daar gewoon is advies over. |
| Interviewer | Snap ik ja. En hoe zou dan voor u het ideale sales proces er uit zien? |
| Respondent | Ehm, nou dat vind ik wel moeilijk. Koude acquisitie vind ik sowieso moeilijk. Ik ben zelf ook meer een technische salesman dan een commerciële maar goed dat eerste traject kan ook een heel groot deel vanuit de binnendienst komen. Omdat daar heb je het eerste contact met de klant, de klant vraagt verder voor een nieuw project dus daar wordt ook de offerte gemaakt. Ehm en dat stuk moet gewoon door de binnen dienst worden opgevolgd. Ook het eerste gesprek dan is de offerte ontvangen en zijn er vragen? Ja dat soort dingen, wanneer gaat het project spelen? En dat de buitendienst dan vanuit de binnendienst aangestuurd wordt om een afspraak te maken. En waar het dan ook misgaat is de communicatie. De communicatie zou veel beter kunnen door makkelijker contact met elkaar op te nemen. Ook het verschil zou misschien zitten in CRM systeem wat veel gemakkelijker kan, waar we het wel eens over hebben gehad. |
| Interviewer | Ja precies ja, maar het contact met de klant gebeurt dat dan nu ook wel al zo? |
| Respondent | Nee, nee. |
| Interviewer | Oké, hoe gaat het nu precies? |
| Respondent | Ja nu maakt iedereen eigenlijk offertes, de buitendienst en de binnendienst. En dat loopt nu een beetje door elkaar heen. Dat komt ook door de bezetting in de binnendienst. Wij hebben een tijdje onderbezetting gehad. En daarom werd alles direct naar de buitendienst gestuurd en die moeten alles opvolgen dus op dit moment lopen wij door onderbezetting ook gigantisch achter met project opvolging en klanten na bellen. Dus de sales acties staan in mijn beleving op een heel laag pitje. Van mij mag het geld dus wel heel ergens anders naar toe. |
| Interviewer | Oke, maar het ideale proces voor u zou dan misschien zijn dat de klant een aanvraag doet bij de binnendienst. En die maken dan een offerte op met aantekeningen bijvoorbeeld voor de buitendienst die dan later contact met de klant opneemt. |
| Respondent | Ja ik vind gewoon dat de binnendienst die hebben als eerst contact met de klant vaak, die mogen van mij wat dieper ingaan op de wensen van de klant en wat wil de klant precies. Want dan kan de buitendienst daar makkelijker op inspelen. Je kunt als buitendienst ook niet het hele land door reizen |
| Interviewer | Nee dat is niet te doen inderdaad. Zou het dan bijvoorbeeld zijn dat de binnendienst bijvoorbeeld zegt ik heb een nieuwe klant voor jullie, voor de buitendienst zeg maar, zou dan het CRM systeem ook aangepast moeten worden met specificaties voor de buitendienst of zou dat via de mail gewoon moeten kunnen? |
| Respondent | Via de mail en via CRM, er moet vanuit het CRM wel een melding komen van eh Roelof zoek nog even contact met diegene op. |
| Interviewer | Oh ja dat is wel handig. |
| Respondent | Wat bijvoorbeeld Richard nu gedaan heeft, vorige week zag ik net in de mail voorbijkomen. Er komen regelmatig aanvragen binnen voor nieuwsbrieven, dat mensen zich aanmelden op de site. Dan hebben zij software gedownload bijvoorbeeld en dan hebben zij ook aangevinkt. Je moet natuurlijk aanvinken dat je nieuwsbrieven wil ontvangen. Die informatie die komt per mail binnen maar daar wordt niets mee gedaan. Richard heeft nu een overzicht gemaakt van de maand oktober. Stuk of 50 aanmeldingen dat zijn natuurlijk wel al de eerste signalen dat de klant wat wil. Dus daar kun je wel op inspelen. Dat werd hiervoor nooit gedaan en Richard heeft dat nu opgepakt. En ik dacht gelijk, ja waarom niet het zijn toch signalen dat de klant geïnteresseerd is in je producten. |
| Interviewer | Werd er dan niks mee gedaan omdat er te veel tijd in zou zitten of? |
| Respondent | Ja, geen idee. Niemand pakte het op, Richard is nieuw en die ziet dat nu. Die zag het en dacht waarom gebeurt er niks mee. |
| Interviewer | Dus even kort hoe zou het ideale proces er voor u uit zien? |
| Respondent | Nou dat ik gewoon bij klanten kom en de notities die de binnendienst heeft gemaakt gelijk terug kan vinden. En nu is het CRM op de telefoon sowieso niet te doen, de documentatie is gewoon minimaal. Wat wij hebben is allemaal digitaal dus daar is wel een verbeter slag te halen denk ik. Dat het wat makkelijker benaderbaar is. Bijvoorbeeld met een digital briefcase. |
| Interviewer | Ja precies! |
| Respondent | Ik heb laatst bij een vergadering een half jaar geleden een keer voorgesteld: waarom maken wij niet een soort van IMI website Lite. Ook voor de consument bijvoorbeeld en voor de eindgebruiker. Dat het heel makkelijk want de site is nu nog te lastig. Alles staat erop maar als je niet weet waar je zoeken moet. |
| Interviewer | Ja dat heb ik ook ervaren inderdaad. |
| Respondent | Ja en vaak als ze dan naar product gaan dan kun je ook zeggen van als je dit product kiest is het ook handig als je deze en deze producten erbij neemt. Dan kun je namelijk ook richten op cross selling, al via de website. |
| Interviewer | Maar dat zou dan meer voor de eindgebruikers zijn die website? |
| Respondent | Ja ook installateurs, eindgebruikers, consumenten hoe je het noemen wilt. Ja want hoeveel websites heb je niet. Dan klik je op een bepaald product en dan staat eronder van andere klanten kochten dit ook bijvoorbeeld. |
| Interviewer | Ja de website nu is inderdaad soms nog wel een groot raadsel voor mij. Omdat er zo veel dingen op staan inderdaad. Oke, wat vindt u zelf van het digital briefcase project in het algemeen? |
| Respondent | Ik ben er zelf niet bij geweest bij de eerste presentatie. Want ik had zelf ook nog een training toen. Maar ik zie er wel toekomst in ja. Vooral dat je straks alles op 1 plek hebt. Dat het gewoon makkelijker zoeken wordt. Of dat je misschien helemaal niet hoeft te zoeken dat je gewoon eh… |
| Interviewer | Ja dat zou het beste zijn natuurlijk! Maar het is inderdaad zo dat je alles, ook bij producten dat je dan alle gerelateerde producten ook ziet. |
| Respondent | Ja perfect ja en misschien ook contracten met de afspraken bij de klanten misschien . |
| Interviewer | Oké interessant en het CRM systeem helemaal geoptimaliseerd erin natuurlijk. Ja dan nog een keer de vraag eigenlijk, welke aspecten mogen echt niet missen? |
| Respondent | Eh dat zijn voor mij dan de belangrijkste punten die je met de klant hebt afgesproken, contracten misschien maar dat kun je wel van tevoren ook regelen. Ik wil graag dat je bij een klant gemakkelijk de historie kunt zien maar ook wat er allemaal bijvoorbeeld is besproken de vorige keer etc. Maar dat staat ook in het CRM. |
| Interviewer | Oh oke. |
| Respondent | Dus daarom zie ik het ook een beetje als een verlangstuk van het CRM. |
| Interviewer | Het CRM systeem zou er gewoon in verwerkt moeten worden denk ik. |
| Respondent | Ja dat lijkt mij heel goed. |
| Interviewer | Dat je de naam van de klant in typt en dan gelijk alle informatie ziet van de klant. |
| Respondent | Ja dat is wel heel belangrijk voor mij ja. |
| Interviewer | Ja dat is goed om te weten. |
| Respondent | Die kant gaat het ook op? |
| Interviewer | Ja dat is voor mij wel absoluut de bedoeling ja. Ik denk dat het heel veel tijd scheelt om het niet allemaal van tevoren te hoeven uit te zoeken. En het is een voordeel denk ik als je alles op 1 pagina kan bekijken. |
| Respondent | Ja het moet makkelijk via de telefoon bijvoorbeeld of de tablet. Wij hebben allemaal een tablet, die hebben wij gekregen maar heel veel doe ik er niet mee want het is net geen laptop en het is ja… |
| Interviewer | Ja dat maakt het wel lastiger natuurlijk |
| Respondent | Ja, op dit moment wel ja. |
| Interviewer | Oh oké, en als de digital briefcase optimaal zou werken. Denkt u dan dat u tijd over zou hebben omdat de taken die u nu uitvoert veel sneller gaan? En wat zou u met deze overige tijd willen doen? |
| Respondent | Ik heb nooit tijd over dus ik vind het moeilijk om dat te plaatsen zeg maar. Als je tijd over hebt ga je wel andere dingen zoeken maar eh… |
| Interviewer | En wat voor soort dingen zou je dan precies zoeken? |
| Respondent | Ik zou meer tijd willen steken in lopende projecten in Nederland in mijn rayon. Want nu is het eigenlijk allemaal passief, ik ben niet actief in sales. Vooral ik zit passief erin en ik denk ook nog wat andere jongens en wij zouden dan misschien meer tijd hebben om actief te reageren op klanten. De klanten moeten namelijk nu ons benaderen in plaats van andersom. Ik ben gewoon verzadigd door mijn werk en ja het is nu een beetje van: wie het hardst schreeuwt is het eerste aan de beurt zeg maar. En als dat allemaal gestructureerde wordt en iedereen doet ze dingetje op de juiste manier dan zouden wij daar een stuk tijdwinst in behalen. En als dingen makkelijk terug te vinden zijn. |
| Interviewer | Ja dat helpt altijd he, maar is er dan nu ook nog te weinig bezetting? |
| Respondent | Nou het is nu wel iets beter, langzamerhand moet ik zeggen. We hebben een jaar lang geploeterd dus wat dat betreft. Ik zou zeggen dat er gewoon meer actief naar projecten gekeken kan worden met tijd die overblijft zeg maar. |
| Interviewer | Oke, ja helemaal goed! Ik heb eigenlijk alles wat ik wilde weten dus ik wil u hartelijk bedanken voor u tijd en aandacht tijdens dit gesprek! |
| Respondent | Ja geen probleem, jij succes! |

Interview 4: Erik Olden

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Hartstikke bedankt dat je er bent natuurlijk, als eerst wil ik beginnen met 3 korte vragen namelijk: de naam, de leeftijd en de functie. |
| Respondent | Naam: Erik Olden, functie: Key Accountmanager en leeftijd: 53. |
| Interviewer | Helemaal goed. |
| Respondent | Moest ff denken |
| Interviewer | Haha, hoe lang werk je al bij IMI? |
| Respondent | Een jaar of 13/14 zoiets ongeveer, ik heb een gat van 4 jaar er tussen zitten. |
| Interviewer | Aha, snap ik. Hoe ervaar je het werken bij IMI? |
| Respondent | Goed |
| Interviewer | Ja? Waarom als ik vragen mag? |
| Respondent | Het wordt weer leuker, IMI was een organisatie die eh opgegeven moment behoorlijk in zichzelf gekeerd was. We keken heel erg naar binnen van eh wat zijn de structuren en daarom kwamen de klanten een beetje als 2e of zelfs 3e keus. Gelukkig zien wij dit nu wel weer een beetje omdraaien. |
| Interviewer | Gelukkig, het heeft andere tijden gekend dus? |
| Respondent | Ja zeker weten. |
| Interviewer | Oké, nou het gesprek is verdeeld in 2 delen. Sales en sales digitalisatie en dat heeft meer te maken met de digital briefcase uiteraard. Ehm, eerste vraag is wie zijn je klanten? |
| Respondent | De Key accounts alles wat met utiliteit te maken heeft. Dat is het makkelijkste, en dan wel in het Noordoosten. |
| Interviewer | Oké, noordoosten dus. |
| Respondent | Ik begin in Arnhem en ik ga eigenlijk naar boven tot aan de Waddenzee. Ik ga richting het westen tot aan Amersfoort dan pak ik de polder zo en dan ga ik naar boven toe. |
| Interviewer | Dat is wel echt een redelijk groot gebied toch? |
| Respondent | Eh ja maar ik heb het voordeel dat er ten opzichte van het westen wat minder mensen wonen dus de klant verdeling klopt dan wel weer. |
| Interviewer | Maar qua richtingen is het wel heel erg verdeeld, je zal wel veel in de auto moeten zitten dan? |
| Respondent | Ja dat zeker, als ik naar Groningen moet ben ik zeker meer dan 2 uur onderweg. |
| Interviewer | Ga je dan daar ook naar toe voor een kleine afspraak? |
| Respondent | Ik plan het wel in dus meestal als ik daar heen ga heb ik wel 2/3 afspraken staan. Ik ga niet voor maar 1 afspraak. |
| Interviewer | Nee dat is niet te doen nee. Hoe verloopt het sales proces bij jou? Neem mij mee door een willekeurig gesprek met de klant zeg maar. |
| Respondent | Ehm, ik heb het voordeel dat ik al wat langer mee loop in deze organisatie. Ze kennen mij en ze weten met wat voor producten ik kom. Het sales proces is dan meestal als we nieuwe producten hebben dan moet je echt in de techniek. Dan moet je dus producten uit gaan leggen, hebben wij die niet dan is het vaak relatie onderhoudt of op verzoek van de klant helpen bij een project. En op zo een manier probeer je met de wensen van de klant de juiste producten te selecteren.  Bij nieuwe klanten is het dan iets anders, ook daar moet ik alleen mezelf voorstellen niet het bedrijf. Het bedrijf kent iedereen in de markt dus nieuwe klanten komen ook naar ons. Ze weten wat ze willen en dan komt er een gesprek. |
| Interviewer | Oké dat is een goeie ja. |
| Respondent | Dat is een mooie zin. |
| Interviewer | Ja, dus dan heeft de klant een vraag over een bestaand project zeg maar die zij hebben? |
| Respondent | Ja naja goed meestal begin je met jongens eh wat willen jullie en dan komt er een tekening op tafel en daar zitten eisen aan. Soms moet je alles in het pand kunnen monitoren en dat moet je daarna zeg maar kunnen registreren, wat hebben wij opgewekt en waar is het terecht gekomen. Er zijn ook renovatieprojecten, hiermee moeten wij het doen en we moeten het optimaliseren zeg maar. En dan ga ik kijken van ga ik naar statisch of dynamisch dat is tegenwoordig een duidelijke keus. Daarna ga je kijken wat voor eisen zitten er verder aan, willen jullie motoren die heel erg intelligent zijn of heb je gewoon een simpel motortje nodig en op zo een manier gaan we op de wensen in van de klant. En aan de hand daarvan gaan we naar producten kijken. |
| Interviewer | Oké, maar als ik het zo hoor heb je dan een heel boek bij je met alle producten erin? |
| Respondent | Ja ik heb wel wat boekjes bij me, alleen ons productenpakket past niet meer in 1 boek. Dat is veelte groot. We hebben dus wel een tablet en ik maak daar wel af en toe gebruik van ja. Dus op het moment dat wij ergens zitten en er is een product wat ik niet in mijn boek hebt zitten, dan zoek ik het op op de website en laat het dan op mijn tablet zien. |
| Interviewer | Oké, op de website dus? Ik weet dat de site er nog we; een beetje ingewikkeld uit ziet dan kan wel handiger en simpeler denk ik. |
| Respondent | Ja dat hoop ik wel ja. |
| Interviewer | Hoe ziet het ideale sales proces eruit voor jou? Wat mis je nu een beetje zeg maar? |
| Respondent | Ik wil 1 systeem, dat betekent ik wil klant informatie, CRM systeem. Ik wil een CRM systeem met daarin een database met productinformatie ik wil ook ene gedeelte van de omzet informatie. Op het moment dat ik bij een klant ben wil ik van naja goed hoe sta jij ervoor? Wat heb jij vorig jaar gedaan en hoe sta je nu, om te kijken of zij nog trouw zijn of niet. Dan ook aan de klant vragen wat zijn je eisen wensen etc. wat kan ik doen? En dat moet dus allemaal in 1 systeem zitten zodat op het moment dat ik weg ga ik kan zeggen, ik heb hier mijn bezoek gehad en ik heb dit besproken dat je die data bladen er gewoon in kunt hangen. En dat je dan dus uiteindelijk geen eindeloze verhalen hoeft te typen maar dat je gewoon met het hangen van de juiste info aan de klant gewoon klaar bent. Dat ik daar dan 10 minuten over hoef te doen is goed want het kost mij nu gewoon 3 kwartier. |
| Interviewer | Oh wow, per gesprek? |
| Respondent | Ja want weet je wat je krijgt is, als je bij een klant zit: Erik doe mij dat bestand even en dat is goed alleen als je aan tafel zit ga je niet heel de tijd lopen mailen dus die parkeer je en dat stuur je als je in de avond thuis bent. Dus dan stuur je eerst de klant de juiste informatie en dan moet je het ook in het CRM-systeem alles registreren wat je gedaan hebt. Dan maak je voor je zelf een aantekening met: ik moet die gozer over 3 weken weer even bellen. Dat moe gewoon veel sneller kunnen. |
| Interviewer | Maar die herinnering bijvoorbeeld dat moet gewoon automatisch lijkt mij. |
| Respondent | Naja ja wat je met Outlook nu doet, dat je herinneringen krijgt dat wil ik ook. |
| Interviewer | Oh oke. |
| Respondent | En ons CRM-systeem laat dat voor een groot gedeelte wel toe alleen is het heel erg arbeidsintensief en dat betekend dat je heel veel ervoor moet doen. En de herinnering komt niet in je outlook want CRM is daarmee niet gekoppeld. Dus ik moet zelf kijken maar als ik 4 dagen van de week onderweg ben dan zijn er dagen dat ik mijn laptop niet aanzet om te kijken wat er in CRM staat. |
| Interviewer | Oke dus samengevat… |
| Respondent | Ik wil de koppeling tussen CRM, Technische informatie, financiële informatie en outlook. |
| Interviewer | Dat moet dan allemaal bij elkaar. |
| Respondent | Dan praat je over het optimale. |
| Interviewer | Dan komen we gelijk bij het volgende deel eigenlijk: Sales Digitalisatie. In het algemeen wat vindt je van het project de Digital Briefcase? |
| Respondent | Ik zat niet bij de eerste meeting maar van wat ik van mijn collega’s heb gehoord is het eigenlijk iets waar wij op zaten te wachten. Iedereen is positief het is wel de vraag of het technisch natuurlijk allemaal mogelijk is, iedereen heeft natuurlijk wensen. Maar wat ik net allemaal noem, als je daar 80% van kunt invoeren dan zie ik dat wel heel erg zitten ja. |
| Interviewer | Oke gelukkig. Naja hier hebben we het net misschien al even over gehad maar welke aspecten mogen echt niet missen in de Digital Briefcase? |
| Respondent | De klant en de contactpersonen, daar moet je een goed overzicht van hebben. Een stukje ook historie; wanneer ben ik er voor het laatst geweest, wat hebben we besprokene en wat waren de openstaande punten. Eigenlijk dus echt een CRM-systeem. Ook een koppeling met onze databladen dus onze website eigenlijk. Waar wij altijd heel snel de juiste informatie kunnen weghalen. Dus praat jij met een klant over een project en hij zegt ja maar ik heb nu expansie vaatje nodig. Dan moet ik redelijk snel een datablad van een expansie vaatje kunnen opzoeken en laten zien van, dit hebben wij. En dan zijn zo van die vereiste en ik vind een financieel overzicht ook wel fijn. |
| Interviewer | Financieel? Kun je daar meer uitleg bij geven? |
| Respondent | Financiële gedeelte echt gericht op de klant zeg maar. Kijk jij ziet ook wel eens bij de 2e maandag vergadering de omzet van de maand en dat soort dingen. Wij moeten op een gegeven moment als een kwartaal voorbij is of het nou 1e, 2e of 3e is. Moeten wij kunnen zien hé die klant doet veel meer of die klant doet veel minder omzet. En nu moeten wij eerst alles opvragen bij Hans (financieel controller).Dan moet ik aangeven ik ga naar die en die klant wil jij mij de omzet cijfers geven. En dan krijg ik een uitdraai uit het systeem met zo veel informatie die ik niet aan de klant kan laten zien. Dus moet ik eerst in Excel zelf alles aanpassen. Met de juiste informatie dat ik dat ook achter kan laten. Dat moet gewoon veel strakker. |
| Interviewer | Duurt het dan allemaal te lang misschien, als je zelf de informatie moet opvragen en ook nog eens moet aanpassen? |
| Respondent | Ja duurt veel te lang eigenlijk, dat kan denk ik veel sneller. |
| Interviewer | Ja dat snap ik. Dus het financiële gedeelte moet precies aangepast worden op de vraag van de accountmanager eigenlijk. |
| Respondent | Ja als ik bijvoorbeeld naar de klant Jasper ga, dan tik ik in Jasper en dan moet ik gewoon een overzicht krijgen met dit is klant Jasper en dit zijn de contactpersonen. En dit is de omzet van 2018 en dit is de omzet van 2019 wat hij tot op heden gedaan heeft. Dan weet ik eigenlijk voldoende, als ik dan een plusje zie staan denk ik van hé het gaat goed, zie ik een minnetje staan dan vraag ik van joh wat is er aan de hand wat jullie doen een stuk minder als vorig jaar. En dat inzicht moeten wij hebben en als het dan zo ver gaat dat wij op product niveau moeten gaan zitten dan mag je daar best een keer op terug komen maar op het moment dat je naar de klant toe gaat moet ik die informatie gewoon hebben. Doet hij het goed of doet hij het slecht. En dan kun je dat ook bespreken. |
| Interviewer | Ja precies. |
| Respondent | En nu zit je, als je dat goed gaat doen. Nou dan Hans ongeveer 5 keer per week lijstjes aan het uitdraaien voor ons. Ik kom ook weleens bij klanten en daar heb ik geen omzet lijstjes voor nodig als ik naar Groningen ga daar zit een vestiging van de BAM. Maar wij factureren alles op BAM Bunnik dus wat er naar Groningen gaat dat maakt helemaal niet uit. Maar als ik bij Wasco binnen kom, dat is een groothandel. Ja en dan vind ik het wel fijn als ik weet hoe het ervoor staat. Dus die informatie moet ik gewoon inzitten. |
| Interviewer | Oh ja ik merk dat die informatie dus wel echt van belang is inderdaad. |
| Respondent | Jazeker weten. |
| Interviewer | Helder, als laatste is de vraag dat als de Digital Briefcase optimaal zou werken dan zou er tijd vrij kunnen komen. |
| Respondent | Ja veel ja. |
| Interviewer | Wat zou er met die overige tijd gedaan moeten worden volgens jou? |
| Respondent | Lekker naar het strand in de zomer! |
| Interviewer | Haha, golven heb ik net ook al voorbij horen komen. |
| Respondent | Ja precies, lekker op tijd op de golfbaan staan. |
| Interviewer | Haha. |
| Respondent | Nee zonder gekkigheid, je krijgt in ieder geval wel meer privétijd weer terug. Dat klinkt misschien wel een beetje truttig maar wat ik nu heel vaak doe is dat ik in de avonden wat voorbereidingen tref voor de dag daarop. En als dat dan weg valt krijg je die tijd gewoon terug. Verder denk ik dat als je het goed doet en dat staat er allemaal goed in, dat je zo veel tijd bespaart dat je denk ik zelf 1 of 2 bezoeken extra kunt doen in de week. |
| Interviewer | Zou er ook meer tijd gestoken kunnen worden in nieuwe klanten? |
| Respondent | Eh, dat is lastig. Dat heeft er puur mee te maken met Heimeier hebben wij een marktaandeel van pak een beet 47%. Iedereen uit ons vakgebied kent Heimeier dat wil niet zeggen dat ze het ook gebruiken maar ze kennen het wel allemaal. Met TA hebben wij zelf een marktaandeel van ruim 70%. Dus moeten wij ons focussen op nieuwe klanten? Ja ongetwijfeld kun je ergens nieuwe klanten halen. Maar wat veel belangrijker is, is dat je veel meer tijd kunt spenderen aan klanten die op dat moment aandacht nodig hebben. En dat haal je dan weer uit de omzet gegevens, van hé hij loopt achter waarom is dat zo? Laat ik is even wat vaker daar langs gaan. In plaats van 1 keer in de maand doen we dan even 2 keer in de maand. Dan kun je goed kijken of het de relatie is of dat er iets anders speelt. En daar ga je winst mee scoren. |
| interviewer | Dus meer omzet ligt niet bij de nieuwe klanten maar bij bestaande klanten met groeimogelijkheden? Dus eigenlijk doormiddel van crossselling of deepselling dan? |
| Respondent | De snelste groei die je kan realiseren is bij bestaande klanten. |
| Interviewer | Dus daar zou dan ook de focus moeten liggen? |
| Respondent | Want als je een nieuwe klant moet zoeken gaat daar eerst behoorlijk wat tijd aan vooraf voordat de eerste opdracht komt. En daarnaast weet je eigenlijk niet eens of die nieuwe klant wel zaken wil doen. |
| Interviewer | Zijn er dan nog wel genoeg groei mogelijkheden bij de klanten die jullie nu hebben? |
| Respondent | Ja die kunnen denk ik altijd wel groeien. En daar moet ook de aandacht liggen en dat betekent dat je frequentie van bezoeken misschien wat toe moet nemen. Dat lukt alleen als je meer gefocust bent en meer tijd daarvoor gaat krijgen door een goed automatiseringssysteem. |
| Interviewer | Ja dus doormiddel van een digital briefcase kun je meer tijd vrij maken voor bestaande klanten die uiteindelijk moeten leiden tot meer omzet? |
| Respondent | Helemaal correct. |
| Interviewer | Nou hartstikke goed, ik heb eigenlijk alle antwoorden die ik nodig heb. Heb jij nog vragen aan mij? |
| Respondent | Nee eigenlijk niet ik vond het leuk. |
| Interviewer | Gelukkig hartstikke bedankt voor het gesprek! |
| Respondent | Geen probleem! |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Interview Peter Joosten** |
| Interviewer | Nou Peter onwijs bedankt dat je tijd voor mij hebt vrij gemaakt! |
| Respondent | Ja tuurlijk geen probleem, ik heb zelf ook een studie gedaan dus ik wil studenten graag helpen. |
| Interviewer | Ja top hartstikke bedankt! |
| Respondent | Moest je ver reizen? |
| Interviewer | Ja ik kom uit Alphen aan den Rijn dus het was ongeveer een uur en een kwartier met de trein, goed te doen hoor. Gelukkig konden wij ook afspreken op station Amersfoort dan hoefde ik ook niet verder, haha. |
| Respondent | Ja voor mij is dit ook een ideale plek inderdaad. |
| Interviewer | Want heb je hier vaker interviews of besprekingen? |
| Respondent | Ja ik geef hier wel eens een soort lezing over mijn boek, er zitten hier verschillende experts uit verschillende bedrijfsvlakken zeg maar. En er worden hier dus ook wel eens lezingen gegeven. |
| Interviewer | Oh wat leuk en moeten mensen daar zich dan voor aanmelden? |
| Respondent | Nee dat is geheel gratis, ik heb straks ook weer een gesprek met iemand anders. Ik spreek hier vaak af als er mensen zijn die met mij willen praten. |
| Interviewer | Oké leuk zeg! Aangezien wij 40 minuutjes hebben wilde ik graag ook straks beginnen met het interview zeg maar. Ik heb de vragen natuurlijk al gestuurd zodat u ook een beetje voorbereidt bent wegens de tijd. |
| Respondent | Ja klopt, ik heb ze allemaal gelezen. Vind ik meestal wel fijn om de vragen van te voren even door te lezen en dat helpt meestal ook wel in de tijd ja. |
| Interviewer | Ja ik vroeg mij namelijk af waar de hele fascinatie voor BioHacking en digitalisatie vandaan komt? |
| Respondent | Ja dat is een goede vraag. Het is bij mij eigenlijk heel klein begonnen, dat verhaal beschrijf ik ook in mijn boek. Ik wilde een tijd geleden gaan hardlopen buiten omdat ik weer een gezonde leefstijl wilde oppakken. Dus ik had een sporthorloge en een hartslagband om mijn hartslag, de afstand, de tijd en ook de snelheid te meten. Daar is het eigenlijk mee begonnen. Ik wilde met technologie data over mezelf te weten te komen en verkrijgen. Even later werkte de GPS van mijn sporthorloge niet meer optimaal en ben ik daarom verder gaan zoeken naar andere apps, gadgets en ook andere wearables. Daar is mijn fascinatie eigenlijk begonnen met dit verhaal zeg maar. |
| Interviewer | Oh wat grappig, dus je wilde eigenlijk je gezondheid een beetje meten ook met het hardlopen zeg maar? |
| Respondent | Ja eigenlijk wel ja. |
| Interviewer | Maar er moet wel meer zijn dan het sporthorloge alleen om echt geïnteresseerd te worden in het Biohacking en digitalisatie toch? Wat voor soort gedachte zit erachter wat jou zo aantrekt tot het Biohacken en digitalisatie? |
| Respondent | Ik vind het zelf heel erg leuk om na te denken over de toekomst. Er is echt van alles mogelijk met nieuwe technologie dus eigenlijk zijn er niet echt grenzen zeg maar. Het Biohacken is wel echt gericht op het verbeteren van mensen en niet het genezen. Ik heb zelf een paar jaar geleden een chips in me hand laten zetten wat eigenlijk ook een beetje Biohacking is. |
| Interviewer | Wat doet die chip precies? |
| Respondent | Ik heb de chip laten zetten in Utrecht en op de chip staat mijn visite kaartje. Die kun je met een Android mobiel scannen als je hem ertegen aan houdt |
| Interviewer | Oh echt? Zouden er ook updates op kunnen komen dat je hem kan uitbreiden zeg maar? |
| Respondent | Ja zou denk ik wel kunnen maar dan moet die eerst uit me hand weer gehaald worden en daarna weer terug gestopt. |
| Interviewer | Oh dat is ook niet heel fijn, haha. Deed het niet pijn toen die er in werd gezet? |
| Respondent | Viel wel mee vond ik zelf. |
| Interviewer | Oh gelukkig. Maar even terug komend op de vraag, Biohacking is dus niet het genezen maar het verbeteren van mensen doormiddel van technologie als ik het goed begrijp. |
| Respondent | Ja klopt helemaal. Dat vind ik heel gaaf inderdaad. |
| Interviewer | Ja dat is dan denk ik wel een beetje waar de fascinatie vandaan komt? |
| Respondent | Ja zo kun je het wel zien ja. |
| Interviewer | Oke top, ook zei je net dat je het leuk vond om over de toekomst na te denken. Mijn tweede vraag is dan ook: Digitalisatie is een ontwikkeling die al een tijdje aan de gang is, hoe zal de wereld er over 10 jaar volgens jou uitzien als we kijken naar digitalisatie? |
| Respondent | Ik vind dat wel een moeilijke vraag want als je nu al kijkt hoe snel digitalisatie en technologie zeg maar veranderen dan vind ik 10 jaar wel een moeilijke. |
| Interviewer | Ja 5 jaar mag ook als je dat fijner vindt? |
| Respondent | Ja ik zou zeggen dat er heel veel veranderingen zijn. Vooral op het gebied van bijvoorbeeld Robotica. Er komen/zijn al robots die veel makkelijke taken overnemen van de mens. Mensen zijn nou eenmaal lui en willen stomme taken liever niet zelf doen, hierbij komt dan een robot kijken. Ik denk ook dat op het straatbeeld veel zal veranderen door onder andere robots. En dan vooral denk ik voor veiligheid en handhaving kunnen robots bijvoorbeeld worden ingezet. Stel je voor dat er te weinig mensen bij de politie werken maar de veiligheid van burgers wel gewaarborgd moet worden, dan kunnen robots een goede oplossing zijn.  Ook kunstmatige intelligentie zal een grote rol spelen in ons leven. Je ziet nu al dat niet alleen videogames gebruik maken van een VR bril maar ook projectontwikkelaars bijvoorbeeld. Door een VR kan je een nieuw project bekijken en gerust doorheen lopen zonder dat er nog maar 1 steen is gelegd.  Ehm, Big data is denk ik ook wel een onderwerp waar we heel veel mee te maken gaan krijgen in de toekomst. Doordat er zo veel nieuwe technologie bij komt die allemaal informatie verzameld zeg maar, komt er dus ook steeds meer data bij. Die data wordt dan ergens opgeslagen, maar de vraag is wat iedereen met de data gaat doen. En als laatste denk ik sensortechnologie dat maak ik ook wel mee in de ziekenhuizen vooral. |
| Interviewer | Wat houdt dat precies in? |
| Respondent | Sensortechnologie is eigenlijk wel simpel, dat is een schuifdeur die open gaat als je ervoor staat zeg maar. Maar in de zorg wordt het ook gebruikt als iemand bijvoorbeeld uit bed gaat, dan kan er een alarm afgaan zeg maar. Ik denk dat deze technologie zich nog wel eens verassend kan innoveren. |
| Interviewer | Oke, dus eigenlijk de 4 hoofdpunten zijn dan: robotica, big data, sensortechnologie… |
| Respondent | En kunstmatige intelligentie. |
| Interviewer | Oh ja, die vier hoofdpunten kunnen dus zorgen voor een hele andere wereld over 5/10 jaar. |
| Respondent | Naja helemaal verschillend niet maar wel veranderd denk ik ja. |
| Interviewer | Zitten er dan ook nadelen aan digitalisatie behalve de big data die net genoemd is dan misschien? |
| Respondent | Ja er zijn natuurlijk ook wel wat nadelen ook als je kijkt naar robotica, die kunnen bijvoorbeeld wel zorgen voor vermindering van arbeidsplaatsen. Arbeidsplaatsen kunnen ook vervangen worden door automatisering en digitalisatie. Er komen uiteindelijk ook wel weer nieuwe banen door alle technologie hoor, maar er zal wel een banen verlies komen in het begin.  Ehm, nadelen… ik denk sociale verslaving, doordat iedereen alleen maar bezig is met social media en niet zonder mobiel meer kan. Iedereen wordt echt afhankelijk van een klein apparaatje zeg maar dat is zeker een nadeel. En mensen hebben ook te veel vertrouwen denk ik in technologie of digitalisatie. Mensen kunnen blind vertrouwen op hun telefoon zonder er over te twijfelen. |
| Interviewer | Maar dat zijn dan ook nadelen van de mens misschien, dat zij zo snel iets toe vertrouwen en dan zelf niet meer hoeven na te denken? |
| Respondent | Ja dat ook maar dat komt onder andere door de digitalisatie of technologie. |
| Interviewer | Naast de nadelen zijn er vast ook voordelen van digitalisatie/technologie toch? |
| Respondent | Ja uiteraard, ik denk dat het belangrijkste is dat alles sneller gaat. Als je vroeger met iemand wilde afspreken moest je eerst een postduif sturen om een afspraak te maken zeg maar. Maar tegenwoordig heb je iemand gespreken in minder dan een seconde terwijl diegene echt aan de andere kant van de wereld kan zitten. Dat is een heel groot voordeel vind ik. Ook neemt alles wat gedigitaliseerd is minder ruimte in beslag. Vroeger las bijvoorbeeld iedereen gewoon de krant en kreeg je ook elke dag een nieuwe krant in de brievenbus. Uiteindelijk moest je om de zoveel tijd alle kranten weg gooien omdat ze zo veel ruimte in beslag namen. Tegenwoordig bekijk je alles op je telefoon of iPad, dat neemt veel minder ruimte in.  Ook trouwens denk ik dat het onderzoeken van verborgen patronen een heel groot voordeel is. |
| Interviewer | Verborgen patronen? Wat bedoel je daar precies mee? |
| Respondent | Verborgen patronen, eigenlijk een genen onderzoek. Als je genen kunt onderzoeken door middel van data kun je er bijvoorbeeld achter komen of iemand ergens aanleg voor heeft. Zo zou je bijvoorbeeld ziektes voor kunnen zijn. |
| Interviewer | Is dat ook eigenlijk niet een soort BioHacking? Dan voorkom je iets in plaats van dat je het geneest toch? |
| Respondent | Ja eigenlijk wel ja. |
| Interviewer | Dus naast de nadelen zijn er ook heel veel voordelen. |
| Respondent | Ja absoluut. |
| Interviewer | Ik merk dat biohacking ook veel met het menselijk lichaam te maken heeft, is het daarom ook zo dat je veel weet van de digitalisatie in de zorg? |
| Respondent | Nou niet perse, ik ben in de zorg eigenlijk meer ingerold. |
| Interviewer | Oh hoe dan? |
| Respondent | Ik weet wel behoorlijk veel over biohacking en daarom werd ik een keer gevraagd om wat te vertellen over digitalisatie. Zo ben ik eigenlijk er een beetje ingerold. Mijn naam werd steeds doorgegeven tussen de ziekenhuizen en daarom ben ik daar ook iets meer mee bezig. |
| Interviewer | Waarom is de zorg een branche waar digitalisatie nou zo een grote rol speelt? |
| Respondent | Nou in principe denk ik dat in elke branche digitalisatie een hele grote rol speelt. In de landbouw, Retail maar ook vooral het onderwijs speelt digitalisatie een grote rol. Maar de zorg wordt denk ik meer aandacht aan besteed omdat het iets is waar mensen toch altijd voorzichtig mee zijn, hun eigen zorg ook namelijk. Een winkel kan ook online gaan verkopen, dat is al een hele grote stap geweest digitaal gezien voor de Retail. Maar ook het online les geven is een stap van digitalisatie. Ik denk daarom niet dat ze zorg de enige branche is waar digitalisatie of technologie een grote rol speelt. Ik denk meer dat de zorg misschien meer bekend is omdat het vaak gaat over nieuwe baanbrekende technologie of hele dure technologie. Het komt vaker in het nieuws denk ik en daarom lijkt het misschien dat er meer digitalisatie plaats vindt in de zorg. |
| Interviewer | Maar waarom is digitalisatie dan een deel van de zorg? Hoe zie je dat terug zeg maar? |
| Respondent | Ik denk het meeste met alle data. Het data gebruik in de zorg is heel erg hoog. Neem dan bijvoorbeeld het medische dossier. Als er iemand naar het huisarts gaat in Groningen is het wel fijn dat die een keer opgenomen kan worden in Limburg en dat zij dan al zijn gegevens gelijk kunnen bekijken. |
| Interviewer | Ja precies maar daar was toch wel gezeur mee met de privacy wet? |
| Respondent | Ja dat wel inderdaad er zijn wel wat obstakels met data en 1 daarvan is de privacy wet. De vraag is altijd van wie de gegevens zijn en wie ze beheert. Maar niet alleen het medisch dossier is data ook bijvoorbeeld MRI scans.  Maar de kern van digitalisatie in de zorg zit wel echt in de gegevens van de patiënten |
| Interviewer | Oké, werkt digitalisatie in de zorg? |
| Respondent | Hoe bedoel je precies? |
| Interviewer | Loopt het zo vlekkeloos als gedacht, zijn er hobbels in de weg? |
| Respondent | Ja het werkt wel eigenlijk. De informatie tussen specialisten is er gewoon sneller dan eerst. Er zal ook vast wel onderzoek gedaan zijn naar de werking hoor maar dat weet ik niet precies. |
| Interviewer | Raad je misschien een onderzoek aan die volgens jou goed hierop ingaat? |
| Respondent | Oh nee dat zou ik niet weten, dat moet je toch even zelf uitzoeken. |
| Interviewer | Oh haha geen probleem. Spreek je ook wel een mensen uit de zorg die ook echt daadwerkelijk werken met het veranderde deel door digitalisatie zeg maar? |
| Respondent | Nou niet echt specifiek nee |
| Interviewer | Oh kun je wel een inschatting maken als ik vraag of de werknemers van de zorg blij zijn met digitalisering? |
| Respondent | Nou ja, over het algemeen zijn mensen er wel blij mee. Er zijn natuurlijk altijd mensen die het niet fijn vinden. |
| Interviewer | Wat voor soort mensen zijn dat dan? |
| Respondent | Ja vaak mensen die toch wat ouder zijn, die gaan dan na een niet al te lange tijd bijvoorbeeld met pensioen. Die mensen vinden het dan, wat ik ook soms wel begrijp, heel irritant dat zij nog hun werk anders moeten gaan doen zeg maar. Er zijn ook vaak mensen die vinden dat zij de beste manier van werken hebben uitgevonden en echt niet willen veranderen. |
| Interviewer | Oké |
| Respondent | Ja maar die heb je denk ik overal wel. |
| Interviewer | Ja dat is waar inderdaad. Zijn er ook grote nadelen van digitalisatie in de zorg? |
| Respondent | Ehm, ja als je naar digitalisatie kijkt is gehackt worden natuurlijk een van de grootste gevaren. Daarnaast is de privacy ook nog wel een groot ding in de zorg. En zoals ik net al zei zijn er ook werknemers die minder zin hebben om nieuwe dingen te leren. Dat is wel een nadeel zeg maar. |
| Interviewer | Ja inderdaad zijn dat de grootste nadelen? |
| Respondent | Ja, ja ik heb ook wel eens gehoord dat de werknemers bang zijn dat zijn dat ze bijvoorbeeld meer werk moeten doen. |
| Interviewer | Hoe bedoel je dat? Digitalisatie zorgt toch juist voor minder werk lijkt mij? |
| Respondent | Nou niet altijd, zij zijn bijvoorbeeld bang dat ze nog meer administratie moeten doen. Daar hebben ze al een hekel aan zeg maar, haha. |
| Interviewer | Oh haha ja dat snap ik wel dan. Maar dan moeten ze voor de administratie ook een oplossing vinden toch? |
| Respondent | Ja dat zou wel kunnen. |
| Interviewer | Als we kijken naar het nieuws en alle omstandigheden met het milieu en de oorlogen nog, vroeg ik me af of digitalisatie daarin ook een rol kan spelen en zo ja op welke manier dat zou zijn? |
| Respondent | Goede vraag, ik vind dat wel een lastige moet ik eerlijk zeggen. Kijk ik kan ook niet in de toekomst kijken zeg maar. |
| Interviewer | Nee dat snap ik maar met jou expertise, hoe denk je er dan over. |
| Respondent | Ehm, ik denk dat digitalisatie of technologie breder gezien, er zeker wel een rol in kunnen spelen ik weet alleen niet of het goed is. Kijk voor het milieu is altijd moeilijk te zeggen of je daar een technologische oplossing voor kan vinden want het is de natuur en die kan je niet snel veranderen zeg maar. Voor de oorlogen vind ik het ook moeilijk. Er wordt al heel veel gebruik gemaakt van technologie tijdens oorlogen. Maar het is ook zo dat iedereen dat dan uiteindelijk kan gebruiken of ze nou goed of slecht zijn. Daarom kan het eigenlijk beide kanten op. |
| Interviewer | Dus het kan wel een rol spelen maar het kan beide kanten op, goed of slecht. |
| Respondent | Juist |
| Interviewer | Oké top. Ik heb ook nog een paar vragen over mijn eigen project. Ik zal eerst even kort uitleggen wat voor project het is. Ik heb het ook in de mail gezet natuurlijk, maar in het kort: Ik loop stage bij IMI hydronic engineering en zij zijn een technisch bedrijf en zij willen graag dat het sales proces wordt gedigitaliseerd. Daarom wilde ik graag met jou een gesprek omdat jij natuurlijk gespecialiseerd bent in digitalisatie/ technologie/ biohacking. Zijn er meerdere projecten zoals ik die bij jou aankloppen? |
| Respondent | Ja wel wat studenten die vragen hebben maar op zich valt het wel mee moet ik zeggen. |
| Interviewer | Gekeken naar mijn project zijn er dan tips die jij mij zou aanraden? |
| Respondent | Ehm, leuke vraag. Ik ben zelf niet heel erg thuis in de markt waarin je werkt zeg maar. |
| Interviewer | Oh oké, maar puur gekeken naar mijn project. Zijn er punten vanuit digitalisatie waar ik op zou moeten letten bijvoorbeeld? |
| Respondent | Ehm… Ik denk dat het wel heel belangrijk is dat je de mensen die met de app gaan werken wel goed betrokken worden bij het project. In de zorg hebben ze ook een project gehad, dat heten Patiënt included and nurses included. Dat wilde eigenlijk een beetje zeggen dat ze de patiënten meenemen in de keuzes die sommige nurses maken zeg maar. Het is denk ik ook van belang dat ze echt duidelijk iets zien van wat er gebeurt. Je kan je collega’s wel bijpraten maar het is veel leuker voor hun als ze ook wat visueels zien. |
| Interviewer | Oh ja top, ja ik heb zelf ook een demo van de app laten zien aan de mannen omdat ze dan inderdaad iets meer betrokken raken. |
| Respondent | Ja helemaal goed. |
| Interviewer | En als we kijken naar de implementatie zeg maar, de sales mannen van mijn stage zijn wel op leeftijd en zijn eigenlijk een beetje digitale immigranten. Heb jij misschien nog tips hiervoor? |
| Respondent | Dan zou je eigenlijk even moeten kijken naar Henk Volberda. Die heeft een stuk geschreven over innovatie succes. Meneer volberda is een professor aan de Erasmus universiteit trouwens. |
| Interviewer | Wat heeft hij precies geschreven? |
| Respondent | Ja ik weet het niet helemaal zeker meer maar hij schreef dat volgens mij 75% sociaal en 25% om de innovatie gaat. Dus hij zegt eigenlijk dat het sociale vlak veel belangrijker is dan de innovatie zelf. |
| Interviewer | Wat bedoeld hij met sociaal precies? De manier waarop iemand het brengt of? |
| Respondent | Ja precies, de communicatie zeg maar. Ook zou ik zeggen dat je gewoon moet richten op de goede punten en niet te veel willen. Het is beter als een product gewoon echt goed werkt dan dat hij 100 opties heeft maar het net niet doen allemaal zeg maar. |
| Interviewer | Ja inderdaad, klinkt altijd wel logisch maar in de praktijk is dat vaak lastiger, haha. |
| Respondent | Haha. |
| Interviewer | Nou ik heb eigenlijk wel alle informatie die ik nodig heb! Ik wil je onwijs bedanken voor je tijd en succes straks met je lezing straks. |
| Respondent | Ja nou geen dank, goed aan de tijd gehouden precies een half uur. Daar houd ik wel van! Ik wil je graag nog een boek geven, mijn eigen boek. Omdat je toch helemaal hier heen bent gekomen. |
| Interviewer | Oh wat gaaf! Super bedankt! Ik heb ook nog een kleinigheidje, een chocolade letter omdat het bijna sinterklaas is, haha. |
| Respondent | Haha wat leuk, maak niet heel vaak mee dat iemand iets geeft na een gesprek hoor. |
| Interviewer | Haha, nee? Niet? Leek mij wel zo gepast. |
| Respondent | Nee eigenlijk niet, onwijs bedankt ook en fijne terug reis straks. |
| Interviewer | Dankjewel Peter! |

Interview Focus groep

Dit gesprek is voor een training die gegeven wordt voor klanten van IMI. Tijdens deze training worden producten uitgelegd die IMI in zijn assortiment heeft. Voor de training had ik de tijd om 6 verschillende klanten aan te spreken en een gesprek te voeren over digitalisatie. De respondenten zijn verdeeld in respondent 1 tot en met 6. Alleen de interviewer zal aangegeven blijven als interviewer.

R1: project ontwikkelaar

R2: Plieger

R3: Plieger

R4: Plieger

R5: Rensa

R6: Rensa

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Nou mannen bedankt dat jullie heel even een gesprek willen aangaan. Zoals mijn collega Erik net aangaf, ik ben een stagiair bij IMI Hydronic Engineering. En IMI wil graag hun sales proces gaan digitaliseren. Ik ben daarom een onderzoek gestart of het wel slim is en ook hoe de klanten hierover denken daarom heb ik een paar vragen aan jullie. Als jullie je bedenken kan je nu nog weg lopen, haha. |
| R3 | Oh in dat geval, haha. |
| R2 | Ja dan ga ik ook weg. |
| R5 | Nee ga maar verder hoor. |
| Interviewer | Hoe lang zijn jullie eigenlijk al klant van IMI? |
| R1 | Zolang als ik er werk al |
| Interviewer | Hoe lang is dat nu? |
| R1 | Al 10 jaar volgens mij. |
| Interviewer | En jullie? |
| R6 | Ja zo lang als ik mij kan herinneren eigenlijk |
| Interviewer | En voor u ook waarschijnlijk? |
| R4 | Ja haha eigenlijk wel, ik weet niet precies hoe lang. |
| Interviewer | Waarom hebben jullie IMI als leverancier? Is het om de fijne relatie of puur de producten? Meneer? |
| R6 | Ehm, ik zou zeggen producten. Zeker weten. Maar de producten zelf staan over het algemeen gewoon bekend om een goed product, kwalitatief sterk. |
| R5 | Ja moet je aan me baas vragen, ik maak zelf die keuzes niet en heb er ook weinig over te zeggen denk ik haha. |
| Interviewer | Maar als je wel een keuze had, had je dan ook voor IMI gekozen? |
| R5 | Ja de producten zijn altijd goed, dat weet iedereen uit de markt ook gewoon. |
| Interviewer | Geldt dat voor jullie ook als Plieger? |
| R3 | Ja kwaliteit is denk ik wel het sterkste punt van IMI. |
| Interviewer | Dus kwaliteit is eigenlijk het belangrijkste als we kijken naar IMI. Hebben jullie ook veel contact met IMI zelf? |
| R3 | Nee eigenlijk niet. |
| interviewer | En jullie? |
| R5 | Nee niet zo veel nee. |
| R1 | Ja ik op zich wel. |
| Interviewer | En hoe ziet dat contact er precies uit dan? |
| R1 | Vaak gaan de gesprekken over nieuwe producten die zij handig vinden voor mij zeg maar of ik bel hun om advies te vragen over een project van mij.  Heel vaak gaan de gesprekken ook heen en weer zeg maar. Zij willen dan bijvoorbeeld nieuwe producten aan mij laten zien omdat ze denken dat ik die wel bij hun wil kopen of naja van hun zeg maar. Maar ik heb ook vaak nieuwe projecten. Bij die nieuwe projecten vraag ik dan wel eens wat zij zouden doen als zij mij waren. Die jongens hebben echt verstand van zaken en ik weet ook wel dat ik geen oor aangenaaid krijg, zij zullen ook eerlijk zeggen als ik beter een ander product kan gebruiken. Maar wel door zo een relatie ben ik eerder geneigd om voor producten te gaan van IMI. Niet alleen door de relatie maar ook puur het feit zoals net is gezegd dat de kwaliteit gewoon heel goed is en daar betaal ik dan liever iets meer voor. |
| Interviewer | Oké, dus de relatie is voor jou in het geval dus ook heel belangrijk. Maak jij dan zelf de afspraken of komt dat meer van IMI? |
| R1 | Eh beide kanten komt dat, als ik iets wil bel ik hun en andersom ook. |
| Interviewer | Oké duidelijk dankjewel, Zouden jullie misschien iets meer contact met het bedrijf willen zeg maar? |
| R6 | Nee dat hoeft van mij niet, heb ik niet heel veel aan zelf haha. |
| R3 | Ik heb zelf wel eens contact met de binnendienst van IMI als ik vragen heb of een prijzenlijst die ik nodig heb. Maar voor de rest valt het dus wel mee. Van mij hoeft dat ook niet. |
| Interviewer | Dus het contact zelf opzoeken als je iets nodig hebt is voor nu ook voldoende zeg maar? |
| R3 | Ja voor ons wel denk ik? |
| R4 | Ja hoor. |
| R5 | Ja voor mij ook wel. |
| Interviewer | Oké duidelijk. Hoe ziet het contact er nu tussen IMI en jullie uit? |
| R2 | Ehm, ik heb eigenlijk gewoon contact met IMI als het nodig is. Ik kan ze altijd bellen en dan wordt ik geholpen. |
| Interviewer | Waarom bel je dan bijvoorbeeld? Waar gaat het contact zo al over? |
| R2 | Ehm over producten vaak, prijzenlijsten of vragen die een klant van ons heeft en wij niet kunnen beantwoorden zeg maar. |
| Interviewer | Herkennen jullie dat of hebben jullie heel ander contact. |
| R4 | Nee gewoon hetzelfde. |
| R5 | Wij ook |
| Interviewer | Duidelijk. Hoe ervaren jullie de sales van IMI nu? |
| R5 | Ja goed, gewoon prima eigenlijk. Ik heb er zelf niet echt iets op aan te merken. |
| Interviewer | Hoe ervaren jullie dat? |
| R4 | Ik moet zeggen dat de sales prima is, wij hebben niet echt een sales gerichte instelling. Wij zijn vooral technisch ingesteld en vanuit dat oogpunt bekijken wij ook de producten zeg maar. |
| R1 | Ja ik vind het vooral belangrijk dat de producten goed zijn, de sales moet ook goed gaan maar dat komt wel later. Echte sales heb ik denk ik ook niet echt nodig, het gaat meer om de relatie. Maar op 1 staan de kwaliteit van de producten echt. Die moet ik aan mijn klanten leveren dus daar zit de kern. |
| Interviewer | Als jullie allemaal heel kritisch naar het sales proces kijken of naar de gesprekken die jullie voeren met IMI wat zou dan echt beter kunnen? |
| R6 | Ehm zal ik eerst zeggen? |
| Interviewer | Ja ga je gang, graag. |
| R6 | Ehm ik zou zeggen dat af en toe wil ik bijvoorbeeld graag informatie over een product of iets dergelijks en dan moet ik op de site gaan zoeken naar het product. Dat zou wel makkelijk kunnen misschien. |
| Interviewer | Hoe kom je dan bij die producten? Bel je dan eerst voor informatie of heb je dan mail contact? |
| R6 | Dan bel ik bijvoorbeeld en dan zetten zij de informatie op de mail, alleen dan moet ik nog wel op de site verder zoeken als ik wat ben vergeten te vragen ofzo. |
| Interviewer | Oké, zou het dan handiger zijn om in de mail bijvoorbeeld linkjes te hebben die direct naar de site gaan met informatie ofzo bijvoorbeeld. |
| R6 | Ehm ja dat zou inderdaad best handig zijn. |
| Interviewer | Oké die schrijf ik ook even op! Hebben jullie ook punten die beter kunnen of die je nu misschien mist? |
| R2 | Ik denk dat wij in de sales niet echt iets missen. We weten ook niet echt beter eerlijk gezegd. Maar wat misschien nog wel een handig ding is. Een soort handleiding voor monteurs misschien. |
| Interviewer | Wat voor soort handleiding precies? |
| R2 | Voor producten. Af en toe zijn er veel vragen naar de producten, hoe het werkt ofzo. Dan is het handig om een soort handleiding bij producten te doen. |
| R5 | Een soort Ikea paket wil jij zeker, haha. |
| R3 | Zou handig zijn ja haha. |
| Interviewer | Oke, heel interessant! Bedankt. Gekeken naar mijn project, zouden jullie als klanten van IMI open staan voor een gedigitaliseerde sales tool? |
| R1 | Ja tuurlijk. |
| R6 | Ja ik ook wel. |
| R5 | Allemaal wel lijkt mij. |
| Interviewer | Iedereen zou er wel voor open staan dus? |
| R5 | Het is nu ook de tijd dat alles gedigitaliseerd wordt dus iedereen zit er ook wel een beetje op te wachten. |
| Interviewer | Digitaliseren komt inderdaad wel veel voor nu, zijn er denk je ook nadelen aan het digitaliseren? Gekeken naar het digitaliseren van de sales van IMI. |
| R6 | Ehm denk het niet. |
| R4 | Nee zou het niet weten |
| Interviewer | Zouden jullie iets missen? |
| R2 | Ja ik wel hoor het papier gewoon. |
| Interviewer | En waarom als ik vragen mag? |
| R2 | Nou ik doe wel echt veel met papier nog en ik vind het voor mezelf het fijnste werken. Ik maak ook heel vaak aantekeningen op papier of ik print allemaal prijzenlijsten uit die ik naast elkaar kan leggen weetje wel. Met de computer lukt dat niet zo makkelijk. Ik ben ook natuurlijk wat ouder dus heb ook niet heel veel zin om dat allemaal te gaan leren. |
| Interviewer | Oké duidelijk, dus u wil eigenlijk de prijzenlijst op papier? Maar wat gebruikt u dan nog meer wat liever op papier geprint moet zijn? |
| R2 | Ja voor de rest niet veel, prijzenlijsten zijn wel makkelijk op papier. |
| Interviewer | Oké maar overige informatie kunnen voor u wel digitaal? |
| R2 | Ja dat wel ja gaat voor mij echt om technische prijzenlijsten. |
| Interviewer | Herkennen jullie dat ook? Ik kijk even je collega’s aan. |
| R4 | Nee mij maakt het niet heel veel uit, ik snap wel dat de prijzenlijst op papier wel handig is maar die kan ik ook zelf uitprinten. |
| Interviewer | Ja dat is ook een optie, maar papierloos werken zien jullie dat voor je? Of minder papier gebruiken aangezien helemaal papierloos dan nog een beetje te vooruit strevend zou zijn. |
| R1 | Ja dat is wel een beetje de bedoeling volgens mij in de toekomst voor iedereen he? Nee maar ik denk dat iedereen dat wel beter vind uiteindelijk. |
| Interviewer | Ja dat is natuurlijk wel beter voor het milieu. Maar jullie zouden wel openstaan voor een digital briefcase vertelde jullie net. Wat zou daar voor jullie allemaal in moeten staan? Beginnen bij u. |
| R1 | Ehm ja zoals eerder al gezegd denk ik dat wij gewoon heel technisch ook zijn ingesteld dus alle technische details zijn heel belangrijk. Er moeten ook gewoon mooie plaatjes bij zitten maar ik vind dat minder belangrijk. |
| Interviewer | Oké heel duidelijk, top. En jullie? |
| R3 | Ik ben het er wel mee eens. Het zou ook wel handig zijn als ze de informatie gewoon snel kunnen sturen naar ons ook. Gelijk vanaf die app die ze dan hebben weetje wel. Voor mij zijn gewoon de productspecificaties heel belangrijk. Daarnaast wil ik natuurlijk wel mooie plaatjes enzo wat het oog wil ook wat he. Maar voor mij is het gewoon wel zaken doen natuurlijk. Ik wil zien wat het product kan en waar het voor te gebruiken is etc. het moet inhoudelijk gewoon sterk zijn dat is het belangrijkste voor mij. |
| R5 | Ja ik vind dat het gewoon ook simpel moet zijn. Een gesprek met een leverancier is natuurlijk iets wat wel vaker voor komt en soms wil je gewoon gelijk ter zaken komen. Dan zou het voor mij wel fijn zijn als zo een app helpt bij het feit dat het snel kan zeg maar. Dus alle informatie die ik nodig heb moet er snel zijn en snel te vinden zijn voor diegene van IMI. Voor de rest is het natuurlijk wel een hulpmiddel dus het moet niet de overhand gaan nemen in een gesprek zeg maar. |
| R1 | Ja dat vind ik ook wel ja. Ik heb wel eens een gehad bij een andere leverancier van andere producten dat hij een iPad mee had met een programmatje erop voor hem weetje wel. En hij begon het gesprek al met zich te introduceren op de iPad. Ik heb heel het gesprek met hem naar een die iPad lopen staren. |
| Interviewer | Oh echt, haha. Wat zou hij dan beter moeten doen volgens jou? |
| R1 | Nou ja, het begon al bij de introductie. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je een beetje geïnteresseerd bent in de ander en dat lukt ook met oogcontact gewoon. |
| Interviewer | Oké, nog iemand die er wat over wil zeggen? \*stilte\* oké het moet dus simpel voor jullie zijn. Een prijzenlijst en productspecificaties zijn genoeg. Daarnaast moet de uitrusting ook wel mooi zijn of maakt dat helemaal niet uit? |
| R6 | Ja wel het moet er wel leuk uit zien maar dat moet niet de hoofdzaak zijn. |
| R2 | Ik denk gewoon in de sfeer van IMI toch? |
| Interviewer | Dus de layout is niet onwijs van belang voor jullie? |
| R2 | Nee denk voor ons niet nee. |
| Interviewer | Oké duidelijk. Dan de volgende vraag. Gebruiken jullie andere leveranciers ook apps of gaat alles digitaal? |
| R1 | Ja wel wat moet ik zeggen. |
| R4 | Ja bij ons ook wel hoor. |
| R5 | Ja hoort wel een beetje bij de tijd he. |
| Interviewer | Oké en ervaren jullie daaraan ook nadelen als zij het gebruiken? |
| R5 | Nee niet echt, ik vind het prima. |
| Interviewer | En jullie? |
| R1 | Ja goed ook hoor. Meestal werkt het gewoon goed vind ik hoor maar af en toe zijn er wel eens mensen die de iPad nog niet echt onder controle hebben. Dat moet je wel weten te voorkomen. Het is voor mij zeg maar ook ongemakkelijk en het komt gewoon heel knullig over als je niet snapt hoe je eigen hulpmiddel werkt moet ik zeggen. Ik heb liever dat iemand dan gewoon met me praat dan dat die zo onhandig overkomt. |
| R6 | Ik zie er niet echt veel nadelen aan, het moet voor mij gewoon goed werken. Ik hou van simpel, als ik een gesprek zou hebben moet ik gewoon snel hebben wat ik wil. Niet te veel poespas weetje. |
| Interviewer | Dus het nadeel zou zijn dat sommige mensen nog niet goed genoeg met een app om kunnen gaan, daarom wordt het ongemakkelijk het gesprek. En de app moet gewoon functioneel zijn? |
| R1 | Exact |
| R3 | Ja, ik vind nog wel een nadeel dat niks meer op papier gaat dan wel. Ik wil wel dingen op papier nog. |
| R5 | Ja papier zou ik ook wel missen ja. |
| Interviewer | Waarom is papier nog zo essentieel dan? |
| R3 | Ik maak graag aantekeningen op papier, op de computer gaat dat niet echt. Ook als er bijvoorbeeld prijzenlijsten zijn dan omcirkel ik wat ik interessant vind. Omcirkelen op de computer dat kan ik niet. |
| Interviewer | En als de medewerker van IMI nou bijvoorbeeld wel aantekeningen kan maken in een bestand of bij een bestand kunnen bijvoegen. Dan zouden jullie bijvoorbeeld een gesprek hebben en tijdens dat gesprek laat IMI een bestand zien op een iPad. Als jullie dan gaande het gesprek iets bespreken over een prijs, dat hij dan een aantekening kan maken op de iPad. Dan hoef jij niet een aantekening te maken en dan hoeft er ook geen papier bij te komen? |
| R3 | Ja dat klinkt opzich wel goed, dat zou dan wel een oplossing kunnen zijn. Toch denk ik dat ik daarnaast wel een kladblok altijd zal gebruiken waar ik dingen op kan schrijven. |
| Interviewer | Ja dat mag altijd natuurlijk, haha. Is papier voor jullie ook nog heel belangrijk. |
| R6 | Ja voor mij eigenlijk een beetje hetzelfde ja. Ik gebruik het gewoon nog best vaak. |
| Interviewer | Maar is het niet veel handiger als je gewoon alles op de computer hebt staan. Ik kan me voorstellen dat als je alles op papier doet dat je bureau helemaal volstaat en eigenlijk weet je niet meer wat waar ligt, haha. Op de computer kun je alles makkelijk opslaan en gewoon in een paar klikken weer opzoeken. |
| R6 | Ja daar heb je wel gelijk in ja, maar het is denk ik meer omdat je alles al zo lang op papier doet dat je daarom niet meer anders gewend ben en misschien niet zo snel wil veranderen. |
| Interviewer | Ja dat snap ik wel, daar kan ik weinig aan doen inderdaad. |
| R6 | Ja dat klopt haha. |
| Interviewer | Nou mannen, ik denk dat ik alle informatie wek heb. Ik zie ook dat jullie naar de training moeten. Hebben jullie daar een beetje zin in? |
| R3 | Ja hoor |
| R1 | Ja wel hoor. |
| Interviewer | Ik wil jullie allemaal onwijs bedanken voor jullie moeite. En heel veel succes bij de training! |

Interview adviesbureau: 24 oktober 2019

|  |  |
| --- | --- |
| Interviewer | Als eerste korte vraag, hoe lang werk je al samen met IMI? |
| Respondent | Zo lang dat ik hier werk al, 13 jaartjes nu. |
| Interviewer | Oh oké dat is al best lang |
| Respondent | Ja vanaf dag 1 eigenlijk ja, dat is eigenlijk niet helemaal waar. Ik ben begonnen hier als tekenaar en dan leer je eerst zo tekenen en paar lijntjes tekenen en dan op gegeven moment krijg je een verdieping met een paar kleppies en dingetjes en datjes. Dus laten we zeggen 10 jaar, ik zelf dan he. |
| Interviewer | Oke 10 jaar. En bevalt het? |
| Respondent | Ja perfect, ja mooiste werk wat er is. |
| Interviewer | En waarom bevalt het zo erg met IMI dan? |
| Respondent | Ja weetje wat het is, ik ben natuurlijk project ontwikkelaar. Ik maak bijvoorbeeld huizen of flat gebouwen voor andere mensen om in te wonen weetje wel. Ik wil dan graag ook goede producten gebruiken want als er een keer iets fout is moeten wij zelf weer op het matje komen. IMI heeft simpel gezegd gewoon hele goede producten. Ik ben daarom ook zo aan hun gehecht omdat de band tussen mij en Peter-Jan (accountmanager) gewoon goed is en hij helpt mij ook als ik dat nodig heb. Daarom bevalt het mij enorm. |
| Interviewer | Dat is heel goed om te horen. Zijn er ook andere partijen die dit met IMI delen dan voor u? |
| Respondent | Nou voor mij valt het mee denk ik wel. Ik gebruik natuurlijk ook andere producten dan alleen HVAC systemen om het ff makkelijk te zeggen. En in iedere product categorie is wel een soort uitblinker denk ik altijd. Bij de ene zijn het gewoon puur de producten die ontzettend goed zijn en daarom kiezen wij ervoor. Bij de andere kan het de band zijn die je met een ander bedrijf hebt. Dat kan bijvoorbeeld terug gaan in de tijd, dat je bijvoorbeeld samen als bedrijven al zo lang zaken doet dat het raar zou zijn als je weg gaat bij hun. Of het kan zijn de je het ene bedrijf het meer gunt dan de ander. Het gaat natuurlijk ook wel om de gunfactor bij zaken doen. Maar in andere product categorieën heb ik of wij als bedrijf ook wel wat voorkeuren maar dat is altijd zo denk ik. Bij IMI is het wel zo dat ik vind dat ik een goede band heb met het bedrijf en ook dat zij hele goede producten leveren. |
| Interviewer | Oké, dus eigenlijk schiet daarom IMI misschien net met hun schouders boven de andere uit? |
| Respondent | Misschien wel ja, haha. |
| Interviewer | Omdat we iets minder tijd hebben wil ik graag gelijk het onderwerp aansnijden waarvoor ik ben gekomen namelijk de sales. Hoe ervaar je de sales tot nu toe van IMI? |
| Respondent | Ja dat is dus het lastige dus, wij zijn een advies bureau. Ik bemoei me zelf wat minder met de sales, ik ga zelf echt voor een goed product. En ik weet dat IMI gewoon echt goeie producten heeft en heel grof gezegd wat die kost dat kost die. Tuurlijk moeten we ook de concurrentie in de gaten houden maar als de klep beter is als de concurrent maar hij is duurder. Dan krijg ik misschien nog wel gezeik van ja hij is duurder maar als ik aantoonbaar kan maken van ja maar hij is wel beter. Dan maakt het echt niet zo veel uit, als je maar mensen kan overtuigen dat het oprecht beter is. |
| Interviewer | Oké |
| Respondent | Dus als adviseur lig ik niet echt wakker van de prijzen, het moeten gewoon echt goede producten zijn ook. |
| Interviewer | Kwaliteit altijd boven kwantiteit dan? |
| Respondent | Ja eigenlijk wel ja. |
| Interviewer | En de sales vooral gericht van IMI naar jullie toe hoe ervaar je dat? |
| Respondent | Ja ik heb voor de sales weinig contact denk ik. Ik vraag wel eens producten aan van joh moet ik zus doen of moet ik zo doen. Dat is vrij minimaal ik selecteer zelf een kleppie of een dingetje. Eindelijk kijkt de inspecteur ernaar of de expansie automaat goed is of eh die loopt alles nog een keer na zeg maar. Ik doe meer een schot voor de boeg van die kant moeten wij op dus ik ben vrij zelfstandig daarin. Dus eigenlijk is de sales voor mij het advies geven van IMI zeg maar. Omdat ik advies vraag over een project ofzo en als ik dan advies krijg dan zal er in dat advies ook wel allemaal producten van IMI zitten weet je wel. |
| Interviewer | Oké, maar als ik het goed begrijp geef jij een advies natuurlijk en dan kijkt de inspecteur. Maar hoe groot is jou aandeel van de advies dan? Wordt altijd naar geluister of juist helemaal niet. |
| Respondent | Ja ik mag hopen van wel, haha. Nee niet altijd ik moet ook natuurlijk wel eens aanpassingen doen maar meestal zit ik in de goede richting ja. |
| Interviewer | Dus mening is wel van belang. Dat betekent wel dat als de ‘sales’ naar jou toe goed is van IMI dat het wel degelijk wat oplevert toch? |
| Respondent | Ja eigenlijk wel maar laat ik het zo brengen dan, ik ben niet echt heel gevoelig voor de sales omdat ik niet echt het gevoel heb dat ik een beslissing maak. |
| Interviewer | Maar dat is stiekem wel zo dan. |
| Respondent | Ja eigenlijk wel ja. |
| Interviewer | Haha, nou dat doe je toch wel wat goed Peter-Jan! |
| Respondent | Haha. |
| Interviewer | Maar het gesprek net tussen jou en Peter-Jan zie ik dan bijvoorbeeld wel als een sales gesprek. (Het gesprek was voor Peter-Jan een verkoop gesprek. Het gesprek was gepland om nieuwe producten te introduceren aan het adviesbureau waarmee zij aan de slag zouden kunnen gaan. Het gesprek was voorbereid door Peter-Jan door alle benodigde informatie te printen en mee te nemen in een map. De meeste informatie die nog aan bod zou kunnen komen ligt dan in de auto van Peter-Jan. Na het gesprek over de nieuwe producten werd er ook gepraat over advies van Peter-jan over nieuwe projecten van het adviesbureau. Peter-Jan deelt zijn expertise als het ware om tot goede oplossingen te komen. De oplossingen bevatten vaak wel producten van IMI.)  Maar hoe zou je het vinden als het gesprek gedigitaliseerd zou gaan? |
| Respondent | Ja dat zie je natuurlijk veel vaker gebeuren, ja dat zeg ik je lopende een gesprek zeg ik ook al van oh dat kan je dat kleppie gebruiken en dan echt de documentatie erbij is gewoon heel handig. Ja dat zie ik bij andere leveranciers ook wel ja. Dat ze gewoon een iPadje meenemen of een laptoppie om even iets te laten zien. |
| Interviewer | Maar je zou er absoluut open voorstaan als ik het zo hoor. |
| Respondent | Ja zeker weten. |
| Interviewer | Maar als je dan kijkt naar een app die dan bijvoorbeeld ontwikkeld wordt, waar zou die dan aan moeten voldoen? |
| Respondent | Nou het gaat mij vooral om de technische kennis. De eigenschappen van een klapje bijvoorbeeld, de voor en nadelen. En die moeten snel inzichtelijk zijn voor mij. Kijk dit soort documentatie (wijst een document met productspecificaties aan) is het belangrijkste voor mij. Kijk en een mooi plaatje of een hele slide show over hoe mooi het product is, het is fantastisch maar ik zie niet wat die doet en wat die kan. En daar gaat het mij vooral om. Dus als zeg je waar het aan moet voldoen: het moet snel documentatie op kunnen zoeken en dan vooral technische informatie. |
| Interviewer | Dus echt snel moet het zijn, simpel dan denk ik voor de gebruiker. Maar ook vooral product specificaties, voor en nadelen. |
| Respondent | Ja, ja, ja. |
| Interviewer | Dat is echt het belangrijkste voor u? |
| Respondent | Ja precies. |
| Interviewer | En de informatie die je dan bespreekt is het belangrijk dat je dan die informatie snel hebt of zou het ook een dag later kunnen ontvangen zeg maar? |
| Respondent | Nou het mooiste zou zijn als ik de informatie gelijk heb na het gesprek. Als ik dan het gesprek nog een keer in me gedachte na loop dan zou het wel fijn zijn als ik de informatie gelijk in de hand heb. Of naja op mijn computer. |
| Interviewer | Haha, ja dus de snelheid van de informatie maakt ook nog wel uit. |
| Respondent | Ja vind ik wel ja. |
| Interviewer | Oké top. |
| Respondent | Ja want dit is wel leuk alle papieren informatie maar op gegeven moment stapelt het op en dan gooi ik het weg en dan heb je het niet meer. En als je het digitaal hebt, je stop het bij een project en je slaat het ergens op en je kan het zo terug vinden. Uiteindelijk gaan we toch allemaal steeds meer die kant op. |
| Interviewer | Ja precies, digitalisatie hoort inderdaad wel bij de tijd. Vindt u dan de lay out en de look en feel heel belangrijk van de app? |
| Respondent | Nee, zoals ik al zei het gaat gewoon om de inhoud. Het mag van mij paars of geel zijn dat maakt mij niet uit. Maar het moet niet afleiden van de kern zeg maar. Het moet een simpele app zijn waar bij de informatie voor mij makkelijk te bereiken is. Het maakt mij niet uit hoe het eruit zal zien. |
| Interviewer | Oké dus de inhoud is het belangrijkste en het uiterlijk hoeft niet super veel aandacht aan besteed te worden. |
| Respondent | Als het aan mij ligt niet inderdaad. |
| Interviewer | Je vertelde net dat de concurrentie ook wel eens met zo een app werkt. Hoe ervaar je dat en ervaar je ook wel eens nadelen van het gebruik. |
| Respondent | Nee ik ben er wel blij mee, veel gebruiken het en die gebruiken het ook goed. Ik heb wel eens gehad dat bijvoorbeeld de batterij dan leeg was en de oplader vergeten dus dan val je een beetje in het gat midden in een gesprek. Ik moet ook zeggen dat dat wel onprofessioneel overkomt. Dus dat is wel een nadeel natuurlijk dat je afhankelijk bent van dat ding. Voor de rest zitten er vooral voordelen aan die ik wel fijn vind. |
| Interviewer | Oh ja dus het afhankelijk zijn van de iPad dan bijvoorbeeld is wel een nadeel. |
| Respondent | Ja zeker, kijk als je hele de dag op pad bent en dat ding heb je vannacht niet goed opgeladen dan ben je aan het einde van de dag de klos want dan is je eigen kantoortje leeg zeg maar. En dan kan je niks meer laten zien bij de klant of je moet het geluk hebben dat je dan net aan een tafel zit met een oplader ofzo. Dat soort dingen zijn natuurlijk wel nadelen of dat die gestolen kan worden en dan heb je ook niks meer weetje. |
| Interviewer | Ja precies. Nou top, ik weet genoeg. |
| Respondent | Goedzo |
| Interviewer | Heel erg bedankt dat ik bij het gesprek mocht zijn en dat ik een paar vragen heb mogen stellen. Het helpt mij enorm! |
| Respondent | Ja geen probleem ik zou het leuk vinden als jullie de volgende keer aankomen met een iPad. |
| Interviewer | Haha ja dat zou wel heel gaaf zijn. |
| Respondent | Nee geen probleem joh als je vragen hebt kun je mij altijd mailen. |
| Interviewer | Top, onwijs bedankt! |

Klant Justin Ratelband, Rensa 19 november 2019

|  |  |
| --- | --- |
|  | *De introductie vond plaats bij de receptie, de interviewer werd opgehaald door de respondent. Samenliepen zij naar zijn kantoor. Het voorstel rondje is dus al geweest en mijn gesprek begon toen wij ons zelf al hadden geïntroduceerd.* |
| Interviewer | Ten eerste onwijs bedankt dat ik hier mag zijn en dat je een gesprek met mij aan wilt gaan! Ik zal gelijk beginnen met een paar makkelijk vragen om voor mij een beter beeld te schetsen van de klanten van IMI. |
| Respondent | Ik werk zelf nu bijna 11 jaar voor Rensa. IMI doet ook al 11 jaar zaken met IMI en zelfs al langer dan dat. |
| Interviewer | Dus voor jou al 11 jaar zeg maar. |
| Respondent | Ja maar het is natuurlijk wel zo, ik ben vestigingsdirecteur en wij hebben dat met groothandel onderverdeeld. Dus ik doe als vestigingsdirecteur en met vertegenwoordigers die dus zakendoen met vertegenwoordigers van leveranciers. En dan hebben wij ook een inkoopgroep dus wij hebben dan categorie management. Productmanagers waren dat en die kopen bij ons dan in, die maken eigenlijk de prijs afspraken. En onze dagelijkse handel wordt door onze vestigingsdirecteur en onze vertegenwoordigers gedaan. |
| Interviewer | Oh oké dus persoonlijk contact zou u misschien niet zo snel hebben met IMI? |
| Respondent | Jawel, als het hele grote projecten aan gaat dan wel. Ehm ja grote projecten zou ik op kunnen pakken en we hebben recentelijk een claim gehad die pak ik dan op. Maar de dagelijks handel wordt weer door de vertegenwoordigers dus het contact gaat meer met de vertegenwoordigers. |
| Interviewer | IMI heeft dan contact met de vestigingsmanagers van Rensa dan? |
| Respondent | Ja maar ook met de vertegenwoordigers van Rensa. |
| Interviewer | Oké, hoe verloopt de samenwerking met IMI tot nu toe? |
| Respondent | Ja volgens mij loopt het wel goed. Kijk het is natuurlijk een heel sterk merk in die zin zie je dat ook heel veel gewoon dat er bij installateurs gewoon standaard gepraat wordt over de merken. En bij ons is het natuurlijk zo dat, wij hebben weinig verloop dus de relaties zijn vaak ook lang. En soms klikt het met de ene vertegenwoordiger net wat meer dan met de ander. Maar dat blijf je houden, persoonlijk of dingen nou wel of niet klikken dus. Maar de basis, kijk Peter zit er natuurlijk nu en die ken ik van oudsher dus eh, dat is ook gewoon iemand die ergens aan wil bouwen en niet een beetje no nonsens is. Bert is natuurlijk een vertegenwoordiger kijk de een zal wat makkelijker met hem klikken dan de ander. Dus het ligt er aan hoe je er in staat. |
| Interviewer | Oh oké, tot nu toe loopt het nog wel oké? |
| Respondent | Ja, naja het laatste gesprek was wel pittig. |
| Interviewer | Oh ja? |
| Respondent | Ja die was wel pittig dat was ook met Peter en met Bert. Ik zit ook een paar keer in het jaar bij de categorie management gesprekken. Omdat ik dan eigenlijk de spreekwijs ben van de verkoop organisatie het laatste gesprek hebben we het dan daar over en ja er wordt dan soms wat kort door de bocht gereageerd als het over prijzen gaat of over bonussen. Dat was dan niet Peter maar dat was meer Bert. Je ziet gewoon dat het niveau wat aan tafel zit is gewoon verschillend. Een vertegenwoordiger is soms ook maar een vertegenwoordiger en Bert is daarin denk ik gewoon maar een vertegenwoordiger. |
| Interviewer | Ja oké snap ik inderdaad, de functies zijn uiteraard ook verschillend dan aan tafel. Maar hebben jullie vaak dat soort gesprekken dan? |
| Respondent | Eh dat zijn kwartaal gesprekken met de leveranciers. Maar dat doet de categorie management eigenlijk. En dan 2/3 keer per jaar sluit ik dan aan. En daarnaast is het een beetje afhankelijk van welke leverancier dat doet. En je ziet dat veel vertegenwoordigers van leveranciers wel aan tafel willen maar dat houd ik een beetje af omdat ik zeg altijd mijn buitendienst die doet het meeste zaken met hun buitendienst. Dus vertegenwoordigers doen met name zaken met vertegenwoordigers. En tuurlijk kunnen zij wel met mij aan tafel willen zitten maar vaak is dat omdat ze dan wat willen of een bezoekje extra hebben maar ik kan ze niet meteen wat bieden. Mijn buitendienst is heel zelfstandig dus ik stuur hun ook niet. Zij moeten zelf echt die relatie maken zeg maar. |
| Interviewer | De relatie moet echt van jouw klanten komen zeg maar. |
| Respondent | Ja daar zijn wij wat unieker in. Want wij zijn een heel gedecentraliseerde verkooporganisatie. Het is bij ons zo wij hebben 8 vestigingen in Nederland en daar zitten dan 4 vertegenwoordigers onder. En die zijn heel autonoom. Die kunnen dus echt zelf bepalen wat zij doen. Technische unie heeft weer een heel ander model, daar zit veel meer sturing op dan een Plieger of een Solar. Die hebben het veel meer gecentraliseerd. Bij ons is het zo dat de categorie management kan iets beloven en zeggen wij gaan die actie met je doen maar als 8 vestigingsdirecteuren daar geen zin in hebben dan gaat het gewoon niet gebeuren. En dat is dus iets unieker aan het model. |
| Interviewer | Dus iedereen moet mee in stemmen. |
| Respondent | Iedereen heeft een eigen keuzen ja. |
| Interviewer | Oké dat is wel uniek inderdaad. |
| Respondent | En dat voer ik ook weer door naar mijn mensen. Dus mijn buitendienst heeft heel erg veel vrijheid om zelf te bepalen met wie ze goed zakendoen. |
| Interviewer | Dat is wel een hele andere vorm van zaken doen vergeleken met andere bedrijven denk ik inderdaad. |
| Respondent | Wij noemen dat meer Rijnlands werken noemen wij dat. Ik weet niet of je er een keer van gehoord hebt maar eh. |
| Interviewer | Heeft dat te maken met het Angelsaksische? |
| Respondent | Ja precies en wij hebben meer het Rijnlandse werk dus het is meer lange termijn en niet het korte termijn wat ze eigenlijk in Amerika doen. |
| Interviewer | Oké ja. |
| Respondent | Verantwoordelijkheid laag in de organisatie, mensen veel eigen zeggen schap, veel groei die heel dynamisch is in plaats van dat het heel erg is opgelegd. |
| Interviewer | Is dat ook echt de cultuur ook hierbinnen? |
| Respondent | Binnen deze organisatie is dat zeker ja. We hebben echt allemaal wel specialisten en vroeger zeiden ze altijd: wie het weet mag het zeggen. Dus als je de kennis hebt, heb je vaak ook veel zeggenschap. Het lastige is wel als je naar onze organisatie kijkt, dingen wel langzamer gaan dus innovaties omdat iedereen er wat van mag vinden noemen zij dat wel een knelpunt omdat het moeilijker is om snel stappen te maken. |
| Interviewer | Maar is het dan ook zo dat iedereen er wat van moet vinden. |
| Respondent | Ja dat is wel vaak het geval. |
| Interviewer | Dus iedereen moet ergens mee instemmen? |
| Respondent | Ja maar wat we nu wel doen is meer afspraken maken als vestigingsdirecteuren, we proberen 1 stem te zijn naar de organisatie en naar de markt. Dat wij wel goede dialogen hebben over alle standpunten maar op een gegeven moment zeggen wij deze koers gaan we varen. Dat is wel iets dat wij in de laatste jaren ontwikkeld hebben. Rensa komt heel erg vanuit het organische groeien. Daar had iedereen toen nog ze eigen verantwoordelijkheid en nu is het heel erg dat we dus met elkaar het er goed over hebben en een plan maken en dan er gewoon voor gaan ook al ben je het er niet mee eens. |
| Interviewer | Ah oké, snap ik. De volgende vraag is eigenlijk waarom IMI? Hebben jullie gekozen voor de producten die gewoon goed zijn of is het de relatie die onwijs sterk is? |
| Respondent | Dat zijn een aantal factoren. Kijk wij zijn een groothandel. Dus je moet volumes doen in de markt, als je geen volumes doet in de markt is de kans dat wij zaken met je doen niet heel groot. Wij hebben in het verleden ook wel geprobeerd om een merk te maken dat wij dan zeggen van ja we nemen het merk op want er zit veel potentie in. Maar plat gezegd wij kunnen aan de andere kant gewoon meer geld verdienen dus wij moeten gewoon volumes doen. De marges zijn heel dun en als we geen volumes doen dan ligt het stil en dan kost het bij ons geld. Dus 1 je moet dus een serieuze partij in de markt zijn.  Je moet een goed kwalitatief product hebben want wij hebben geen B merken.  Het is een beetje veranderd, vroeger had je A en B merken nu heb je eigenlijk A, B en D merken zeg ik wel eens want die A en B verschillen niet meer zo veel van elkaar. Maar die D merken die willen wij niet dus we zitten voornamelijk op de A en B merken. Dus dat is 1 en 2 is dan inderdaad hoe ga je met elkaar om. Maar ook hoe beweegt een fabrikant zich in de markt. Als je als fabrikant bijvoorbeeld een duaal beleid hebt dan lever je eigenlijk via de groothandel maar ook via de installateur. Dat werkt voor ons niet, dat werkt tegen ons in. Alle grote klussen worden dan rechtstreeks gedaan en de aller daagse handel gaat dan via ons. En dat willen wij niet, dan willen wij minder graag met iemand werken dan iemand die bijvoorbeeld zich committeert aan de groothandel en dan gaat alles via de groothandel. Dat is ook een belangrijk argument, hoe is je distributie kanaal he? Zie je ons als een logistieke distributeur? En dan is de volgende vraag, bij welke concurrenten liggen die producten allemaal? He, dus als je dus bij alle groothandels ligt die er toe doen ja dan heb je een andere positie dan dat je exclusief met ons zou werken. Of exclusief met twee mensen zou werken, dus dat werkt ook altijd voor ons. Wat natuurlijk ook altijd belangrijk is dat zijn natuurlijk ook de relaties die je hebt, als je gewoon elkaar wat gunt in de praktijk. Dus als een keer een project is en je komt er mee aan dat iemand dan zegt oké ik help je daar wel mee. Of als je we in concurrentie zijn en dat wij bijvoorbeeld van een ander merk weghalen van jullie. Dan is het ook fijn als er wat tegen over staat. |
| Interviewer | Dus dat is dan ook vooral de relatie tussen de twee partijen. |
| Respondent | Ja precies. |
| Interviewer | En zijn het dan de punten die voor elke klant geldt? Of is het specifiek IMI? |
| Respondent | Klanten of leverancier? |
| Interviewer | Oh excuus leveranciers uiteraard. |
| Respondent | Oh nee dat varieert, sommige zijn al uniek omdat ze met ons alleen zaken doen of met 2 groothandels. En sommige zijn uniek omdat er al hele goede banden liggen en hele goede relatie is. Sommige zijn al uniek omdat er een heel goed verdienmodel opzit he, dan weten wij die markt is stabiel bijvoorbeeld de radiatoren markt is stabiel. Iedereen heeft dus wel een andere mix. Het kan best zo zijn dat in de oosten van het land, bijvoorbeeld door mij, met een aantal partijen veel makkelijker zaken gedaan worden dan bijvoorbeeld dan in het westen. |
| Interviewer | Ja snap ik inderdaad. Maar hoe ziet het contact er precies uit tussen jullie leveranciers? |
| Respondent | Ja als vestigingsdirecteur heb ik contact met de buitendienst van Rensa zeg maar. Maar zoveel mogelijk heeft onze buitendienst contact met de buitendienst van IMI |
| Interviewer | Heeft u zelf ook wel een contact met Bert? Komt hij hier wel eens langs? |
| Respondent | Ja, maar dat is heel weinig. Maximaal 1 tot 2 keer per jaar. |
| Interviewer | Weet u waar de gesprekken tussen Bert, als hij naar een vestiging komt of als hij een gesprek heeft met de buitendienst, over gaan? |
| Respondent | Met alle respect gaat het bij mij vaak om koffie drinken en hoe ziet je omzet eruit. Daarom heb ik ook niet veel aan dat soort gesprekken, want het brengt me niks. Maar bij de buitendienst zal het vaak relatie maken zijn, maar zullen er ook vaak wel klanten besproken worden en ook wel over projecten gesproken worden. |
| Interviewer | Dus met Bert zijn het puur de gesprekken over hoe is het en wat zijn de verkoopcijfers? |
| Respondent | Bij mij ja. |
| Interviewer | Ja. Maar in principe heb jij er zelf niet heel veel aan. Kunnen die gesprekken interessanter worden kunnen gemaakt? zijn er bijvoorbeeld dingen die jij bijvoorbeeld wel interessant zou vinden om te bespreken op dat moment? |
| Respondent | Als het gaat over marktinformatie, grote projecten is natuurlijk handig. Dus hoe eerder ik daar weet van hebt, ja dat helpt mij wel. Dus al hij zou zeggen he Justin hier spelen een aantal grote projecten in jouw gebied, maar ik weet nog niet zo goed welke installateurs erop zitten of ik weet het al wel, ik ga daar achter aan. Ja dat is zeker zin vol, dan kom je ook wat brengen |
| Interviewer | Ja, dan zou het gesprek inderdaad ook iets interessanter worden voor jou. |
| Respondent | Ja. |
| Interviewer | Ik dit tijdperk word er veel gedigitaliseerd, zouden jullie er open voor staan als IMI een gedigitaliseerde sales tool zou gebruiken? |
| Respondent | Ja hoor, tuurlijk. Als het van belang is voor ons ook is het wel handig. |
| Interviewer | Wij zijn nu eigenlijk bezig met een digital briefcase. Dat is een app op een tablet of op een laptop en in principe moeten alle sales gerelateerde dingen moeten hierin komen. Zijn er dingen die er op moeten van jou? Wat voor tools zou je bijvoorbeeld kunnen gebruiken tijdens een gesprek met Bert of de buitendienst, waarvan je zegt nou dat soort dingen moet de buitendienst wel echt weten met een gesprek met IMI? |
| Respondent | De vraag is voor mij makkelijker te beantwoorden als je vraagt wat mij mensen dan nodig hebben. Jij bedoelt wat mij mensen van IMI dan nodig hebben? |
| Interviewer | Ja. |
| Respondent | Dat wij snel inzicht krijgen op projecten die lopen, dat is zeker zinvol. Dus dat we zien dit zijn de projecten in jouw gebied. Dus als je naar een vertegenwoordiger toegaat en je gaat met hem zitten en je zegt he dit zijn alle grote projecten war wij mee bezig zijn op dit moment, nou dan ben je een gesprekspartner. Dan kunnen wij dat ook weer opvolgen, dan kunnen wij ook weer borgen dat er gekocht wordt bij ons en dat ook de producten blijven komen, dat ze niet gaan switchen. En wat voor specificaties er voor IMI op moeten dat zal voor mij niks uitmaken. De app zou voor jullie goed inzetbaar moeten zijn en voor een hulp middel moeten zorgen. |
| Interviewer | Oke duidelijk, jullie zijn natuurlijk een groot handel dus jullie zijn ook vooral geïnteresseerd in producten verkopen zouden jullie geïnteresseerd zijn in de nieuwste producten? |
| Respondent | Ja en nee. Commercieel gezien is het van belang. Dat wij weten wat er is en welke functie dat bij welke installateur kan hebben is dat handig en dan gaat het ook over projecten. We hebben natuurlijk veel verschillende installateurs. Sommige doen dit, sommige doen dat woningbouw, sommige zijn zzp’ers en de toepassingen in de gebieden is wel interesten. Bijvoorbeeld in het westen heb je heel veel warmtepompen nodig, omdat je woonboten hebt etc. Dus als je in het westen komt en je hebt toepassingen die daarop toegedicht zijn dan is het handig als je zegt, verkoop je die producten ook? Wat doet een groothandel? Een groothandel komt bij de installateur en probeert zoveel mogelijk zijn productprogramma aan de man te krijgen, maar niet te verkopen. Dus wij zijn niet actieve verkopers in de zin dat wij een product aan de man brengen, want dat is natuurlijk wat de fabrikant doet. Maar wat wij wel moeten weten is: welke klanten doen welke producten. Dus nu als je een goede vertegenwoordiger bij ons hebt, die vraagt dat helemaal uit, maar als die niet weet hoe een utiliteitsproject werkt en hij weet niet dat daar een drukverhoging op moet gaat hij niet de vraag stellen. Want hij kent geen drukverhoging. Dus productinformatie die een vertegenwoordiger van een fabrikant bij een groothandel kwijt moet is dat die verteld bij wat voor type installateur wat voor type werk hij zijn producten kan toepassen. dat weet de vertegenwoordiger: ‘o ik zit bij die installateur die doet utiliteit o doet die dan ook drukverhogers? |
| Interviewer | En dat zou bijvoorbeeld ook nog per regio kunnen worden onderverdeeld? |
| Respondent | Ja, want de markten zijn ook wel wat verdeeld. in het oosten van Nederland heb je minder utiliteitsbouw, dus dat betekend dat wij veel kleinere installateurs hebben die ander soorten projecten aan het doen zijn, dan bijvoorbeeld in het westen deel plaats vindt, dus daar zit wel nuance verschil in. Ik weet niet of dat echt met IMI, natuurlijk wel of seriematige woningbouw of utiliteit hebt. dat maakt wel uit, maar ik denk dat daarom ook wel de verscheidenheid op is. Nieuwe producten is wel goed om te weten, maar mijn vertegenwoordiger hoeft niet een nieuw product aan de man te hoeven brengen. |
| Interviewer | Is het ook zo dat de mensen van IMI de producten moeten verkopen aan jullie? Of wordt echt elk product ingekocht? |
| Respondent | Als er vraag naar is in de markt, dan wordt het product gekocht. Het verschil tussen een vertegenwoordiger die wij hebben, wij kunnen echt projecten aftikken en wij doen heel veel dagelijkse handel, maar een vertegenwoordiger van een fabrikant is eigenlijk een sales kanaal aan het bewerken. Die groothandel is een tussenkanaal voor hem. Kijk wij hebben in het gebied waar Bert in zijn eentje loopt, dit zijn 2 of regio’s, bijna 12 mensen lopen. Dus als hij ze werkt slim doet en hij kan hij kan ervoor zorgen dat overal goed uitgevraagd wordt dat de producten van IMI door die 12 mensen besproken worden, dan kan die bijwijzen van spreken elke dag achter zijn bureau gaan zitten, want dan heeft die al 12 gesprekken per dag gevoerd, als die het slim doet. Heel weinig fabrikanten doen dit slim. Bert zou elke dag thuis kunnen. blijven als hij zorgt dat die die 12 vertegenwoordigers elke dag zijn werk laat doen en die 12 vertegenwoordiger doen samen 48 bezoeken per dag. Dus als Bert ervoor kan zorgen dat die 12 vertegenwoordigers in elk gesprek heel even IMI meenemen, dan heb je 48 gesprekken gehad op een dag. 48 klanten op een dag. Dat kan Bert nooit alleen bereiden, daar doet hij een maand over. dus dat spel slim spelen, dat kan veel slimmer. |
| Interviewer | En hoe zou Bert dat dan moeten doen? |
| Respondent | Kijk wat ze zeggen is: “Go there where the money is”. Wij hebben productgroepen daar doen we miljoenen in. dus de vertegenwoordiger zover krijgen dat die dus in elk gesprek IMI meeneemt, dan moet Bert wel iets origineels bedenken. Maar als het een productgroep is waar we serieus geld op verdienen dan kan dat zeker lucratief zijn. Maar dan moet je een beetje omdenken. je kan ook zeggen als IMI zijnde, het geld dat ik investeer in een Bert, zeg dat dit €60.000,- tot €70.000,- kost om hem op de weg te hebben per jaar, als je het heel plat zou slaan, je hebt 12 vertegenwoordigers en je zou €60.000,- : 12 dat is €5000,-. Dus je zou voor dezelfde kosten en dan kun je effectiever zijn dan 1 iemand, zou je iedereen zo €5000,- cash kunnen geven aan het eind van het jaar. Kijk het sales kanaal waar we nu mee werken is redelijk klassiek, dit is iets wat we al jaren doen. Vroeger kon je gewoon naar een klant toegaan en dan reed je een rondje en dan ging je gewoon ergens zitten en dan was je welkom. tegenwoordig moet je een goede reden hebben om langs te komen, want ze hebben geen zin meer in jou. Ik denk over een jaar of 5 tot 10 zeggen we: ‘we hadden vroeger mensen die gaven we een auto en die gingen dan overal langs’. En dat snappen we dan niet meer, de nieuwe generatie denk dan ‘nou dat slaat helemaal nergens op’. Dus er komen nieuwe sales kanalen op gang. ik geloof dat digital daar heel veel in kan doen. |
| Interviewer | Maar dat is dan de sales die IMI dan misschien beter kan doen, want als je de sales zelf gewoon heel erg aan de man kunt brengen, dan zouden al die vertegenwoordigers van Rensa bijvoorbeeld dat ook weer mee kunnen nemen in hun gesprek en daardoor zou de verkoop misschien nog meer een boost krijgen. Dus de sales gesprekken zouden dan misschien anders moeten. |
| Respondent | Nou dan doe je toch weer een aanname, dat is dat er überhaupt sales gesprek plaats moet vinden. Kijk jij bent nu uit Alphen aan den Rijn hiernaartoe gekomen. Je bent dan zeker 3,5 uur bezig. Dat kunnen we niet 10 keer per jaar hebben, dus we kunnen ook niet een relatie maken op die manier. Daar kun je wel andere middelen voor gaan gebruiken. Als je bijvoorbeeld naar e-mails kijkt, wij kunnen 1 keer gaan zitten om alle projecten door te nemen, maar je kunt ook elke week een project aandragen. Daarmee prikkel je continue de vertegenwoordiger van de buitendienst om iets met IMI ergens te doen en als je dat slim doet, dan ben je sowieso al meer on top of mind. Dus het kanaal van tegenwoordige langs sturen moet je helemaal niet willen. Misschien moet je 1 of 2 keer in het jaar bij elkaar komen of doe 1 keer in het jaar een leuk event samen waarin je gewoon wat binding hebt, maar zorg dat je elke maand gewoon even kort contact met elkaar hebt. |
| Interviewer | Maar denk je dan niet dat je het face to face dan gaat missen in een klanten relatie? |
| Respondent | Waar koop jij het meeste je spullen? |
| Interviewer | Ja, online. |
| Respondent | En wat vind je de fijnste plek om te kopen? |
| Interviewer | De Bijenkorf |
| Respondent | Waarom de bijenkorf? |
| Interviewer | Ja, omdat ze van alles hebben. Veel verschillende merken, naast alleen kleren hebben ze alles. Veel dingen op 1 plek. |
| Respondent | Ja, nu wil de bijenkorf nog een betere relatie met jou krijgen. Dat kunnen zij natuurlijk doen door connecties te maken tussen wat jij koopt en je een berichtje te sturen wat daar eventueel goed bij past. Dan heb jij een stukje persoonlijke beleving. Dat kan wel geautomatiseerd, maar dat is toch wel een stukje persoonlijke beleving. En als je dan echt een keer gedoe hebt met iets dan belt iemand van de bijenkorf jou en die lost dat op. En dat is misschien maar 2 tot 3 keer per jaar. Dus ik geloof veel meer in die stappen. Dat we in de voorbewerking dus heel veel digitaal moeten doen en op een gegeven moment als het ertoe doet, dan vliegen we dus het persoonlijk aspect in. En het moet alleen maar voor dingen zijn die dus een emotie met zich mee brengen. Want ik kan alles digitaliseren, maar emotie kan ik niet faken. Dus eerst alles digitaliseren wat we kunnen digitaliseren, dan geven we een persoonlijke ervaring mee en het laatste is dat als jij een vraag hebt dat je antwoord krijgt en er iemand contact met je opneemt. |
| Interviewer | Dus zo’n heel proces moet eigenlijk van begin tot eind gedigitaliseerd worden. mocht er dan nog steeds iets niet kloppen, dan pas komt er menselijk contact bij kijken? |
| Respondent | Ja, en dan is het natuurlijk omdat we in de BTB business zitten, interessant om te kijken wat kun je nou automatiseren? Want mijn mensen zitten niet op de webshop bij IMI, maar digitaal zit hem wel in bijvoorbeeld mailtjes sturen. En dan kan het wel zo zijn dat bijvoorbeeld Bert daar nog wel wat aan moet doen, maar dat kan je op een of andere manier wel handen en voeten geven door CRM systeem. |
| Interviewer | Ja. In deze branche, ook bij IMI, werken best wel wat mensen op leeftijd. Met veel digitalisatie, kunnen deze werknemers het best nog wel een lastig mee gaan krijgen. Maar ik denk dat dit al een ding is waar we mee kunnen werken. Het is gewoon de bedoeling dat alles sneller, effectiever en efficiënter kan. Nu rijden ze inderdaad van her en der overal door het land, maar die gesprekken moeten inderdaad een stuk efficiënter worden. |
| Respondent | Ja en wat het mooiste is, wij gaan ook de vestiging segmenteren, dus wij gaan anders met onze klant segmenten om en daar kom ik weerstand tegen. We hadden alles afgesproken en dan zegt de vertegenwoordiger: ‘ja ik ken een aantal goede klanten en dat vind ik toch lastig om die los te laten’. En dan kan ik denken: ‘ja daar hebben we het allemaal over gehad en dan komt hij weer’, maar ik kan ook denken ‘wat is nou het punt dat hij wilt maken’. Als je dan verder nadenkt, dan blijkt dus dat de vertegenwoordiger een persoonlijke band met de klant heeft en de klant dus ook met hem, dus die moet je serieus nemen. Dan ga je kijken, hoe gaan we dit zo migreren dat we die klant relatie niet op het spel zetten. Dus je gaat heel wat weerstand tegenkomend, maar zo’n Bert die heeft in al die jaren wel wat goed gedaan bij de klanten. Die kennis moeten we meenemen in de digitalisering. Zolang Bert nog in de weerstand zit heb je iets goed niet bedacht. |
| interviewer | Maar zou je Bert dan net zolang moeten laten gaan tot dat die klanten relatie ophoudt? |
| Respondent | Nee, ik denk dat je daar wel iets in kunt kneden. Maar als jij Bert het leven makkelijker maakt, dan gaat hij wel mee, want mensen willen wel veranderen. Mensen willen niet veranderd worden, ze willen niet iets doen waar ze niet in geloven. Als je het werk makkelijker voor ze maakt, daar gaan ze niet klagen. Als hij met 1 druk op de knop alle informatie krijgt die hij nodig heeft, dan gaat hij die echt wel gebruiken, ondanks dat hij nog geen mobiel gebruikt heeft. |
| Interviewer | Is er concurrentie die dit al gebruikt? |
| Respondent | Nee. het voordeel van deze branche is, is dat die heel conservatief is en dat geeft heeft veel kansen. Dat gebeurd niet in het digitale, maar er zijn wel fabrikanten die heel regelmatig contact hebben, bijvoorbeeld een … bij ons, die heeft vaak contact en die zit met andere dingen aan tafel dan bijvoorbeeld Bert. |
| Interviewer | Wat voor andere dingen zijn dit dan? |
| Respondent | Wij gaan nu bijvoorbeeld met Duco zaken doen. Die mensen komen aan tafel en die weten bijvoorbeeld wat mijn interesse is, die zijn ook bezig met waar is Justin mee bezig en waar kan ik hem mee helpen. Ik ben natuurlijk als persoon niet alleen vestigingsdirecteur, maar ik doe ook dingen voor de groep. Wij zijn bijvoorbeeld een hele nieuwe webshop aan het bouwen, dus ik heb behoefte aan ideeën over configiratoren, over het kennis ontsluiten, als je daarmee bij mij aan tafel komt, dan ben je altijd welkom, maar niet als je komt praten over omzet en wat hebben jullie gedaan en kunnen we nog wat doen met elkaar. Daar wordt ik zo flauw van. |
| Interviewer | Hoe weten die mensen dan wat jij interessant vind op dat moment? |
| Respondent | Doordat ze met mij dat gesprek moeten voeren en dan willen snappen waar ik nu mee bezig ben. Dus zij moeten de klant heel goed willen snappen, waar beweegt hij zich nu in. En ja, we hebben 8 vestigingsdirecteuren en alle 8 doen ze iets anders, maar elk persoon doet iets wat er toe doet voor de Rensa groep, dus waar ik digitalisering doe, doet een ander bijvoorbeeld heel veel inkoopgroepen. Ze zijn allebei relevant. |
| Interviewer | Dus eigenlijk is het belangrijk interesse te tonen? |
| Respondent | Daar begint het eigenlijk altijd mee. Ken je klant en dat zal je straks ook bij heel veel bedrijven zien, wij denken als klant dat we weten hoe het er aan toe gaat, maar we vergeten vaak de vraag te stellen. Bij sales ook, die spreken heel veel klanten, maar als ik daarbij aan tafel zit dan krijg ik ineens een heel ander gesprek. Ik kom er namelijk niet vaak, maar als ik er dan kom dan ga ik vragen van: ‘Hoe zit je in de business, wat doe je en ik had bijvoorbeeld vanmorgen een klant dit zij ja ik wil over 4/5 jaar eigenlijk wel mijn bedrijf verkopen. Met een vertegenwoordiger was er nooit zo’n gesprek op gang gekomen. Dat is niet mijn rol als groothandel zijnde , maar ik doe dat wel, want ik had van het weekend bijvoorbeeld een bedrijf dat bijna failliet ging, vervolgens dan weet ik een andere partner die het over wilt nemen en al heel snel is die overname rondgekomen. En waarom doe ik dat? Want dat brengt mij niet direct wat, maar die directeur die dat overpakt die denkt heé Rensa, daar moet ik zijn. Want die kunnen wij ook wat brengen. |
| Interviewer | Oh ja dat is eigenlijk wel heel slim ja. |
| Respondent | Ja en Peter Peek ook wij hadden het over digitalisering. En die zegt dan van he Justin wij vinden het leuk om daar over met jou te praten. En zo pakken wij het verder op. |
| Interviewer | Maar als je nou denkt over het concept van een Digital briefcase denk je dat hier veel nadelen aanzitten? Of wat zouden de nadelen kunnen zijn? |
| Interviewer | Ja inderdaad ja! Ik heb eigenlijk alles met je besproken wat ik wilde. Ik wil je daarom onwijs bedanken voor je tijd! |
| Respondent | Ja tuurlijk geen probleem jongen! |

# Bijlage III

In bijlage III zijn alle analyse schema’s weergegeven die worden gebruikt in het onderzoek.

Analyseschema 1.1

Vraag 1.1: Hoe verloopt het huidige sales proces?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | Key Account | OTC |  |
| Leeftijd | <55 | 55> | Labels |
| Bestaande klanten | Het is geen koude acquisitie wat ik doe, het is eigenlijk alleen maar op verzoek van de klant. Dus op zich wel makkelijk natuurlijk ik loop altijd naar binnen met een doel. De klant heeft de wens om te praten en die wil graag een oplossing ergens voor. Het is meestal oplossing gericht. Het is dan technische advisering, als ze een project hebben of vervanging van iets of problemen. | Bij een bestaande klant is het relatie opbouw, of ze weten jou te vinden. Als ze goede ervaringen hebben zoeken ze uiteraard jou ook op, of ik bel de klanten om te kijken hoe zij ervoor staan. | * ik loop altijd naar binnen met een doel. * Het is meestal oplossing gericht. Het is dan technische advisering * nieuwe producten * vaak relatie onderhoudt * klant helpen bij een project |
|  | Ehm, ik heb het voordeel dat ik al wat langer mee loop in deze organisatie. Ze kennen mij en ze weten met wat voor producten ik kom. Het sales proces is dan meestal als we nieuwe producten hebben dan moet je echt in de techniek. Dan moet je dus producten uit gaan leggen, hebben wij die niet dan is het vaak relatie onderhoudt of op verzoek van de klant helpen bij een project. En op zo een manier probeer je met de wensen van de klant de juiste producten te selecteren. | Ja relatie opbouw uiteraard! | * relatie opbouw, of ze weten jou te vinden * hoe zij ervoor staan * relatie opbouw |
| Nieuwe klanten | x | Bij nieuwe klanten, ja dat is eh. Wij hebben niet echt veel nieuwe klanten. | * Ze weten wat ze willen en dan komt er een gesprek. |
|  | Bij nieuwe klanten is het dan iets anders, ook daar moet ik alleen mezelf voorstellen niet het bedrijf. Het bedrijf kent iedereen in de markt dus nieuwe klanten komen ook naar ons. Ze weten wat ze willen en dan komt er een gesprek. | Wij hebben als IMI eigenlijk een heel groot voordeel. Heimeier en TA die zijn zo bekend in de handel die kent iedereen. Ze hebben allebei een onwijs groot marktaandeel ten opzichte van de concurrenten. Introductie hebben wij daarom ook eigenlijk niet nodig. Het gesprek gaat dan gewoon vaak over wat ik voor hun kan betekenen gelijk. | * Introductie hebben wij daarom ook eigenlijk niet nodig * wat ik voor hun kan betekenen gelijk |

Analyseschema 1.2

Vraag 1.2 :Hoe ziet het Ideale sales proces eruit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | Key Accounts | OTC |  |
| Leeftijd | <55 | >55 | Labels |
|  | Nou dat ik gewoon bij klanten kom en de notities die de binnendienst heeft gemaakt gelijk terug kan vinden. En nu is het CRM op de telefoon sowieso niet te doen, de documentatie is gewoon minimaal. Wat wij hebben is allemaal digitaal dus daar is wel een verbeter slag te halen denk ik. Dat het wat makkelijker benaderbaar is. Bijvoorbeeld met een digital briefcase. | Ja als mensen goede ervaring met je hebben, eh en je weet hoe je er mee om moet gaan. Dan weten zij jou ook te vinden als er bepaalde dingen zijn. | * notities die de binnendienst heeft gemaakt gelijk terug kan vinden. * Dat het wat makkelijker benaderbaar is. * 1 systeem, dat betekent ik wil klant informatie, CRM systeem. * productinformatie ik wil ook ene gedeelte van de omzet informatie. |
|  | Ik wil 1 systeem, dat betekent ik wil klant informatie, CRM systeem. Ik wil een CRM systeem met daarin een database met productinformatie ik wil ook ene gedeelte van de omzet informatie. Op het moment dat ik bij een klant ben wil ik van naja goed hoe sta jij ervoor? Wat heb jij vorig jaar gedaan en hoe sta je nu, om te kijken of zij nog trouw zijn of niet. Dan ook aan de klant vragen wat zijn je eisen wensen etc. wat kan ik doen? En dat moet dus allemaal in 1 systeem zitten zodat op het moment dat ik weg ga ik kan zeggen, ik heb hier mijn bezoek gehad en ik heb dit besproken dat je die data bladen er gewoon in kunt hangen. En dat je dan dus uiteindelijk geen eindeloze verhalen hoeft te typen maar dat je gewoon met het hangen van de juiste info aan de klant gewoon klaar bent. Dat ik daar dan 10 minuten over hoef te doen is goed want het kost mij nu gewoon 3 kwartier. | Nou kijk in Nederland zijn we aan het veranderen, met warmte pompen etc. zeg maar dus wij werken met een andere delta T. Dus daar heb je meer liters voor nodig en daarom hebben wij de Eclipse met 300 liter echt keihard nodig. Dat is echt een must. En zijn wij niet snel genoeg dan zal de concurrent er wel mee aankomen. En dan loop je dus achter en dan moet je het weer tegen een lagere prijs gaan verkopen. En dan loop je achter de feiten aan. | * Eclipse met 300 liter echt keihard nodig. * Dan weten zij jou ook te vinden |

Analyseschema 1.3

Vraag 1.3 Staan ze open voor een digital briefcase?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | Key Accounts | OTC |  |
| Leeftijd | <55 | >55 | Labels |
|  | Maar ik zie er wel toekomst in ja. Vooral dat je straks alles op 1 plek hebt. Dat het gewoon makkelijker zoeken wordt. Of dat je misschien helemaal niet hoeft te zoeken | Digitalisatie of een digital briefcase zou mooi zijn want het is natuurlijk een mooie aanvulling. Wij werken met onwijs veel documentatie wat elke keer mee moet naar de klant. Maar het is belangrijk dat er bijvoorbeeld internet is want als er geen hotspot is kan je niet voor met digitalisatie. Als ik bijvoorbeeld praat met klanten over producten dan kan ik dingen aanwijzen en dan zou ik bepaalde informatie ook gelijk doorsturen. Dat maakt het proces wel gewoon een stuk sneller! | * zie ik dat wel heel erg zitten ja. * Maar ik zie er wel toekomst in ja |
|  | Iedereen is positief het is wel de vraag of het technisch natuurlijk allemaal mogelijk is, iedereen heeft natuurlijk wensen. Maar wat ik net allemaal noem, als je daar 80% van kunt invoeren dan zie ik dat wel heel erg zitten ja. | Ik denk dat het heel goed is, ja. Denk dat iedereen daar wel over te spreken is. Het moet natuurlijk wel goed zijn, een half product is niet goed zeg maar. | * zou mooi zijn want het is natuurlijk een mooie aanvulling. * Ik denk dat het heel goed is, ja. |

Analyseschema 1.4

Vraag 1.4 Wat moet er in de digital briefcase?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | Key Accounts | OTC |  |
| Leeftijd | <55 | >55 | Labels |
|  | Eh dat zijn voor mij dan de belangrijkste punten die je met de klant hebt afgesproken, contracten misschien maar dat kun je wel van tevoren ook regelen. Ik wil graag dat je bij een klant gemakkelijk de historie kunt zien maar ook wat er allemaal bijvoorbeeld is besproken de vorige keer etc. Maar dat staat ook in het CRM. | Welke aspecten mogen er niet missen, nou voor de klant moeten er dingen in staan die essentieel zijn zoals producten, eigenschappen. Maar het zou ook leuk zijn als er dingen in staan die hij weer met zijn klant kan bespreken met andere woorden wat zijn nou de voordelen. Je kan wel zeggen het is leuk en het is mooi en het werk goed. Maar wat is nou het voordeel voor die klant? Want dat is vaak het punt, mensen zijn vaak wel technisch maar die weten juist weer niet hoe zij het moeten verkopen. | * klant hebt afgesproken, contracten * de historie kunt zien maar ook wat er allemaal bijvoorbeeld is besproken de vorige keer * klant en de contactpersonen * historie; wanneer ben ik er voor het laatst geweest, wat hebben we besprokene en wat waren de openstaande punten * CRM-systeem * juiste informatie * financieel overzicht |
|  | De klant en de contactpersonen, daar moet je een goed overzicht van hebben. Een stukje ook historie; wanneer ben ik er voor het laatst geweest, wat hebben we besprokene en wat waren de openstaande punten. Eigenlijk dus echt een CRM-systeem. Ook een koppeling met onze databladen dus onze website eigenlijk. Waar wij altijd heel snel de juiste informatie kunnen weghalen. Dus praat jij met een klant over een project en hij zegt ja maar ik heb nu expansie vaatje nodig. Dan moet ik redelijk snel een datablad van een expansie vaatje kunnen opzoeken en laten zien van, dit hebben wij. En dan zijn zo van die vereiste en ik vind een financieel overzicht ook wel fijn. | Ja de voordelen van onze producten is belangrijk. Hiermee kan je ook aankomen bij de klant. Het vergelijken van onze producten met andere producten dus. Als je dan bijvoorbeeld een kraan van Danfoss aanklikt en dan er onder staat gelijk van dit is de vergelijkbare kraan van IMI Heimeier.  Ik denk een filmpje met een consument die ook echt daadwerkelijk bespaard heeft. Dat de installateur en de consument dat vertellen in een filmpje zeg maar. | * Producten eigenschappen * Voordelen * vergelijken |

Analyseschema 2.1

Vraag 2.1 Hoe verloopt sales in de ogen van de klanten?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | OTC | Key Account | Labels |
| Respondenten | Ehm, ik heb eigenlijk gewoon contact met IMI als het nodig is. Ik kan ze altijd bellen en dan wordt ik geholpen. | Ja ik vind het vooral belangrijk dat de producten goed zijn, de sales moet ook goed gaan maar dat komt wel later. Echte sales heb ik denk ik ook niet echt nodig, het gaat meer om de relatie. Maar op 1 staan de kwaliteit van de producten echt. Die moet ik aan mijn klanten leveren dus daar zit de kern. Dus eigenlijk is de sales voor mij het advies geven van IMI zeg maar. Omdat ik advies vraag over een project ofzo en als ik dan advies krijg dan zal er in dat advies ook wel allemaal producten van IMI zitten weet je wel. | * als het nodig is * gewoon prima eigenlijk * Wij zijn vooral technisch ingesteld |
|  | Ja goed, gewoon prima eigenlijk. Ik heb er zelf niet echt iets op aan te merken. | Ja dat is dus het lastige dus, wij zijn een advies bureau. Ik bemoei me zelf wat minder met de sales, ik ga zelf echt voor een goed product. En ik weet dat IMI gewoon echt goeie producten heeft en heel grof gezegd wat die kost dat kost die. Tuurlijk moeten we ook de concurrentie in de gaten houden maar als de klep beter is als de concurrent maar hij is duurder. Dan krijg ik misschien nog wel gezeik van ja hij is duurder maar als ik aantoonbaar kan maken van ja maar hij is wel beter. Dan maakt het echt niet zo veel uit, als je maar mensen kan overtuigen dat het oprecht beter is. | * sales heb ik denk ik ook niet echt nodig * 1 staan de kwaliteit van de producten * goed product * goeie producten |
|  | Ik moet zeggen dat de sales prima is, wij hebben niet echt een sales gerichte instelling. Wij zijn vooral technisch ingesteld en vanuit dat oogpunt bekijken wij ook de producten zeg maar. |  |  |
|  |  |  |  |

Analyseschema 2.2

Vraag 2.2 Zouden zij open staan voor een Digital Briefcase?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | OTC | Key Accounts | Labels |
| Respondenten | Ja ik ook wel. | Ja tuurlijk. | * Ja ik ook wel. * Allemaal wel * zit er ook wel een beetje op te wachten. * tuurlijk |
|  | Allemaal wel lijkt mij. | Ja dat zie je natuurlijk veel vaker gebeuren, ja dat zeg ik je lopende een gesprek zeg ik ook al van oh dat kan je dat kleppie gebruiken en dan echt de documentatie erbij is gewoon heel handig. Ja dat zie ik bij andere leveranciers ook wel ja. Dat ze gewoon een iPadje meenemen of een laptoppie om even iets te laten zien. | * Ja tuurlijk * Ja dat zie je natuurlijk veel vaker gebeuren |
|  | Het is nu ook de tijd dat alles gedigitaliseerd wordt dus iedereen zit er ook wel een beetje op te wachten. |  |  |
|  | Ja hoor, tuurlijk. Als het van belang is voor ons ook is het wel handig. |  |  |

Analyseschema 2.3

Vraag 2.3 Waaraan zou de Digital briefcase moeten voldoen

Welke tools moeten er in de Digital Briefcase zitten?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | OTC | Key Account | Labels |
| Respondenten | Ik ben het er wel mee eens. Het zou ook wel handig zijn als ze de informatie gewoon snel kunnen sturen naar ons ook. Gelijk vanaf die app die ze dan hebben weetje wel. Voor mij zijn gewoon de productspecificaties heel belangrijk. Daarnaast wil ik natuurlijk wel mooie plaatjes enzo wat het oog wil ook wat he. Maar voor mij is het gewoon wel zaken doen natuurlijk. Ik wil zien wat het product kan en waar het voor te gebruiken is etc. het moet inhoudelijk gewoon sterk zijn dat is het belangrijkste voor mij. | Ehm ja zoals eerder al gezegd denk ik dat wij gewoon heel technisch ook zijn ingesteld dus alle technische details zijn heel belangrijk. Er moeten ook gewoon mooie plaatjes bij zitten maar ik vind dat minder belangrijk. | * informatie gewoon snel kunnen sturen naar ons * productspecificaties * mooie plaatjes * wat het product kan en waar het voor te gebruiken is * simpel * snel * inzicht krijgen op projecten die lopen |
|  | Ja ik vind dat het gewoon ook simpel moet zijn. Een gesprek met een leverancier is natuurlijk iets wat wel vaker voor komt en soms wil je gewoon gelijk ter zaken komen. Dan zou het voor mij wel fijn zijn als zo een app helpt bij het feit dat het snel kan zeg maar. Dus alle informatie die ik nodig heb moet er snel zijn en snel te vinden zijn voor diegene van IMI. Voor de rest is het natuurlijk wel een hulpmiddel dus het moet niet de overhand gaan nemen in een gesprek zeg maar. | Nou het gaat mij vooral om de technische kennis. De eigenschappen van een klapje bijvoorbeeld, de voor en nadelen. En die moeten snel inzichtelijk zijn voor mij. Kijk dit soort documentatie (wijst een document met productspecificaties aan) is het belangrijkste voor mij. Kijk en een mooi plaatje of een hele slide show over hoe mooi het product is, het is fantastisch maar ik zie niet wat die doet en wat die kan. En daar gaat het mij vooral om. Dus als zeg je waar het aan moet voldoen: het moet snel documentatie op kunnen zoeken en dan vooral technische informatie. | * technische details * mooie plaatjes * technische kennis. * Eigenschappen * de voor en nadelen * productspecificaties * snel |
|  | Dat wij snel inzicht krijgen op projecten die lopen, dat is zeker zinvol. Dus dat we zien dit zijn de projecten in jouw gebied. Dus als je naar een vertegenwoordiger toegaat en je gaat met hem zitten en je zegt he dit zijn alle grote projecten war wij mee bezig zijn op dit moment, nou dan ben je een gesprekspartner. Dan kunnen wij dat ook weer opvolgen, dan kunnen wij ook weer borgen dat er gekocht wordt bij ons en dat ook de producten blijven komen, dat ze niet gaan switchen. En wat voor specificaties er voor IMI op moeten dat zal voor mij niks uitmaken |  |  |
|  |  |  |  |

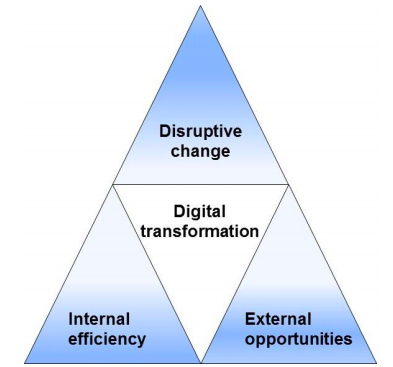
Analyseschema 2.4

Vraag 2.4 Wat zouden de eventuele nadelen kunnen zijn bij het gebruik van een Digital briefcase?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rayon | OTC | Key Account | Labels |
| Respondenten | Ja, ik vind nog wel een nadeel dat niks meer op papier gaat dan wel. Ik wil wel dingen op papier nog. Maar te veel papier kan ook wel wat verwarring met zich mee brengen. Soms zie ik door al het papier de bomen het bos niet meer. | Meestal werkt het gewoon goed vind ik hoor maar af en toe zijn er wel eens mensen die de iPad nog niet echt onder controle hebben. Dat moet je wel weten te voorkomen. Het is voor mij zeg maar ook ongemakkelijk en het komt gewoon heel knullig over als je niet snapt hoe je eigen hulpmiddel werkt moet ik zeggen. Ik heb liever dat iemand dan gewoon met me praat dan dat die zo onhandig overkomt. | * Niks meer op Papier * niet echt veel nadelen aan * papier |
|  | Ik zie er niet echt veel nadelen aan, het moet voor mij gewoon goed werken. Ik hou van simpel, als ik een gesprek zou hebben moet ik gewoon snel hebben wat ik wil. Niet te veel poespas weetje. | Nee ik ben er wel blij mee, veel gebruiken het en die gebruiken het ook goed. Ik heb wel eens gehad dat bijvoorbeeld de batterij dan leeg was en de oplader vergeten dus dan val je een beetje in het gat midden in een gesprek. Ik moet ook zeggen dat dat wel onprofessioneel overkomt. Dus dat is wel een nadeel natuurlijk dat je afhankelijk bent van dat ding. Voor de rest zitten er vooral voordelen aan die ik wel fijn vind. | * niet echt onder controle hebben * afhankelijk |
|  | Ja papier zou ik ook wel missen ja. |  |  |
|  | Nee. het voordeel van deze branche is, is dat die heel conservatief is en dat geeft heeft veel kansen |  |  |

Afbeelding 2: Digitalization impact

<http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-0501.pdf#page=67>



Afbeelding 1: organogram van de organisatie.

IMI PLC

IMI Heimeier

IMI Pneamatex

IMI Tour & Anderson

IMI Critical Engineering

IMI Hydronic Engineering

IMI Precision Engineering

1. Hydronics is de wetenschap die betrekking heeft op de circulatie en regeling van energie in watervoerende en pomp gedreven verwamings-en koelsystemen. [↑](#footnote-ref-1)
2. Hvac- installaties worden gebruikt voor beheersing van het klimaat in woningen en utiliteit. HVAC staat voor heating, ventilation, air en conditioning dit geeft aan welke gebieden er kunnen worden beheerst. [↑](#footnote-ref-2)
3. Utiliteitsbouw zijn gebouwen die niet bedoeld zijn om in te wonen, denk hierbij aan kantoren of fabrieken. [↑](#footnote-ref-3)
4. Infinity pool oftewel een landschapszwembad. Het water loopt over de rand waardoor er een optische illusie ontstaat, het lijkt of het zwembad geen rand heeft. Meestal wordt ervoor gekozen om het zwembad over te laten lopen in de zee of de lucht. [↑](#footnote-ref-4)
5. CRM systeem, staat voor customer relation management. Het systeem is bedoeld om de klantinformatie centraal te stellen. [↑](#footnote-ref-5)