

BEÏNVLOEDING VAN HET ONLINE KLANTPROCES

HOE VERHOOG JE DE
CONVERSIE VAN
WEBSITEBEZOEKER TOT
SALES QUALIFIED LEAD?

thenextview⁺⁺

Suzanne van den Bergh

Fontys Hogeschool Communicatie
Juni 2014

SAMENVATTING

Voor deze scriptie is onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkeling van websitebezoekers naar Sales Qualified Leads, mensen die door de afdeling sales worden gewaardeerd als potentiële klanten. Het eindresultaat is een advies voor IT consultancy bedrijf The Next View dat antwoord geeft op de vraag hoe zij deze ontwikkeling door middel van communicatie kunnen beïnvloeden.

Het vooronderzoek heeft uitgewezen dat het conversiepercentage van bezoekers naar leads, dus het percentage van bezoekers dat iets downloadt op de website, erg laag is. Om deze reden is besloten de hoofdvraag te richten op conversieoptimalisatie.

De buyer personas, of doelgroepssegmenten, waar The Next View zich op kan richten zijn de: informatiemanager, enterprise architect, business analyst, inhuurmanager, applicatiebeheerder en HR manager. De informatiemanager en enterprise architect zijn de meest voorkomende, dus belangrijkste, personas. Op deze groepen moet het overgrote deel van de communicatie gericht worden.

Uit onderzoek is gebleken dat betrouwbaarheid het belangrijkste kenmerk is waar contactpersonen van The Next View IT leveranciers op beoordelen. Hierop kan ingespeeld worden door gebruik te maken van de beïnvloedingsprincipes: autoriteit en sociale bewijskracht. Beide hebben veel invloed in de beginfase van het oriëntatie- en aankoopproces van IT oplossingen. De kern van de strategie speelt in op het beïnvloedingsprincipe autoriteit door de medewerkers van The Next View in de communicatie te positioneren als experts van The Next View. Uit onderzoek bleek namelijk dat contactpersonen van The Next View enkele medewerkers met een sterke personal brand zien als autoriteit. Door actief klantverhalen te blijven produceren speelt men in op sociale bewijskracht. Het is gebleken dat (relevante) referenties een grote invloed hebben op de uiteindelijke keuze voor een IT leverancier. Een tweede manier om gebruik te maken van autoriteit is door regelmatig aanwezig te zijn in vakmedia, zoals de IT nieuwssite Computable. Daarnaast zorgen labels van autoritaire merken, zoals "SAP Validated Expertise Partner" voor een sterkere interpretatie van de betrouwbaarheid van een organisatie. De aspecten innovatie, gebruikerservaring (user experience) en standaardoplossingen zijn voor contactpersonen triggers om iets te lezen of downloaden, dus moeten actief in de content verwerkt worden.

Door middel van drie variabelen kan content worden afgestemd op de verschillende buyer personas. Dit zijn: business of IT oriëntatie, de vorm en de moeilijkheidsgraad van de content. Per buyer persona zijn deze variabelen ingevuld, waarmee de content funnel kan worden ingevuld. Dit is een pad van content die een bepaalde volgorde bevat en door mensen doorlopen kan worden, doordat zij bijvoorbeeld een week na het downloaden van een white paper een e-mail ontvangen met de mogelijkheid en e-book te downloaden. Ook geven de variabelen grip op het schrijven van content richting een bepaalde persona. Dit is voor de bloggende medewerkers uitgewerkt in een stappenplan.

De strategie kan worden geïmplementeerd door in samenspraak met de medewerkers de strategie een concrete invulling te geven, content te plannen en funnels in te vullen op basis van het stappenplan en door de website te optimaliseren.

VOORWOORD

Inmiddels ruim een half jaar geleden, was ik op zoek naar een afstudeerstage. Mijn beste vriendin tipte mij over een IT bedrijf, dat echt iets voor mij zou zijn. Zij liep stage bij het webdesignbureau waar The Next View mee samenwerkt en had daar Dionne Verstegen, online marketeer bij The Next View, enkele keren gesproken. “Dionne dat is een super leuke meid. Ze vertelt zo leuk over haar werk en ik denk dat dit bedrijf wel echt iets voor jou is!”, vertelde ze. Als mijn vriendin al enthousiast is, moet het wel echt een leuk bedrijf zijn, zo dacht ik. Dus besloot ik contact op te nemen.

Een mail en telefoontje verder en er stond een afspraak gepland om de mogelijkheden te bespreken. Managing partner Huub Waterval had namelijk nog wel een idee liggen, dat voor mij als afstudeeropdracht kon dienen. Tijdens het gesprek werd snel duidelijk waar marketing bij The Next View om draaide, namelijk: het inbound marketing platform Hubspot. Het was voor mij een nieuw begrip, waar ik direct nieuwsgierig naar werd. Ik had eerlijk gezegd geen idee waar ik aan begon, maar het klonk zeker als een leuke uitdaging! Uiteindelijk was het dit ook. Bij de Next View vinden ze dat het altijd beter kan en nemen ze niet snel genoeg met iets minder en dit is ook een van mijn karaktereigenschappen, dus dat sloot goed op elkaar aan.

Ook voor mijn afstudeerscriptie had ik niet voor de gemakkelijkste weg gekozen. Was het vraagstuk eigenlijk wel communicatie? Is dit onderzoek wel voldoende om het gewenste advies te kunnen geven? Wordt in dit tijdsbestek het advies wel concreet genoeg, zodat The Next View hier direct mee aan de slag kan? Het duurde soms even, maar naarmate het proces vorderde werden de antwoorden op deze vragen zichtbaar. Uiteindelijk is het allemaal goed gekomen, met name door de enorme steun van mijn collega en online marketeer, Dionne Verstegen, en mijn begeleider en managing partner bij The Next View, Oscar Mulders. Kritische vragen, concrete tips en hun vertrouwen in mijn onderzoek was precies wat ik nodig had om dit advies voor u neer te leggen. Daarnaast wil ik Majel Ruyters, mijn begeleider vanuit Fontys Hogeschool Communicatie, bedanken voor de adviezen die hij heeft gegeven.

Tot slot wil ik Huub Waterval bedanken voor de kans die hij mij gegeven heeft om mijn afstudeeropdracht bij The Next View uit te voeren. Ik ben erachter gekomen dat de concreetheid die online marketing biedt, de complexiteit van B2B communicatie én de dynamiek in de IT dienstverlening de richting vormen waar ik mijzelf komende jaren verder in wil verdiepen. Ik kan niet wachten tot The Next View mijn advies uit gaat voeren, want ik ben overtuigd dat het positieve resultaten oplevert!

Bedankt!

INHOUDSOPGAVE

1. DE ORGANISATIE	6
1.1 Integratie	6
1.2 Business Intelligence	6
1.3 Mobile & Front-end	6
1.4 Cloud	6
1.5 HR Cloud Solutions	7
1.6 Structuur	7
2. DE AANLEIDING	8
2.1 Historie	8
2.2 Visie	8
2.3 Inbound marketing	8
2.4 De opdracht	9
2.5 Begrippenlijst	9
3. DE OPDRACHT	11
3.1 Onderliggende vraagstukken	11
3.2 Vooronderzoek	11
3.3 Scope	12
3.4 Hoofd- en deelvragen	13
4. HET ONDERZOEK	14
4.1 Buyer personas (doelgroepssegmenten)	14
4.2 Oriëntatie- en aankoopproces IT diensten	15
4.3 Content en kanalen	15
4.2 Sales Qualified Lead	16
5. STRATEGISCH ADVIES	17
5.1 Communiceren om te beïnvloeden	17
5.2 Structuur	17
6. MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE	19
6.1 Huidige buyer personas	19
6.1.1. Huidige doelgroep	19
6.1.2 Gewenste doelgroep	19
6.1.3 Onderzoek buyer personas	20
6.2 Beïnvloeding	22
6.2.1 Beïnvloedingsprincipes	22
6.2.2 Betrouwbaarheid	23
6.3 Beïnvloedingsstrategie	26
6.3.1 Consultants als autoriteit	26
6.3.2 Crossmediale toepassing	27
6.3.3 Samenwerking website en sociale media	28
6.3.4 Klantverhalen bieden sociale bewijskracht	28
6.3.5 Autoriteit externe bronnen	29
6.4 Boodschap	30
6.4.1 Medewerkers zijn experts	30
6.4.2 Belangrijke communicatie-onderwerpen	30

7. CONTENTSTRATEGIE	33
7.1 <i>Contentvariabelen</i>	33
7.1.1 Business of IT oriëntatie	33
7.1.2 Contentvorm	34
7.1.3 Moeilijkheidsgraad content.....	36
7.1.4 Positionering buyer personas	37
7.2 <i>Buying funnel</i>	38
7.2.1 Funnel marketing	38
7.2.2 Toepassing buying funnel bij The Next View	38
7.3 <i>Sales Qualified Lead</i>	39
7.3.1 Procesflow beoordeling Sales Qualified Lead	39
7.3.2 Beoordelingscriteria Sales Qualified Lead	39
7.3.3 Beoordeling mate van specifieke interesse	41
7.4 <i>Uitvoering contentstrategie</i>	42
7.4.1 Invulling content funnel	42
7.4.2 Content naar buyer persona	46
8. IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE.....	48
8.1 <i>Het advies in het kort</i>	48
8.2 <i>Implementatie</i>	48
8.3 <i>Metten</i>	49
BIJLAGEN	51
1. VOORONDERZOEK	52
1.1 <i>Conversie bezoeker naar lead</i>	52
1.2 <i>Overleg online strategie Hubspot</i>	53
2. BUYER PERSONAS	54
2.1 <i>Buyer personas</i>	54
2.2 <i>Contactpersonen</i>	60
3. DIEPTE-INTERVIEWS	66
3.1 <i>De aanpak</i>	66
3.2 <i>Uitwerkingen diepte-interviews</i>	73
3.3 <i>Analyse diepte-interviews</i>	105
4. ENQUÊTE.....	107
4.1 <i>Aanpak enquête</i>	107
4.2 <i>Enquête</i>	108
4.3 <i>Analyse enquêteresultaten</i>	111
5. FIELDRESEARCH	115
5.1 <i>Analyse contentvormen</i>	115
6. DESKRESEARCH.....	117
6.1 <i>Analyse leads</i>	117
6.2 <i>Analyse blogs</i>	117
7. AANVULLENDE INTERVIEWS.....	119
7.1 <i>Interview Ronald Lanjouw</i>	119
7.2 <i>Interview Sander Terpstra</i>	120
7.3 <i>Interview J. Megens Quintiq</i>	122
BRONVERMELDING	124

1. DE ORGANISATIE

The Next View (TNV) is een consultancy bedrijf dat IT oplossingen levert aan grote organisaties. In veel gevallen werken

klanten van The Next View met software van SAP, Microsoft of Salesforce. Klanten van The Next View zijn onder andere Achmea, ProRail, Rabobank en Alliander.

thenextview++

De diensten kunnen worden onderverdeeld in vijf focusgebieden: integratie, business intelligence, mobile & front-end, cloud en HR cloud solutions. De dienstverlening van The Next View is georiënteerd op SAP bedrijfssoftware.

1.1 Integratie

Team integratie voert werkzaamheden uit binnen drie gebieden: development, integratie en Identity Management (IdM). Onder de pijler development valt de ontwikkeling van IT systemen. Integratie wil zeggen dat verschillende IT systemen worden samengevoegd. Identity Management (IdM) integreert systemen, zodat vanuit één oplossing de rechten en identiteiten van medewerkers kunnen worden georganiseerd. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met een nieuwe medewerker niet alle mappen van de organisatie in mag zien, aangezien die vertrouwelijke informatie kunnen bevatten.

1.2 Business Intelligence

Team business intelligence is gericht op datavisualisatie. Zij maken dashboards voor klanten, zodat deze geen dikke rapporten meer uit hoeven te draaien, maar snel kunnen zien hoe de belangrijkste cijfers zich ontwikkelen. Het team wil graag meer volledige services gaan bieden en is ontwikkelt verder zich richting de back end. Dit heeft te maken met het ontsluiten, (versturen) van data vanuit bijvoorbeeld SAP als back end naar de dashboards als front end.

1.3 Mobile & Front-end

Team mobile & front-end maakt applicaties of apps die via telefoons, tablets en/of webpagina's kunnen worden bereikt. Dit zijn applicaties die het voor medewerkers van bedrijven mogelijk maken om hun werkzaamheden tijds- en plaats- onafhankelijk uit te voeren. Dit is bijvoorbeeld de digitalisering van een formulier of de ontwikkeling van een applicatie waarop simpele werkzaamheden in de trein uitgevoerd kunnen worden.

1.4 Cloud

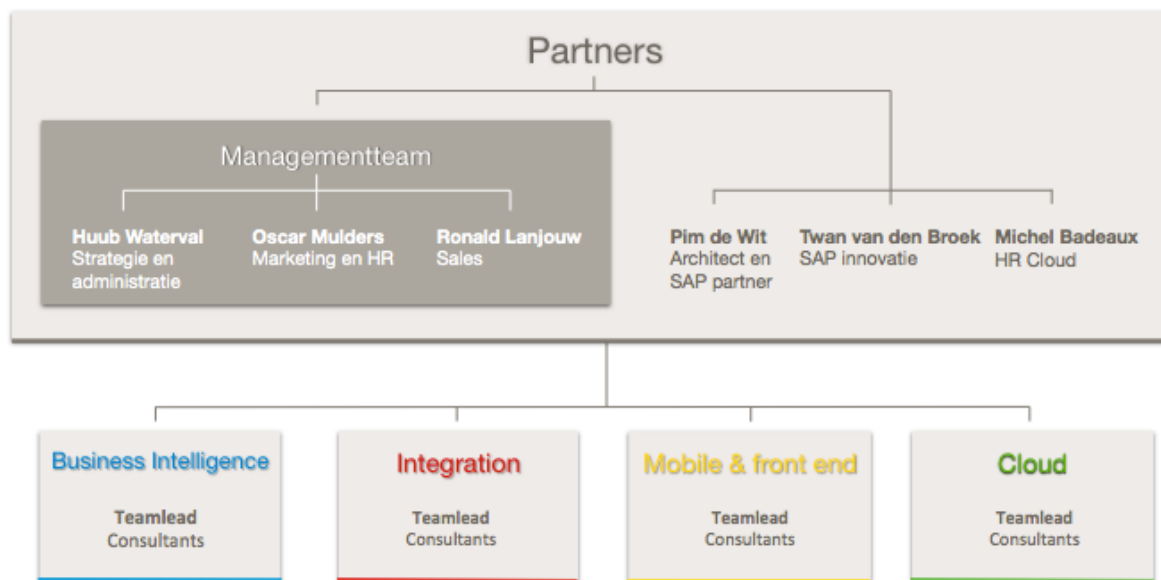
Team cloud maakt applicaties in de cloud op het Salesforce1 (voorheen Force.com) platform. De cloud maakt het mogelijk om via het internet hardware (servers), software (programma's) en gegevens op aanvraag beschikbaar te stellen. Applicaties in de cloud hoeven niet geïnstalleerd te worden voor gebruik. The Next View kan deze applicaties ook integreren met andere cloud software of on demand (niet-cloud) software zoals SAP.

1.5 HR Cloud Solutions

Team HR Cloud Solutions levert aan bedrijven HR oplossingen waarmee zij op een eenvoudigere manier werkzaamheden zoals recruitment en loopbaanplanning uit kunnen voeren. The Next View biedt de mogelijkheid om verschillende HR oplossingen op elkaar aan te sluiten, zodat deze beter samen kunnen werken. Dit team is dus ook gericht op cloud oplossingen.

1.6 Structuur

Bij The Next View werken 35 medewerkers. De organisatie is opgericht door vier partners, waar in 2014 Twan van den Broek en Michel Badeaux aan zijn toegevoegd. Zoals in het schema zichtbaar zijn drie managing partners verantwoordelijk voor de stafdiensten: administratie, HR, marketing en sales. De drie andere partners richten zich op het onderhouden van de relaties met SAP, de innovatiestrategie en HR Cloud Oplossingen. De organisatiestructuur van The Next View is gevisualiseerd in figuur 1.



Figuur 1: organisatiestructuur The Next View

2. DE AANLEIDING

In dit hoofdstuk leest u wat de aanleiding voor het scriptieonderzoek was. Hierbij wordt tevens een beeld geschetst van de context van de organisatie.

2.1 Historie

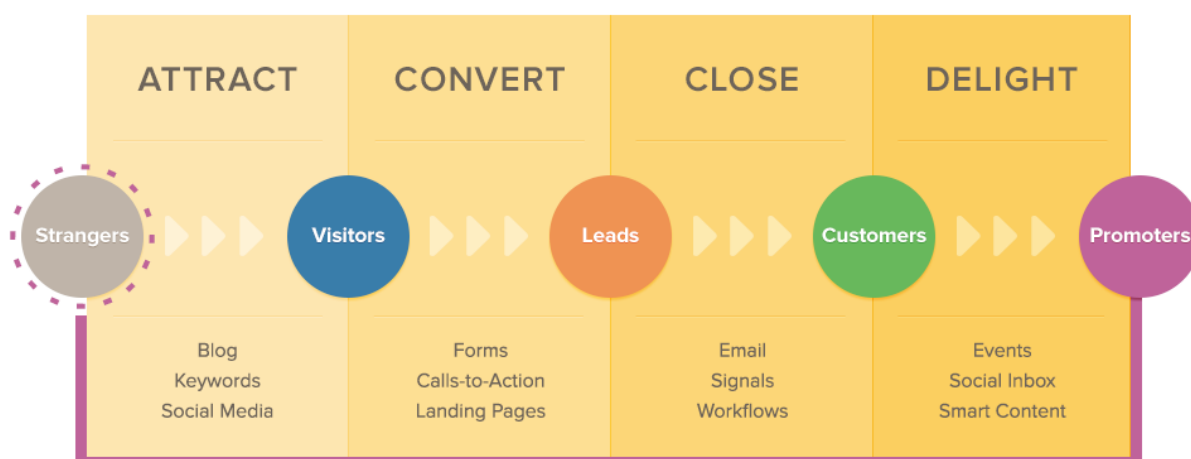
Al enkele jaren ziet The Next View zijn contactpersonen zich steeds meer oriënteren via het internet. Dat vormt de aanleiding om meer met online marketing te gaan doen. The Next View zet online marketing momenteel in als strategische pijler. Hiermee kan namelijk de toegankelijkheid tot producten en diensten worden vergroot. Deze zijn namelijk voor vrijwel iedere bedrijfstak relevant. The Next View maakt gebruik van inbound marketing, aangezien dit een kosteneffectief middel is in vergelijking met de inzet van sales- en accountmanagement. Dit maakt namelijk automatisering van het salesproces mogelijk.

2.2 Visie

De visie van The Next View is dat de tijd waarin grote bedrijven alles kunnen voorbij is. Kleinere bedrijven zijn namelijk wendbaarder en kunnen beter innoveren. Als gevolg van dit voordeel kunnen zij hogere marges doorberekenen aan hun klanten. Wel is het voor The Next View van groot belang om op een efficiënte manier zijn marketing en sales activiteiten in te richten, aangezien zij hiervoor in verhouding minder tijd en geld te besteden hebben.

2.3 Inbound marketing

Om die reden heeft The Next View in het voorjaar van 2013 besloten om inbound marketing in te gaan zetten. Dit is een marketingprincipe waarbij men door middel van de juiste online content gevonden wordt en hierna probeert deze bezoekers te converteren tot leads, waarbij zij gegevens via een online formulier hebben achtergelaten. Hierna kunnen deze leads door sales worden benaderd en worden omgezet tot klanten (Halligan, Shah, & Meerman Scott, 2009). Dit proces is gevisualiseerd in Figuur 2.



Figuur 2: Inbound Methodology (Hubspot Inc., 2013)

Door middel van het platform HubSpot kan The Next View zijn online marketingcommunicatie uitvoeren en monitoren. Dit platform is gekoppeld aan het Customer Relationship Management (CRM) systeem Salesforce. Hiermee manageert The Next View zijn klantgegevens. Als gevolg van deze koppeling kan men 'closed loop marketing' uitvoeren. Dit wil zeggen dat exact zichtbaar is wat marketing en sales individueel hebben bijgedragen aan één specifieke contactpersoon (werkzaam bij een klant). Hierdoor kan beter gemeten worden wat bepaalde activiteiten opleveren.

2.4 De opdracht

Door middel van inbound marketing kan The Next View de eerste fasen van het salesproces automatiseren. Een lead doorloopt online verschillende stappen, zodat deze beter geïnformeerd aan tafel komt met een sales executive. Daarnaast kan de sales executive actief leads kiezen om te benaderen en hen ook veel gericht benaderen. Hij kan namelijk zien wat de lead online op de website heeft bekeken en heeft hierdoor een beeld van hetgene dat de lead zoekt.

Het doel van de inzet van inbound marketing is om de lead time van sales, en dus de kosten per sale, omlaag te brengen. Op dit moment is er nog geen volledige strategie voor de inzet van inbound marketing. Ook zijn nog niet alle mogelijkheden van Hubspot ontdekt. Vandaar verwacht The Next View dat hier nog veel kansen te behalen zijn.

2.5 Begrippenlijst

Voor het lezen van deze scriptie is het van belang dat onderstaande begrippen een duidelijke betekenis hebben.

Buyer personas	Beschrijvende profielen van personen die keuzes rondom de aankoop van een product, service of oplossing maken of beïnvloeden (Buyer Persona Institute, z.d.).
Call-to-action (CTA)	Een reclameboodschap die tot doel heeft mensen tot een specifieke handeling uit te nodigen (Georgieva, z.d.). Bij The Next View houdt dit in dat iemand op een websitebutton klikt, waarna deze zijn gegevens via een webformulier achter laat en content download. Content kan bijvoorbeeld een white paper of presentatie zijn.
Conversiepercentage	Het percentage mensen van het totale aantal websitebezoekers die een download uitvoeren (Georgieva, z.d.).
(Communicatie)kanaal	Een middel waarmee een boodschap wordt verspreid, zoals televisie, drukwerk of sociale media (Bohn Stafleu van Loghum, 2013).
Hubspot	Een all-in-one inbound marketing en sales platform (HubSpot, 2014). The Next View gebruikt dit platform onder andere om content op de website te plaatsen en om statistieken van mailingen en downloads bij te houden.

Inbound marketing	Een marketingprincipe waarbij men door middel van de juiste content online gevonden wordt en hierna probeert deze bezoekers te converteren tot contactpersonen (HubSpot, 2014).
Leads	Potentiële contactpersonen die zijn geïdentificeerd door middel van over hen verkregen informatie (Business dictionary, 2014). Bij The Next View houdt dit in dat een websitebezoeker voor het downloaden van bijvoorbeeld een e-book een online formulier heeft ingevuld.
Lead time van sales	De tijdsperiode die verstrijkt vanaf het moment dat een websitebezoeker een lead wordt, totdat deze is geconverteerd tot een verkoop (Business Dictionary, 2014).
Sales Qualified Lead	Leads die door sales medewerkers zijn gemarkeerd als sales-klaar, waarna zij deze leads gaan benaderen (HubSpot Academy, 2013).

Contactpersonen	Mensen die namens de organisatie waar zij werkzaam zijn (de klant) een IT-aanbesteding bij The Next View hebben gedaan.
-----------------	---

3. DE OPDRACHT

De aanleiding voor deze opdracht is de verwachting vanuit The Next View dat er meer kansen zijn te behalen op het gebied van inbound marketing. Gedurende de eerste weken van het onderzoek is een concrete onderzoeksvraag op het gebied van communicatie geformuleerd. Aangezien de communicatievraag uiteindelijk een hoger doel voor de organisatie dient, is er eerst gekeken naar de onderliggende vraagstukken vanuit de organisatie.

3.1 Onderliggende vraagstukken

Uiteindelijk draagt dit onderzoek bij aan een organisatiedoel van The Next View. Na verschillende gesprekken met Oscar Mulders en Huub Waterval, managing partners van The Next View, werd dit doel en de bijbehorende vraag steeds concreter. De onderliggende vraag is onderstaand geformuleerd als “organisatievraag”. Aangezien The Next View marketing en communicatie inzet als functie van de afdeling sales, ligt tussen het organisatie- en communicatievraagstuk het salesvraagstuk. Tot slot is de globale communicatievraag geformuleerd. Deze draagt bij aan beantwoording van de sales- en organisatievraag.

Organisatievraag:

Hoe kan The Next View meer projecten binnenhalen met een minimale groei in FTE van sales of account executives?

Salesvraag:

Hoe kan The Next View de lead time van sales verkorten, zodat de kosten per sale omlaag gebracht kunnen worden?

Communicatievraag:

Hoe kan de marketing meer relevante leads aanleveren aan de afdeling sales?

3.2 Vooronderzoek

Om de communicatievraag verder af te bakenen is er een klein vooronderzoek uitgevoerd. Hieruit moest blijken of het voor The Next View relevanter was om de communicatievraag te richten op het genereren van meer websitebezoekers of op het verbeteren van de conversie tot Sales Qualified Leads. Dit heeft te maken met het aantal websitebezoekers dat zijn gegevens achterlaat en voor de sales executive interessant zijn om te benaderen.

Inbound marketeer Caputa (2010) geeft in een blog van Hubspot aan dat het conversiepercentage van basisgebruikers van Hubspot tussen de 1% en 3% ligt. Indien de content beter ingevuld wordt kan dit conversiepercentage van websitebezoeker tot lead groeien naar 5% à 10%.

Daarnaast kwam in een online meeting met Tracey Riordan, een online strateeg van Hubspot, naar voren dat het gemiddelde conversiepercentage van websitebezoekers tot leads tussen de 1,3% en 1,5% ligt. Het optimale percentage is 2,5%. Het conversiepercentage van The Next View was in januari 2014 0,74%, in februari 0,86% en in maart 0,75% (bijlage 1.1, p – 52).

Uit bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat het conversiepercentage van websitebezoeker tot lead bij The Next View relatief ver onder het gemiddelde ligt. Daarom is de communicatievraag van dit onderzoek gericht op leadconversie.

Conclusies vooronderzoek:

- Het conversiepercentage van websitebezoeker tot lead is bij The Next View laag, vergeleken met andere organisaties die inbound marketing inzetten.
- Om deze reden is besloten het onderzoek te richten op leadconversie en niet op het genereren van meer websitebezoekers (awareness).

3.3 Scope

Om de opdracht verder af te bakenen is besloten om de Sales Qualified Lead als 'eindpunt' te nemen. Een Sales Qualified Lead is een websitebezoeker die voor een download zijn gegevens heeft achtergelaten (lead) en voor de sales executive interessant is om contact mee op te nemen. Deze sales executive heeft een eigen kwalificatieproces opgezet om leads te beoordelen op relevantie. De keuze voor dit eindpunt is afgeleid van het feit dat een potentiële klant door de afdeling marketing wordt overgedragen aan de afdeling sales, wanneer hij of zij deze als sales qualified lead waardeert. Naar aanleiding van de keuze om het onderzoek te richten op leadconversie is besloten om websitebezoekers als 'startpunt' te nemen.

Online marketingcommunicatie door The Next View oefent invloed uit op het proces dat is gevisualiseerd in figuur 3.



Figuur 3: scope onderzoek

The Next View zet marketing in als functie van de sales. Vandaar is de afdeling marketing sterk gericht op het werven van potentiële contactpersonen (werkzaam bij klanten). Zij levert potentiële contactpersonen aan de afdeling sales aan in de vorm van Sales Qualified Leads. De afdeling sales is gericht op het genereren van verkoop aan Sales Qualified Leads én op cross- en up-selling bij bestaande klanten. Bij cross-selling worden aan een klant andere oplossingen of diensten verkocht, vergeleken met deze uit het verleden. Bij up-selling wordt er aan een huidige klant meer van hetzelfde product verkocht. Naar aanleiding van deze oriëntatie van de afdeling marketing richt het advies zich enkel op nieuwe Sales Qualified Leads, die nog niet bij The Next View bekend zijn.

Om het onderzoek binnen de beschikbare tijd uit te kunnen voeren is er niet gekeken naar verschillen tussen de oriëntatie- en aankoopprocessen van contactpersonen die in verschillende branches werkzaam zijn. Daarnaast zijn in het onderzoek mogelijke verschillen tussen de aankoop van verschillende diensten, zoals een dashboard of een mobiele app, niet meegenomen.

Tijdens het onderzoek is besloten om de scope verder te verkleinen door de HR manager niet verder mee te nemen. De HR manager wijkt relatief sterk af van de andere buyer personas, waardoor hier extra onderzoek naar benodigd is.

Het onderzoek is sterk gericht op het afstemmen van de communicatie op de informatiebehoeften van de buyer personas tijdens het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Hierbij is niet specifiek gekeken naar de invloed die merkbeleving heeft op het keuzeprocess. Indien men iets wil zeggen over de merkbeleving is gezien de complexiteit van dit onderwerp een apart onderzoek nodig. Aangezien dit onderwerp niet direct het einddoel van deze scriptie diende is hier in het onderzoek nauwelijks op ingegaan.

3.4 Hoofd- en deelvragen

Het vooronderzoek heeft onderstaande communicatievraag opgeleverd, die tevens de hoofdvraag is voor deze scriptie.

Hoofdvraag:

Hoe kan The Next View de ontwikkeling van websitebezoekers naar Sales Qualified Leads door middel van communicatie positief beïnvloeden?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden door middel de beantwoording van vijf deelvragen. Deze gaan in op de onderdelen van het te beïnvloeden proces én op de communicatieaspecten die deze beïnvloeding vorm geven.

De websitebezoekers staan aan het beginpunt van het proces. Een deel van hen valt binnen het doelgroepssegment waar het advies op gericht zal worden [deelvraag 1]. Het eindpunt is zoals genoemd de Sales Qualified Leads [deelvraag 2]. Inzichten over het proces zullen de basis vormen voor de marketingcommunicatiestrategie [deelvraag 3] en de concrete invulling hiervan [deelvragen 4 en 5].

De uitputtend- en uitsluitendheid van het onderzoek is getest door middel van de Kipling Methode (Kipling, geciteerd in Möller, 2012). Hierbij worden de volgende vragen beantwoord: hoe (strategie), wie (doelgroep), wat (content), waar (middel) en wanneer (inzet). Dit is een veelgebruikte methode in de journalistiek. Op basis van deze vragen zijn onderstaande deelvragen geformuleerd.

Deelvragen:

- Op welke doelgroepssegmenten (buyer personas) moet de online strategie gericht worden?
- Hoe kan het proces van websitebezoeker tot lead worden beïnvloed?
- Welke vormen van content en kanalen combinaties binden websitebezoekers, zodat deze het volledige proces tot leads doorlopen?
- Wanneer kunnen welke content en kanalen het beste worden ingezet?
- Hoe definieert The Next View een Sales Qualified Lead?

4. HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke methoden zijn gebruikt om de eerdergenoemde hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

4.1 Buyer personas (doelgroepssegmenten)

De basis van een goed communicatieadvies is een duidelijk beeld van de doelgroep, de mensen waar je mee wil communiceren (Evans, 2013; Summerfield, 2013). Dit beeld is onderzocht en geeft antwoord op de deelvraag: *Op welke doelgroepssegmenten moet de online strategie worden gericht?*

Bij de aankoop van B2B producten, waaronder IT diensten, zijn altijd meerdere mensen betrokken (Biemans 2010). Dit betreft altijd iemand in de rol van een budgethouder of een (IT) specialist, die de budgethouder adviseert over de aankoop. Aangezien meerdere mensen met een verschillende rol invloed hebben op het aankoopproces spreken we over buyer personas. Dit zijn ijkpersonen die opgebouwd zijn vanuit functieprofielen van mensen. Op basis van jarenlange ervaring in de branche en een analyse van de 20 grootste klanten van The Next View hebben de partners vijf buyer personas geformuleerd (bijlage 2.1, p – 8). Hieruit zijn de volgende buyer personas voortgekomen: informatiemanager, software architect, applicatiebeheerder, inhuurmanager en HR manager.

De buyer personas worden bij de aankoop van IT oplossingen en diensten vaak gestuurd door standaard inkoopregels die binnen een organisatie gelden. Een standaardregel kan bijvoorbeeld zijn dat een leverancier gekozen moet worden uit een longlist. Dit is een lijst van leveranciers die door de inkoop afdeling zijn goedgekeurd, zodat deze grip kan houden op de vele leveranciers van een organisatie.

Informatie over de buyer personas van The Next View en informatie gesprekken met partner Oscar Mulders en online marketeer Dionne Verstegen hebben het mogelijk gemaakt om een beeld van contactpersonen van The Next View te vormen. Deze informatie is vervolgens ingevuld het model Customer Empathy Map (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dit model helpt bij het creëren van een overzichtelijk beeld dat relaties tussen aspecten en overeenkomsten tussen buyer personas duidelijk maakt.

Het doel van dit onderzoek is om websitebezoekers verder het online proces te laten doorlopen, zodat er een grotere groep converteert tot Sales Qualified Lead. Om dit te bereiken moet de content die The Next View aanbiedt relevant zijn voor de websitebezoekers, dus aansluiten op hun informatiebehoefte. Deze informatiebehoefte ontstaat deels tijdens het werk. The Next View heeft raakvlakken met zijn buyer personas op het moment dat zij zich voor hun werk oriënteren op IT oplossingen of leveranciers (figuur 4).



Figuur 4: doel van het onderzoek

4.2 Oriëntatie- en aankoopproces IT diensten

Om met communicatie in te spelen op het proces van websitebezoeker tot Sales Qualified Lead is het van belang een duidelijk beeld te hebben van het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Op basis hiervan wordt de volgende deelvraag beantwoord: *Hoe kan het proces van websitebezoeker tot lead worden beïnvloed?*

Het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten en oplossingen is zeer complex. In het onderzoek moeten onder andere de volgende onderdelen naar voren komen: de activiteiten die buyer personas tijdens het proces uitvoeren, de keuzes die zij maken en aspecten die zij hierbij belangrijk vinden.

Om deze reden is besloten om zes diepte-interviews uit te voeren met huidige contactpersonen van The Next View. Aangezien tijdens het interview met Ronald Lanjouw naar voren is gekomen dat de huidige en gewenste contactpersonen niet van elkaar verschillen, is besloten om huidige contactpersonen te gaan interviewen (bijlage 6, p – 19). Tijdens een gesprek met Dionne Verstegen werd duidelijk dat het plannen van de interviews geen gemakkelijke opgave zou worden. Voor de uitvoer van interviews was een tijdsbestek van ruim één maand beschikbaar. Op basis hiervan was besloten dat zes een realistisch aantal af te nemen interviews was.

Tijdens de interviews is ingegaan op het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten en op voorkeurscontent en –kanalen. Daarnaast heeft informatie uit de interviews ook inzichten geboden omtrent de buyer personas. Op basis van deze informatiebehoefte zijn de volgende hoofdonderwerpen voor de interviews opgesteld:

- het probleem waarvoor men een oplossing zoekt;
- de informatiebehoefte en content voorkeuren;
- de gebruikte communicatiekanalen;
- het einddoel van de werkzaamheden;
- de leverancierskeuze.

De aanpak, uitwerking en analyse van de diepte-interviews zijn te lezen in bijlagen 3.1 t/m 3.3 (p – 11).

De diepte-interviews zijn door middel van een zelfstandig opgezette structuur geanalyseerd. Voor dit onderzoek is het namelijk interessant om antwoorden van verschillende geïnterviewden per vraag met elkaar te kunnen vergelijken, maar ook om verschillende antwoorden van eenzelfde geïnterviewde aan elkaar te kunnen relateren. Het is niet mogelijk door middel van coderingen eenvoudig beide relaties te analyseren. Daarnaast zou een deel van de betekenissen van de informatie verdwijnen indien vooraf een structuur voor de codering bepaald zou worden. Door alle informatie in een tabel te verwerken konden op niveau van vraagstelling en op het niveau van geïnterviewde conclusies getrokken worden.

4.3 Content en kanalen

Het doel is om de te produceren content zo goed mogelijk aan te sluiten op het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Dit wordt onderzocht door volgende deelvragen te beantwoorden:

- *Welke vormen en kanalen combinaties binden websitebezoekers, zodat deze het volledige proces tot leads doorlopen?*
- *Wanneer kunnen welke content en kanalen het beste worden ingezet?*

De uitkomsten van de afgenomen diepte-interviews (bijlage 3, p – 66) zijn niet volledig genoeg om als basis te dienen voor uitspraken betreffende de inzet van content en kanalen. Vandaar is aanvullend besloten om een enquête af te nemen. Deze enquête is gebaseerd op uitkomsten van de interviews die extra onderbouwing nodig hadden. Het oriëntatie en aankoopproces dat de verschillende geïnterviewden beschreven kwam sterk overeen, waardoor is besloten dit onderwerp niet mee te nemen in de enquête. De enquête bood tevens de mogelijkheid om eerste gedachten omtrent de strategie en de in te zetten kanalen bij een grotere groep te toetsen.

De volgende onderwerpen zijn in de enquête bevraagd:

- beoordeling IT leveranciers;
- online informatieverzameling;
- gebruikte (online) bronnen;
- voorkeuren betreffende content.

De enquête telt 13 vragen en is uiteindelijk ingevuld door 32 respondenten. Gezien dit lage aantal respondenten betreft het een indicatieve enquête. Aanvullend op de genoemde onderzoeken zijn ook relevante inzichten meegenomen, die zijn verkregen uit analytics van Hubspot en Google (bijlage 6, p – 117) en uit interviews met de account executive van The Next View en een business development executive van Quintiq (bijlage 7.3, p – 122).

4.2 Sales Qualified Lead

Om het 'eindpunt' van het onderzoek, de Sales Qualified Lead, helder te krijgen is de volgende deelvraag beantwoord: *Hoe definieert The Next View een Sales Qualified lead?*

Dit is gedaan op basis van interviews met sales executive Sander Terpstra en partner Ronald Lanjouw, die beide werkzaam zijn bij The Next View (bijlage 7.1, p – 119). Door de kenmerken concreet en indien van toepassing ook meetbaar te maken kan op basis van deze informatie het kwalificeren van de leads deels worden geautomatiseerd. Het online marketing platform Hubspot is namelijk een lead scoring tool, waarmee automatisch op bepaalde aspecten gesegmenteerd kan worden.

5. STRATEGISCH ADVIES

In de vorige hoofdstukken is uiteengezet hoe de hoofd- en deelvragen voor dit onderzoek tot stand zijn gekomen. Hierna is duidelijk geworden hoe deze zijn opgebouwd en welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt bij de beantwoording van de deelvragen.

De onderzoeksresultaten zijn vertaald naar een communicatieadvies voor The Next View. Dit advies is gebaseerd op een bepaald perspectief dat is beschreven in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 is de structuur van het advies en de relatie met de onderzoeksvragen uitgelegd.

5.1 Communiceren om te beïnvloeden

In het salesvakgebied staat het behalen van targets centraal. Bij The Next View wordt marketing ingezet als functie van de afdeling sales, waardoor deze ook werkt met concrete doelen. Deze scriptie heeft als einddoel dat de afdeling marketing meer Sales Qualified Leads aanlevert aan de afdeling sales. Hiervoor moet invloed uitgeoefend worden op een proces (van websitebezoeker naar Sales Qualified Lead). Er moet namelijk iets veranderen in dit proces. Om die reden is het zeer relevant om theorie over beïnvloeding mee te nemen in het onderzoek.

Daarnaast heb ik ook een persoonlijke interesse op dit vlak. Ik vind het zeer interessant hoe relatief kleine nuances in teksten grote verschillen in resultaten kunnen opleveren. Onder andere het boek 'Valueframing', van Floor de Ruiter (2012) toont deze kracht van communicatie. Het boek legt een relatie tussen de waarden van mensen (value) en bepaalde communicatieframes (framing), waarmee op die waarden ingespeeld kan worden. In het boek staan voorbeelden van communicatie door politici, die door middel van framing een bepaalde groep mensen aanspreken. Framing wil zeggen dat je in communicatie, zoals je verwoording van teksten, meer nadruk op het ene aspect legt en minder nadruk op het andere aspect. Hierdoor interpreteert de lezer de tekst anders. Dit perspectief geeft hiermee ook aan dat het van belang is om goede inzichten in de doelgroep te hebben. Deze opinie wordt tevens in de online marketing onderschreven, door onder andere online marketing strateeg Evans (2013) en Summerfield (2013), inbound marketing directeur bij Savvy Panda.

Bovenstaande perspectief komt in dit onderzoek tot uiting doordat de doelgroep centraal staat en de strategie als doel heeft om mensen (en hun gedrag) te beïnvloeden.

5.2 Structuur

In dit onderzoek is naar twee niveaus van communicatie gekeken. Het eerste niveau is marketingcommunicatie en het tweede niveau is contentmarketing, een vorm van online marketing. Als gevolg van de sterke oriëntatie richting de doelgroep en zijn informatiebehoefte is het van belang om een content marketingstrategie op te stellen. Naar aanleiding van de scope is de contentstrategie gericht op de invulling van het online proces en de content funnel.

Aangezien het volledige advies is gebaseerd op inzichten in de contactpersonen van The Next View, start het advies met een analyse en segmentatie (in buyer personas) van deze mensen [paragraaf 6.1, p – 20]. Hierna wordt gekeken naar mogelijkheden om de buyer personas te beïnvloeden door middel van communicatie (paragraaf 6.2, p – 26). Op basis hiervan wordt een marketingcommunicatiestrategie, met bijbehorende boodschap die men wil communiceren, geadviseerd (paragrafen 6.3 en 6.4, p – 26).

Onder deze strategie valt de contentstrategie (p – 31). Hierin wordt geadviseerd hoe verschillende vormen content ingezet moeten worden om zo goed mogelijk aan te sluiten op het oriëntatie- en aankoopproces van buyer personas (paragraaf 7.1, p – 31). Hierin zijn twee concrete stappenplannen uitgewerkt met betrekking tot het invullen van de content funnel (campagnes) en met betrekking tot het schrijven van content (paragraaf 7.4, p – 38). Deze zijn allen opgesteld vanuit het perspectief van de buyer personas om zo het einddoel te bereiken: een hogere conversie van websitebezoeker naar Sales Qualified Lead. Ook wordt in dit hoofdstuk de Sales Qualified Lead meetbaar gemaakt (paragraaf 7.3, p – 36).

In figuur 5 is gevisualiseerd welke onderzoeksmethoden hebben gediend voor de beantwoording van een bepaalde deelvraag. Hierna zijn deze gekoppeld aan het advies op de twee niveaus: marketingcommunicatie en content.

Deelvragen	Onderzoeksmethoden	Advies
Doelgroepssegmenten (buyer personas)	Reeds opgestelde buyer personas Analyse contactpersonen	Marketing-communicatiestrategie Buyer personas Beïnvloeding Beïnvloedingsstrategie Boodschap
Beïnvloedingsproces	Interview partner & sales manager Interview account executive Theorie beïnvloeding Enquêtes Diepte-interviews contactpersonen	
Content en kanalen combinaties	Enquêtes Diepte-interviews Interview sales Quintiq	Contentstrategie Content variabelen Buying funnel Sales Qualified Lead Uitvoering contentstrategie
Inzet content en kanalen	Google Analytics Analytics Hubspot Buying funnel theorie	
Sales Qualified Lead	Diepte-interviews Interview account executive Enquêtes	
	Interview account executive	

Figuur 5: structuur strategisch advies

6. MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE

De marketingcommunicatiestrategie geeft een hoofdrichting voor alle communicatie uitingen van The Next View. De strategie geeft advies omtrent de doelgroep waar The Next View zich op moet richten, hoe men deze door middel van communicatie kan beïnvloeden en welke kanalen hiervoor benodigd zijn.

6.1 Huidige buyer personas

Zoals genoemd communiceren de afdelingen marketing (en communicatie) en sales van The Next View over buyer personas. In hoofdstuk 4. Het onderzoek (p – 14) is uitgelegd wat deze buyer personas zijn en hoe deze zijn opgesteld. Ter herinnering een herhaling van de huidige segmentatie in buyer personas van The Next View. Dit zijn de inhuurmanager, software architect, applicatiebeheerder, inhuurmanager en HR manager (bijlage 2.1, p – 54).

In de volgende paragraaf wordt bekeken wat eventuele verschillen zijn tussen de (huidige) contactpersonen en gewenste salesdoelgroep van The Next View.

6.1.1. Huidige doelgroep

Partner en sales manager Ronald Lanjouw (bijlage 7.1, p – 119) benoemde in een interview enkele vaste kenmerken van contactpersonen van The Next View, ofwel huidige doelgroep. De contactpersonen zijn beslissers omtrent IT aanbestedingen en werkzaam bij organisaties met een netto-omzet van ten minste 100 miljoen euro per jaar. Het overgrote deel van deze bedrijven werkt met SAP als back end oplossing. Daarnaast zijn de beslissers Nederlandstalig en ligt hun gemiddelde leeftijd tussen 40 en 50 jaar. De contactpersonen zijn altijd beslissers rondom IT aanbestedingen. Deze beslissers hebben een economische of technische koopinvloed. Een economische koopinvloed wil zeggen dat degene zelf budget heeft waar hij over kan beslissen. Technische koopinvloed wil zeggen dat iemand vanuit zijn expertise advies geeft aan iemand met economische koopinvloed. Deze technische kopers hebben meestal een senior functie, waardoor ze vanuit hun autoriteit economische kopers overtuigen, waarna zij hun adviezen in de meeste gevallen overnemen. De organisaties waar deze contactpersonen werkzaam zijn kunnen worden onderverdeeld in de branches: financiële dienstverlening, food & retail, openbaar vervoer, nutssector en zakelijke dienstverlening.

6.1.2 Gewenste doelgroep

Naar aanleiding van een interview met partner en sales manager Ronald Lanjouw (bijlage 7.1, p – 119) is geconcludeerd dat er, vanuit het perspectief van buyer personas, geen verschil aanwezig is tussen de (huidige) contactpersonen en gewenste salesdoelgroep.

Ronald Lanjouw noemde wel een klein verschil tussen twee typen IT'ers. Het ene type specialist kijkt naar software binnen zijn eigen specialisatie, zoals SAP. Het andere type kijkt meer vanuit de klant en is niet gericht op een bepaalde oplossing. Dit laatste type is prettig om mee samen te werken, aangezien hij in de breedte meedenkt over de beste oplossing voor het vraagstuk. De eerste wil vaak in eerste instantie alles binnen zijn eigen specialisatie houden, wat het soms moeilijk maakt de juiste oplossing te vinden. Het voordeel aan deze persoon is wel dat, indien de oplossing binnen zijn specialisatie valt, hij mensen intern erg goed kan overtuigen dat dit de beste oplossing is.

Kijkend naar sectoren waar contactpersonen van The Next View in aanwezig zijn geeft Lanjouw wel aan de voorkeur te geven aan organisaties buiten de publieke sector. De aankooptrajecten bij publieke organisaties duren namelijk gemiddeld langer dan bij andere organisaties. De duur van een aankooptraject is afhankelijk van de grootte van het project. Hierbij kun je denken aan het aantal mensen waar het invloed op heeft en de grootte van de verandering voor hen. Tot slot vertelde Ronald Lanjouw dat oplossingen die The Next View nog nooit heeft geïmplementeerd, zoals met nieuwe technologieën, zelden aan nieuwe klanten worden verkocht. Dit komt doordat het benodigde vertrouwen voor een nieuw, dus risicovoller, project niet aanwezig is. Vanuit het standpunt van de afdeling sales is het toch interessant om naar nieuwe klanten over nieuwe oplossingen (innovaties) te communiceren. Deze kunnen namelijk als trigger dienen voor het eerste contact met The Next View.

Het overgrote deel van de fieldresearch voor deze scriptie is uitgevoerd bij (huidige) contactpersonen van The Next View. Dit was mogelijk aangezien, zoals bovenstaand te lezen is, de contactpersonen vanuit persoonsoriëntatie (niet vanuit sector of gezochte oplossing) overeenkomen met personen uit de gewenste doelgroep.

6.1.3 Onderzoek buyer personas

Om een scherper beeld te vormen van de buyer personas zijn alle (huidige) contactpersonen van The Next View geanalyseerd (bijlage 2.2, p – 54). Op basis van de functies van contactpersonen die in het Customer Relationship Management (CRM) systeem Salesforce, en door een synchronisatie ook in Hubspot, staan zijn de contactpersonen opnieuw gegroepeerd tot buyer personas (bijlage 6, p – 117). In Salesforce worden alle klantgegevens bijgehouden zoals bijvoorbeeld de contactgegevens, gemaakte afspraken en contactgeschiedenis (waar is de contactpersoon mee bezig?).

De groepering heeft plaatsgevonden na de afgenomen diepte-interviews (bijlage 2.2, p – 66). De interviews boden voldoende inzichten om de uiteenlopende functies van contactpersonen van The Next View te groeperen. Enkele geïnterviewden hebben namelijk de standaard aanwezige functies in een IT projectgroep genoemd, dus van alle mensen die meezoeken naar een IT oplossing (en leverancier).

De volgende buyer personas zijn uit de analyse voortgekomen: informatiemanagers, business managers, business analisten, inhuurmanagers, applicatiebeheerders, enterprise architecten en HR managers (bijlage 2.2, p – 60). Er zijn twee nieuwe buyer personas toegevoegd aan de reeds door partners van The Next View geformuleerde personas, namelijk de business manager en de business analist. De business manager staat boven de IT manager en is dus minder zichtbaar (meestal verloopt contact via IT manager), maar blijkt wel tussen de contactpersonen van The Next View aanwezig te zijn. De business analist valt net als de applicatiebeheerder onder de IT manager. Deze haalt de behoeften binnen de organisatie op en gaat, in samenwerking met onder andere de applicatiebeheerder, op zoek naar oplossingen. Zij koppelen hun advies terug aan de IT manager. Andere functies die een rol spelen in het aankoopproces van IT diensten zijn de projectmanagers en projectarchitecten. Als bepaald is welke oplossing door een gekozen leverancier geïmplementeerd wordt, wordt het onderzoek omgezet tot een project. Een projectmanager begeleidt het projectteam die de oplossing gaat implementeren. In dit projectteam zijn ook de applicatiebeheerder, business analist en inhuurmanager aanwezig. Zij worden tevens ondersteund door een projectarchitect. Samen zorgen zij voor de succesvolle implementatie van een gekozen oplossing. Aangezien de projectmanager en projectarchitect pas in beeld komen na de besluitvorming over een IT oplossing en dienstverlener hebben zij hierop geen invloed. Om deze reden zijn dit geen relevante buyer personas om naar te communiceren.

In tabel 1 zijn de verhoudingen tussen de buyer personas weergegeven. In bijlage 2.2 contactpersonen (p – 60) staat de analyse van contactpersonen van The Next View op basis waarvan onderstaande cijfers tot stand zijn gekomen.

Buyer persona	% van totaal
Informatiemanager	28%
Enterprise architect	23%
Business analist	19%
Business manager	10%
Inhuurmanager	10%
Applicatiebeheerder	9%
HR manager	7%

Tabel 1: buyer personas

Deze tabel geeft de verhouding weer waarin verschillende buyer personas bij The Next View voorkomen (dus op basis van de contactpersonen). Bovenstaande cijfers bevestigen het beeld van Ronald Lanjouw dat de informatiemanager en enterprise architect de meest voorkomende buyer personas zijn (bijlage 6.1, p – 117). Aangezien de (huidige) contactpersonen van The Next View overeenkomen met de gewenste doelgroep kan op basis van bovenstaande verhouding de hoeveelheid content per buyer persona worden bepaald. Zo is het logischerwijs interessanter om content te genereren voor informatiemanagers (28%), dan voor applicatiebeheerders (9%).

Buyer personas

- De huidige contactpersonen, waar ook met ‘buyer personas’ naar wordt gerefereerd, zijn gelijk aan de gewenste contactpersonen. Er is dus geen voorkeur voor bepaalde contactpersonen of buyer personas.
- Er zijn twee nieuwe buyer personas uit het onderzoek naar voren gekomen: de business manager en de business analist. De business manager staat boven de informatiemanager en de business analist staat gelijk aan de applicatiebeheerder. Voor The Next View zijn dus de volgende buyer personas relevant: de informatiemanager, enterprise architect, business analist, business manager, inhuurmanager, applicatiebeheerder en HR manager.
- De belangrijkste buyer personas om naar te communiceren zijn de informatiemanager en de enterprise architect. Zij beslaan het grootste deel van de huidige contactpersonen en hebben veel invloed op de uiteindelijke aankoop.

6.2 Beïnvloeding

De marketingcommunicatiestrategie is gericht op de beïnvloeding van het online oriëntatieproces van buyer personas van The Next View. Het doel hiervan is om meer buyer personas die op de website komen te converteren tot Sales Qualified Leads.

De strategie is gebaseerd op inzichten uit twee invalshoeken. Dit zijn psychologische beïnvloedingsprincipes en beoordelingscriteria die contactpersonen gebruiken bij de beoordeling van leveranciers. Samen vormen de invalshoeken een omvattend beeld omtrent de beïnvloeding van de buyer personas.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er een relatie waarneembaar is tussen algemene beïnvloedingsprincipes uit de psychologie en de behoeften van contactpersonen tijdens het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Door middel van diepte-interviews (bijlage 3.2, p – 73) en enquêtes (bijlage 4.2, p – 111) is tevens onderzocht welke beoordelingscriteria contactpersonen gebruiken bij de keuze van IT leveranciers.

6.2.1 Beïnvloedingsprincipes

Robert Cialdini (2014), hoogleraar sociale psychologie, heeft in 2001 het boek *Influence* gepubliceerd. Hierin beschrijft hij zes wetenschappelijk bewezen beïnvloedingsprincipes. Deze zijn gebaseerd op zijn eigen drie jaar durende veldonderzoek en andere belangrijke theorieën en experimenten in de sociale psychologie.

De beïnvloedingsprincipes zijn wederkerigheid, commitment en consistentie, sociale bewijskracht, sympathie, autoriteit en schaarste. Wederkerigheid heeft te maken met het feit dat we altijd iets terug willen doen voor een ander op het moment dat wij iets ontvangen. Commitment en consistentie hebben te maken met het feit dat je moeilijk af kunt wijken van eerdere handelingen of keuzes. Sociale bewijskracht houdt in dat mensen op het moment dat ze onzeker zijn naar het gedrag van anderen kijken en dit vaak overnemen. Sympathie is het principe dat mensen met een vriendelijke en aantrekkelijke uitstraling anderen gemakkelijker beïnvloeden. Autoriteit heeft invloed, doordat mensen graag vertrouwen op experts die onafhankelijk zijn, aanzien hebben, of hoger in rang staan. Tot slot heeft schaarste te maken met het feit dat men juist dingen wil hebben, waarvan er maar weinig zijn.

De beïnvloedingsprincipes spelen in op heuristieken, ofwel vuistregels, waar mensen in hun dagelijkse leven gebruik van maken. Op basis van vuistregels is men in staat om snelle beslissingen te nemen. Een heuristiek is bijvoorbeeld de interpretatie dat een duur product een betere kwaliteit heeft dan een goedkoop product.

Maurits Kaptein (2012) is met zijn onderzoek naar beïnvloedingsprofielen cum laude gepromoveerd aan de TU Eindhoven en aan Stanford University. Hierna heeft hij het boek *Digitaal Verleiden* gepubliceerd, waarin hij aanvullende inzichten op de beïnvloedingsprincipes van Cialdini uit de doeken doet. Uit zijn onderzoek is gebleken dat er grote verschillen zitten tussen de reacties van mensen op de verschillende beïnvloedingsprincipes. Ieder individu wordt hoofdzakelijk beïnvloed door één van de principes. Het heeft volgens hem dus geen zin om alle beïnvloedingsprincipes tegelijk in te zetten. Deze moeten worden afgestemd op de persoon die men wil beïnvloeden.

Relevante beïnvloedingsprincipes

Op basis van interviews (bijlage 3.2, p – 73) met contactpersonen van The Next View is een beeld gecreëerd van het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Dit beeld is visueel uitgewerkt in een workflow (figuur 6, p – 24).

Het viel op dat er twee beïnvloedingsprincipes zijn die het beste aansluiten op de informatiebehoefte tijdens het oriëntatie- en aankoopproces en daarmee relevant zijn om op in te spelen. Deze twee beïnvloedingsprincipes zijn autoriteit en sociale beïnvloeding. In de volgende alinea's zijn het oriëntatie- en aankoopproces van de buyer personas gekoppeld aan de twee beïnvloedingsprincipes. Hier wordt de relatie tussen beide duidelijk.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat informatiemanagers in de oriëntatiefase met name gebruik maken van klantverhalen om business managers of de directie te overtuigen van een oplossing (bijlage 3.2, p – 73). Business managers en de directie zijn in dit stadium klaarblijkelijk erg beïnvloedbaar door middel van sociale bewijskracht in de vorm van klantverhalen. Tijdens de zoektocht naar een oplossing leggen de informatiemanager, business analist en applicatiebeheerder vaak vragen neer bij de eigen IT afdeling, externe collega's in het vak en soms bij hun contacten van vaste IT leveranciers. Tijdens deze zoektocht worden de informatiemanagers en applicatiebeheerders met name beïnvloed door de mate van autoriteit die zij aan deze informatiebronnen verbinden. Hierna wordt een leverancier gekozen en geadviseerd aan de delivery manager, informatiemanager en/of business manager. Met name de delivery manager en de business manager zijn business-georiënteerd en het gemakkelijkste te overtuigen door middel van klantverhalen. Ook hier geldt sociale bewijskracht als belangrijkste beïnvloedingsprincipe.

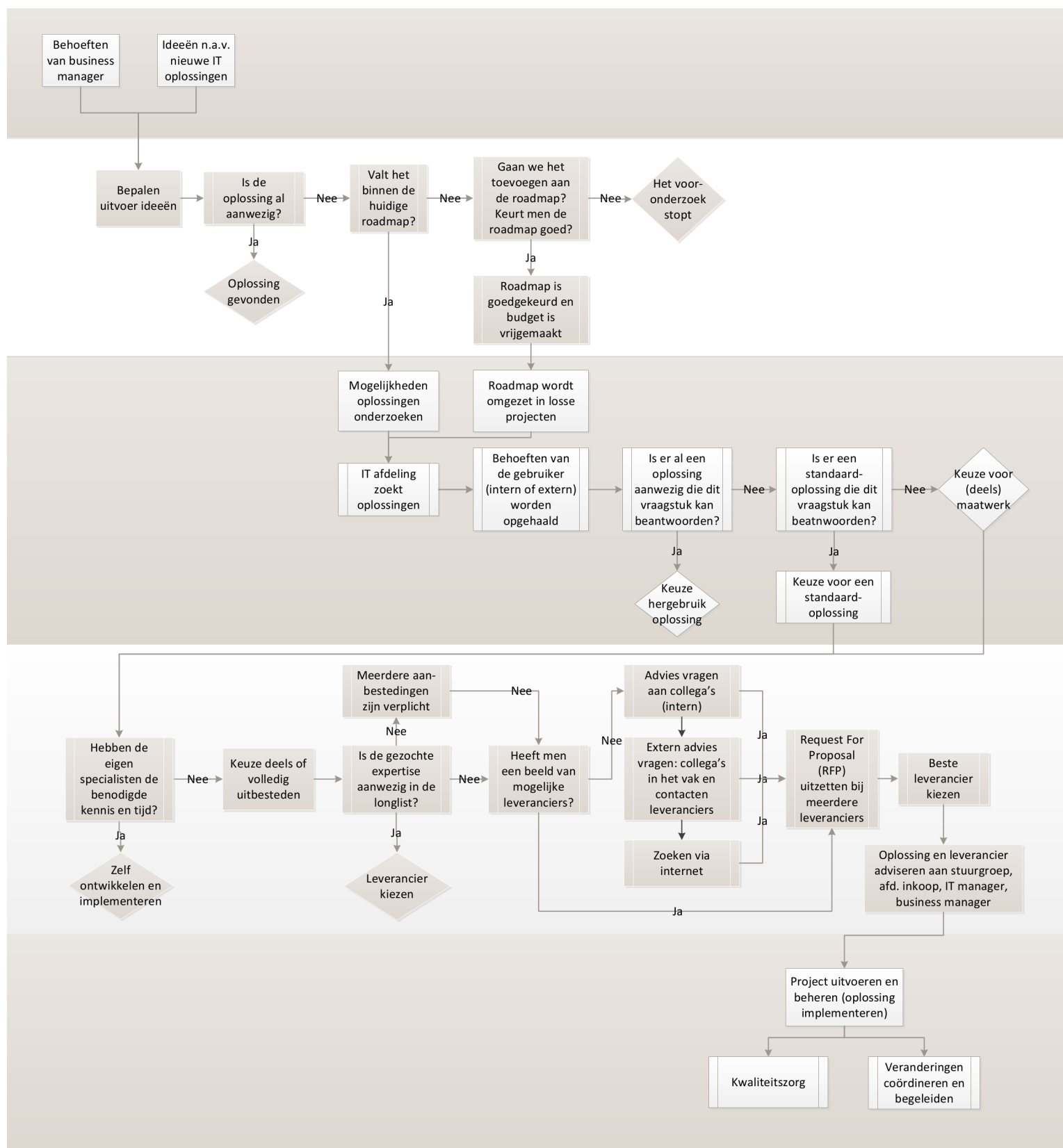
Inspelen op relevante beïnvloedingsprincipes

Het communiceren van referenties is een van de manieren om in te spelen op sociale bewijskracht. Online marketeer Dionne Verstegen neemt na de oplevering van projecten bij de betreffende klanten interviews af. Hierna plaatst ze deze in de vorm van klantverhalen op de blog van The Next View. Sociale bewijskracht wordt hiermee ingezet, doordat men af kan gaan op de leverancierskeuze van een andere organisatie. Het feit dat men, met naam en toenaam, een interview geeft voor de leverancier versterkt deze gedachte. Referenties behoren tot een van de verschillende manieren om sociale bewijskracht in te zetten. Een andere vorm van sociale bewijskracht is bijvoorbeeld het aantal volgers op sociale media.

The Next View kan met zijn communicatie nog actiever inspelen op het beïnvloedingsprincipe autoriteit. Momenteel spelen zij hierop in door gebruik te maken van free publicity in –voor de buyer personas– autoritaire media, zoals de Computable (bijlage 3.2, p – 73). Uit de interviews bleek namelijk dat dit een sterk gewaardeerde website is voor mensen die iets met IT doen. Met name sinds de opkomst van sociale media geven individuen meer autoritaire waarde aan de mening van andere individuen (Korver, 2014). Tijdens interviews kwam ook naar voren dat enkele contactpersonen medewerkers van The Next View als autoriteit beoordelen (bijlage 3.2, p – 73). Hierin zijn mogelijk nog kansen te behalen op het gebied van beïnvloeding.

6.2.2 Betrouwbaarheid

In een enquête (bijlage 4.2, p – 108) hebben contacten, die binnen de buyer personas van The Next View vallen, aangegeven aan dat betrouwbaarheid voor hen het belangrijkste kenmerk is bij de keuze van een IT leverancier. Andere belangrijke kenmerken die achtereenvolgens zijn genoemd zijn: kennis, meedenken en innovatief. De respons van de enquête is weliswaar indicatief, maar de reacties liggen inhoudelijk zeer dicht bij elkaar. Dit wordt bevestigd in de bijlage 4.3 (p – 111) die de analyse van de enquêteresultaten bevat.



Figuur 6: procesflow oriëntatie- en aankoopproces IT oplossingen

Het begrip betrouwbaarheid werd in de diepte-interviews (bijlage 3.2, p – 73) nader uiteengezet. De geïnterviewden legden het begrip betrouwbaarheid uit als: “Het vertrouwen dat een leverancier de kunde heeft om een opdracht naar verwachting te voeren en dat hij hierbij zijn afspraken nakomt”.

Daarnaast gaven de geïnterviewden aan dat zij tijdens het eerste offline contact met een salesmedewerker van een potentiële leverancier naar een klik of een positief gevoel zoekt. Consultants van een IT leverancier, zoals The Next View, werken vaak op locatie intensief samen met de medewerkers van de opdrachtgever. Op basis van een klik of positief gevoel vormt men een verwachting rondom de mogelijke samenwerking van eigen medewerkers met consultants van de IT leverancier.

Waarom is betrouwbaarheid zo belangrijk bij de aankoop van IT diensten of oplossingen? Marco Gianotten (2014), IT- en outsourcingmanagement strateeg, geeft hierop het antwoord: “De problemen van IT outsourcing zijn de risico’s zoals forse budgetoverschrijdingen, niet-functionerende systemen en niet gehaalde opleverdata.” IT dienstverleners kunnen volgens Gianotten op twee manieren de interpretatie van risico’s bij IT aanbestedingen verminderen. Dit kunnen zij doen door transparantie te uiten in hun gedrag en door expertise te tonen.

Tijdens de diepte-interviews (bijlage 3.2, p – 73) is ook gevraagd hoe geïnterviewden leveranciers op betrouwbaarheid beoordelen. In eerste instantie kijkt men naar ervaringen die in het verleden zijn opgedaan met een leverancier. Indien deze er niet zijn, wordt gekeken naar referenties. Bij voorkeur heeft een leverancier een vergelijkbaar project bij een organisatie binnen dezelfde branche uitgevoerd. In het beste geval kan deze referentie ook worden benaderd. Verder kijkt men ook vaak naar het trackrecord van medewerkers. Dit zijn hun prestaties uit het verleden. Tot slot neemt men in de keuze mee in hoeverre een voorstel van de leverancier wordt ingeschat als realistisch.

Beïnvloeding

- Tijdens het oriëntatie- en aankoopproces van IT oplossingen laten contactpersonen zich beïnvloeden door de beïnvloedingsprincipes sociale bewijskracht en autoriteit.
- The Next View kan op het aspect sociale bewijskracht inspelen door actief klantverhalen te blijven produceren en communiceren.
- Op het aspect autoriteit kan worden ingespeeld door de expertise van eigen medewerkers in te zetten in de communicatie.
- Daarnaast kan op het aspect autoriteit worden ingespeeld door nieuwsberichten te schrijven. Hierdoor kan The Next View in vooraanstaande media zoals de Computable worden genoemd. Ook erkenning van bekende of vooraanstaande merken (extern), bijvoorbeeld in de vorm van een label zoals “SAP Validated Expertise Partner voor Microsoft-SAP integratie”, oefent hier invloed op uit.
- Bij de keuze voor een IT leverancier is de indruk van betrouwbaarheid het belangrijkste kenmerk. Dit wordt beoordeeld op basis van referenties en op basis van de kennis van medewerkers van de leverancier. Referenties kunnen worden gecommuniceerd in de vorm van klantverhalen.

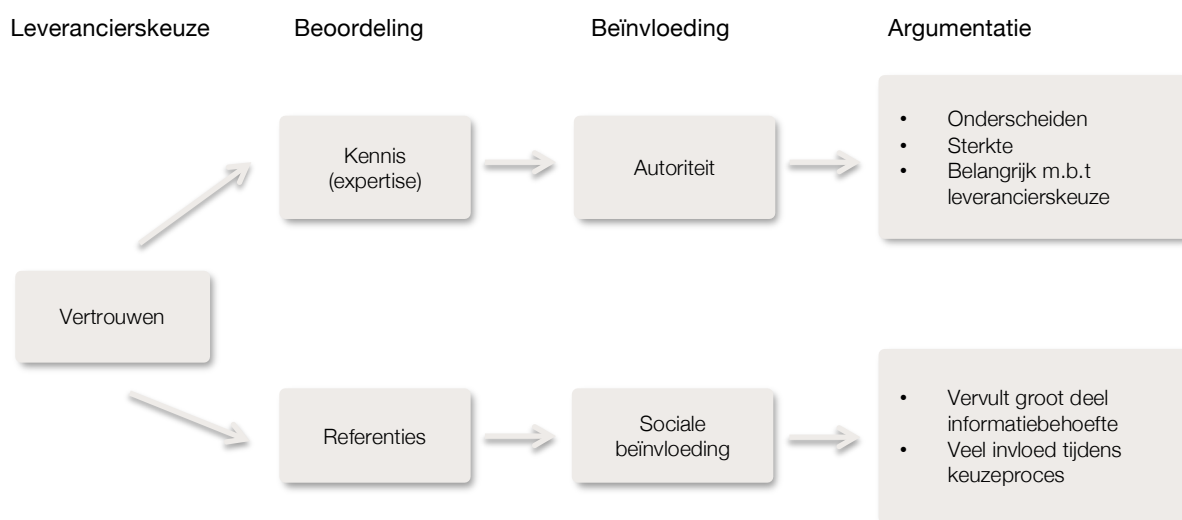
6.3 Beïnvloedingsstrategie

De conversie van websitebezoekers naar Sales Qualified Leads kan door middel van communicatie worden beïnvloed. Contactpersonen noemen vertrouwen als belangrijkste kenmerk voor de keuze van een IT leverancier. Dit beoordelen zij door te kijken naar de kennis van de medewerkers en naar de referenties van de leverancier. Hier sluiten de eerdergenoemde beïnvloedingsprincipes autoriteit en sociale bewijskracht op aan.

De strategie speelt in op beide beïnvloedingsprincipes. Door in te spelen op het kenmerk autoriteit kan The Next View zich onderscheiden van concurrenten. Daarnaast is het een sterkte, aangezien The Next View een nichespeler is die de beste medewerkers in het vak binnen wil halen. Zo is de in 2014 toegetreden partner Twan van den Broek bekend als eerste Nederlandse SAP-mentor. Tot slot noemde het merendeel van de geënquêteerden kennis als een van de belangrijkste aspecten tijdens de leverancierskeuze.

Referenties vervullen een groot deel van de informatiebehoefte van contactpersonen. Zij hebben aangegeven dat deze ook sterk meewegen in de keuze voor een leverancier. Om deze redenen is het ook van belang in te spelen op het beïnvloedingsprincipe sociale bewijskracht.

In figuur 7 is bovenstaande argumentatie gevisualiseerd.



Figuur 7: argumentatie beïnvloedingsstrategie

De marketingcommunicatiestrategie is gebaseerd op drie pijlers:

- De medewerkers vanuit The Next View neerzetten als autoriteit.
- Klantverhalen in blijven zetten als vorm van sociale bewijskracht.
- Autoriteit vanuit (IT) media en bekende merken inzetten.

In de volgende paragrafen worden deze verder toegelicht.

6.3.1 Consultants als autoriteit

The Next View kan met zijn marketingcommunicatie invloed uitoefenen op de buyer personas door gebruik te maken van het beïnvloedingsprincipe autoriteit. Verschillende experts van The Next View hebben al een sterk persoonlijk merk opgebouwd. Deze expertise heeft een mate van autoriteit tot gevolg, zo bevestigden enkele contactpersonen tijdens interviews

De marketingcommunicatiestrategie heeft als essentie om de consultants neer te zetten als autoriteit om zo vertrouwen te creëren. Op deze manier worden eigen kwaliteiten (de expertise medewerkers) ingezet om de buyer personas te beïnvloeden. Opdrachtgevers van The Next View willen maar al te graag met de beste specialisten uit het vak samen werken (bijlage 3.3, p – 105). The Next View heeft deze specialisten in huis, maar dit is nog onvoldoende zichtbaar voor de buitenwereld. Door vanuit de medewerkers te communiceren komen hun persoonlijkheden naar voren. Deze genereren meer emoties en beleving bij mensen dan het merk The Next View zou kunnen doen (Lapperre, 2014).

In de uitvoering komt het er op neer dat medewerkers duidelijk in de communicatie van The Next View naar voren moeten komen en dat The Next View duidelijk naar voren komt in de (persoonlijke, maar werkgerelateerde) communicatie van de medewerkers.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij in hun persoonlijke, maar werkgerelateerde, communicatie The Next View betrekken. Dit wil zeggen dat zij op –in principe alle– online kanalen die zij gebruiken ten minste vermelden dat zij bij The Next View werken. Dit kan op Twitter, het SAP SCN forum of op persoonlijke blogs.

Het is wel van belang dat de kanalen inhoudelijk persoonlijk blijven communiceren en niet geredigeerd worden vanuit The Next View, zodat de perceptie van onafhankelijke deskundigen wordt geborgd. Anders vermindert de autoritaire waarde van de consultant. Op deze manier hebben buyer personas de mogelijkheid The Next View en zijn medewerkers online via verschillende kanalen te volgen. Via deze kanalen krijgen zij verschillende inhoudelijke content aangereikt die elkaar aan kunnen vullen. Zo bieden de persoonlijke blogs van consultants vaak inhoud die dieper de techniek in gaat dan blogs van The Next View.

Medewerkers krijgen allen een eigen positionering onder het merk The Next View. Deze positioneringen zijn gericht op hun eigen specialisatie en/of interesse in relatie tot de proposities van The Next View. Hierbinnen valt de content die zij produceren. Door dit consequent in te zetten ontstaat er herkenbaarheid van individuele consultants in bepaalde interessegebieden.

Enkele medewerkers hebben zelf al een sterke personal brand opgebouwd binnen hun specialisatiegebied. Zij hebben een eigen blog, reageren actief op online fora zoals SAP SCN en/of uiten zich actief op sociale media. Hierin delen zij hun onafhankelijke persoonlijke inzichten en standpunten naar aanleiding van projecten waar zij aan werken of nieuws dat zij volgen. Tijdens de interviews (bijlage 3.3, p – 105) werden onder andere William van Strien (<http://williamvanstrien.blogspot.nl/>) en Pim de Wit (<https://twitter.com/pimdewit>) genoemd als ‘autoriteiten’ die men graag volgt.

6.3.2 Crossmediale toepassing

Een kans die deze strategie biedt is het feit dat deze op een eenvoudige manier een crossmediale inzet van communicatie mogelijk maakt.

Bij The Next View wordt momenteel eerst bedacht welke content men gaat produceren, en daarna via welke kanalen het relevant is om deze te delen. Bijvoorbeeld wel via Twitter en niet via Facebook. Hierbij wordt voor verschillende media uitgegaan van exact dezelfde content.

“Bij crossmediale communicatie is er sprake van een kruisbestuiving van verschillende media, waarbij deze medium specifieke betekenissen communiceren die deel uitmaken van een universeel doel.”, zo stelt content marketeer Indira Reynaert (Becker, 2006).

Het komt er dus op neer dat je meerdere media (kanalen) inzet met verschillende content die hetzelfde universele doel dienen. Dit komt in de strategie tot uiting doordat communicatie van The Next View en van de individuele consultants elkaar aanvult. The Next View zal niet alle communicatie van zijn medewerkers gaan delen. Doordat via verschillende media verschillende content, dus inhoud, wordt gecommuniceerd is er sprake van een cross mediale inzet van kanalen.

6.3.3 Samenwerking website en sociale media

Momenteel is de website van The Next View gericht op het downloaden van call-to-actions. Enkele geïnterviewden hebben aangegeven dat zij bijna nooit white papers of e-books downloaden (bron). Voor hen zijn blogs een trigger om via via (zoals interne of externe collega's) meer informatie in te winnen over een onderwerp. In plaats van hen de funnel te laten doorlopen moet The Next View met hen in contact blijven. Op het moment dat zij zich oriënteren op leveranciers moet The Next View ten minste in hun gedachten aanwezig zijn. Dit kan door regelmatig contactmomenten te onderhouden, bijvoorbeeld via (automatische) e-mailingen of via berichten op sociale media. Versterkend zou werken als deze groep buyer personas ook via sociale media medewerkers van The Next View volgen. Het advies is dan ook om het gemakkelijker te maken om The Next View vanaf de website te gaan volgen via sociale media. Dit kan door grotere buttons op zichtbaardere plaatsen op de website te zetten. Op deze manieren worden de sterkten en de inzet van beide kanalen optimaal benut én hebben buyer personas de mogelijkheid om een voorkeurskanaal te kiezen.

6.3.4 Klantverhalen bieden sociale bewijskracht

The Next View produceert al actief klantverhalen rondom projecten die zij uitvoeren. Uit de onderzoeken is gebleken dat het van belang is om dit ook te blijven doen. Deze oefenen namelijk invloed uit op de interpretatie van het vertrouwen van een organisatie (Cialdini, 2014). Hierdoor kunnen mensen voor zichzelf gemakkelijker de keuze voor een organisatie (beargumenteerd) maken. Referenties in de vorm van klantverhalen geven namelijk aan dat de samenwerking met The Next View naar verwachting is verlopen. Veel referenties bieden de indruk dat de organisatie veel tevreden klanten heeft en dat The Next View dus zijn afspraken nakomt. Daarnaast is uit de interviews (bijlage 3.3, p – 105) gebleken dat contactpersonen van The Next View referenties bewust gebruiken bij de beoordeling van IT leveranciers. Indien zij nog geen ervaringen met een leverancier hebben gaan zij bij collega's in het vakgebied of online op zoek naar referenties. In de ideale situatie hebben de referenties als kenmerken dat deze binnen dezelfde branche liggen en gebaseerd zijn op hetzelfde vraagstuk. Tijdens de interviews kwam naar boven dat contactpersonen moeite hebben met het vinden van leveranciers met gewenste referenties. Klantverhalen zijn de populairste contentvorm voren, zo bleek uit de enquêtes (bijlage 4.3, p – 111).

Klantverhalen moeten de business case en de voordelen bevatten, zodat deze in kunnen worden gezet om het management van een oplossing te overtuigen. Klantverhalen zijn voor buyer personas met name in het begin van het oriëntatieproces voor een oplossing en tijdens de implementatie relevant. In het begin moet het management worden overtuigd. Tijdens de implementatie zijn leerpunten en tips relevant. Men leest graag wat er precies gerealiseerd is, wat de aanpak hiertoe was, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, wat het doel was en of dit bereikt is. Ook vinden zij interessant om te lezen wat de uiteindelijke voordelen voor de eindgebruikers zijn en hoe zij op de oplossing hebben gereageerd.

6.3.5 Autoriteit externe bronnen

Er zijn nog twee belangrijke, maar toch secundaire, kanalen ter ondersteuning van de beïnvloedingsstrategie. Niet alleen de eigen medewerkers, maar ook vakmedia en bekende merken in de branche zijn autoriteiten voor de buyer personas (bijlage 3.3, p – 105).

Aanwezigheid vakmedia

De buyer personas worden beïnvloed door aanwezigheid in de vakmedia. Regelmatige aanwezigheid in media, zoals de Computable, ziet men onbewust als aanbeveling vanuit dit medium. Ook zal dit invloed hebben op de gepercipieerde (subjectief waargenomen) merkbekendheid. Beide aspecten vergroten het vertrouwen dat iemand in een merk heeft.

Vandaar moeten nieuwsberichten actief worden geproduceerd. Door snel in te spelen op nieuws uit de markt van bijvoorbeeld SAP of Salesforce en hierover een (kort) nieuwsbericht te schrijven kan dit worden opgepakt door media zoals de Computable. Om dit effectief te doen zijn twee aspecten van belang: relevantie en snelheid. Door berichten hieraan te laten voldoen neem je werk uit handen voor de schrijvers van de Computable. In plaats van dat zij zelf een bericht moeten schrijven, kunnen zij jouw bericht gebruiken. Er moet wel op gelet worden dat de nieuwsberichten het karakter van onafhankelijke persberichten behouden en dus niet teveel commerciële tekst bevatten. Dit verkleint de kans dat het bericht in de media wordt overgenomen namelijk enorm.

Het advies is om minimaal één inhakend nieuwsbericht per maand te schrijven. Onder inhakende nieuwsberichten worden berichten verstaan die ad hoc geproduceerd zijn en inhaken op ontwikkelingen in de markt. Deze kunnen gecommuniceerd zijn vanuit nieuwsberichten van SAP. Nieuwsberichten die direct aan The Next View gerelateerd zijn vallen hier dus niet onder. Tijdens een van de interviews werd het 'CIO magazine' (IDG Nederland) als informatiebron genoemd, dus ook deze adviseer ik actief aan te spreken. Daarnaast kunnen de media 'IT Executive' (ICT Media) en 'Webwereld' (IDG Nederland) ook interessant zijn. Dit is niet direct uit het onderzoek gekomen, dus zal getest moeten worden. Communicatief gezien is het interessant dat je op deze manier toont actief ontwikkelingen in de markt te volgen.

Autoritaire vermelding

Externe bronnen kunnen ook op een andere manier als autoriteit terugkomen in de communicatie van The Next View, namelijk door gelabelde relaties te vermelden. Deze labels zijn bijvoorbeeld "SAP Validated Expertise Partner voor Microsoft-SAP integratie" en "Gimmel ERP-link gecertificeerde partner". Hierdoor bevestigt een onafhankelijke organisatie de autoriteit van The Next View (Vermeulen, 2013). Door dit te tonen in de vorm van logo's wordt extra vertrouwen gewekt (Van Kranenburg, 2012). Het is interessant om labels in te zetten, aangezien dit websitebezoekers een bevestiging geeft van die waarde die zij (onbewust) aan een organisatie toekennen (Damen, 2014).

Beïnvloedingsstrategie

- Contactpersonen noemen vertrouwen als belangrijkste kenmerk voor de keuze van een leverancier. Dit beoordelen zij door te kijken naar de kennis van de medewerkers en de referenties van de leverancier.
- De beïnvloedingsprincipes autoriteit en sociale bewijskracht sluiten aan op deze beoordeling. Vandaar zijn zeer relevant om op in te spelen. Ze hebben veel invloed tijdens het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten en The Next View kan zich op het gebied van autoriteit onderscheiden.
- Deze strategie is gebaseerd op drie pijlers:
 - De medewerkers vanuit de communicatie van The Next View neerzetten als autoriteit. Zij krijgen een positionering onder het merk The Next View. Daarnaast worden de reeds sterke personal brands van enkele medewerkers ingezet voor The Next View.
 - Klantverhalen in blijven zetten als vorm van sociale bewijskracht.
 - Autoriteit vanuit (IT) media en bekende merken inzetten. Dit kan door nieuwsberichten te schrijven en in de communicatie actief labels te vermelden zoals "SAP Validated Expertise partner voor Microsoft-SAP integratie".
- De strategie gaat uit van een crossmediale inzet van communicatie, waarbij de content die medewerkers 'persoonlijk' communiceren aanvullend en daardoor versterkend werkt op de content die The Next View produceert.
- Een deel van de doelgroep leest alleen blogs en downloadt daarna geen white papers of e-books. Om hen ook aan te spreken moet in de communicatie meer gestuurd worden op mogelijkheden voor hen om The Next View via sociale media of e-mail te volgen.

6.4 Boodschap

In dit advies komt een centrale boodschap naar voren die direct afgeleid is van de marketingcommunicatiestrategie. De onderliggende betekenis is dat The Next View betrouwbaar is. Dit wordt tevens ondersteund door de productie van vele klantverhalen. Het feit dat veel contactpersonen een interview willen doen voor een klantverhaal van The Next View impliceert dat zij tevreden zijn. Daarnaast zijn uit het onderzoek enkele belangrijke aspecten naar voren gekomen die voor buyer personas als trigger dienen om bijvoorbeeld iets te gaan lezen. Door middel van communicatie kan op deze aspecten worden ingespeeld.

6.4.1 Medewerkers zijn experts

De centrale boodschap, die afgeleid is van de geadviseerde communicatiestrategie, is dat medewerkers van The Next View behoren tot dé experts in hun vakgebied. In de vorige paragraaf is al uitgelegd hoe deze gecommuniceerd kan worden.

6.4.2 Belangrijke communicatie-onderwerpen

Daarnaast zijn uit dit onderzoek een aantal kenmerken naar voren gekomen waar de buyer personas erg veel waarde aan hechten. Bij de buyer personas uit zich dit als trigger om een bepaalde IT leverancier mee te nemen in de leveranciersselectie of zelfs als argument om met een leverancier in zee te gaan. Vandaar is het advies om de betreffende kenmerken als secundaire boodschap in te zetten. De kenmerken die bij relevante content actief benadrukt moeten worden zijn innovatie, user experience en standaardoplossingen.

Innovatie kwam in de enquêteresultaten sterk naar voren (bijlage 4.2, p – 111). Daarnaast noemde één geïnterviewde dat The Next View zich volgens hem sterk als innovatieve partner neerzet (bijlage 3.2, p – 73). Gebruiksvriendelijkheid of user experience, twee begrippen die in de IT branche op hetzelfde neerkomen, werden tijdens de interviews regelmatig benoemd als belangrijke kenmerken van software. Één geïnterviewde gaf aan dat hij The Next View als leverancier had gekozen, als gevolg van hun expertise op het gebied van dashboarding én user experience design. Innovatie en gebruiksvriendelijkheid of user experience zijn twee sterkten van The Next View die ook in de markt als belangrijk worden ervaren. Tot slot bleek uit de interviews dat een vaste beslissing tijdens het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten gericht is op standaardoplossingen, zoals ook te zien is in figuur 6 (p – 24). Dit aspect kwam als zeer belangrijk naar voren in alle interviews. Vandaar is het van belang dit aspect mee te nemen in de communicatie, aangezien deze een zeer goede trigger is om de doelgroep iets te laten lezen of doen.

Innovatie

Innovatie mag in de vorm van blogonderwerpen indirect naar voren komen zoals dit nu al het geval is. Gezien de hoge aantallen views van blogs over nieuwe oplossingen is het ook vanuit dat perspectief interessant hier actief mee te communiceren. Hierbij adviseer ik om ook duidelijk (ten minste in de inleiding) aan te geven dat iets nieuw is, aangezien een deel van de doelgroep dit niet per definitie zal weten.

User experience

User experience ofwel gebruikerservaring wordt door The Next View momenteel al gecommuniceerd als sterkte. Tijdens interviews met contactpersonen van The Next View kwamen twee situaties naar voren waarbij user experience een belangrijk onderdeel vormde van de ontwikkeling van een IT oplossing of leidend was bij de keuze voor een IT leverancier (bijlage 3, p – 105). Vandaar is het van belang om scherp te blijven op content waarin de gebruikerservaring een relevante rol speelt of kan spelen. Dit kan namelijk erg goed impliciet in content worden verwerkt door te kiezen voor een bepaalde invalshoek.

Een voorbeeldblog waarin dit goed is toegepast is het klantverhaal over het digitale schadeformulier bij de GVB (Verstegen, 2014). Hierin komt de user experience indirect aan bod door een alinea over de agile werkwijze van het project. Dit is een werkwijze waarbij in korte fasen steeds een deel van het project wordt opgeleverd en hierna getest wordt door gebruikers.

Het betrekken van de gebruikers bij het ontwikkelen van de IT oplossing had positieve impact op de gebruikerservaring van de uiteindelijke oplossing. Daarnaast is goed aan dit voorbeeld dat niet alleen gecommuniceerd wordt dat The Next View zich sterk richt op de user experience, maar dit ook bewijst.

Standaardoplossing

Tijdens de diepte-interviews noemden alle geïnterviewden drie stappen die zij doorlopen bij het zoeken van een IT oplossing voor een bepaald vraagstuk (bijlage 3, p – 105). Eerst kijken zij of de organisatie al een oplossing (met ongebruikte functionaliteit) in huis heeft voor het vraagstuk. Indien dit niet het geval is kijken zij naar de mogelijkheid een bestaande oplossingen, ook wel standaardoplossingen genoemd, te kopen. Als het niet anders kan kiest men voor maatwerk. Het voordeel van standaardoplossingen is dat hiervoor updates worden aangeboden. Indien maatwerk geüpdatet moet worden, moet men dit zelf volledig uitvoeren.

Twee geïnterviewden gaven aan zichzelf regelmatig de vraag te stellen “Welke standaardoplossingen zijn er voor dit vraagstuk?”. Om deze reden is het begrip standaardoplossing een enorm goede trigger om de doelgroep te interesseren. Het begrip standaardoplossing moet in tegenstelling tot innovatie en user experience juist wel expliciet in de communicatie naar voren komen. Met name in inleidingen van blogs, berichten op sociale media en call-to-actions kan dit begrip een grote impact hebben op het aantal kliks.

Boodschap

- De kernboodschap is dat de medewerkers van The Next View behoren tot dé experts in het vakgebied.
- Belangrijke triggers om in de communicatie te verwerken:
 - Innovatie door over nieuwe oplossingen te bloggen en hier ook nadruk op te leggen, zoals nu al gedaan wordt.
 - User experience of gebruikerservaring direct én indirect terug laten komen.
 - Het begrip ‘standaardoplossing’ direct te benoemen indien relevant.

7. CONTENTSTRATEGIE

De contentstrategie geeft handvaten om online content af te stemmen op de informatiebehoefte van buyer personas van The Next View.

Deze handvaten kunnen twee doelen dienen:

1. Een reeds ingevulde online campagne testen. Deze bevat content die over verschillende stappen, die een lead kan doorlopen, verdeeld.
2. Een online campagne (funnel) opstellen.

7.1 Contentvariabelen

Op basis van dit onderzoek worden drie variabelen onderscheiden, op basis waarvan content op verschillende buyer personas gericht kan worden. Dit zijn: een business of IT oriëntatie, de contentvorm en de moeilijkheidsgraad van de content.

7.1.1 Business of IT oriëntatie

De variabele business of IT oriëntatie kwam naar boven als gevolg van de analyse van één van de blogs van The Next View. In deze blog werden tien voordelen van een software oplossing genoemd. Het viel op dat verschillende oplossingen elkaar overlaptten, dus dat enkele van de tien voordelen hetzelfde aspect benoemden. Toen deze voordelen naast elkaar werden gelegd, viel op dat deze inderdaad niet 1,2,3 samen te voegen waren. Dit werd veroorzaakt door het feit dat één basisvoordeel een verschillende uitwerking kan hebben voor een IT'er en voor een business georiënteerde persoon, dus dat dit voordeel anders benoemd moet worden. De oplossing voor deze tien voordelen zou zijn om deze onder te verdelen in IT-voordelen en business voordelen. De oplossing heeft als voordeel eenvoud, waarbij deze onderverdeeld kan worden in een eenvoudige architectuur (gericht op IT) en een eenvoudig te bedienen applicatie (gericht op de business). Hierdoor wordt het verhaal logischer (geen onduidelijke herhaling) en kunnen IT'ers en business personas kiezen de alleen voor hen relevante voordelen te lezen. Dit laatste is van belang aangezien mensen online zelden volledige teksten lezen, maar 'scannen' deze (Bos, 2007). Mensen pakken opvallende begrippen uit de tekst en lezen hier omheen. Door mensen te helpen een tekst te scannen en de voor hen relevante informatie te vinden, zorg je ervoor dat ze ten minste de voor hen belangrijkste voordelen lezen.

Afhankelijk van de buyer persona waar men op richt kan gekozen worden voor één specifieke oriëntatie of voor business en IT oriëntatie (beide). Een klantverhaal kan bijvoorbeeld de business case of de technische implementatie als invalshoek hebben. Indien een tekst op meerdere personas is gericht, kan men kiezen voor een gecombineerde oriëntatie. Hierbij moet wel gekeken worden of het nodig is om bepaalde stukken inhoudelijk te scheiden in alinea's voor business of IT georiënteerde personas.

De business analist, business manager en inhuurmanager zijn allen business georiënteerd. De business analist oriënteert zich op oplossingen vanuit een bepaalde (gebruikers)behoefte. Dit kan bijvoorbeeld het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid zijn. De business manager en inhuurmanager zoeken zelf meestal niet actief naar oplossingen. Zij laten zich informeren door informatiemanagers en business analisten.

Naar aanleiding van bovenstaande analyse van de buyer personas zijn deze ingedeeld in de drie oriëntatiemogelijkheden business, IT en gecombineerd. Dit is in tabel 2 weergegeven.

Buyer persona	Business	IT	Combinatie
Informatiemanager	+	+	+
Enterprise architect		+	
Business analyst	+		+
Business manager	+		
Inhuurmanager	+		
Applicatiebeheerder		+	+

Tabel 2: content oriëntatie buyer personas

7.1.2 Contentvorm

Op basis van de diepte-interviews met contactpersonen van The Next View zijn hun oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten in beeld gebracht (bijlage 3, p – 73; figuur 6, p – 24). Hierna zijn hier verschillende vormen content aan gekoppeld. Contentvormen geven globaal aan wat er in de inhoud te lezen of zien is. Voorbeelden zijn een klantverhaal, tips & tricks of een how to uitleg. In de volgende alinea's is het proces (op basis van het schema) kort beschreven. Aan de verschillende stadia in het proces zijn verschillende contentvormen gekoppeld.

De informatiemanager moet in zijn functie business managers en IT'ers overtuigen van een oplossing die volgens hem een vraagstuk beantwoordt. Vandaar mag content voor informatimanagers geschreven zijn vanuit beide invalshoeken. Om zich te verdiepen in een bepaalde oplossing moet budget voor dit vooronderzoek vrijgemaakt worden door de business. Vandaar is de business case eerst relevant en later pas de IT specificaties.

De enterprise architect en applicatiebeheerder hebben als overeenkomst dat zij IT georiënteerd zijn. Zij kijken inhoudelijk naar de IT specificaties van een oplossing. De enterprise architect kijkt op strategisch niveau naar het IT landschap en hoe de structuur hiervan ingevuld moet worden. De applicatiebeheerder zoekt een oplossing voor een specifiek vraagstuk, dus meer op tactisch niveau. Qua informatiebehoefte zijn zij beide geïnteresseerd in IT specificaties. Business cases vinden zij beide niet interessant, aangezien ze deze interpreteren commerciële verhalen die alleen de positieve punten laten zien.

De besproken relaties tussen verschillende contentvormen en het oriëntatie en aankoopproces van de buyer personas zijn in tabel 3 (p – 35) schematisch weergegeven.

	oriëntatie- en aankoopproces				
	Oriëntatie + richting	Oplossing zoeken	Keuze oplossing	Implementatie	
Informatiemanager	Nieuwe IT oplossingen Roadmap Klantverhaal	Business case IT specs How to	Visie	How to	
Enterprise architect	Nieuwe IT oplossingen Roadmap Klantverhaal	IT specs Visie app Ervaringsverhaal How to			
Business analyst		Nieuwe oplossingen Klantverhaal Gebeurtenis markt Uitleg concept	IT	Visie Voor- en nadelen Ervaringsverhaal	Klantverhaal How to Tips & tricks
Business manager				Uitleg IT concept Klantverhaal Roadmap? Ervaringsverhaal	
Inhuurmanager				Uitleg IT concept Klantverhaal	
Applicatiebeheerder		Nieuwe oplossingen Klantverhaal Roadmap Gebeurtenis markt	IT	Visie Voor- en nadelen Ervaringsverhaal IT concept	Klantverhaal How-to Tips & tricks Ervaringsverhaal

Tabel 3: contentvormen buyer personas

Onderstaand zijn de begrippen uit de tabel geoperationaliseerd door middel van voorbeelden.

Nieuwe IT oplossing	Wat is de SAP Fiori Client?
Roadmap	Welke SAP Mobile producten zijn er nu eigenlijk?
Klantverhaal	Interview met een klant van The Next View.
Visie op de ontwikkeling van een oplossing	Wat kunnen we in de toekomst verwachten van SAP Design Studio?
Business case	Wat is de meerwaarde van SAP Screen Personas? (En in welke situatie is het interessant?)
Gebeurtenis uit de markt	SAP versterkt HR Cloud propositie met overname Fieldglass.
Ervaringsverhaal implementatie	Onze eerste ervaringen met SAP HANA Cloud Integration.
How to	Hoe integreer je SAP en SaaS?
Voor- en nadelen oplossing	Wat zijn de voor- en nadelen van het SAP Mobile Platform 3.0?
Uitleg algemeen IT concept	Wat is een mockup?
Tips & tricks	10 tips voor een effectief dashboard.

De tabel maakt tevens de relatie tussen buyer persona en hun rol in het volledige oriëntatie- en aankoopproces van IT oplossingen en diensten inzichtelijk. De bovenste rij geeft vier fasen in het oriëntatie- en aankoopproces aan.

Verschillende buyer personas hebben op verschillende momenten binnen dit proces invloed. Zoals te zien is, heeft de informatiemanager tijdens het volledige proces invloed op de besluitvorming. De enterprise architect geeft op strategisch niveau richting, wat in het begin van het proces van toepassing is. De business analist en applicatiebeheerder krijgen opdracht van de informatiemanager om oplossingen te gaan zoeken. De business manager staat boven alle andere buyer personas. Hij geeft een opdracht aan de informatiemanager en is nauwelijks inhoudelijk betrokken. Tot slot organiseert de inhuurmanager de daadwerkelijke inhuur van IT diensten op projectniveau. Deze is inhoudelijk nauwelijks betrokken rondom de besluitvorming van een IT oplossing.

Populaire content

In bijlage 5.1 (p – 115) staat een analyse van de tien populairste blogs van The Next View. Deze is gebaseerd op het totale aantal views allertijden. Kijkend naar tabel 3 'contentvorm per buyer persona' (p – 35) is een relatie zichtbaar tussen vaker voorkomende contentvormen en de populairste blogs van The Next View. Veel buyer personas zijn geïnteresseerd in klantverhalen, waarvan er ook velen in het lijstje populairste blogs staan. Voor twee personas is dit zelfs in het begin én aan het einde van het proces relevant. Daarnaast zijn ook blogs over nieuwe oplossingen erg populair. Tot slot staan in de blog top 10, blogs die algemene IT begrippen uitleggen. Zo is de blog over scrum erg veel gelezen. Dit zou kunnen komen doordat deze voor alle buyer personas goed te begrijpen is, hoewel dit niet bevestigd kan worden op basis van momenteel beschikbare informatie.

7.1.3 Moeilijkheidsgraad content

Uit de diepte-interviews (bijlage 3.3, p – 105) zijn vier moeilijkheidsgraden gedestilleerd. In tabel 4 (p – 36) zijn de moeilijkheidsgraden gekoppeld aan de buyer personas. De moeilijkheidsgraden zijn verduidelijkt door middel van voorbeelden.

Moeilijkheidsgraad	Voorbeeld	Buyer personas
1 Geen enkele vorm van IT vakjargon	Mobiele applicaties Best practices Gebruikerservaring	Business manager Inhuurmanager
2 Alleen generieke IT begrippen	HANA Cloud Integration Fiori apps SAP Mobile Platform User Experience	Business analist
3 Algemene IT begrippen en afkortingen hiervan	SAP HCI SMP	Informatiemanager Applicatiebeheerder
4 Ook IT begrippen en afkortingen die gebruikt worden binnen een specifiek expertisegebied	SAML2 SSL	Enterprise architect

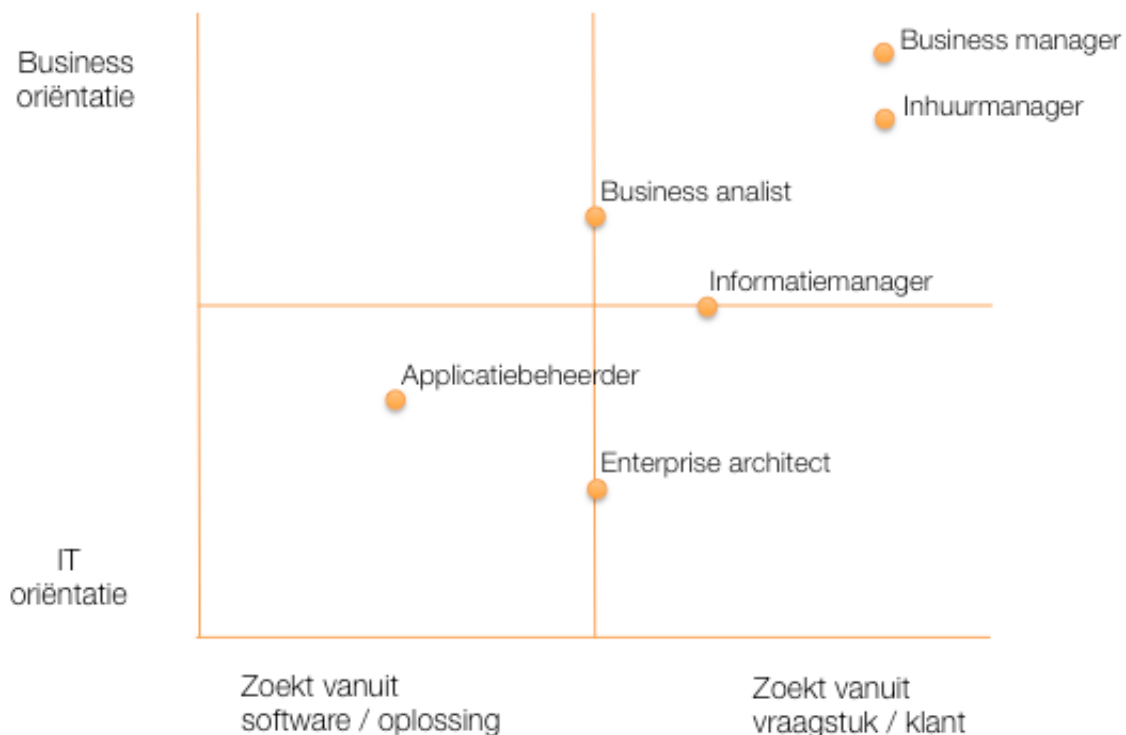
Tabel 4: moeilijkheidsgraden content

Opgemerkt moet worden dat geen van de buyer personas volledig in één categorie valt. De moeilijkheidsgraden dienen als richtlijn voor de productie van content. Afhankelijk van de interesse, vooropleiding en ervaring van iemand met de rol van een bepaalde buyer persona, kan de moeilijkheidsgraad naar een ander niveau (vaak hoger) afwijken.

Uit de reacties van de geïnterviewden werd duidelijk dat men minder of geen blogs van een te hoge moeilijkheidsgraad leest. Wel leest men eenvoudigere blogs indien deze relevant zijn. Toch is het van belang om de moeilijkheidsgraad zo goed mogelijk af te stemmen, zodat de juiste begrippen worden gebruikt die als trigger werken om een tekst te gaan lezen.

7.1.4 Positionering buyer personas

Door middel van het inzicht in het verschil in business of IT oriëntatie en op basis van de diepte-interviews heb ik twee variabelen kunnen onderscheiden waarmee de buyer personas duidelijk ten opzichte van elkaar kunnen worden gepositioneerd (bijlage 3, p – 105). In figuur 7 (p – 37) is dit in een kwadrant geplaatst, waardoor men snel de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de personas in beeld heeft. De eerste variabele is de oriëntatie: business of IT. De tweede variabele is de manier waarop de buyer persona op zoek gaat naar een oplossing. Men kan zoeken vanuit de software (vaak vanuit SAP producten), dus vanuit de bekende mogelijkheden. Een andere manier is om uit te gaan van het vraagstuk van de (vaak interne) klant. Hierbij staat de gebruiker centraal en is de scope aan mogelijkheden in eerste instantie een stuk breder. Dit kwadrant kan een handige tool zijn om medewerkers van The Next View meer inzicht te geven in de buyer personas.



Figuur 7: positionering buyer personas

7.2 Buying funnel

Door middel van de eerdergenoemde tool Hubspot kan The Next View geautomatiseerde content workflows instellen. Een workflow bestaat uit stappen die websitebezoekers kunnen doorlopen. Na het uitvoeren van een bepaalde activiteit gaan zij naar de volgende stap in de workflow, waarna zij nieuwe content ontvangen. Zo kan bijvoorbeeld ingesteld worden dat iemand twee weken na de download van een leaflet per e-mail een e-book ontvangt. Dit is een voorbeeld van één stap, er kunnen meerdere stappen in een workflow geplaatst worden. Bij The Next View worden deze workflows ingevuld op basis van het buying funnel model, zoals door Hubspot geadviseerd (Vaughan, 2012).

7.2.1 Funnel marketing

Funnel marketing is een concept waarbij men vanuit een trechtermodel, de buying funnel, naar het aankoopproces van consumenten kijkt (Jayson DeMers, 2013). Potentiële contactpersonen doorlopen een bepaald proces, waarbij deze groep, na het verloop van verschillende stappen, steeds kleiner wordt.

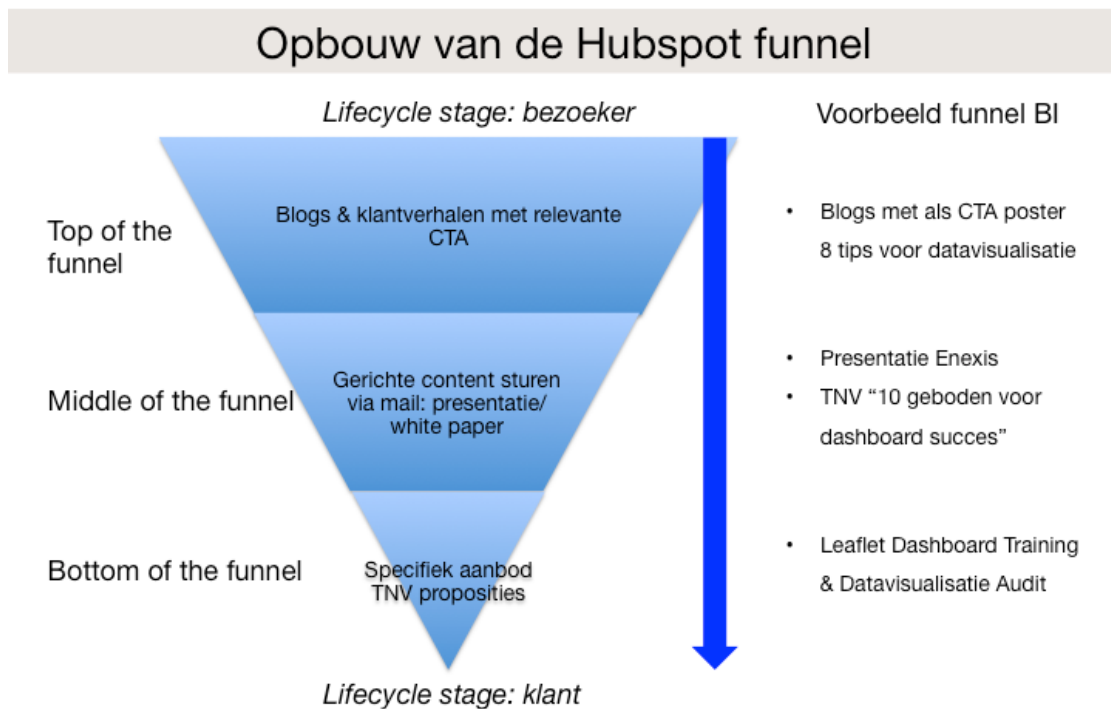
De aankoopfunnel is ontwikkeld door een Amerikaanse advertentie- en verkooppionier Elmo Lewis (Provenmodels, 2014). Op basis van consumentenstudies ontwikkelde hij het model als praktische tool om de mechanismes van persoonlijke verkoop uit te kunnen leggen. Dit model is hierna veelvuldig gebruikt door salesmedewerkers als ruggengraat om hun salesactiviteiten te structureren.

7.2.2 Toepassing buying funnel bij The Next View

Bij The Next View verdeelt men de buying funnel, in deze context ook wel content funnel genoemd, in drie delen: top of the funnel, middle of the funnel en bottom of the funnel. Websitebezoekers starten bij de top of the funnel ontwikkelen zich naar Sales Qualified Lead in de bottom of the funnel. Bij The Next View vult men de top of the funnel met neutrale en algemenere inhoud. Specifieke content die direct gerelateerd is aan The Next View, zoals de leaflet over de dashboard training die The Next View aanbiedt, wordt in de bottom van de funnel geplaatst.

De buying funnel kan gerelateerd worden aan het aankoopproces van IT diensten. In het begin van het oriëntatieproces zoekt een buyer persona informatie over één of meerdere oplossingen of hoe hij tot een oplossing moet komen. Verder in het proces heeft de buyer persona vaak al een oplossing in zijn hoofd en vergelijkt deze de verschillende leveranciers.

Op basis van deze informatie worden de verschillende content funnels bij The Next View momenteel ingevuld. Aan de rechterzijde van figuur 8 (p – 39) is de content te zien waar het team Business Intelligence zijn funnel mee heeft ingevuld.



Figuur 8: Opbouw content funnel bij The Next View

De contentstrategie is zodanig uitgewerkt dat The Next View deze toe kan passen binnen zijn huidige aanpak op basis van de buying funnel.

7.3 Sales Qualified Lead

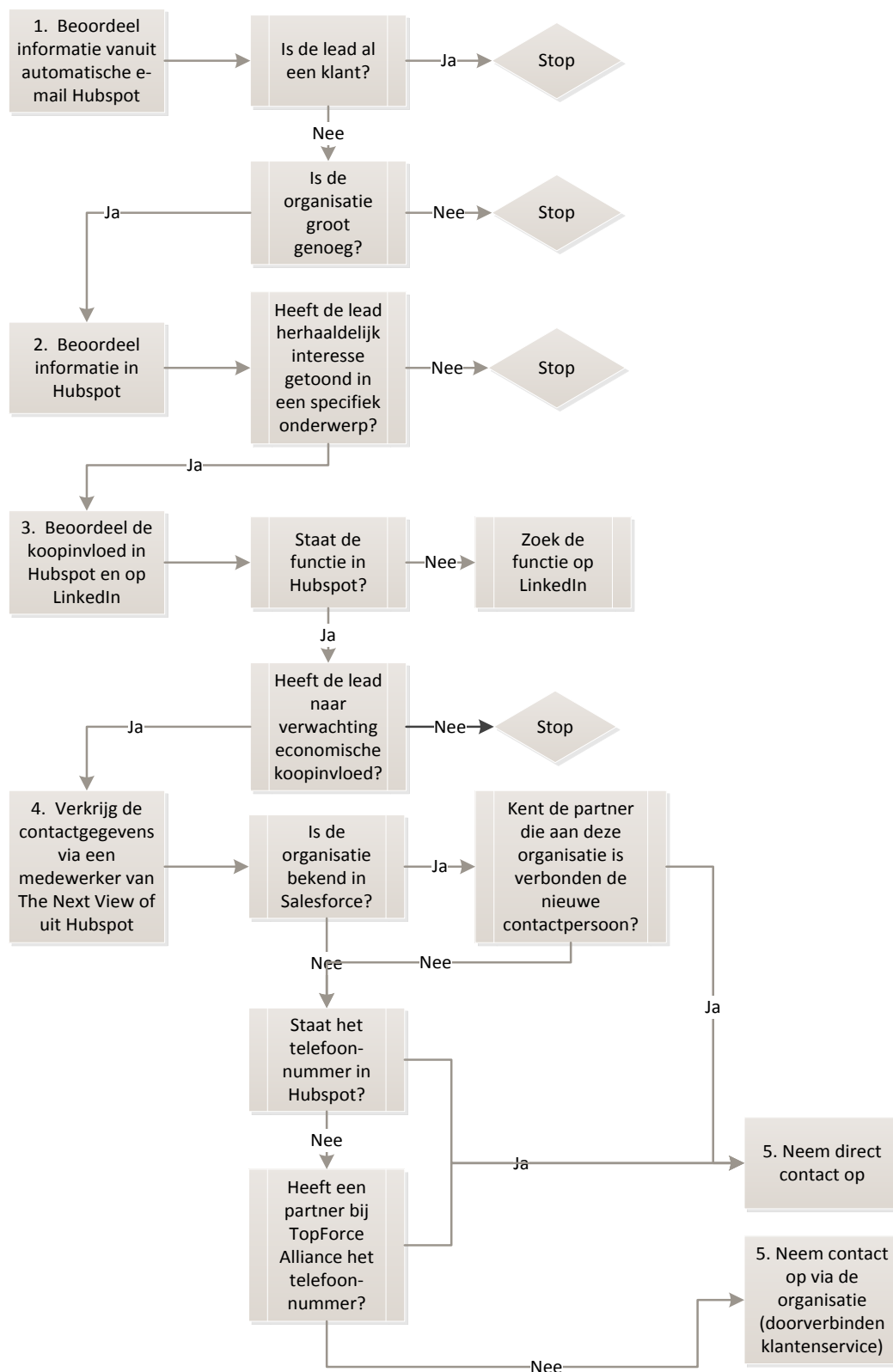
Het einddoel van dit advies is het verhogen van de conversie van websitebezoekers naar Sales Qualified Leads. Om het advies meetbaar te kunnen maken is het van belang dat meetbaar wordt gemaakt wanneer een Lead, iemand die iets downloadt, Sales Qualified is.

7.3.1 Procesflow beoordeling Sales Qualified Lead

Op basis van een interview met account executive Sander Terpstra is een procesflow uitgewerkt, waarin exact staat beschreven welke stappen worden doorlopen om een lead te kwalificeren (bijlage 7.2, p – 120). De procesflow is te zien in figuur 9 (p – 40).

7.3.2 Beoordelingscriteria Sales Qualified Lead

Daarbij is tijdens het interview doorgevraagd op de exacte kwalificatie van de verschillende kenmerken die Sander Terpstra beoordeelt (bijlage 7.2, p – 120). Er zijn grofweg vijf kenmerken waarop een lead wordt beoordeeld, namelijk: algemene interesse, grootte organisatie (werkzaam), nog geen contactpersoon, specifieke interesse en de mate van koopinvloed. In tabel 5 (p – 41) zijn deze aspecten uitgewerkt met de eis die hieraan wordt gesteld en de manier waarop deze wordt beoordeeld.



Figuur 9: Procesflow beoordeling Sales Qualified Lead

Algemene interesse	Eis	Deze persoon wil naar aanleiding van een blog post meer informatie lezen.
	Beoordeling	Vult een contact-formulier in, waardoor Hubspot deze identificeert als lead.
Grootte organisatie	Eis	Organisatie genereert een netto-omzet van minimaal 100 miljoen euro per jaar.
	Beoordeling	De account executive schat op basis van zijn kennis in of de organisatie de juiste grootte heeft. Meestal is dit direct zichtbaar naar aanleiding van de merknaam.
Organisatie en persoon	Eis	Deze persoon is geen bestaande klant. Gegevens klant zijn wel bekend.
	Beoordeling	De organisatie staat nog niet in het CRM-systeem. Kijken of gegevens in Hubspot staan of de lead bekend is bij een van de medewerkers.
Specifieke interesse	Eis	Deze persoon is voldoende geïnteresseerd in (een van) de diensten van TNV.
	Beoordeling	De interesse wordt beoordeeld aan de hand van het gedrag op de website, dat te zien is in Hubspot.
Koopinvloed	Eis	Deze persoon heeft een economische of technologische koopinvloed. Deze heeft een hoog seniority level of ten minste 5 jaar werkervaring bij de organisatie.
	Beoordeling	De functieomschrijving van deze persoon op LinkedIn. De account executive bepaalt op basis van inhoudelijke kennis van de verschillende functies welke koopinvloed hierbij hoort.

Tabel 5: beoordelingscriteria Sales Qualified Lead

7.3.3 Beoordeling mate van specifieke interesse

Het aspect genaamd "specifieke interesse" heeft zoals te zien is nog geen meetbare beoordeelcriteria (bijlage 7.2, p – 120). Tijdens het interview is verder gespecificeerd wanneer iemand voldoende interesse in een bepaald onderwerp heeft getoond. Dit is in tabel 6 (p – 42) meetbaar gemaakt op basis van combinaties van contactmomenten.

Hoe moet de tabel gelezen worden?

- Iemand heeft voldoende "specifieke interesse" indien deze aan minimaal een van de contactmomentcombinaties (verticale rijen) voldoet. Scenario 3 (kolom 3) geeft als minimale criteria dat een lead minimaal twee blogs moet hebben gelezen en minimaal twee call-to-actions heeft gedownload.
- Aanvullende eisen:
 - o De aantallen worden geteld binnen het tijdsbestek van twee maanden.
 - o De aantallen moeten binnen één focusgebied van The Next View vallen. Dit toont aan dat iemand waarschijnlijk gerichte interesse heeft.
- Activiteiten verder in de campagne zijn downloads binnen een online campagne pad dat wordt gevolgd, zoals een download uit een automatische e-mail (die verzonden is na een eerste contactmoment).

	Deel campagne doorlopen	Campagne minder ver doorl.	Meerdere downloads uitgevoerd	Download en meerdere blogs en een e-mail	Download en meerdere pagina's	Download en meerdere pagina's bekeken	Lees- richting
Gelezen blogs	1	2	2	3	3	3	
CTA's onder blog gedownload	1	1	2	1	1	1	
CTA's verder in funnel gedownload	2	1					
E-mail geopend (nieuwsbrief of campagne)				1			
Dienstenpagina's			2		1		
Pagina 'Over The Next View'							

Tabel 6: beoordeling mate van specifieke interesse

Variabelen om content af te stemmen op de buyer personas

- Content kan op basis van drie variabelen worden afgestemd op de verschillende buyer personas, namelijk: oriëntatie, vorm van de content en moeilijkheidsgraad.
- Buyer personas lezen content vanuit een business of IT oriëntatie. De oriëntatie heeft grote invloed op de concrete inhoud, dus hier moet rekening mee gehouden worden.
- Afhankelijk van de buyer persona moet de vorm (globale inhoud) van de content bepaald worden.
- Bij een te hoge moeilijkheidsgraad haken buyer personas af. De personas kunnen aan de verschillende niveaus gekoppeld worden.

7.4 Uitvoering contentstrategie

De eerdergenoemde contentvariabelen, gebaseerd op de interviews (bijlage 3, p – 105) en afgenomen enquêtes (bijlage 4, p – 111), zijn verwerkt in de content funnel. Eerst zullen de algemene stappen voor het opzetten van een online campagne op basis van de content funnel worden uitgelegd. Hierna zal ingegaan worden op het inhoudelijk invulling geven aan de contentvormen.

7.4.1 Invulling content funnel

Er zijn twee startscenario's voor de invulling van een online campagne. In veel gevallen heeft een consultant een onderwerp waar deze een blog over wil schrijven. In andere gevallen gaat men uit van een propositie waarvoor de campagne wordt opgezet, op basis waarvan een campagne ingevuld moet worden.

Fundament invulling content funnel

Tabellen 2 t/m 4 hebben de oriëntatie van content (business- of IT), de contentvorm en de moeilijkheidsgraad gekoppeld aan de buyer personas. Om op een eenvoudige manier content funnels in te vullen zijn deze tabellen samengebracht tot figuren 11 t/m 13 (p – 45). Hierin staan alle drie de variabelen aan de zes buyer personas gekoppeld.

Op basis van de specifieke eisen aan content (paragraaf 7.3.3, p – 41) is vastgesteld dat de content funnel minimaal vier stappen moet bevatten. Account executive Sander Terpstra beoordeelt al enkele maanden leads en op basis van zijn ervaring zijn eisen aan de content opgesteld. Men moet ten minste drie stappen uit één funnel doorlopen of buiten de funnel aanvullende contactmomenten met The Next View hebben gehad. Om mensen die bijvoorbeeld als gevolg van tijdgebrek één stap, zoals het uitvoeren van download, over slaan niet direct af te wijzen als Sales Qualified Lead is bepaald dat er een stap extra bijgeteld moet worden. Er is een extra stap bijgeteld, zodat men toch nog in aanmerking komt voor Sales Qualified Lead op het moment dat hij één stap (bijvoorbeeld download) over slaat.

Versterkende stap content funnel

J. Megens, business development executive bij Quintiq (een salesfunctie), noemde tijdens een interview enkele stappen van de content funnel die door Quintiq worden gehanteerd (bijlage 7.3, p – 122). Quintiq is net zoals The Next View een leverancier van software oplossingen. Quintiq telt per maart 2014 ongeveer 350 medewerkers en specialiseert zich in software voor supply chain planning en –optimalisatie. Tijdens het gesprek vertelde ze dat zij als laatste contentproduct een document (leaflet of white paper) sturen met hierin de voordelen van een specifieke oplossing. Tijdens het doorlopen van de funnel is namelijk duidelijk geworden waar deze persoon geïnteresseerd in is. Door ten einde van de funnel nog even de voordelen te benoemen kunnen twijfelaars toch over de streep getrokken worden om contact op te nemen. Het dient dus als laatste trigger voor een eerste fysieke contactmoment.

Aangezien dit strategisch een zeer slimme keuze is, is het advies voor The Next View om ook de funnel te beëindigen met een leaflet met de voordelen die een bepaalde oplossing (of dienst) kan bieden. Dit kan het beste in een leaflet, aangezien deze bondig is en snel geconsumeerd kan worden. Daarnaast moet het laagdrempelig zijn, aangezien deze vorm niet direct aansluit op de informatiebehoefte van de buyer personas tijdens dit laatste stadium van het aankoopproces. Onder laagdrempelig wordt verstaan dat er weinig tot geen informatie ingevuld hoeft te worden om de content te verkrijgen én dat het niet veel tijd kost deze door te nemen. Getest kan worden of het beter werkt om geen invulformulier voor de laatste leaflet te plaatsen of om een kort formulier te plaatsen. Verschillende informatie is intussen al ingevuld, dus er kan bijvoorbeeld één nieuwe vraag worden toegevoegd.

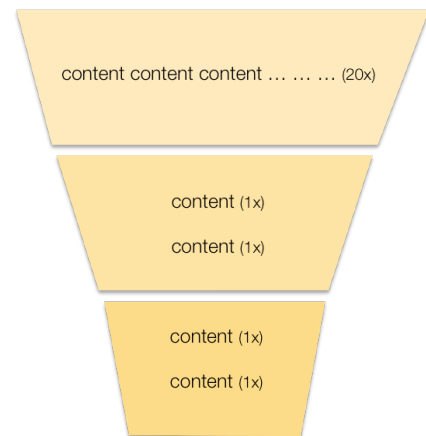
Grootte content funnel

In het begin van deze paragraaf is de conclusie getrokken dat een content funnel minimaal vier stappen moet bevatten. Hierna werd nog een extra stap aan het einde van de funnel toegevoegd. Opgeteld komen we op een minimum aantal van vijf contentvormen per funnel. Hierbij is één funnel gericht op één propositie, ofwel product of dienst die je wil verkopen. Één offer valt binnen de top of the funnel, twee binnen de middle of the funnel en twee (inclusief leaflet voordelen) binnen de bottom of the funnel. Aangezien de twee vormen in de middle of the funnel leads klaarmaken voor de bottom of the funnel –vorm, die een hogere drempel heeft, moet de eerdergenoemde ‘versterkende stap’ bij de eerdergenoemde funnel opgeteld worden. De vormen content die binnen deze drie delen (top, middle, bottom) vallen kunnen bepaald worden aan de hand van figuren 11 t/m 13 (p – 45).

Tot nu toe hebben we het gehad over de diepte of lengte van de funnel, de stappen die een buyer persona doorloopt. Vanuit de websitebezoeker gezien bevat de funnel namelijk: 1 top of the funnel contentproduct (blog), 2 middle of the funnel contentproducten en 2 bottom of the funnel contentproducten. Aangezien het erg veel energie kost om content in de middle en bottom of the funnel te produceren, wordt geadviseerd deze te hergebruiken. Dit kan door meer top of the funnel content te produceren die gekoppeld wordt aan de bestaande middle en bottom of the funnel content.

Door, in de breedte gezien, meer top of the funnel content (met name blogs) te genereren kunnen websitebezoekers via verschillende specifieke onderwerpen aangesproken worden. Zij zoeken namelijk geen informatie over IT diensten, maar over concrete oplossingen die aansluiten bij hun individuele situatie.

Marketing automation softwareleveranciers Marketo en content marketing platform Kapost, tegenhangers van Hubspot, adviseren hun klanten ook content te plannen vanuit het content funnel model (Kapost & Marketo, 2012). De verhouding van top of the funnel content tegenover middle en bottom of the funnel content die zij aanhouden is 20 blogposts, in de breedte, die worden gevolgd door 2 tot 4 langere stukken content, in de diepte. Dit zijn bijvoorbeeld white papers, e-books of trainingen. Marketo produceert zelf maandelijks één volledige content funnel, zoals zojuist uitgelegd. Voor de funnel van The Next View kom je op de invulling uit van ongeveer 20 blog posts (top of the funnel content) die wordt gevolgd door 4 contentproducten in de middel en bottom of the funnel. Aangezien de contentproductie door The Next View niet zo groot is als deze van Marketo, kan de top of the funnel niet direct 20 blogs bevatten. Wel is het mogelijk om bijvoorbeeld gedurende een langere periode, per drie weken één blog aan een funnel toe te voegen. Hierdoor kan de funnel na een jaar ongeveer 20 blogs zal bevatten. In figuur 10 is de grootte van de funnel, zoals zojuist beschreven, visueel weergegeven.

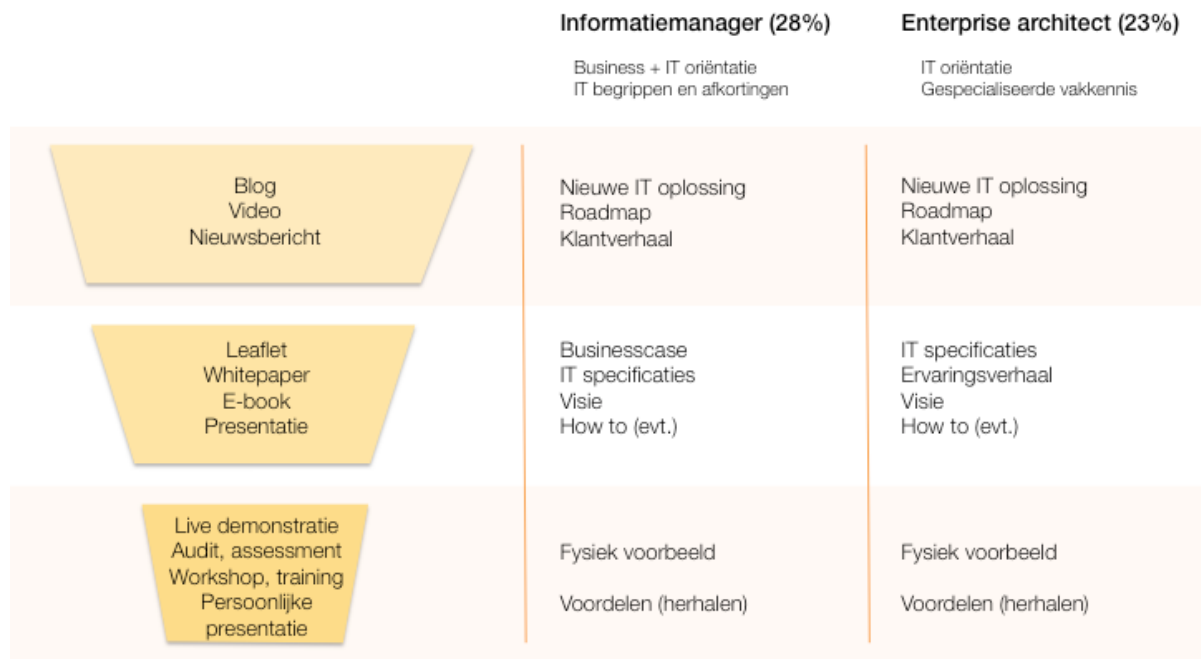


Figuur 10: grootte content funnel

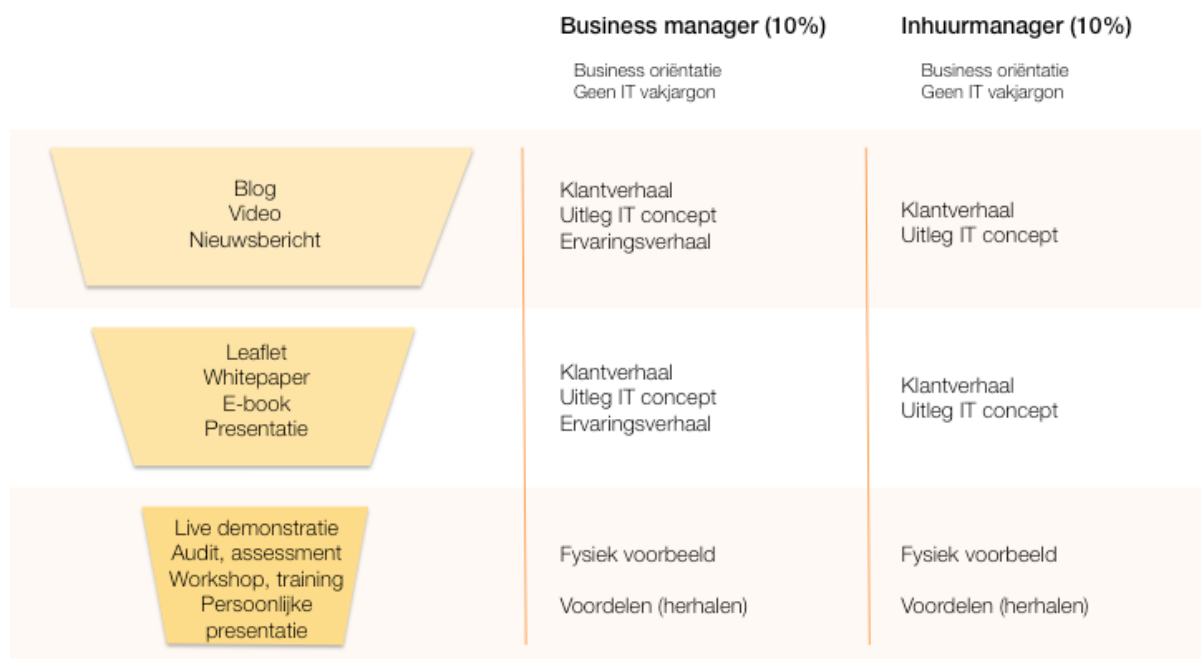
Op basis van onderstaand stappenplan in combinatie met figuren 11 t/m 13 (p – 45). kunnen eenvoudig buyer persona gerichte funnels worden ingevuld.

Content funnel stappenplan:

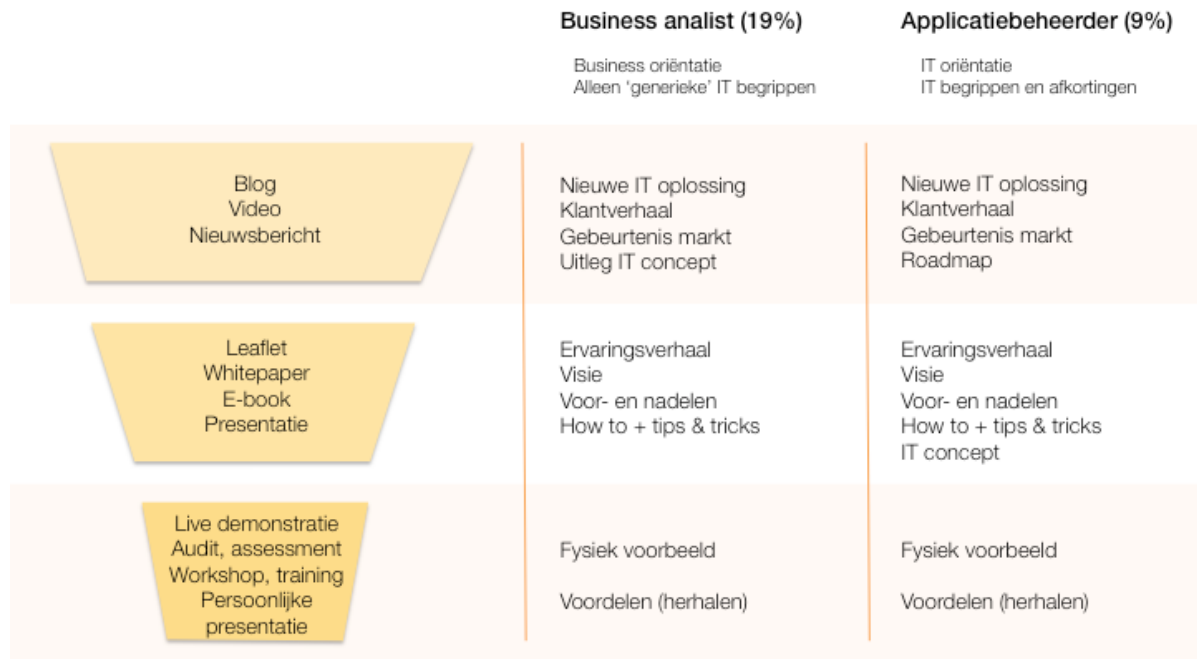
1. Het onderwerp of de propositie voor de funnel is bekend.
2. Op basis van het onderwerp of de propositie worden één of meerdere relevante buyer persona gekozen. Hierbij moet rekening gehouden worden met de percentages (ook in de figuren vermeldt) waarin bepaalde buyer personas voorkomen.
3. Afhankelijk van de buyer persona wordt bepaald of de content vanuit een business en/of IT oriëntatie wordt ingevuld.
4. Op basis van de buyer persona wordt de funnel ingevuld met:
 - a. In het totaal 20 combinaties van contentvormen en onderwerpen voor top of the funnel content. De top of the funnel kan gedurende een langere termijn, zoals één jaar, worden gevuld.
 - b. Ten minste 2 combinaties van contentvormen en onderwerpen voor middle of the funnel content.
 - c. Ten minste 2 combinaties van contentvormen (waaronder de vorm 'voordelen') en proposities (diensten of oplossingen) voor bottom of the funnel content.
5. De te produceren content wordt verdeeld onder de consultants. Deze worden hierbij gebriefd met deze voor hen benodigde informatie:
 - De gekozen buyer persona(s);
 - De oriëntatie richting business- of IT;
 - De bijbehorende moeilijkheidsgraad;
 - En natuurlijk de contentvorm.



Figuur 11: content funnel informatiemanager en enterprise architect



Figuur 12: content funnel business manager en inhuurmanager



Figuur 13: content funnel business analist en applicatiebeheerder

7.4.2 Content naar buyer persona

Het is voor consultants van The Next View niet erg concreet hoe zij een blog of white paper gericht naar een buyer persona moeten schrijven. De variabelen op basis waarvan de content funnel ingevuld wordt kunnen dit concreter maken. Daarnaast zijn enkele inzichten gehaald uit de interviews (bijlage 3, p – 105) en uit succesvolle blogs en call-to-actions die vertaald kunnen worden naar randvoorwaarden voor goede content (bijlage 8, p – 117). In de volgende alinea staat het advies dat hieruit volgt beschreven.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat verschillende inleidingen van de getoonde blogs niet duidelijk aangaven wat men in de blog zelf kon lezen. Indien dit niet duidelijk is besluit men in de meeste gevallen de blog niet te gaan lezen, aangezien men er dan niet veel van verwacht. Er is dan geen goede trigger aanwezig. In de inleidingen van blogs moet dus een duidelijke trigger staan die aangeeft waarom de betreffende buyer persona de volledige blog moet lezen. Aangezien de inhoud van de blog overeenkomt met een contentvorm die afgestemd is op de buyer persona, is dit in de meeste gevallen al een relevante trigger. Ditzelfde verhaal over de inleiding geldt ook voor de content op de landingspagina's, waar mensen content van call-to-actions kunnen downloaden. Hier is het alleen van belang dat er geen volledig verhaal staat, maar korte en krachtige bulletpoints met de trigger(s). Indien relevant moet in het slot van de content een conclusie en een eventuele aanbeveling bevatten. Daarnaast moet hierbij een verwijzing komen naar de bijbehorende CTA. Indien deze minder relevant is kan besloten worden te verwijzen naar de aanmeldbutton voor blogs of de volgbutton van sociale media. Door onderstaande stappen in acht te nemen zal de kwaliteit van de content en het conversiepercentage van leads verbeteren.

Content schrijven naar buyer personas:

1. De content die geschreven gaat worden valt binnen een content funnel. Hierbij is bekend:
 - De gekozen buyer persona(s);
 - De oriëntatie richting business- of IT;
 - De bijbehorende moeilijkheidsgraad;
 - En natuurlijk de contentvorm.
2. De kern van het verhaal omsluit de contentvorm. Deze is afgestemd op de buyer persona en dus relevant voor de lezer. Het is van belang dat de kern to-the-point is, contactpersonen van The Next View nemen meestal niet de tijd grote lappen tekst te lezen. Vandaar zijn ook duidelijke kopjes die direct zeggen waar de inhoud van de alinea over gaat van belang.
3. De inleiding bevat een trigger naar de kern van het verhaal. Het verhaal is relevant voor de lezer: dit moet in de inleiding kort maar krachtig naar die lezer overgebracht worden. De vraag "Waarom moet ik tijd besteden aan het lezen van deze blog, wat haal ik hier uit?" moet beantwoord worden.
4. Het slot moet indien relevant een conclusie en eventueel een advies bevatten. Van belang is dat ook in het slot wordt verwezen naar de call-to-action onder de blog. Indien deze niet goed aan sluit bij de blog (er is geen goede call-to-action beschikbaar), kan overwogen worden om naar de aanmeldbutton voor het ontvangen van blogs per e-mail of eventueel een volgbutton voor sociale media verwezen worden.
5. Er zijn drie onderwerpen die buyer personas extra triggeren om content te gaan lezen. Dit zijn innovatie, gebruikerservaring en standaardoplossingen. Indien deze begrippen enige relatie hebben met de inhoud van de content moeten deze onderwerpen belicht worden. Hoe doe je dit?
 - a. Innovatie: benoem dat iets "nieuw" is (nieuwe release, oplossing, etcetera).
 - b. Gebruikerservaring: benoem dat een oplossing de "gebruiksvriendelijkheid", "gebruikerservaring" of "user experience" verbeterd.
 - c. Standaardoplossing: benoem letterlijk dat iets een "standaardoplossing" is, indien van toepassing.

Buying funnel opstellen

- Op basis van een onderwerp of propositie moet een buyer persona gekozen worden.
- De funnel krijgt 20 producten in de top, 2 producten in de middle en 2 producten in de bottom.
- Hierna krijgt de funnel vorm vanuit keuzes in de variabelen, gebaseerd op de buyer personas.
- Medewerkers krijgen concrete schrijftips richting de buyer personas. Ook moeten zij kritisch letten op het inzetten van de triggers: innovatie, gebruikerservaring en standaardoplossingen.

8. Implementatie en evaluatie

In de twee laatste hoofdstukken zijn de geadviseerde marketingcommunicatiestrategie en contentstrategie uiteengezet. Eerst zullen de geadviseerde punten kort genoemd worden. Hierna volgt het advies met betrekking tot de daadwerkelijke implementatie.

8.1 Het advies in het kort

De marketingcommunicatiestrategie speelt in op het vertrouwen van de buyer personas door de medewerkers van The Next View sterker als experts te positioneren in zijn communicatie. De indruk van betrouwbaarheid wordt versterkt door het publiceren van (veel) klantverhalen. Drie belangrijke aspecten om in content naar voren te laten komen zijn innovatie, gebruikerservaring (user experience) en standaardoplossingen. Mensen die zelden content, zoals e-books, downloaden kunnen toch actief bereikt worden door meer te sturen op de mogelijkheid om The Next View via een e-mailnieuwsbrief of sociale media te volgen. Autoriteit van externe bronnen kan ingezet worden door vermeldingen van labels zoals ‘SAP Validated Expertise Partner SAP-Microsoft’ en door regelmatig in media zoals de Computable aanwezig te zijn. Voor dit laatste is geadviseerd om ten minste één keer per maand een nieuwsbericht te publiceren dat inspeelt op trends en ontwikkelingen in de markt. De contentstrategie is tot uiting gekomen in twee stappenplannen. Het eerste heeft als doel een content funnel op te stellen en het tweede plan helpt medewerkers blogs richting verschillende buyer personas te schrijven. De kern van beide zijn de drie content variabelen, namelijk de business of IT oriëntatie, de contentvorm en de moeilijkheidsgraad van content. Tot slot is de Sales Qualified Lead gespecificeerd.

8.2 Implementatie

De implementatie kan worden verdeeld in drie onderdelen. Dit zijn de samenwerking met medewerkers, het plannen van de content en optimalisatie van de website.

Er zijn drie verschillende interventies die met de consultants uitgevoerd moeten worden:

1. De medewerkers moeten worden uitgelegd hoe zij kunnen werken met het stappenplan dat ze moeten gaan gebruiken om goede blogs richting verschillende buyer personas te schrijven.
2. De medewerkers moeten bewust worden gemaakt dat zij het bedrijf zijn. The Next View is een dienstverlening die niets kan zonder zijn medewerkers. Zo wordt dit ook door contactpersonen van The Next View gezien. De medewerkers en hun expertise zijn de drijvende kracht achter de organisatie. Het is van belang dat voor medewerkers duidelijk wordt dat er sprake zal zijn van een dubbele merknaam voor de diensten van The Next View. Namelijk de merknaam van de organisatie The Next View en de ‘merknaam’ van de medewerker. Eerst zal samen met hen moeten worden gespard over de mogelijkheden die zij zien om hun persoonlijke expertise meer naar voren te laten komen. Door dit gezamenlijk te doen zal er meer draagvlak voor de daadwerkelijke uitvoering ontstaan. Hierna zullen de ideeën concreet gemaakt moeten worden, waarbij rollen en verantwoordelijkheden duidelijk moeten worden. Vanuit marketing moet bekend zijn hoe deze de medewerkers kan ondersteunen in het uitbouwen van hun personal brands.

3. Verschillende medewerkers hebben al een sterke personal brand, waarbij zij actief gebruik maken van sociale media en persoonlijke blogs. Met hen zal persoonlijk worden besproken hoe The Next View in hun communicatie meer naar voren gebracht kan en mag worden.

De contentstrategie kan toegepast worden als duidelijk is hoeveel content er geproduceerd moet worden. Geadviseerd is om maandelijks minimaal één nieuwsbericht te publiceren dat inhaakt op een trend of ontwikkeling in de markt. Afhankelijk van de capaciteit en doelen vanuit de marketing moet worden gepland hoeveel klantverhalen en content funnels binnen een bepaalde periode, van bijvoorbeeld een kwartaal, geproduceerd moeten worden.

Op dit moment wordt er alleen gebruik gemaakt van een blogplanning. Aangezien The Next View meer dan alleen blogs communiceert, moet er een contentplanning opgezet worden. Om het ad hoc karakter van de online communicatie van The Next View te verminderen krijgen ook medewerkers de mogelijkheid activiteiten toe te voegen aan de planning. De planning zal als volgt worden ingevuld:

- Marketing plant deadlines in waarop medewerkers hun blogs aan moeten leveren en wanneer deze geplaatst worden.
- Marketing plant communicatieactiviteiten rondom events, zoals de VNSG, in.
- Het management en/of sales stemmen met marketing af bij welke organisaties klantverhalen afgenomen kunnen worden, waarna vanuit marketing deadlines in de planning worden toegevoegd.
- Medewerkers vullen de planning aan met dingen waarover The Next View kan communiceren. Dit zijn onderwerpen waarover niet voldoende content is of die niet voldoende relevant zijn om een volledige blog over te schrijven, zoals kleine ontwikkelingen in (MVO) projecten. Aan de andere kant kunnen medewerkers notities maken van ideeën waarover The Next View kan communiceren. Zij kunnen bijvoorbeeld aan zien komen dat er binnen een bepaalde periode een nieuwe oplossing uit gaat komen. Hierdoor kan vanuit de online marketingcommunicatie nog beter worden ingespeeld op ontwikkelingen.

Tot slot zijn enkele verbeterpunten wenselijk ten behoeve van de marketing-communicatiestrategie. Dit zijn:

- Op de website de medewerkers visueel meer naar voren laten komen, met name bij blogs die zij schrijven.
- Gerelateerde blogs langs blogs toevoegen. Indien dit niet mogelijk blijkt te zijn moet ten minste het onderdeel 'populaire blogs', aan de rechterzijde van de website, opvallender neer worden gezet. Deze vallen nu niet voldoende op.
- Op de website moet het feit dat men per e-mail automatisch blogs kan ontvangen of dat men The Next View via verschillende sociale media kan volgen duidelijker worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld door grotere, opvallendere, sociale media buttons.
- Tot slot moet bekeken worden hoe labels zoals "SAP Validated Expertise Partner voor SAP-Microsoft integratie" op relevante pagina's op de site getoond kunnen worden.

8.3 Meten

Tot slot is het natuurlijk van belang dat wordt gemeten of de geadviseerde marketing- en contentstrategie de gewenste effecten behaalt. Er zijn drie onderdelen zeer relevant om te meten, namelijk het algemene conversierate, de conversierate van individuele blogs en de conversierate van e-mailingen.

8.3.1 Algemene conversierate

Door de strategie te volgen zal de kwaliteit van Call-To-Actions verbeteren, wat een positieve uitwerking moet hebben op de conversierate van views naar submissions. Dit is de gemiddelde conversierate van alle blogs.

8.3.2 Conversierate van individuele blogs:

Indien de conversierate van een blog onder de gemiddelde conversierate ligt moet worden bekeken wat de mogelijke oorzaak is.

- Bij een lage conversierate van views naar clicks zijn er twee mogelijke oorzaken. De Call-To-Action onder de blog is niet relevant genoeg of de boodschap op de afbeelding van de Call-To-Action is vanuit de doelgroep gezien niet relevant.
- Bij een lage conversierate van clicks naar submissions is de mogelijke oorzaak dat de boodschap (content) van de landing page niet goed overeenkomt met de boodschap op de afbeelding van de Call-To-Action. Men had immers een initiële interesse, toen men de afbeelding aanklikte. Een andere mogelijkheid is dat de verhouding tussen de waardering voor de content en de formulervelden die men hiervoor in moet vullen komt niet overeen.

8.3.3 Conversierate van e-mails:

Bij e-mails kan de open rate en click rate worden geanalyseerd.

- De open rate tussen verschillende e-mails kan vergeleken worden. Het belangrijkste is hierbij om de relevantie van de e-mail in het achterhoofd te houden. Van een specifieke (op één onderwerp gerichte) follow-up e-mail na een evenement mag een hogere open rate worden verwacht dan van een algemene mailing die content over meerdere onderwerpen bevat.
- De click rate kan beter gemeten worden. Deze kan namelijk worden geanalyseerd in verhouding tot de open rate. Twee blogs met een ongeveer gelijke open rate kunnen langs elkaar gelegd worden. Indien er een groot verschil aanwezig is tussen de click rates, betekent dit dat de Call-To-Action minder interessant was of dat deze visueel niet voldoende op viel.

Door bovenstaande meeteenheden in een vaste regelmaat te meten en hierop in te spelen kan de conversierate nog sterker verbeteren. Indien een vaste afwijking van een bepaalde conversierate tegen komt is het van belang deze goed te analyseren en op basis hiervan een structurele verbetering in de werkwijze toe te voegen. Een structurele verbetering kan bijvoorbeeld een aanpassing in het stappenplan voor de invulling van een content funnel zijn. Het advies is immers gebaseerd op interviews en enquêtes, dus wat mensen zeggen. In de praktijk kan het zijn dat men zegt het ene te doen en daadwerkelijk het andere doet. Vandaar is het van belang bovenstaande aspecten met vaste regelmaat te meten.

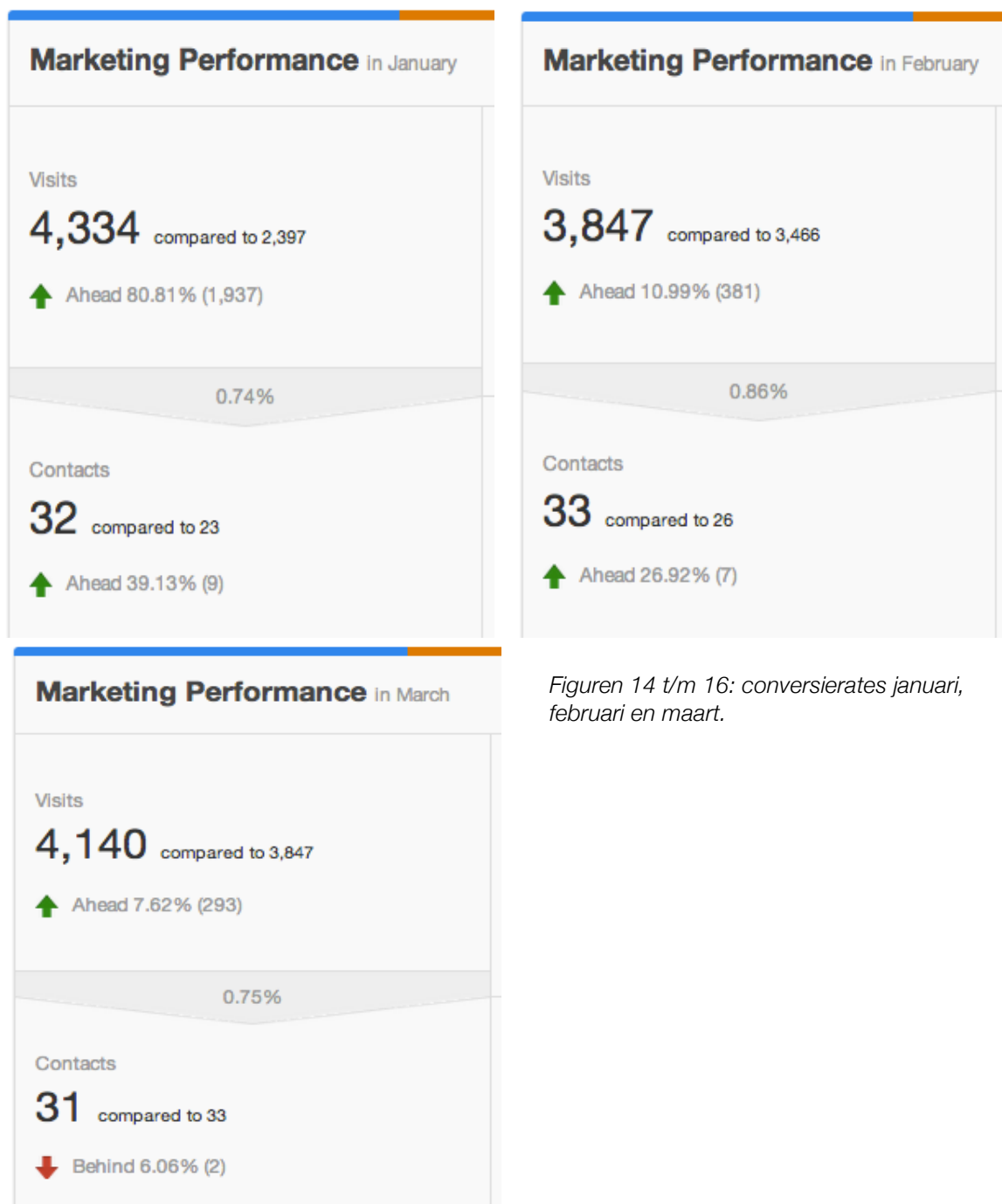
BIJLAGEN

1. VOORONDERZOEK

Om te bepalen wat de exacte hoofd- en deelvragen voor de scriptie moesten worden is de conversie van bezoeker naar lead in Hubspot berekend. Hierna zijn deze conclusies besproken met Tracy Riordan, een online strateeg van Hubspot.

1.1 Conversie bezoeker naar lead

In figuren 14 t/m 16 ziet u het conversiepercentage van bezoeker tot lead (iemand die een download heeft uitgevoerd) van The Next View in de maanden januari 2014, februari 2014 en maart 2014. Deze gegevens zijn in Hubspot geraadpleegd op 4 april 2014.



Figuren 14 t/m 16: conversierates januari, februari en maart.

1.2 Overleg online strateeg Hubspot

Op 14 februari 2013 heb ik samen met Dionne Verstegen een call (online telefoongesprek) gehad met een Tracey Riordan, een online strateeg van Hubspot.

De richtlijn die Hubspot aanhoudt voor het conversiepercentage van websitebezoekers naar leads (websitebezoekers die een download uitvoeren) is 2,5% in een optimale situatie. Gemiddeld zou dit percentage volgens hen uitkomen op 1,3% tot 1,5%.

Daarnaast gaf Riordan nog enkele tips rondom het genereren van meer bezoekers en meer leads. Ten eerste gaf ze aan dat de sleutel tot meer websitebezoekers is om meer organische bezoekers te ontvangen. Hiervoor zijn keywords erg belangrijk. Door de vraag "Wat zijn de twintig meest gestelde vragen over jouw organisatie?" te stellen kun je volgens haar bepalen over welke onderwerpen je content gaat produceren.

Na de download van een aanbod in de vorm van content zoals een e-book wordt geadviseerd om één tot twee weken te wachten voor je een nieuw aanbod verstuurt. Daarnaast moet je één of liever zelfs twee content aanbiedingen in het midden van de content funnel plaatsen.

Content kan vrij specifiek op bepaalde groepen mensen gericht worden door hen automatisch in bepaalde lijsten te laten stromen. Op basis van deze lijsten kun je hen namelijk verschillende workflows laten doorlopen. Hierbij kun je tevens gebruik maken van agressieve profiling. Dit houdt in dat je bij een nieuwe download andere formulievragen laat stellen, zodat je nog specifiekere content aan kunt bieden.

2. BUYER PERSONAS

2.1 Buyer personas

The Next View heeft enkele jaren geleden een vijftal buyer personas opgesteld (P, 2013). Dit zijn de informatiemanager, software architect, applicatiebeheerder, inhuurmanager en HR manager. In de volgende paragrafen worden eerst de originele buyer personas uitgelegd in figuren 17 tot en met 21. Hierna leest u mijn analyse hiervan. Deze analyse bood inzichten die later tijdens de diepte-interviews zijn bevestigd. Na de diepte-interviews bleek dat de buyer personas in de hoofdlijn overeen kwamen, maar vanuit mijn perspectief de waardering van bepaalde aspecten door de buyer personas is veranderd.

2.1.1 Originele buyer personas

In deze paragraaf zullen de vijf genoemde buyer personas verder toegelicht worden. Deze informatie (figuren 17 t/m 21) is door de partners van The Next View opgesteld en wordt inmiddels voor communicatiedoeleinden al een geruime tijd als leidende doelgroepsspecificatie genomen.

Overzicht uitdagingen en oplossingen per Persona



De Applicatiebeheerder: Hoe haal ik meer uit “mijn” applicatie landschap?

- Hoe zorg ik dat mijn applicatie blijft draaien en meegroeit met de ontwikkelingen, behoefte van de gebruikersorganisatie?
- Hoe voorkom ik dat de applicatie verkeerd gebruikt wordt?
- Hoe voorkom ik dat bij upgrades tegen veel problemen op loop?
- **Techie details over releases, tips & tricks over gebruik applicaties, out-of-the-box functionaliteit die normaliter niet bekend zijn.**

De Architect: Hoe krijg ik mijn architectuur visie verkocht?

- Werkt de nieuwe technologie/oplossing zoals de leverancier belooft?
- Hoe overtuig ik de business van de voorgestelde architectuur (wat zijn de voordelen voor de gebruiker en exploitatie)?
- In hoeverre biedt de voorgespiegelde leverancier roadmap nu zekerheid (tijd en inhoud).
- **IT product roadmap, architectuur schema's, best practices complexe landschappen, content van analisten (Gartner, Forrester, etc) kwadranten.**

De Informatiemanager: Hoe krijg ik mijn informatieplan binnen budget gerealiseerd (IT leveren & klant tevreden)?

- Past deze oplossing wel echt bij mijn organisatie?
- Welke informatie helpt mij mijn keuzes te maken en te onderbouwen, en waar vind ik deze?
- Is deze leverancier wel de juiste partij voor mij?
- **Best practices andere organisaties, marktverkenning IT producten, IT Product Roadmaps, Business/Benefits case, bewijs belofte productleverancier kan wordt waargemaakt.**

Inhurende manager (CC mgr): Hoe bemens ik projecten (max internen, beste prijs/kwaliteit)?

- Hoe krijg ik inzicht in de SAP roadmap en de impact voor de levering aan projectportfolio ervan doorgronden?
- Hoe zorg ik dat projecten binnen de gestelde financiële kaders en technisch correct worden opgeleverd?
- Hoe houd ik de balans tussen interne en externe inhuur (vaak mijn KPI), waar vind ik goede vaklui?
- **(competentie) Roadmap, best practices andere organisaties, klant referenties, ontwikkelingen bij leveranciers (Marktbeweging).**

HR manager: Hoe zorg ik voor balans instroom, doorstroom, uitstroom?

- Hoe kan ik de instroom van talent op peil houden, aansluitend op de behoefte van de business?
- Hoe kan ik het management ontzorgen van allerlei administratieve rompslomp rondom het instroom proces?
- Welke bijbehorende oplossingen zijn voor bovenstaande vragen het antwoord? Ik ben op zoek naar structurele oplossing.
- **Inzicht in beschikbare HR oplossingen en wat dit bijdraagt aan de HR doelstellingen (alsjeblift geen IT taal!)**

Persona Applicatie Specialist

Johan
38 jaar oud,
HBO opleiding,
Getrouwd met Sandra,
2 kinderen en een caravan



"Samen met 15 andere applicatiebeheerders hou ik SAP draaiende."

Johan is een vakman, trots op zijn kennis en ervaring. Hij heeft goed contact met de gebruikersorganisatie, voelt zich echter ondergewaardeerd door het management. Hij blijft op de hoogte door het lezen van het VNSG magazine, bezoekt dagelijks vaste fora waar hij antwoord vindt op de operationele problemen. Hier heeft hij contact met mensen die hetzelfde werk en dezelfde problemen hebben. Hij gebruikt Google, is geabonneerd op nieuwsbrieven van softwareleveranciers. Johan gaat naar het VNSG congres of SAP forum voor een (gratis) demo of workshop, zodat hij op de hoogte blijft van de laatste stand van zaken en problemen van zijn gebruikers kan oplossen.

Wordt vrolijk van:

- Uptime van zijn applicaties SRM, CRM, ECC, etc. welke 100% benadert.
- Gebruikers tevreden te met functionaliteit en ondersteuning. Uit statistieken en onderzoek blijkt groei in gebruik en tevredenheid.
- Snel kunnen analyseren en oplossen van blokkerende problemen, op basis van zijn kennis en ervaring.
- Nieuwe versie van zijn applicatie die de gebruikerswens standaard invult.
- Als hij interessant idee opdoet waarmee hij management kan overtuigen. (Doet graag mee aan webinar of leest factsheets).

Heeft een hekel aan:

- De 'belofte' van andere technologieën. Met wat geduld zal de organisatie zien dat zijn applicaties de vraag kunnen beantwoorden. NB Nieuwe technologie maakt mogelijk zijn werk en functie overbodig!
- Als hij merkt dat hij niet tijdig betrokken wordt bij nieuwe projecten.
- De eeuwige belofte van de leverancier dat, voor het oplossen van het probleem, gewacht moet worden op de volgende en de volgende release.
- Gebruikers die blijven roepen dat bepaalde wensen niet worden gerealiseerd, zonder onderbouwing van enig nut of noodzaak.

De vragen die Johan zichzelf stelt:

- *Hoe zorg ik dat mijn applicatie blijft draaien en meegroeit met de ontwikkelingen, behoefte van de gebruikersorganisatie?*
- *Hoe voorkom ik dat de applicatie verkeerd gebruikt wordt?*
- *Hoe voorkom ik dat bij upgrades tegen veel problemen op loop?*
- *Waarom vraagt men mij nooit om advies?*

thenextview++

Persona Architect

Michiel
39 jaar, Den Haag
WO IT opleiding
12 jaar bij het bedrijf
1 kind, fiets



"Voor de echte roadmap wil ik met Walldorf praten!" "Ik hou van plaatjes en schemas"

Michiel is ooit als technicus begonnen, heeft daarna als consultant gewerkt, nu is hij de (Software) Architect. Hij wil 'het' graag zelf uitvinden of ontdekken bij andere organisaties, is enigszins dogmatisch en vasthoudend aan eigen beelden, wel nieuwsgierig naar vernieuwing.

Michiel is bij een reeks projecten betrokken, die binnen zijn (SAP-)domein plaatsvinden, als adviseur of als projectarchitect. Zijn dag wordt gevuld met vergaderen met het projectteam, de collega's en het schrijven van architectuur documenten zoals de PSA en roadmaps. Hij heeft altijd een mooie plaat beschikbaar om 'zijn' verhaal uit te leggen. Hij is een goed geïnformeerd persoon en wil qua kennis de business voorblijven. Hij gaat af op informatie van Forrester en Gartner en raadpleegt regelmatig gespecialiseerde blogs en feeds. Hij houdt de websites van de leveranciers in de gaten, en heeft een abonnement op verschillende nieuwsbrieven. Wat hij op deze manieren niet te weten komt, zoekt hij zelf op met Google.

Wordt vrolijk van:

- Acceptatie door de business van zijn roadmap en architectuur
- Inzicht in details en referenties opdat hij de – voorgenomen – oplossing op waarde kan inschatten.
- Het realiseren van de oplossingen conform (zijn) architectuur standaarden.

Heeft een hekel aan:

- Oplossingen of deskundigen die concurrerend zijn voor zijn eigen autoriteit of positie, dan wel het uitgezette beleid kunnen ondermijnen.
- Collega's die de eerder vastgestelde architectuur weer ter discussie stellen.
- Business die zelf de IT oplossing aandragen voor hun probleem zonder enige afstemming vooraf.

De vragen die Michiel zichzelf stelt:

- *Werk de nieuwe technologie/oplossing zoals de leverancier belooft?*
- *Hoe overtuig ik de business van de voorgestelde architectuur (wat zijn de voordelen voor de gebruiker en exploitatie)?*
- *In hoeverre biedt de voorgespiegelde leverancier roadmap nu zekerheid (tijd en inhoud).*

thenextview++

Persona Informatie manager

Erik-Jan
44 jaar, Huizen
WO opleiding, plus aanvullend
14 jaar bij het bedrijf
2 kinderen



"Ik ben bruggenbouwer. Ik breng en houd de boel bij elkaar"

Erik-Jan zijn dag bestaat uit deelname aan project stuurgroepen, overleg met Functioneel Beheer, het aansturen van zijn informatiemgrs, het schrijven informatieplannen, project mandaat, etc. Hij beheert 14 miljoen aan projectbudget, met een afdeling van 12 personen, voor de business. Erik-Jan's grootste uitdaging is om prioriteit te krijgen voor zijn projectportfolio, respectievelijk zijn projecten naar de eindstreep te krijgen.

Door veel contact met leveranciers en andere organisaties te onderhouden blijft hij op de hoogte van de markt. Hij bezoekt (VNSG-)congressen en events van leveranciers, seminars, demo's en workshops. Veel lezen is niet aan hem besteed, afgezien van de Computable homepage. Liever laat hij zich bijpraten door zijn mensen en leveranciers. Erik-Jan laat zich hiervoor graag uitnodigen in klant specifieke sessies, of gaat op referentie bezoek. Soms scant hij de hapklare brokken uit nieuwsbrieven en vakbladen.

Wordt vrolijk van:

- Leverancier die bewijst een betrouwbare partner te zijn in advies en levering. Leverancier die helpt de boel aan de gang te brengen en te houden.
- Referenties die zijn plannen en budgetten onderbouwen.
- Leverancier of medewerker die voorstellen doen die hij alleen maar hoeft in te koppen. Iemand die helpt vernieuwen. (eigen IT afdeling laat 't afweten).

Heeft een hekel aan:

- Partijen of oplossingen die zich nog niet hebben bewezen, ingewikkelde licentiemodellen.
- Architecten die alleen vanuit de theorie (van IT) redeneren en de – dagelijkse - issues, wensen van business links laten liggen.
- De eigen IT organisatie, als die weer niet levert of de boel vertraagt, resp. zich niet als adviseur of partner gedraagt.

De vragen die Erik-Jan zichzelf stelt:

- *Past deze oplossing wel echt bij mijn organisatie?*
- *Welke informatie helpt mij mijn keuzes te maken en te onderbouwen, en waar vind ik deze?*
- *Is deze leverancier wel de juiste partij voor mij?*

thenextview++

Persona Inhurende Manager

Jan
42 jaar, Amsterdam
Brede interesse, integer
Getrouwd met Anja
3 kinderen, en een sloep



"Leverancier: ontzorg mij!"

Jan is druk met vergaderen, het afhandelen van escalaties vanuit projecten en het contact onderhouden met zijn vele interne afnemers (projecten). Zijn doel is om de juiste, bij voorkeur interne, resources te plaatsen voor een competentiegebied (CRM, BI Sharepoint). Hij heeft, naast zijn supplier rol, ook vaak een QA rol in projecten.

De leverancier ziet hij als een verlengstuk van het resourcingproces. De leverancier moet in zijn ogen waarde brengen door kennis van de business, een proactieve houding, en flexibiliteit competentie/prijs, inbrengen van best practices, ervaring andere organisaties, stabiele contacten. Daarnaast is de leverancier ook een belangrijke nieuwsbron (zowel intern als extern).

Hij is op diverse nieuwsbrieven geabonneerd, heeft lijn met interne (SAP) architecten. Jan is inhoudelijk breed georiënteerd, geen halve inkoop, integer, geen technology adapt. Maakt gebruik van linkedin.

Wordt vrolijk van:

- waarde toevoegen, goede reputatie hebben bij de interne opdrachtgevers en management (betrouwbaar en voorspelbaar).
- Ontzorgen van (project-)management bij het bemensen van projecten.
- Vinden van goede interne krachten, SAP projecten doen met eigen mensen, het zelfde doen maar dan goedkoper.

Heeft een hekel aan:

- Projecten die veel risico met zich meebrengen, zowel in tijd als in geld.
- Leveranciers die niet volgens "walk the talk" acteren.
- Leveranciers die proberen direct zaken te doen met business/projecten.
- Leverancier die beweert buiten zijn expertise gebied te kunnen leveren, tarieven buiten proportie (onderhandelen mag, maar wel realistisch)

De vragen die Johan zichzelf stelt:

- *Hoe en waar vind ik, organiseer ik goede vaklui?*
- *Hoe krijg ik inzicht in de SAP roadmap en de impact voor de levering aan projectportfolio ervan doorgronden?*
- *Hoe zorg ik dat projecten binnen de gestelde financiële kaders en technisch correct worden opgeleverd?*
- *Hoe houd ik de balans tussen interne en externe inhuur (vaak mijn KPI)?*

thenextview++

Persona HR manager

Saskia

40 jaar, Apeldoorn

HBO opleiding

4 jaar bij het bedrijf

2 kinderen



"Ik heb soms de neiging de complexiteit te onderschatten"

Saskia werkte voorheen bij een uitzendbureau, maar is enkele jaren geleden bij de eindklant gaan werken en van recruiter doorgegroeid naar HR Manager. Saskia is druk met haar team van 10 HR backoffice medewerkers en heeft veel contact met de business over lopende issues met medewerkers. Saskia is niet iemand die voor haar werk veel op het internet rondhangt. Ze volgt wat ontwikkelingen in de bekende LinkedIn groepen en HR fora. Wel is ze een frequent bezoeker van netwerkbijeenkomsten, seminars en congressen. Privé gebruikt zij Facebook.

Ze merkt dat de business vindt dat HR - Saskia dus - niet snel buiten het eigen vakgebied kijkt. Aannemen door HR is 1 ding, maar de stappen erna zijn net zo belangrijk voor het onboarding proces. Ze is begonnen met nadenken over mogelijke oplossingen. Zij is er achter gekomen dat er geen echte end-to-end proces verantwoordelijkheid bestaat en de aanpak van het probleem een structurele oplossing vergt..

Wordt vrolijk van:

- Goede oplossingen die haar helpen de instroom van nieuw talent in de organisatie op gang te houden.
- Oplossingen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en transparant maakt aan de business hoe dit proces loopt. Als software haar hierbij op een gebruiksvriendelijke manier kan helpen, dan graag!
- Advies op het gebied van vernieuwing van HR (systemen). Saskia heeft de indruk dat de collega's van de business, en in het bijzonder inkoop, soms hier meer van af weten dan zij.

Heeft een hekel aan:

- Oplossingen die mooi klinken, maar uiteindelijk veel te duur zijn en niet gebruikt worden (door beperkte gebruiksvriendelijkheid).

De vragen die Saskia zichzelf stelt:

- Hoe kan ik de instroom van talent op peil houden, aansluitend op de behoefte van de business?
- Hoe kan ik het management ontzorgen van allerlei administratieve rompslomp rondom het instroom proces?
- Welke bijbehorende oplossingen zijn voor bovenstaande vragen het antwoord? Ik ben op zoek naar structurele oplossing.

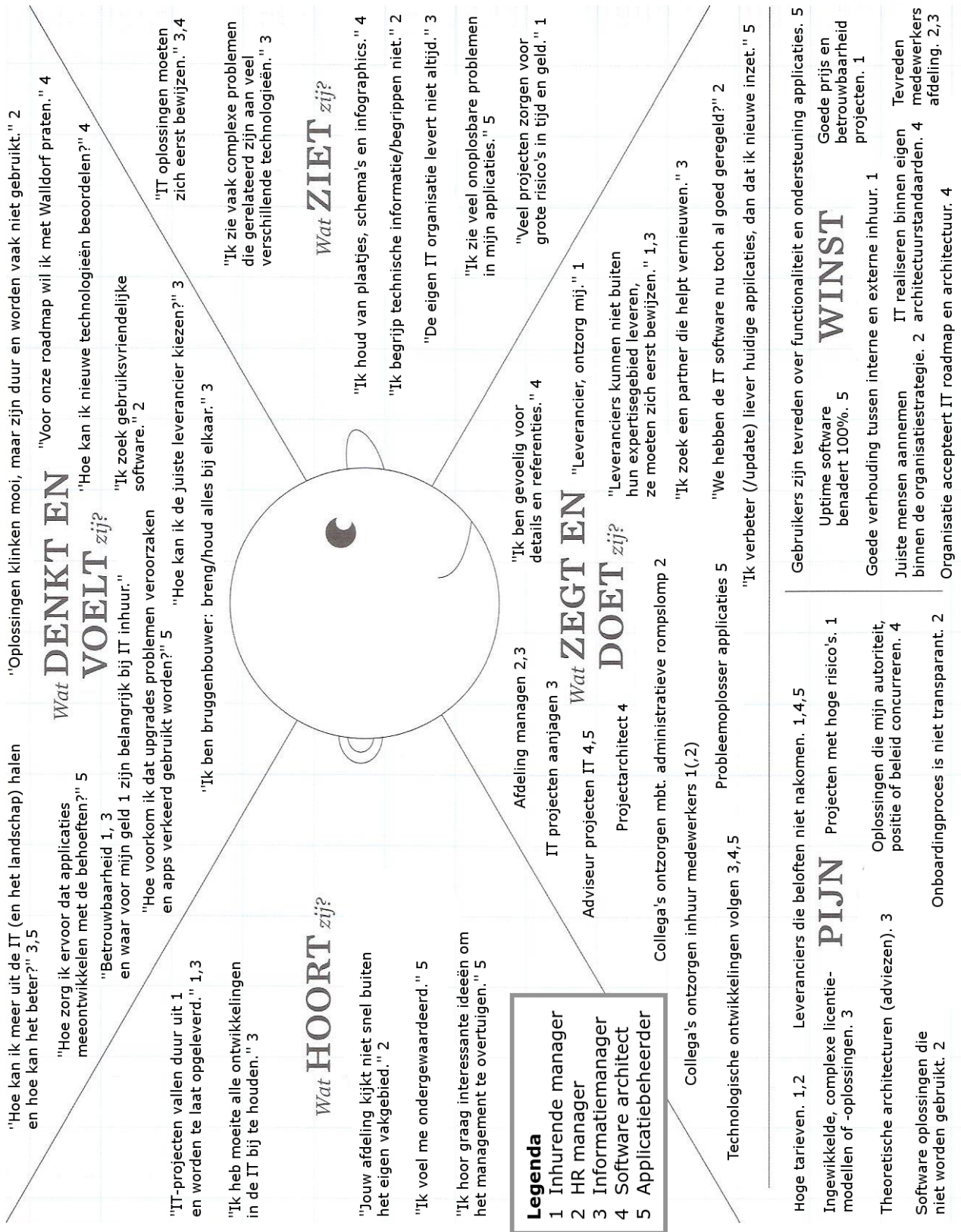
thenextview++

Figuren 17 t/m 22: buyer personas The Next View

2.1.2 Analyse buyer personas

Om een goed beeld te krijgen van de buyer personas, zoals in de vorige paragraaf beschreven, heb ik het model Customer Empathy Map ingezet. Door de gedachten van de buyer personas hierin in te vullen en overeenkomsten tussen buyer personas samen te pakken. Hierdoor zijn naast de overeenkomsten ook de verschillen overzichtelijk in kaart gebracht.

De ingevulde Customer Empathy Map is op de volgende pagina zichtbaar in figuur 23 (p – 58).



Figuur 23: Customer Empathy Map

Analyse Customer Empathy Map

Naar aanleiding van de ingevulde Customer Empathy Map heb ik een aantal vooronderstellingen gedaan over de buyer personas van The Next View. Deze zijn in de volgende alinea's te lezen.

Er is één kenmerk dat min of meer in gelijke mate van toepassing is op alle buyer personas, namelijk betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de leverancier en van de oplossing is een belangrijk aspect bij de aankoop van IT oplossingen. Dit kenmerk uit zich in risicomijdend gedrag, wat ook op andere manieren te zien is in de Customer Empathy Map. De belangrijkste reden die voor dit gedrag wordt genoemd zijn de hoge tarieven. Een andere reden is het grote kostenplaatje bij het falen van projecten (kosten oplossing & tijd), vanwaar contactpersonen projecten met nieuwe technologieën vermijden.

Marco Gianotten (2014), IT- en outsourcing management strateeg, noemt twee manieren om de interpretatie van risico's in IT uitbestedingen verminderen. Dit zijn transparantie in gedrag en het tonen van expertise. In het model staat ook beschreven hoe de buyer personas deze risico's indekken. Deze kunnen worden verdeeld onder transparantie en expertise. The Next View kan zijn expertise bewijzen door middel van referenties van klanten. Daarnaast kan zij transparantie tonen in ervaringsverhalen van zijn vakmensen die zij hebben met bepaalde technologieën of oplossingen. Hierbij is van belang dat deze verhalen eerlijk en niet-commercieel zijn. Deze bevatten details en hierin worden naast de positieve ook negatieve punten genoemd. Details bieden de lezer de mogelijkheid om zelf feiten en oordelen van het verhaal te beoordelen.

Daarnaast volgen alle buyer personas technologische ontwikkelingen. De informatiemanager, software architect en applicatiebeheerder willen graag op kennisgebied voorlopen en volgen de ontwikkelingen erg actief. De inhurende manager volgt ontwikkelingen wat minder actief. De HR manager volgt de belangrijkste HR ontwikkelingen, waarbinnen technologische ontwikkelingen kunnen vallen. Het doel van alle buyer personas is om kansen voor hun eigen organisatie te filteren uit de ontwikkelingen. Deze inhurende manager en HR manager hebben gemeen dat zij beide recruitment activiteiten uitvoeren. Zoals je ziet hebben drie van de vijf buyer personas een managementfunctie. Tot slot zie je verschil tussen de kennis in technisch niveau van de buyer personas. Deze is samen met de andere beschreven verschillen in tabel 7 uitgewerkt.

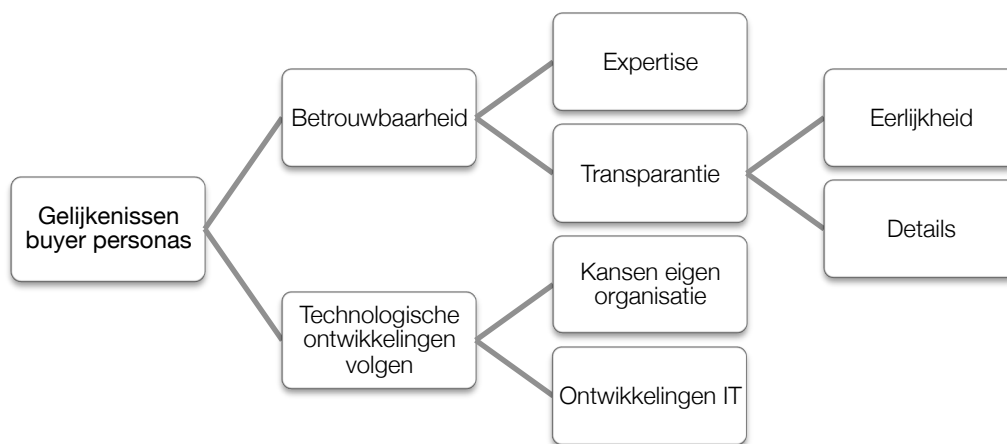
	Volgen IT ontwikkelingen	Recruitment activiteiten	Management	Technologische kennis	Legenda:
Inhurende manager	+/-	+/-	+	+/-	Niet (/nauwelijks) -
HR manager	-	+	+	-	Gemiddeld +/-
Informatiemanager	+	-	+/-	+	Voornamelijk +
Software architect	+	-	-	+	
Applicatiebeheerder	+	-	-	+	

Tabel 7: initiële analyse verschillen buyer personas

Tot slot komen er nog drie belangrijke waarden naar voren betreffende IT oplossingen, namelijk gebruiksvriendelijkheid, eenvoud en dat deze in lijn moeten zijn met het huidige IT beleid (en software). De HR manager vindt met name gebruiksvriendelijkheid van belang. De informatiemanager zoekt eenvoudige, niet al te complexe oplossingen (en licentiemodellen). De software architect en applicatiebeheerder hechten het meeste waarde aan een oplossing die binnen hun huidige IT beleid past, dus aansluit bij de huidige software.

Op basis hiervan verwacht ik dat er maar drie stromingen nodig zijn om van elkaar te onderscheiden, met betrekking tot de segmentatie van doelgroepen. Deze stromingen zijn gebaseerd op de invalshoek vanwaar iemand naar een IT probleem, oplossing of dienst kijkt. Dit kan mogelijk als startpunt dienen, van waaruit iemand het online oriëntatieproces doorloopt. Afhankelijk hiervan zal ook de route van het proces anders zijn, kijkende naar de informatiebehoefte. De invalshoek is afhankelijk van de mate van gespecialiseerde IT kennis. Grofweg zijn er drie stromingen zichtbaar: gespecialiseerde IT'er, breed georiënteerde IT'er en (niet-IT) manager.

Op basis van de analyse in afgelopen paragraaf zijn een aantal gelijkenissen tussen de buyer personas naar voren gekomen. Deze gelijkenissen hebben te maken met de waarden op basis waarvan zij een IT leverancier beoordelen en het feit dat zij allen technologische ontwikkelingen volgen. De gelijkenissen zijn in figuur 23 gestructureerd weergegeven.



Figuur 24: argumentatieketen gelijkenissen buyer personas

Bovenstaande analyse heeft een beeld gegeven van de doelgroep. Deze informatie zijn tijdens de diepte-interviews gebruikt, waarbij op opvallende aspecten extra werd doorgevraagd. Zoals uit de conclusies van de interviews is gebleken komt de kern van beide sterk overeen. Het advies is grotendeels gebaseerd op de interviews, aangezien deze de relevantie van verschillende aspecten uit bovenstaande analyse heeft geboden.

2.2 Contactpersonen

Op basis van de gegevens uit tabel 8 (10 – 61) in deze paragraaf heb ik de huidige contactpersonen en hun organisaties geanalyseerd. Hierdoor kunnen de huidige contactpersonen en klanten concreter worden beschreven. Dit is relevant, aangezien tijdens de diepte-interviews is aangegeven dat men bij een nieuwe leverancier zeer veel waarde hecht aan een relevant klantverhaal. Een klantverhaal is voor hen relevant indien het vraagstuk van het klantverhaal overeenkomt met hun eigen vraagstuk én als de betreffende organisatie (referentie) binnen dezelfde branche valt.

Op basis van mijn kennis van de buyer personas en bijbehorende functies heb ik de contacten onderverdeeld in de buyer personas. De mogelijke buyer personas zijn: applicatiebeheerder, business analyst, business manager, enterprise architect, HR manager, informatiemanager en inhuurmanager. Hierna heb ik op basis van deze indeling berekend hoeveel procent de verschillende typen buyer personas omvatten binnen alle contactpersonen van The Next View. Ruim een kwart van de contactpersonen (totaal) zijn informatiemanagers. Een vijfde van de contactpersonen zijn enterprise architecten. Een iets kleinere groep bestaat uit business analisten.

Onderstaande gegevens bevestigen de informatie van Ronald Lanjouw dat de informatiemanager en (enterprise) architect de meest voorkomende buyer personas zijn. Wel noemde hij ook de inhuurmanager als veelvoorkomende persona. Naar verwachting had hij tijdens het interview de business managers ook als inhuurmanagers meegerekend, aangezien dit voorheen geen aparte persona-groep was. Aangezien beide groepen een andere mate van beslissingsbevoegdheid en andere doelen hebben is het zeker van belang beide groepen gescheiden te houden.

Tabel 8 toont dat er tevens relatief veel business analisten zijn, hoewel hierbij vermeldt moet worden dat hier ook projectmanagers onder vallen. De doelen van projectmanagers komen namelijk het dichtste bij deze van business analisten. De business manager, inhuurmanager, en applicatiebeheerder omvatten ieder een tiende van de groep. Tot slot omvatten de HR managers het kleinste deel van de contactpersonen.

Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de informatiemanager, enterprise architect en business analist de belangrijkste buyer personas zijn als het gaat om kwantiteit. Vandaar is het van belang de meeste content op deze groepen te richten. Aangezien de HR manager de enige functie voor een specifiek vakgebied is binnen de diensten van The Next View, gaat deze conclusie niet op voor de HR managers.

Buyer persona	Percentage van totaal
Informatiemanager	26%
Enterprise architect	21%
Business analist	18%
Business manager	10%
Inhuurmanager	10%
Applicatiebeheerder	9%
HR manager	6%
Totaal	100%

Tabel 8: verhoudingen buyer personas

Daarnaast heb ik de organisaties waar contactpersonen van The Next View werkzaam zijn onderverdeeld in de branches financiële dienstverlening, food & retail, openbaar vervoer, nutssector en zakelijke dienstverlening. Deze groepen zijn gekozen naar aanleiding van het interview met The Next View partner Ronald Lanjouw (p – 119).

Uit de tabel volgt dat meer dan een derde van de contactpersonen van The Next View werkzaam is in de nutssector. Een kwart is werkzaam in het openbaar vervoer. Financiële dienstverleners en zakelijke dienstverleners omvatten beide een zesde deel van de contactpersonen. Tot slot is de kleinste groep food en retail met 9%.

Grofweg zie je deze verhouding, logischerwijs, terug in de klantverhalen op de website van The Next View. Tijdens de interviews (bijlage 3.2, p – 73) vertelden klanten het van belang vinden dat een in te huren IT dienstverlener ervaring heeft met een product, wat bij voorkeur in dezelfde branche is. Dit kwam naar voren als groot pluspunt. Het is sowieso te adviseren om klantverhalen te blijven publiceren. Indien mogelijk is het interessant om na te denken over de mogelijkheden om klantverhalen over bedrijven in de food & retail sector te genereren. Hierdoor wordt automatisch een nieuwe doelgroep, op basis van de branche waarin zij werkzaam zijn, aangesproken wat nieuwe kansen kan bieden.

Branches	Percentage van totaal
Nutssector	34%
Openbaar vervoer	25%
Financiële dienstverlening	16%
Zakelijke dienstverlening	16%
Food & retail	9%
Totaal	100%

Tabel 9: verhoudingen branches contactpersonen

In tabel 10 zijn de originele gegevens 'Functie' en 'Bedrijfsnaam', aangevuld met de gegevens 'Buyer persona' en 'Branche' te lezen. Op basis van deze gegevens zijn de twee hiervoor getoonde tabellen gemaakt.

Functie	Buyer persona	Branche
Principal Implementatie-begeleider	Applicatiebeheerder	Financiële dienstverlening
Teamlead SAP Support	Applicatiebeheerder	Food & retail
Teamlid SAP	Applicatiebeheerder	Food & retail
Applicatie Beheerder SAP PM / Mobile	Applicatiebeheerder	Nutssector
Teamleider SAP	Applicatiebeheerder	Openbaar vervoer
Functioneel Beheer	Applicatiebeheerder	Openbaar vervoer
ICT Consultant intern	Applicatiebeheerder	Openbaar vervoer
Controller ICT	Applicatiebeheerder	Openbaar vervoer
Teamlead Security en Autorisaties SAP	Applicatiebeheerder	Zakelijke dienstverlening
Application Manager SAP HR	Applicatiebeheerder	Zakelijke dienstverlening
ICT Medewerker	Applicatiebeheerder	Zakelijke dienstverlening
Business Consultant	Business analist	Financiële dienstverlening
Ontwikkeling en Advisering Bedrijfsvoering	Business analist	Financiële dienstverlening
Information Analyst	Business analist	Food & retail
Sr. BI consultant	Business analist	Nutssector
Informatie Analist	Business analist	Nutssector
Security Officer	Business analist	Nutssector
Business Process Analyst	Business analist	Nutssector
Procurement Consultant	Business analist	Nutssector
Functioneel Beheer HR	Business analist	Openbaar vervoer
Business Consultant	Business analist	Openbaar vervoer
Beleidsadviseur Bedrijfsinformatie Management	Business analist	Openbaar vervoer
Adviseur Informatie Beleid	Business analist	Openbaar vervoer
Adviseur Informatiebeleid	Business analist	Openbaar vervoer
Business Analyst (ZZP)	Business analist	Openbaar vervoer

Staflmedewerker	Business analist	Zakelijke dienstverlening
Project Manager	Business analist	Financiële dienstverlening
Projectmanager ICT Servicedesk	Business analist	Financiële dienstverlening
Projectleider	Business analist	Nutssector
Projectmanager	Business analist	Nutssector
Projectmanager e-HRM	Business analist	Openbaar vervoer
Projectmanager OVCP	Business analist	Openbaar vervoer
Manager Project en Release Management	Business analist	Openbaar vervoer
Senior Projectmanager	Business analist	Zakelijke dienstverlening
Teamleider Func. Support Accounting	Business manager	Financiële dienstverlening
Projectmanager IDM	Business manager	Food & retail
Manager Business Consultancy	Business manager	Food & retail
Teamleider OV&VRI a.i	Business manager	Nutssector
Manager	Business manager	Nutssector
Manager Innovatie	Business manager	Nutssector
Teamleider	Business manager	Nutssector
Afdelingshoofd Aanleg Leidingen	Business manager	Nutssector
Director Base Maintenance Narrow-Body B737	Business manager	Openbaar vervoer
Businessmanager	Business manager	Openbaar vervoer
Programma Manager SAP	Business manager	Openbaar vervoer
Manager Move NS	Business manager	Openbaar vervoer
Business Architect / Mgr IM HR	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
Sr. Vice President / Lead Business Architect Organisation	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
Manager Strategy & Architectuur	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Manager Architecture	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Manager Business & IT en procesarchitect	Enterprise architect	Zakelijke dienstverlening
Head of Projects, Development and Architecture	Enterprise architect	Zakelijke dienstverlening
Enterprise Architect	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
Enterprise Architect	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
Microsoft Lead Architect	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
Enterprise Architect	Enterprise architect	Nutssector
SAP Architect	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
SR SAP BW Developer	Enterprise architect	Financiële dienstverlening
SAP infra, specialist ontwikkeling	Enterprise architect	Financiële dienstverlening

Security Architect	Enterprise architect	Food & retail
Senior .NET Developer	Enterprise architect	Food & retail
Information Architect	Enterprise architect	Nutssector
ICT Architect	Enterprise architect	Nutssector
ICT Ontwerper	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Business Architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
SAP architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Business Architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
ICT Infrastructuur Architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Business architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
Architect	Enterprise architect	Openbaar vervoer
ICT Architect	Enterprise architect	Zakelijke dienstverlening
ICT Architect Information & Applications	Enterprise architect	Zakelijke dienstverlening
IT Architect	Enterprise architect	Zakelijke dienstverlening
HR Business Manager	HR manager	Nutssector
Manager HR Services	HR manager	Openbaar vervoer
Manager HR IT	HR manager	Openbaar vervoer
Teamlead Recruitment	HR manager	Openbaar vervoer
Manager HR services & recruitment	HR manager	Openbaar vervoer
Directeur HRM	HR manager	Openbaar vervoer
Recruiter Matchpoint	HR manager	Openbaar vervoer
Manager Resource Desk	HR manager	Zakelijke dienstverlening
Director IT	Informatiemanager	Financiële dienstverlening
Manager Webmanagement	Informatiemanager	Financiële dienstverlening
Manager Servicedesk Group ICT	Informatiemanager	Financiële dienstverlening
EVP GICT Rabobank Group	Informatiemanager	Financiële dienstverlening
Manager	Informatiemanager	Food & retail
Vice President ICT	Informatiemanager	Food & retail
Senior IT Director E-Business & Digital	Informatiemanager	Food & retail
General IT Manager	Informatiemanager	Food & retail
Manager Service & Staf Generiek	Informatiemanager	Nutssector
Informatie Manager	Informatiemanager	Nutssector
Manager Business Intelligence & Analytics	Informatiemanager	Nutssector
Plv. Directeur Shared Services	Informatiemanager	Nutssector
Manager BI - Beheer	Informatiemanager	Nutssector
Teammanager ICT Competence Center	Informatiemanager	Nutssector
Manager Maintenance- and Datacenter	Informatiemanager	Nutssector
Manager ICT Competence Center	Informatiemanager	Nutssector
Hoofd Integratieoplossingen, SAP & BI Competence Center	Informatiemanager	Nutssector

Manager ICT	Informatiemanager	Nutssector
Manager Business Systemen	Informatiemanager	Openbaar vervoer
VP IMO	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Manager Generieke Services	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Informatiemanager	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Business informatie Manager	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Business Information Manager	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Manager Informatie Beleid	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Manager Bestuurlijke Informatie Systemen	Informatiemanager	Openbaar vervoer
Manager ICT	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Hoofd ICT Services	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Manager Informatievoorziening	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Manager SAP-CC	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Manager Operations	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
sr. Information manager	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Informatiemanager SAP	Informatiemanager	Zakelijke dienstverlening
Teammanager Prod. Delivery Claims	Inhuurmanager	Financiële dienstverlening
Contract Manager ADM	Inhuurmanager	Financiële dienstverlening
Supplier Quality Manager	Inhuurmanager	Nutssector
Leveranciersmanager ICT Inleen	Inhuurmanager	Nutssector
Strategisch Inkoper Inhuur	Inhuurmanager	Nutssector
Manager Inkoop Operatie	Inhuurmanager	Nutssector
Inkoper	Inhuurmanager	Nutssector
Service delivery manager	Inhuurmanager	Openbaar vervoer
IT Delivery Manager	Inhuurmanager	Openbaar vervoer
Inkoper	Inhuurmanager	Openbaar vervoer
Buyer ICT	Inhuurmanager	Zakelijke dienstverlening
Inkoper	Inhuurmanager	Zakelijke dienstverlening

Tabel 10: geëxporteerde informatie contactpersonen (Hubspot, 2014).

3. DIEPTE-INTERVIEWS

In dit hoofdstuk leest u hoe ik de diepte-interviews heb voorbereid. Hierin komt naar voren welke keuzes ik heb gemaakt en waarom. Op basis van deze keuzes zijn de uiteindelijke interviewvragen opgesteld.

3.1 De aanpak

In deze paragraaf leest u hoe de diepte-interviews zijn voorbereid, waarom bepaalde keuzen zijn gemaakt, vanuit welke content vragen zijn gesteld en welke verbeterpunten ik achteraf tegen ben gekomen.

3.1.1 Deelvragen

Hieronder staan de deelvragen met bijbehorende subvragen die beantwoord zullen worden (mede) op basis van de diepte-interviews.

Deelvraag 3: Hoe kan het proces van websitebezoeker tot lead worden beïnvloed?

- Welke informatiebehoefte hebben klanten van TNV tijdens verschillende stadia/stappen in hun koopproces?
- Via welke kanalen zoeken klanten van TNV (deze) informatie?
- Welke moeilijkheidsgraad van content vinden klanten van TNV het relevantste en meest interessant?
- Welke vormen content vinden klanten van TNV het aantrekkelijkste om te lezen?
- Via welke kanalen worden klanten van TNV bij voorkeur bereikt?

Deelvraag 4: Welke vormen content en kanalen combinaties binden websitebezoekers, zodat deze het volledige proces tot leads doorlopen?

- Hoe beleven klanten van TNV dit proces?
- Fases + tijdsduur / vragen die zij zichzelf stellen en hoe zij deze trachten te beantwoorden / beïnvloeders

Deelvraag 5: Wanneer kunnen welke content en kanalen het beste worden ingezet?

- In welke frequentie kunnen we de content en kanalen het beste inzetten (realistisch & effectief)?
- In welke volgorde kunnen we de content en kanalen het beste inzetten?
- Wat zijn de beste momenten om de content en kanalen in te zetten?

3.1.2 Aanvullende oriëntatie

Aanvullend op de deelvragen vanuit mijn scriptie heb ik literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij kwam ik interessante vragen van Thomas Marzano, Global Creative Director bij Philips tegen (Emerce, 2012). Philips heeft in 2012 namelijk zijn volledige customer experience flow in beeld gebracht. Hiervoor hebben zij onderzoek bij de doelgroep gedaan naar hun oriëntatie- (en koop-)proces.

De vragen die zij aan hun klanten stelden zijn:

- Wat triggert uw doelen en behoeften?
- Hoe denkt u hierover?
- Welke activiteiten voert u uit en in welke sequentie?
- Tegen welke barrières en pijnpunten loopt u aan?

- Wat zijn de belangrijkste beslispunten (key decision points) door het proces heen?
- Wat zijn uw zorgen?
- Wat zijn noemenswaardige inzichten door het proces heen?

3.1.3 Aanpak

De deelvragen die gericht zijn op de huidige klanten van TNV kunnen worden beantwoord door middel van fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek kan goed worden ingezet, aangezien de doelgroep van TNV relatief klein is (lees: weinig in aantal, groot in opdrachten). Ook het doel van dit onderzoek sluit hierbij aan, namelijk het verkrijgen van diepgaande informatie en antwoorden op waaromvragen (Right Marketonderzoek, 2014). Het grote voordeel van diepte-interviews is dat ik door kan vragen naar onderliggende motivaties, gedachten en gevoelens. Ook kan ik om opheldering vragen en krijg ik uit het gedrag van de geïnterviewde een indicatie van de waarde van de gegeven antwoorden.

Hiervoor ga ik in eerste instantie 8 interviews inplannen met huidige klanten van TNV. Ik verwacht dat dit voldoende is om de benodigde conclusies te kunnen trekken en de doelgroep in zijn breedte te omvatten. Aangezien het erg moeilijk zal zijn om klanten tijd vrij te laten maken (bijlage 7.2, p – 120) is dit een realistisch aantal. Indien nodig kunnen nog aanvullende interviews, eventueel in de vorm van calls, met klanten gepland worden. Gezien de rollen en functies van de klanten van TNV (veelal drukke managers of senior IT medewerkers) is het nauwelijks tot niet mogelijk om potentiële klanten te benaderen. Hiermee bestaat geen band, vanwaar verwacht mag worden dat zij hier geen tijd voor vrij willen maken.

Ik kies ervoor om semigestructureerde interviews te houden (Nederhoed, 2004). Het doel is namelijk om beeld te krijgen van een onbekende situatie en hierbij inzicht te krijgen in de denken en gevoelswereld van de consument. Dit betekent dat ik geen letterlijke vragen op ga stellen die in een vaste volgorde behandeld worden. Afhankelijk van de antwoorden van de geïnterviewde zullen vooraf bepaalde onderwerpen in verschillende mate aan bod komen. Door het interview op te nemen kan op bepaalde aspecten doorggevraagd worden. Bij semigestructureerde interviews is het van belang dat de interviewer een terughoudende opstelling aanneemt en een situatie creëert waarin de geïnterviewde vrijuit kan spreken.

De vraagfase zal verlopen van algemene vragen naar steeds specifiekere vragen. Algemene vragen zullen gesteld worden, waarna indien mogelijk doorggevraagd zal worden. Hierdoor kan de geïnterviewde zich geleidelijk inleven in de te bespreken aspecten. Gezien de breedte van de onderwerpen is het niet logisch om te starten vanuit specifieke vragen.

Verbale stimuleringstechnieken die tijdens het interview ingezet kunnen worden zijn samenvatten, herhalen en oplettendheid te tonen ("en toen", "juist, ja"). Non-verbaal kunnen stiltes ervoor zorgen dat de ondervraagde zich kan concentreren, stil kan staan bij antwoorden (pregnant silences) en in een ontspannen sfeer na kan denken. Daarnaast moet er qua luisterhouding gelet worden dat een geïnteresseerde houding wordt aangenomen, je bemoedigend knikt en een vragende blik gebruikt. Indien iemand twijfelt of vastloopt bij een bepaalde vraag, ga ik naar voorbeelden vragen. Hiermee worden de vragen minder abstract.

3.1.4 Interview uitvoering

In deze paragraaf is de structuur van het interview uitgewerkt. Aangezien het een semigestructureerd interview betreft, zal de verdere invulling tijdens het interview plaatsvinden.

Opwarmfase

Tijdens de opwarmfase van het interview zal ik een korte introductie geven over mijzelf en het onderzoek.

Onderdelen introductie:

- 4^e-jaarsstudent Student Fontys Hogeschool Communicatie.
- Onderzoek voor eindscriptie bij TNV richting online marketingcommunicatie. oriëntatieproces IT aanbesteding.
- Doel = beeld schetsen van online oriëntatieproces van IT aanbestedingen + gerelateerde communicatieaspecten. Hiermee kan invulling worden gegeven aan de online content van TNV (ten behoeve van inbound marketing).
- Inhoud = online oriëntatie, informatiebehoefte, interessante content en beïnvloedende factoren.

Aanvullend zal ik toestemming vragen om het gesprek op te nemen, zodat ik mijzelf beter op de antwoorden van de geïnterviewde kan richten. Daarnaast zal ik benoemen dat de uitwerking van het interview in de bijlage van de scriptie opgenomen zal worden en dat hier geen naam en toenaam genoemd zal worden. Tot slot zal ik vragen of ze aanvullend hierop nog vragen heeft, waarna het interview kan beginnen.

Vraagfase

Op basis van de deelvragen en het proces heb ik onderstaand te bespreken onderwerpen uitgewerkt. Hierbij zijn bepaalde aspecten verder onderverdeeld. Het is een semigestructureerd interview wat op verschillende manieren (qua overgang tussen onderwerpen) kan lopen. Vandaar zijn de vragen niet letterlijk uitgeschreven.

Oriëntatie:

- Organisatie:
- Functie:
- Laatste IT oplossingen/diensten aangekocht:
 - o
 - o

1. Probleem of kans

- a. Trigger
- b. Koopmotief (waarom)

2. Vragen + koppelen aan proces

- a. Entertainment
 - i. Interesse nieuwe technologie
 - ii. Type content (white paper, e-book, ..) VB2
- b. Informatiebehoefte
 - i. Vragen behoefte antwoord (zoek industrie-gerelateerde info?)
 - ii. Moeilijkheid & zoekwoorden (zoektaal: NL / EN) VB1
 - iii. Vorm (voordeel, specs, ..) VB2

3. Middelen

- a. Advies mensen (WOM): wie & over wat?
- b. Communicatie
 - i. Welke middelen: Nieuwsbrief, Google, TNV blogs,
 - ii. Hoe vaak (contact middelen / welke voorkeur) -> per middel
 - iii. Wanneer -> per middel + wanneer contact sales leverancier gewenst
 - iv. Formulievelden downloads

4. Doel

- a. Einddoel
 - i. KPI
 - ii. Anders (secundair)
- b. TNV
 - i. Hoe helpt TNV jouw doel te bereiken? Hoe kan content helpen?

5. Proces

- a. Beleving
 - i. Stappen proces & veranderende informatiebehoefte
 - ii. Positief: waarden & voldoening (wordt blij van ..)
 - iii. Negatief: barrières & pijnpunten en zorgen
- b. Beslismomenten
 - i. Beoordelingscriteria
(techn. specs, gebruiksgemak, aankoopprijs, operationele kosten,)
 - ii. Decision making unit -> wie beslissen (& welke belangen)
 - iii. Voorgeschreven regels aankoop
 - 1. Vaste leveranciers
 - 2. Wanneer niet vaste leverancier
 - 3. Hoeveel leveranciers vergeleken (long-list & short-list)
- c. Tijdsduur & duur per 'stap'

VB1: moeilijkheidsgraad bepalen n.a.v. voorbeelden

De geïnterviewde leest een lijst van 5 inleidingen van blogs zonder titel en mag aangeven welke hem qua moeilijkheidsgraad (dit wordt expliciet genoemd) het meeste aanspreken.

VB2: voorkeursvorm van content bepalen

De geïnterviewde geeft van twee groepen met verschillende vormen content aan welke vormen deze bij voorkeur leest of bekijkt. Van de vormen leaflet, white paper en e-book zullen voorbeelden op een laptop beschikbaar zijn zodat ieder dezelfde interpretatie van de verschillende vormen heeft.

Afkoelfase

Het interview zal eindigen met een korte afkoelfase. Eerst zal ik aangeven dat de laatste vraag in het interview gesteld is. Hierna zal ik vragen of de geïnterviewde een bepaalde vraag heeft gemist en vragen hoe deze het gesprek vond verlopen. Tot slot zal ik vragen of de geïnterviewde nog bepaalde vragen heeft, waarna het interview beëindigt zal worden.

3.1.5 Ondersteunende voorbeelden interviews

In deze paragraaf staan alle voorbeelden die tijdens de interviews ter ondersteuning zijn gebruikt. Over deze voorbeelden zijn concrete vragen gesteld, zodat men ook onbewustere informatie heeft overgebracht tijdens de interviews.

Voorbeelden blogs moeilijkheidsgraad

Welke moeilijkheidsgraad in een blog vind je het interessantste om te lezen?*

1. SAP heeft een aantal ontwerpprincipes omschreven voor Fiori apps, echter deze principes bieden nog ruimte voor interpretatie. Welke 'standaard' guidelines zijn er precies voor de UX van een SAP Fiori app? Ik ging hier zelf mee aan de slag en het resultaat is een SAPUI5 project met een aantal ontwerpprincipes voor Fiori apps.

Snel en simpel mobiele applicaties bouwen wordt mogelijk met de nieuwe tool van SAP: de SAP AppBuilder. Op basis van interfaces uit SAP kan een gebruiker via drag and drop functionaliteit een HTML5 user interface maken. De doelgroep is de procesexpert met beperkte programmeer kennis. Wij gingen aan de slag met deze AppBuilder en laten je zien wat de toegevoegde waarde is.

2. Een organisatie die Duet Enterprise uitrolt in zijn landschap, gebruikt standaard geen SSL in zijn interne netwerk. Zij vroegen zich af of het mogelijk is om de SSL niet te activeren op de Duet Enterprise SAP add-on of het SAP NetWeaver Gateway 2.0-systeem. Niettemin kan dit verzoek niet ingewilligd worden. De reden hiervoor is het gebruik van SAML2 voor Duet Enterprise 1.0 single sign-on tussen SharePoint 2010 en SAP NetWeaver Gateway.

3. An organization that is deploying Duet Enterprise in the landscape, default has no SSL enabled in their internal network. They questioned to neither activate SSL on the Duet Enterprise SAP Add-On / SAP NetWeaver Gateway 2.0 system.

However, this request cannot be granted. Reason is the usage of SAML2 for Duet Enterprise 1.0 Single Sign-On between SharePoint 2010 and SAP NetWeaver Gateway system.

4. SAP HANA Cloud Integration (SAP HCI) is het cloud integratie product van SAP. In eerdere blogs heb ik al de eerste inzichten en ervaringen gedeeld. De positionering van SAP HCI betreft met name integratie met andere SAP cloud producten. Sinds januari 2014 mag naast SAP Cloud for Customer en SAP Financial Services ook SuccessFactors worden toegevoegd aan de standaard integratie mogelijkheden van SAP HANA Cloud Integration. In deze blog ga ik in op de mogelijke integratiescenario's van SuccessFactors met SAP HANA Cloud Integration.

5. Een aantal weken geleden heb ik de kans gehad om een workshop bij SAP te volgen over het SAP Mobile Platform (SMP) 3.0 en heb ik de toekomst van het SMP mogen aanschouwen. Het doel van deze workshop was om gedetailleerd inzicht te geven in de technische en functionele aspecten van de technology stack, best practices rondom het gebruik van het SMP 3.0 en het bouwen van robuuste mobiele applicaties. In deze blog deel ik graag een aantal van mijn bevindingen en ervaringen met dit nieuwe platform.

*Bovenstaande inleidingen van blogs zijn aan geïnterviewden getoond, waarna zij per blog hebben aangegeven welke moeilijkheidsgraad hen het beste aanspreekt.

Voorbeelden content

Mogelijke vormen van content en haar kenmerken zijn onderstaand beschreven. Voorbeelden zijn aanwezig.*

Content

How-to

Tips & tricks

Checklist

Roadmap (overview product: positionering, etc)

Klantverhaal

Nieuwe oplossing (Fiori / sap mobile platform 3.0)

Ervaringsverhaal implementatie oplossing/technologie (force.com apps ontwikkelen)

Uitleg IT oplossing (wat is een mockup / wat is de b2b add-on voor sap pi)

Visie op de ontwikkeling van een bepaalde oplossing (ontw. SAP-Microsoft integratie)

Voorbeelden vorm

Presentatie (PowerPoint)

Leaflet

- Folder van 1 a 2 pagina's.
- Bevat feitelijke productinformatie en voordelen.

White paper

- Vaak 2 tot 5 pagina's.
- Educatieve brochure.
- Bevat informatie over een probleem, voordelen en conclusie.

E-book

- Minimaal 10 pagina's.
- Allesomvattende informatie rondom een onderwerp.
- Luchtigere stof, vergeleken met een white paper.

Webinar / online seminar:

- Online lezing, workshop of college met als doel kennisoverdracht.
- Kan wel/niet interactief zijn.

(Webcast = webinar, waarbij ook fysiek publiek aanwezig is.)

Voorbeelden formulierelden

Plaats een kruisje in het vierkantje, indien je dit gegeven onbezwaard in zou vullen.

Aanhef : ☐ Dhr. ☐ Mevr.	
Voornaam :	
Achternaam :	
E-mail adres :	
Telefoonnummer :	
Woonplaats :	
Land :	
Leeftijd :	
Leeftijdscategorie: ☐ 0 - 20 ☐ 20 - 40 ☐	
Naam organisatie :	
Industrie : ☐ Financiële dienstverlening ☐ Transport en vervoer ☐	
Grootte organisatie: ☐ 0 tot 100 medewerkers ☐ 100 tot 200 medewerkers ☐	
Functie :	
Functie : ☐ Informatiemanager ☐ Software architect ☐ Applicatiebeheerder ☐ Inhurende manager ☐ HR manager ☐ Consultant ☐ Overig	
Interessegebied ☐ Cloud ☐ Integration ☐ Business Intelligence ☐ Mobile	
Wat is uw grootste uitdaging tot nu toe? :	
Waar wordt u vrolijk van? :	
Welk probleem wilt u oplossen? :	
Waar heeft u behoefte aan? :	
Waar bent u bang voor? :	
Wat is uw KPI? :	

3.2 Uitwerkingen diepte-interviews

In deze paragraaf zijn alle zes diepte-interviews met contactpersonen van The Next View uitgewerkt.

Interview 1

Geslacht: man

Functie: Business Analyst

Organisatie: Achmea

“Mijn functie is om de wensen van verschillende business afdelingen te vertalen naar IT oplossingen. Hierbij richt ik mij met name op de interne bedrijfsvoering. Zo ben ik bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het intranet. Op dit moment zijn we bezig om het huidige intranet om te zetten naar een nieuwe versie. Ik ben verantwoordelijk voor het ophalen van de requirements en om deze te vertalen richting oplossingen. Hierbij ben ik ook bezig met een stukje zelfservice, dus hoe mensen kosten moeten declareren. Ik heb ontworpen hoe mensen declaraties moeten indienen. We gebruiken Microsoft Sharepoint. We hebben op dit moment versie 2007 en dat gaat naar 2013. Hierin zijn onderliggende systemen ontsloten, zoals declaraties vanuit SAP of het reserveren van ruimtes in Microsoft.”

“Ik ben samen met Oscar verantwoordelijk voor het ontwerpen en afstemmen van het Achmeanet (intranet) aan de business. Andere mensen van The Next View die hier hebben gezeten zijn Dennis van de Pluijm, William van Strien en Pim de Wit.”

“Of we nog andere IT oplossingen extern hebben ingekocht? Nee. Bij Achmea hebben we te maken met een extreem beleid van de dingen die je wel en niet mag inzetten qua software. We moeten altijd voor SAP en Microsoft kiezen. We hebben ook het Office pakket van Microsoft. Daarnaast ondersteunt HP de IT processen. Er zitten maar enkele exoten tussen op het gebied van software.”

“In mijn functie haal ik op wat de klant zou willen. Daarbij kijk ik wat er allemaal te koop is. In dit geval (intranet op basis van Sharepoint) werken we heel nauw samen met Microsoft zelf. We krijgen zelf van hen een kijkje in de keuken. Hun laten ook zien op welke manier we bepaalde vraagstukken kunnen oplossen. Stel dat je een beeld hebt wat de business wil. Dan houdt ik een paar workshops om te achterhalen welke functies en informatie er voor hen nodig is om hun werk te doen. Hierna ga ik zoeken welke middelen er voor deze activiteiten beschikbaar zijn. In dit geval ga ik kijken naar Microsoft Sharepoint.”

“Ik haal regelmatig informatie online op. Zo heb ik online trainingen bekeken, waarin werd uitgelegd wat er in Sharepoint allemaal mogelijk is. Met Achmeanet hebben we ook Microsoft betrokken. We hebben hen het vraagstuk voorgelegd en gevraagd hoe zij dit zouden oplossen. The Next View helpt nu met de integratie tussen SAP (voor o.a. administratie) en Microsoft Sharepoint (waarin de presentatie plaatsvindt). De expertise hiervoor is niet veel aanwezig binnen de markt.”

“Ik ben in contact gekomen met The Next View, aangezien ik daar al een aantal medewerkers kende. Online zoek ik op de vaste fora, Google, SAP SDM en vaste Microsoft fora. Of ik in het begin start met een brede oriëntatie? Nee, dat is toch al wel vrij specifiek. De vraag op zich is erg breed, hoewel de oplossingsmogelijkheden juist beperkend zijn. Dit gezien het strenge software beleid. Het proces moet aangepast worden aan de huidige oplossingen.”

“Wat ik zoek via Google? Op dit moment zoek ik op onderwerpen gerelateerd aan architectuur, zoals informatie classificeren, authenticatie, governance en metagegevens. Ik vind daar veel relevante informatie over. Ik zoek meestal Engelstalig, aangezien je dan meer resultaten krijgt. Daarnaast zijn de software pakketten ook vaak Engelstalig. Maar het zou mooi zijn als er Nederlandstalige informatie over informatiearchitectuur aanwezig is (hetgeen waar ik nu op zoek).”

“Ik ben tevreden als we überhaupt het geplande eindresultaat neer kunnen zetten. Het doel is nu bijvoorbeeld dat intranet 2013 draait, dan ben ik heel gelukkig. Als je kijkt naar de details zijn er aan aantal dingen die het geluk sterker onderbouwen. Dit is bijvoorbeeld als er geen maatwerk in de oplossing zit. Vooraf bepalen we een aantal uitgangspunten. Die uitgangspunten zijn heilig, tenzij een bepaald punt onvermijdbaar is. Stel dat we dadelijk een nieuw intranet hebben en hierin maatwerk is voorkomen, dan ben ik gelukkig. Natuurlijk is het einddoel om tevreden gebruikers te krijgen, hoewel je vooraf weet dat het toch niet volledig gaat lukken. Je probeert namelijk zoveel mogelijk binnen standaard oplossingen te blijven. Deze probeer je zoveel mogelijk aan te sluiten op de behoeften. Daarnaast wordt er heel veel tijd en geld geïnvesteerd in de implementatie, het uitleggen en de user adoption.”

“Even kijken welke voorbeelden qua moeilijkheidsgraad het interessantste zijn. De eerste vindt ik heel gemakkelijk qua niveau en is ook erg toepasbaar voor mij. Voor de tweede blog ben ik niet de doelgroep, dit gaat veel te diep de techniek in. Het derde blok zit er tussenin en het vierde blok is weer heel eenvoudig. Het laatste blok is tevens ook wel eenvoudig. Bij het laatste voorbeeld vindt ik het wel van belang wie de blog geschreven heeft, aangezien dit een ervaringsverhaal is. In dit geval zou ik de blog lezen, aangezien ik weet dat William (die deze heeft geschreven) expert in zijn vakgebied is. Dit komt doordat ik William ken. Als ik dit ergens anders op het web zou lezen, is het maar de vraag hoe interessant ik het zou vinden. Ik volg de Williams van deze wereld. Van The Next View volg ik naast William ook Pim. Hun content is heel leesbaar en biedt de informatie waar ik geïnteresseerd in ben. Ik denk het heel interessant is om degene die de informatie brengt een waarde mee te kunnen geven. Dus dat het zichtbaar wordt wie er bijvoorbeeld veel bloggen of reageren op het SAP forum. Hierdoor krijgt de content meer geloofwaardigheid. Als een onderwerp in een white paper of e-book relevant is, wil ik het zeker wel lezen. Zoals ik nu bezig ben met informatiearchitectuur, wil ik de ins en outs weten. Ik zou dit zeker downloaden als het er zou zijn. Of de vorm uitmaakt? Dat ligt aan het onderwerp. Als het relevant is zou ik zeker een white paper lezen. Maar als ik gewoon op de hoogte wil blijven is een leaflet prima. Als dit een onderwerp voor mij samenvat, zoals hier bijvoorbeeld een HANA overview, is het voor mij op dit moment voldoende. Op het moment dat ik ergens echt mee te maken heb, wil ik wel een volledig white paper lezen.”

“Welke informatie zou ik in een online formulier invullen? Persoonlijke informatie vind ik niet relevant. Het invullen van mijn functie en de organisatie waar ik werk vindt ik niet erg. Dat maakt mij niet uit, als dat relevant is voor de organisatie. Ook maakt het mij niet uit om mijn baan aan te klikken of om deze als open vraag in te vullen. Met het invullen van de grootte van de organisatie heb ik geen moeite. Mijn interessegebied zou ik niet invullen, omdat ik dan bang ben dat ik weer een nieuwsbrief krijg. Hoewel dat wel aan de bron ligt. Als het een organisatie is die ik enorm respecteer, vindt ik het niet zo erg. The Next View ken ik beter, dus daarbij zou ik dat wel doen. Voor een vergelijkbaar bedrijf dat ik niet ken, zou ik het niet aanklikken. Het is zo gemakkelijk om informatie op het internet te vinden. Als ik bepaalde informatie nodig heb, ga ik dit zelf wel zoeken. Ik wil dit niet ongevraagd ontvangen. Afhankelijk van de bron, en van het feit of ik een specifiek onderwerp aan kan klikken, zou ik wel een soort nieuwsbrief willen ontvangen (dus wel voor The Next View). Ik volg graag bepaalde personen. Toch zou ik mij voor een nieuwsbrief liever inschrijven voor bepaalde onderwerpen.”

“De onderste open vragen van het formulier zou ik niet invullen. Dat is vaak met dit soort dingen, het is meer halen dan brengen. Ik snap dat jullie meer informatie van mij willen krijgen, of van je potentiële klant, zodat je deze in kaart kunt brengen. Maar ik heb daar helemaal geen zin in.”

“Ik kijk soms webinars, het ligt eraan. Nu kijk ik er toevallig meer naar aanleiding van de dingen waar ik mee bezig ben. Nu is het hot voor mij. Voor het project waar we nu mee starten haal ik informatie uit webinars van Microsoft. We gaan best veel tijd en geld investeren in de business implementatie, dus de opleidingen die we gaan ontwikkelen. Dan is het beest handig om filmpjes op Youtube te zoeken die een bepaald onderwerp of thema uitleggen. Sterker nog. We gaan die filmpjes, die een bepaald thema of onderwerp uitleggen, zo meteen ook hergebruiken. We gaan communities creëren rondom een bepaald thema. Bijvoorbeeld, wat erg belangrijk is op het intranet, is het vinden van mensen en informatie. Hiervoor moeten mensen hun LinkedIn updaten en bijhouden. Hoe kun je mensen uitleggen en het gebruik stimuleren? Dat is vaak uitgelegd in filmpjes op Youtube.”

“Ik vind eigenlijk alle vormen content wel interessant om te lezen. Afhankelijk van de tijd en hoe concreet mijn vraag is, zouden tips en tricks bijvoorbeeld interessant kunnen zijn. Als ik meer tijd heb, of als het ontzettend relevant is, zou ik zeker een klantverhaal lezen. Er zit wel iets van een volgorde in de content. Een roadmap, klantverhaal of visie gaan meer over het voorstadium. Als je dan de keuze van de richting waar je in gaat hebt gemaakt, ga je gericht zoeken. Je gaat dan zoeken naar hoe moet ik het doen (ervaringsverhalen) en welke tips en tricks zijn er? Bijvoorbeeld mijn huidige zoektocht betreffende een informatiearchitectuur. Nu zou het interessant zijn om een checklist te hebben, welke dingen moet ik aflopen? Ook een uitleg zou ik nu relevant vinden.”

“Barrières die ik in mijn werk tegen kom, is het feit dat veel informatie er nog niet is. Ik kan geen antwoord op mijn vraagstuk vinden, omdat er niet veel te vinden is over nieuwe oplossingen. Binnen het bedrijf vindt ik sowieso niet alle informatie, maar ook buiten het bedrijf is het erg summier. Indien oplossingen al langer beschikbaar zijn, zijn er vaak geen barrières. Een grote barrière die ik hier tegen kom is de interne organisatie. Het duurt heel erg lang om iets goed te keuren en iets te kunnen starten. Je moet erg veel kanalen door.”

“Wij werken hier met een preferred supplier list. Deze lijst is steeds kleiner aan het worden. De lijst was waanzinnig lang. Iedereen had een eigen leverancier. Dit willen ze nu meer centraliseren. We werken voornamelijk met grote partijen. Hoe ik iemand buiten de longlist in moet huren? Dat is lastig, maar wel mogelijk. Ik heb eigenlijk geen idee hoe het nu gaat. Het gaat allemaal via inkoop, dus ik zou met de inkoop contact op moeten nemen. Bij hen zou ik dan moeten aangeven van, luister dit is de expertise die ik zoek, die staat nog niet op de preferred supplier list, dus ik wil graag met deze partij werken. Bij het selecteren van leveranciers zijn referenties het belangrijkste. Het liefste zou je die referentie ook moeten kunnen benaderen en hen kunnen vragen hoe hun ervaring was.”

“Toevallig heeft The Next view net een presentatie bij ons gegeven en ligt er ook een referentie in hetzelfde domein, de Rabobank. Ik kan daar prima gaan kijken, om te kijken hoe het daar is gegaan en of het bij ons ook toepasbaar zou zijn. Dus dat is ontzettend relevant en het heeft ook erg veel invloed op de keuze. Ik kan als het gaat om leveranciers alleen mijn voorkeur uitspreken. Ik ben niet degene die het contract afsluit. Ik weet ook niet welke criteria de inkoop gebruikt om een bepaalde partij te kiezen. Ik kan hooguit zeggen dat ik vindt dat dit de partij is waar we mee samen moeten werken. Waarschijnlijk kijken ook mensen vanuit de architectuur en vanuit legal naar de leverancier en hun oplossing. Maar dat gaat via inkoop, dus geen idee wie dat zijn.”

“Als je niet weet wat te doen, zou je graag verschillende mensen (collega’s) met een bepaald expertisegedied inzetten om bepaalde vragen te stellen. Wat ik een paar keer heb meegemaakt is dat er een Request For Proposal wordt uitgezet bij verschillende partijen. Die mogen dan een presentatie geven over het onderwerp. Dus hij (collega) schrijft uit wat de behoefte is en dat wordt dan bij twee of drie leveranciers uitgezet. Het opstellen van zo’n selectie doe ik door op het intranet te zoeken wie expertise heeft in bepaalde gebieden, wie er iets van mag vinden. Met diegene stel je een vraagstuk voor een RFP op. Achmeanet, waar we nu mee bezig zijn, daar draait de hele organisatie op. Alle divisies en stafdiensten. Dit heeft ook een technische component. Ik zit vandaag de hele dag in een hok met een business manager, informatie analist, architect en een informatiemanager. Daar komen alle competenties samen. Met deze groep gaan we het vraagstuk opstellen en indien mogelijk al een oplossing formuleren.”

“Bij het kiezen van een leverancier vind ik zelf geloofwaardigheid en vertrouwen het belangrijkste. Daarnaast zijn natuurlijk ook de kosten van belang. Dit is natuurlijk een standaard business case discussie. Dat de ene een stuk goedkoper is dan de ander. Maar als de kosten van de andere partij binnen de gestelde kaders liggen en ik daar een beter gevoel bij heb, zou ik voor de betrouwbaardere partij gaan. Betrouwbaarheid beoordeel ik aan de hand van referenties, door te kijken naar vergelijkbare cases en expertise. Er zijn veel mensen die zeggen dat ze iets kunnen, maar het is vaak ook heel erg persoonsgebonden. Ook al doe je een deal met een preferred supplier, je weet niet wie je krijgt. Bij The Next View weet ik zo wel wie ik voor een opdracht zou willen hebben. Als ik leveranciers moet selecteren, zou het ook zeker op die volgorde gaan. Dan kijk ik of ik vertrouwd dat ze het kunnen, dus of het haalbaar is met die partij en dat het past binnen het budget.”

“Betrouwbaarheid bepaal ik naar aanleiding van referenties en door te kijken naar de personen die er werken. Dit doe ik niet direct aan de hand van content op de site, zoals wat The Next View heeft. De personen zou ik beoordelen op onder andere hun activiteit op bijvoorbeeld SAP fora. Als zij vaak reageren op deze fora of als zij vaak gevraagd worden om op evenementen te spreken, of als diegene een geloofwaardige presentatie heeft gegeven op de VNSG. Van degene die presentaties geven wordt altijd wel gekeken welke kennis en kunde hij heeft. Is het verhaal dat diegene houdt geloofwaardig of niet? Dat kun je altijd wel snel vinden. Degene die je uitnodigt, die controleer je van tevoren ook even. Vaak komt die uit je netwerk, want het speelveld binnen SAP-Sharepoint is niet zo groot of breed. Dus je weet echt wel welke partijen de voorkeur hebben. Er zijn niet zoveel nieuwkomers aan leveranciers binnen dit domein. Als je zo’n partij hebt, kun je kijken welke medewerkers ze hebben en wie er voorgesteld worden voor een project. Natuurlijk kijk je ook wat voor projecten deze medewerkers bij andere klanten hebben gedaan.”

“Ik kan niet aangeven hoelang ik bezig ben om mij te oriënteren. Hier zijn de doorlooptijden erg lang. We zijn nu bijvoorbeeld al een half jaar bezig om een project te initiëren. Dit heeft te maken met de stroperigheid van de interne organisatie, minder met het willen en kunnen doen van een project. Dit is afhankelijk van de grootte van een project. Achmeanet is een enorm project met veel stakeholders.

Veel partijen moeten een stukje van de som betalen. Zij zijn allen eigenaar van een stukje en samen moet dat het grote intranet worden.”

“Nu ben ik toevallig heel intensief aan het zoeken naar informatie. Als dit project straks achter de rug is, ga ik weer meer op hoofdlijnen zoeken. Ik denk dat het enorm verschillend is. Niet-technische stakeholders moet ik overtuigen met voorbeelden uit de markt. Hoe ziet het eruit? Wat betekent het? Wat zijn de bedrijfsvoordelen?

Tegen technische stakeholders zeg je dit is de beste technische oplossing, omdat. Dit is het moment waarop je contact hebt met bepaalde partijen.”

“Bijvoorbeeld we gebruiken nu Sharepoint. De oude content moet over naar de nieuwe content. Hiervoor hebben we een tijdelijk tooltje nodig om de content van a naar b te krijgen. We gaan met een aantal technici samen zitten. Ik geef aan wat het tooltje moet kunnen en de technici geven aan welke tools er zijn en of zij dat zelf kunnen.”

“Wat is inhoudelijk het belangrijkste aan klantverhalen? Toch wel de business case. Dus waarom hebben ze het gedaan en wat hebben ze gerealiseerd? De aanpak is denk ik heel interessant. Dus vanaf het moment dat ze met een bepaald probleem zitten en hoe komen ze dan bij de oplossing? Met name dat ze het op hebben gezet met een bepaald doel of idee en de vraag of ze dit ook daadwerkelijk hebben bereikt. Is de business case gerealiseerd? Is het net zo gebruiksvriendelijk zoals vooraf bedacht? En hoe is achteraf gemeten dat het doel is bereikt? Dus het belangrijkste zijn de feiten dat het doel is bereikt, of het financieel heeft opgeleverd wat gedacht, of het binnen de tijd en scope is opgeleverd en de reacties van de eindgebruikers, de business.”

“Mensen moet ik intern overtuigen met klantverhalen. Hen hiermee tonen dat dit ook echt de juiste oplossing is. Mijn bewegingsruimte is beperkt, bij ons is alles gebaseerd op Microsoft-Sharepoint. Ik kan materiaal gebruiken dat aangeeft hoe iets bij andere klanten is ingezet. Dus de ervaringen van eindgebruikers zijn hierbij ook van belang. Is het toepasbaar? Hoe gebruiken ze het? Kunnen ze het gebruiken binnen hun eigen bedrijfsprocessen? En op het laagste niveau: snapt de eindgebruiker het? Wat is de waardering van de eindgebruiker?”

“De sterkten van The Next View zijn de mensen. Het zijn allemaal mensen met hetzelfde DNA: een hoog kennisniveau en een niet-lullen-maar-poetsen mentaliteit. Dat is bijna niet te beoordelen van buitenaf. Dat doe je op basis van ervaring, of het moet zijn dat ze waanzinnig goede referenties hebben die je kunt toetsen. Wij werken zelf veel samen met de Rabobank. Die is gedeeltelijk eigenaar van ons. Dus mensen die ik daar spreek kan ik al vragen: wat is de ervaring met die of die persoon?”

“Ik ben redelijk actief op social media. Een aantal medewerkers van The Next View volg ik op Twitter en Facebook. Ik denk wel dat het interessant kan zijn om meer de interactie aan te gaan. Die grenzen zijn in mijn ogen enorm aan het vervagen. Achmea betaalt nu mijn salaris wel, maar ik denk dat we naar een situatie toe gaan, waarin iedereen een individu is. Ik had bij wijze van spreken ook het intranet van de Rabobank kunnen maken. Hiervoor is dezelfde expertise en zijn dezelfde competenties nodig. Ik ben op zoek naar een inner circle met vakbroeders. Een aantal volg ik op Facebook. Het viel me op dat The Next View ook via Facebook blogs deelt. Alle andere berichten op Facebook zijn gewoon persoonlijk, van voetbal tot een feestje. Ik zou zeker mee willen doen in discussies via sociale media, vragen willen stellen en de interactie aangaan. In dit geval bel ik William even op.”

“Enkele medewerkers van The Next View zijn mijn oud-collega's, dus ik heb hun telefoonnummers. Als ik een minder persoonlijke relatie met een bedrijf zou hebben, zou ik graag van dat soort interacties gebruik willen maken.

Maar het is wel moeilijk hè. Want veel van die vragen kun je ook op een hoger niveau plaatsen, bijvoorbeeld in het SAP development netwerk. Dus ga je van dat platform gebruiken of ga je lokaal dat soort discussie fora creëren?”

“Ik had bijvoorbeeld pas dat mijn Macbook niet werkte. En meestal kan ik het antwoord wel op het internet vinden, maar nu niet. Toen plaatste ik mijn vraag op Facebook en kreeg ik binnen 2 minuten het antwoord. Vandaar is de vraag, welk netwerk zet je waar voor in, ook wel interessant. Je verwacht het antwoord eerder op grote netwerken, zoals het Apple forum. Eerst ga je groot kijken en vindt je het niet snel genoeg, dan weet ik het antwoord wel binnen mijn eigen netwerk te vinden. Ik weet wel wie waarin zit. Ik verwacht dat ik in een (online) Apple of SAP netwerk een vraag stel en dat ik die gestelde vraag binnen mijn eigen netwerk verder uitzet. Dus bijvoorbeeld via een bericht op sociale media richting mijn eigen netwerk. Hierdoor bereik je een groter netwerk. The Next View zou die grotere netwerken kunnen inzetten voor lokale vragen. Ik weet dat bijvoorbeeld William op het SAP forum SCN zit. William weet niet dat ik daar een bepaalde vraag stel, dus ik stel hem dubbel. Als William deze op Twitter ziet en doorklikt naar het SCN netwerk kan hij hier de vraag beantwoorden, waardoor een groter netwerk wordt bereikt. Ik zou het zo doen, maar weet niet of iedereen het zo zou doen. Op deze manier kan ik helpen met het bereik van The Next View.”

“Ik denk daar toevallig over na, omdat ik een andere achtergrond heb. Ik heb namelijk met ongeveer de helft van de medewerkers van The Next View vroeger samengewerkt (in een organisatie of aan een project). Of ik ken ze door feestjes. Ik heb altijd tussen de business en IT gezeten. Ik ben geen technicus en kan niet programmeren. Ik heb logistiek en economie gestudeerd, 14 jaar geleden. Dat was in de tijd dat je met een biologie diploma afstudeerde en direct in de IT aan de slag kon. Ik ben toen gestart in de ERP-hoek. Daar zit wel een rode draad in. Ik ben hierna namelijk vrij stel bij portalen uitgekomen. Die portalen, dat is van waaruit ik uiteindelijk ook met The Next View in contact gekomen ben.”

“Ik haal niet zo veel informatie uit offline communicatie, naast het direct bellen van mensen. Ik luister wel radio. Daar is Achmea ook veel mee bezig. Achmea heeft de website www.volgensnederland.nl opgericht. Hierop proberen ze maatschappelijke discussies te starten richting de zorg, die natuurlijk raakvlakken hebben met ons verzekeringsbedrijf. Nu wordt die discussie dus bijvoorbeeld naar BNR getrokken. Je hebt dus de discussies op BNR en het online platform. Je toont daarmee dat je maatschappelijk verantwoord bezig bent en daarnaast geeft het waanzinnig veel informatie op basis waarvan je producten op kunt stellen. In eerste instantie geloofde ik niet zo dat het een succes zou zijn, maar volgens mij is het toch wel redelijk succesvol. Er staan verschillende discussies op over werk, gezondheid, pensioen, etcetera. Dit zijn ook precies de dingen die wij verzekeren. In eerste instantie is de site Volgens Nederland opgezet met bepaalde onderwerpen en nieuwsberichten. Je kunt zien hoe vaak erop gekeken en gereageerd wordt. Ik wordt niet zo warm van deze getallen, aangezien dit een breed maatschappelijk gedragen thema is en dit platform vrij toegankelijk is (de getallen met betrekking tot interactie zijn relatief laag). Nu wordt het thema ook naar BNR getrokken en krijgt het een gigantische media exposure. Dit is ook bedoeld om op een andere manier de interactie aan te gaan met onze klanten. Dus eigenlijk op een indirecte manier. En ook om naar aanleiding van informatie van klanten te bepalen hoe we onze producten maken.”

“Wat je nu ziet is dat de blogs van The Next View nauwelijks gedeeld worden. Op welke manier kun je de interactie aangaan? Hoe kun je bijvoorbeeld sociale platformen koppelen aan dit (Volgens Nederland) verhaal? Op dit bericht is bijvoorbeeld 189 keer gereageerd, maar dat kan natuurlijk via verschillende platformen zijn. Dit is opgeteld van Twitter, LinkedIn,... Dus misschien is dit al wel 100 keer gedeeld. Ik weet dat Oscar ook een keer bij BNR heeft gezeten om een bepaald thema toe te lichten. Ik ben hier niet bij betrokken geweest. Maar BNR luister ik zelf ook vrij veel, die hebben vrij hoge luistercijfers.”

Interview 2

Geslacht: man

Functie: senior applicatiecoördinator

Organisatie: GVB

“De GVB gaat over het personenvervoer rondom Amsterdam voor de metro, tram, bussen en veren. Binnen de GVB is er een centrale ICT en informatie- afdeling. Wij moeten er als club voor zorgen dat wij alle behoeften op ICT gebied invullen. We zitten midden in een reorganisatietraject en hebben van de directie flink uit mogen breiden. Dus dat is alleen al een goed teken. Daarmee heeft de directie impliciet aangegeven dat zij voorlopig nog wel door willen gaan met een interne ICT afdeling. Onze ICT afdeling bestaat uit drie onderafdelingen. Dat zijn informatieplanning, vernieuwing en operations. Bij informatieplanning zitten alle voortrajecten van de ICT. Dus daar werken de informatiemanagers en architecten. Als die dan hebben gezegd dat er een klus of project gestart gaat worden, wordt dat door vernieuwing geadopteerd. Bij vernieuwing worden dingen echt gerealiseerd. Dus dat is echt de realisatiefase. Vernieuwing levert werkende producten op. Door de club operations moet dat in beheer worden genomen. Ik ben werkzaam binnen club vernieuwing. Dus op het change vak. Dus alle changes die zich voordoen moet ik begeleiden en coördineren. Ik moet ervoor zorgen dat er een werkend eindproduct wordt opgeleverd.”

“In het verleden heb ik veel contact gehad met Ronald Lanjouw. The Next View heeft al een aantal projecten bij ons gedaan. Dat is altijd een zeer plezierige samenwerking geweest, vanwaar dat Ronald Lanjouw mij voor jouw onderzoek als referentie heeft gebruikt, om contact te leggen. Ik ben senior application coordinator. Dit is stapje hoger dan senior consultant. Het komt erop neer dat wij de volledige technische implementatie van systemen doen.”

“De partij waar we uiteindelijk mee samenwerken, zoals The Next View, kan worden aangedragen vanuit verschillende afdelingen. Het ligt het meest voor de hand dat voorstellen vanuit informatieplanning en vernieuwing komen. Voorheen hadden we een andere organisatiestructuur. Toen zat ik meer in de directe leverancierscontacten. Nu niet meer, maar lopende contacten houdt je gewoon aan. Dus als The Next View weer iets nieuws op gaat leveren, zal ik of een collega van de club vernieuwing aantakken om het te begeleiden. In de regel werkt het qua inkoop zo. Als zich een change voordoet of voorbij komt, heb ik ook de leveranciersaansturing. Dat zit er gewoon bij. Maar naast mij kan het ook vanuit andere disciplines binnen de afdeling komen”

“Er komt eerst een gebruikersverzoek binnen, dan wordt er gekeken: wat behelst dat verzoek? Hebben we al niet zoiets in huis? Of loopt er niet al iets? Wat is de impact op ons ICT landschap? Is het er zo aan toe te voegen? Is er überhaupt budget voor, dus valt het binnen de roadmap van de directie? Dus we moeten dat sterk met de directie meebewaken. Indien iets niet voorzien is moeten we eerst bij de directie langs om te kijken of het nodig is om er meer budget voor vrij te maken. Het algemene beleid staat, dan heeft de afdeling informatieplanning een beleid dat daaronder valt. Zij definiëren welke projecten er echt gerealiseerd moeten worden. Dan is er al veel voorwerk gedaan. Het voldoet dus aan de architectuur, het kan in of tegen onze informatievoorziening aangeplant worden en de financiën zijn afgedekt. Dus wij doen de echte, concrete invulling. Als meerdere gebruikers met een bepaald verzoek komen, komt dat in principe via informatieplanning binnen. Als het een verandering vraagt van iets wat er is, dan is het logischer als dit via ons binnen komt. Dat is een beetje een grijs gebied. We zitten nu nog in een overgangsfase daarmee”

“Projecten waar ik erg betrokken bij ben geweest zijn SAP HR CLS services, het digitale schadeformulier en SAP MDN, een mobiele oplossing voor het management. Dat laatste is ook een App. We hadden het net over de VNSG, daar heeft The Next View ook al eens reclame voor gemaakt. Ik geloof dat ze dit jaar ook een presentatie gaan geven wat ze nu met SAP HR services doen bij ons.”

“Ik heb het meer van mijn persoonlijke netwerk qua oriëntatie op vragen die ik heb. Ik moet eerlijk zeggen dat ik in eerste instantie niet naar de digitale weg kies. Vaak is het ook zoeken naar een naald in een hooiberg. Een snel belletje of mailtje geniet toch wel mijn voorkeur. Eerst ga ik kijken of ik zelf de kennis heb of dat ik binnen organisatie iemand weet te vinden? Anders doe toch ik via persoonlijk weg. Dan leg ik hem bijvoorbeeld bij Ronald Lanjouw en enkele andere bedrijven neer. Dat we vanuit de organisatie de vraag naar een nieuwe functionaliteit krijgen. Hebben jullie het er al eens eerder aan de hand gehad? In welke hoek moet ik dat zoeken? Hebben jullie er standaard pakketten voor? Hebben jullie er ervaring mee? Hiermee krijg ik richting. Daarna moet ik een goed plan van eisen opstellen. Dat is binnen het GVB verplicht. Afhankelijk van geraamde eindbedrag waar we op uit komen, leg ik het bij meerdere leveranciers neer. We hebben aantal voorkeursleveranciers, waar The Next View er momenteel één van is. Bij SAP-Sharepoint aangelegenheden zullen wij The Next View altijd benaderen om een aanbieding te doen. En wat zijn belangrijkste eisen waar een leverancier aan moet voldoen? Dat is tweeledig: de inkoop-eisen én functionele en technische eisen. Als we al vaker zaken hebben gedaan zijn we al bekend met de inkoop-eisen. De functionele eisen zijn: waar moet het aan voldoen? De technische eisen zijn dat het bij ons ICT landschap moet passen. Het moet erop aangesloten kunnen worden. Want als we iets nieuws introduceren mag er niets bestaands omvallen.”

“Qua leveranciers zijn kosten, betrouwbaarheid, kwaliteit, servicegerichtheid en dat ze met ons meedenken van belang. Wat ik erg belangrijk vindt, is dat bedrijven ook proactief met ons meedenken. Dus als ze in de markt iets tegen komen, dat ze ons dan iets laten weten van ‘Dat zou wel iets voor de GVB kunnen zijn’. Betrouwbaarheid beoordeel je toch aan de hand van projecten die je samen hebt gedaan. Van wat ik nu met The Next View heb samengewerkt, daar heb ik goede indruk aan overgehouden. Ik heb hele goede ervaringen met The Next View. Maar ook de snelheid van handelen en het kennisniveau zijn dingetjes die echt meespelen. Als ik de leverancier niet ken beoordeel ik hen door referenties te controleren. Wat hebben ze al gedaan? Hoe kijkt de omgeving er tegenaan? Dan worden ze nog door een screeningslijst van de afdeling inkoop gehaald. Wij kijken zelf dan vaak van, goh, waar zijn ze in gespecialiseerd? Hoeveel mensen hebben ze daarvoor? Hebben ze één poppetje die het trucje kan of hebben ze er meer? Wij willen natuurlijk ook niet te afhankelijk van een persoon worden, dus als één discipline door meer mensen is afgedekt is dat beter. Dat zijn de onderdelen van het PvE, het Plan van Eisen.”

“Of we gebruik maken van een longlist en shortlist hangt af van de klus. Inkoop schrijft in dit geval voor dat we naar minimaal 5 bedrijven moeten kijken. We zijn momenteel bij een groep leveranciers uitgekomen die een groot deel van ons landschap afdekken. Voor veel klussen weten we op voorhand al wie hier uiteindelijk ingezet voor worden. Dus eigenlijk hebben we alleen maar een shortlist.”

“Ik heb pas tot voor kort vernomen dat Topforce Alliance bestaat. Ik heb daar nog geen contact mee gehad of iets dergelijks. Verschillende bedrijven waar we al zaken mee doen zijn bij Topforce Alliance aangetakt. Dus verwacht ik, dat als wij een vraag bij hen neerleggen die zij niet direct kunnen beantwoorden, zij vanzelf op de proppen komen met mogelijkheid om het door Topforce Alliance te laten doen. Dat zij aangeven dat daar andere disciplines zitten en dat we met een samenwerking via Topforce Alliance een project kunnen uitvoeren.

Ik sluit niet uit hier in de toekomst gebruik van te maken en dat deze via vaste partners wordt geïnitieerd. Een van de andere bedrijven heeft mij pas verteld dat dit bestond. Ronald Lanjouw heeft het misschien ook wel een keer genoemd, maar dat weet ik niet meer”

“Als ik online informatie zoek, is dat meestal via Google. Het probleem is dat je vaak hetgene wat je zoekt, niet kan vinden. Dus dan probeer je het op de gemakkelijke manier te doen. Ik zou eigenlijk een stapje terug willen gaan. Dat The Next View bijvoorbeeld een portal heeft, waar je jezelf op kunt abonneren. Een portal waarmee je zelf kunt besluiten of je ernaar kijkt. We hebben gewoon geen tijd om alle websites van de leveranciers af te lopen. Ze zouden bijvoorbeeld ook een kort Twitterbericht kunnen sturen met link, waar via mensen de informatie kunnen vinden.”

–Suzanne legt uit dat The Next View al blogt en deze via social media deelt–

“Dus die stap moet ik nog maken, mezelf aanmelden. Het is voor mij efficiënter het zo te volgen, en dat je het ook onderweg kan doen. Binnen de organisatie doen wij nog veel met e-mail. Als ik per e-mail berichten ontvang, kijk ik vaak wel even of het interessant is. Hierna lees ik deze of parkeer ik hem voor later. Inhoudelijk zou ik dan het liefste over ontwikkelingen in het vakgebied lezen. Wij hebben een groot SAP landschap. The Next View doet daar ook veel in. Met Sharepoint doen zij heel veel. Alle wetenswaardigheden en ontwikkelingen zijn natuurlijk wel hartstikke leuk om te weten. Het is natuurlijk wel wenselijk om aan te melden voor informatie over specifieke terreinen. Je wordt overspoeld met informatie, dus hoe gericht je dat kunt aangeven, hoe beter het is. Als medium vindt ik Twitter ook wel een leuke manier om dingen te volgen. De onderwerpen waarin ik geïnteresseerd ben, dat is vaak afhankelijk van wat er speelt. Als er dus over een paar maanden iets gaat spelen, is het interessant om je daar alvast voor aan te melden. Maar ontwikkelingen in bijvoorbeeld SAP-Sharepoint zijn altijd wel interessant. Ik oriënteer me meestal een paar weken tot een paar maanden vooraf. Met iets kleins begin je later. Het is heel erg afhankelijk van de opdracht.”

“Stukken tekst lezen nodigt niet uit. Plaatjes of geluidsdingetjes erbij, dat vindt ik wel aantrekkelijker. We zitten al de hele dag te lezen en te vergaderen, dus het mag wel een beetje luchtig zijn. Eigenlijk moeten de berichten triggers zijn. Een trigger zijn waarvan ik zeg van, nu ga ik Ronald Lanjouw bellen. Kijk die tweede bloginleiding staat vol met kreten en technologieën waarvan je denkt, nah nee. De derde is voor mij wel belangrijk, maar qua kreten zeg je dan toch, ik sla het even over. Dan zit je alweer verder in het proces. Je hebt natuurlijk ook de techneuten bij klanten zitten en die zeggen dan weer, ik zou dit wel willen lezen. Informatie in hoofdlijnen vindt ik het interessantste. Dus niet direct technisch de diepte in. Inhoudelijk lees ik het liefste iets dat mij triggert en waar ik dan inhoudelijk over na kan denken. Eventueel met financiële baten en de voor- en nadelen. Een trigger is iets, waardoor ik in de organisatie de handen op elkaar kan krijgen, van daar moeten we eens naar gaan kijken, of dat moeten we eens gaan introduceren. Ik moet dat voor elkaar krijgen bij afdeling informatiemanagement en bij de gebruikersorganisatie. Alles wat ik bij de VNSG dagen zie, of als ik iets interessants tegen kom, dan houdt ik mensen binnen en buiten de ICT daarvan op de hoogte.”

“Gebruikers komen ook wel eens met ideeën. De manier waarop is heel divers. Sommige mensen zijn nog niet zo ver in de IT, maar die stellen meestal wel de beste vragen. Die zeggen dan, ik wil dit, vragen of daar al iets voor is in de ICT. En we hebben ook klanten die al met kant-en-klare oplossingen aankomen, die zijn al te ver doorgeschoten. Het GVB is zo georganiseerd, dat de mensen in de organisatie met een functionele vraag bij ons moeten komen. Van, dit wil ik gerealiseerd hebben en daar heb ik een oplossing voor nodig. Hoewel ze heel vaak al met een oplossing komen die ze geïmplementeerd willen hebben.

Dan hebben ze met een heleboel dingen geen rekening gehouden, omdat het niet hun vakgebied of discipline is.”

“Gebruikers kun je het beste overtuigen door hen goed over de voordelen te informeren, en te informeren welke nadelen er voor ze verdwijnen. Zoals minder werk of een betere uitstraling naar het publiek. We zitten ook in een halve PR rol. We hebben natuurlijk zoveel diversiteit binnen de organisatie: HR, financieel, logistiek, techniek, magazijn, etcetera. En waar we het eigenlijk voor doen, dat zijn onze reizigers, dus het verstrekken van reizigersinformatie. En dat zit totaal niet in SAP of Sharepoint op dit moment. Voorheen was reizigersinformatie wel gekoppeld aan SAP-Sharepoint. We gaan nu voor internet (de externe website richting eindklant van het GVB) een andere tool gebruiken. We gaan hiervoor Sharepoint verlaten, en gaan het op Drupal baseren. We hebben beslist om over te schakelen, omdat communicatie afdeling en de redacteurs van de website de dingen niet in de vorm konden presenteren die ze voor ogen hadden. Dus eerst gebruikten we Sharepoint voor internet en intranet en dit wordt nu Drupal voor internet en Sharepoint blijft voor intranet.”

“De inleiding van blog nummer twee gaat voor de eerste intake te ver. Ik zou het in eerste instantie toch meer mixen. Met bijvoorbeeld een combinatie van een functionaliteit en dat je deze mixt met bepaalde tooling, waar je binnen het SAP of Sharepoint landschap gebruik van kunt maken. Dus dit is het issue, en dat gaan we realiseren met deze bouwstenen. Voor SAP Screen Personas is dat bijvoorbeeld dat je de gebruikersvriendelijkheid voor de gebruikers enorm kunt verbeteren. Dus een plezierigere dialoog. Een veelgehoorde kreet van SAP-gebruikers is, dat het niet gebruiksvriendelijk is. Het staat boordevol informatie, teveel informatie, en het gaat alle kanten op, behalve de kant die je wil. Dan kun je zeggen, daar is tegenwoordig iets voor, SAP Screen Personas. Met SAP Screen Personas kun je SAP veel meer laten voldoen aan de gebruikerswensen. Dus dan heb je een stukje probleembeschrijving en een stukje oplossingsgerichtheid.”

“Als ik dit dan bijvoorbeeld in een blog lees en ik wil daar meer informatie over weten, dan bel ik direct iemand op waarvan ik denk dat die daar meer over kan vertellen. Dit doe ik afhankelijk van wanneer ik verwacht dat het gaat spelen, of er in het bedrijf behoefte aan is, of er geld voor is en of het past in de planning die we hebben. Afhankelijk daarvan kan ik besluiten om het nog even te laten liggen. Als het actueel genoeg is kan ik besluiten om er informatie over in te winnen bij leveranciers. Het hangt heel erg af van de projectenkalender. Als het bedrijf zegt, nu niet, maar volgend jaar, komt het volgend jaar weer aan bod. Als het management echt zegt dat ze hier geen toegevoegde waarde in zien, komt het voorlopig niet meer terug. Als ik een idee heb voor de organisatie, dan denkt het management daar zeker over na.”

“De stakeholders in het management zijn met name de mensen die uiteindelijk beslissen samen met de mensen die over de budgetten gaan. Kijk, want vaak is het zo, als je het aan de collega of eindgebruiker vraagt, die vinden alles mooi. Maar dat is natuurlijk niet in het voordeel van het GVB of welk bedrijf dan ook. Het management let hoofdzakelijk op de financiën. Biedt het toegevoegde waarde? En kan het binnen een bepaalde tijd terugverdient worden? Er zit ook een stukje PR bij, wat we belangrijk vinden. Dat mag ook wat kosten. Het is wel altijd moeilijk om aan te geven, wat dat terugverdient. Maar de laatste tijd wordt er wel echt heel erg op geld gestuurd. Dat krijgt een steeds grotere nadruk.”

“Voorheen, in het begin, had ICT een smal takenpakket. Hieronder viel alleen technische verstandhouding, nauwelijks vernieuwing. Toen moest de gebruikersorganisatie projectleiders leveren voor vernieuwingen. Daar hadden zij erg veel moeite mee, vanwaar is besloten om dat volledig om te gooien.

De ICT is nu meer servicegericht en dienstverlenend naar de gebruikersorganisatie. Vroeger deden we vooral adapteren en draaiende houden van nieuwe systemen.”

“Als het gaat om content vind ik een visie op bepaalde ontwikkelingen en ervaringsverhalen interessant. Ja weet je, achter alle punten kan ik wel iets interessants zoeken. Alleen is het altijd net als je iets zoekt, dan kun je dat niet vinden. Dus in plaats van uren te zoeken naar iets, wat je vaak toch niet vindt, is het veel gemakkelijker om even iemand te bellen die zegt ‘kijk even naar dat of dat linkje’. Daarnaast is het ook weer de vraag wanneer staat er wat nieuws op? Staat er morgen weer wat nieuws op of zit ik dan weer naar hetzelfde te kijken? Want hoe doen jullie dat versiebeheer nu? Hoe triggeren jullie (The Next View) de klant, dat ergens iets nieuws op staat?”

–Suzanne vertelt dat mensen zich aan kunnen melden voor e-mails en The Next View op sociale media kunnen volgen–

“Je zou dus ook bijvoorbeeld, als iemand ooit ergens interesse in heeft getoond door een artikel te raadplegen, diegene een berichtje sturen als dit verandert en aangeven dat het is geactualiseerd. Dan heb je inderdaad wel het e-mailadres nodig. Dus dan zou je dat aan moeten kunnen geven. Maar het kan ook via een berichtje op LinkedIn of Twitter. Anders zou je het de lezer eventueel aan kunnen laten geven of ze dat willen of niet.”

“Ik download niet erg vaak een White paper of e-book of iets dergelijks. Want wij nodigen de mensen hier dan meestal uit. Dat heeft ook wel een beetje te maken met het feit dat wij geen eigen ontwikkelafdeling hebben. Wij zitten veel meer in een coördinerende rol, dus wij zorgen ervoor dat dingen gerealiseerd gaan worden. Dus tegen de bedrijven die op bezoek komen zeggen we: ‘Dit moet gerealiseerd worden, help ons daarbij.’ Dus ja, die White papers zitten vaak meer op een stukje realisatiefase. Dat hoeft natuurlijk niet, het kan ook van voortrajecten, maar ik maak daar nog weinig gebruik van. Maar dit zijn natuurlijk ook hele leuke dingen, die webinars. Daar maak ik wel vaak gebruik van. Bijvoorbeeld de webinars van SAP als het gaat om een interessant onderwerp. Het mooie is dat je die kunt starten wanneer je wil. Als het dan een kwartiertje tot halfuurtje duurt, waarin je weer helemaal opgefrist wordt en dat kan je dan doen op het moment dat je het wil. Een webinar kan gaan over alle punten die op de lijst van content staan. Voor een klant is het wel hartstikke handig om te kijken naar webinars. Jullie als The Next View maken natuurlijk ook de afweging of de tijd, die jullie erin steken, terugverdienen. Jullie kunnen natuurlijk wel gebruik maken van de webinars van SAP of Microsoft en dan doorlinken. Weet niet of dat mag, maar ja. Ik vind nieuwe ontwikkelingen ook altijd interessant. Afhankelijk wat er in de organisatie speelt kan bepaalde content relevant zijn. Als we met processen bezig zijn is het handig om wat over processen te lezen. Als je een nieuwe functionaliteit zoekt is het handig dat je daarover wat kunt vinden. Daar kan ik verder niets over zeggen.”

“Wat dat betreft is Youtube ook heel mooi. Daar staan ook heel veel processen en dergelijke op. Daar zoek ik ook regelmatig op. Wat je dus ook ziet, dat alle professionele organisaties daar gebruik van gaan maken. Ik gebruik zelfs vaker Youtube om te zoeken, dan Google. Google gebruik ik alleen om mijn e-mail te checken en andere dingetjes. Als het op filmpjes aankomt zit ik op Youtube, dus voor een handleiding, productpresentatie of visie of iets dergelijks. Ik zoek dan direct op Youtube zelf. Als ik iets wil weten, toets ik de naam van het product, het proces of de firmanaam in. Je moet hiervoor wel al weten waar je naar wil zoeken.”

“Ieder onderwerp heeft wel wat trefwoorden, je kunt natuurlijk ook op andere trefwoorden zoeken. Of ik een voorbeeld kan noemen? Dat gaat wel heel lang terug. Bijvoorbeeld Microsoft-achtige instructies of de gebruikershandleiding van een camera. Microsoft dat ging toen over ..., oh ik kan het ook van Microsoft zelf hebben gekregen. Ik kan hebben gezocht op product, strategie of ontwikkelingen van het bedrijf. Het belangrijkste hierin is om bij te blijven. Wij zitten toch met name op vernieuwing. Collega's van operations zitten nog wel eens naar oude spullen te zoeken. Of ergens nog instructies van zijn. Wij zitten veel meer in de vernieuwingstak. Dus welke kant gaat de markt op? Welke producten moet je binnenkort verlaten, omdat ze niet meer ondersteund worden?”

“Als ik wat aanvraag vind ik het voldoende om alleen mijn e-mail in te vullen. Al het andere vind ik alleen maar rompslomp om in te vullen. Het liefst heb ik het zo kort mogelijk, ik zit me altijd te ergeren als ik 40 veldjes in moet vullen. Ik begrijp dat het bedrijf veel meer wil weten. Ik vind het toch wel plezierig om anoniem te zoeken. Ik hoef niet na iedere search benaderd te worden. Er zijn hier (op het voorbeeldformulier) geen dingen waarvan ik me zo boos maak, dat ik die niet in vul. Ik snap wel waarom dit gevraagd wordt. Maar misschien moet je wel met Mijn Site gaan werken, dat mensen dat maar een keer in hoeven te vullen. Als je op elke pagina vraagt om formulervelden in te vullen, dan ga ik minder op die site zoeken. Vaak, weet je, ik ben bij jullie bekend. Je zou het misschien ook aan een interne database kunnen koppelen, waar dit al in staat, dan hoef je de mensen daar niet mee te belasten. Ik zou de onderste open vragen niet direct invullen. Weet je wat ook speelt? Met Ronald Lanjouw heb ik regelmatig contact, dan komt dat vanzelf ter sprake. Je moet de mensen niet overvragen in het begin, vind ik. Iedereen weet waarom je dit in moet vullen, want het resulteert in post en mail en dergelijke en dat wil je niet. Het is vaak ook erg plezierig om anoniem wat informatie op te doen. Ik zou zeggen, zet het zo open mogelijk. Je naam gaat toch wel genoemd worden. Als ik nu naar SAP kijk. Iedere keer als ik bij SAP kijk moet ik inloggen, iedere keer met andere passwords. Ze hebben er zoveel informatie staan, dat je het bijna niet kunt vinden. En nu heb je dan ook nog dat ze voor hun partners andere informatie hebben, en dat is net wat ik zoek. Ik hoor van Ronald Lanjouw wel eens dat hij daar informatie vindt, die ik niet kan vinden. Dus ik zou zeggen probeer het zo open mogelijk te houden, zodat je het goed kunt vinden. Ik erger me daar kapot aan, haha. Dus maak het laagdrempelig en probeer op een andere manier aan die informatie te komen. Als iemand niet inlogt, kun je misschien toch wel op andere manieren aan zijn informatie komen.”

“Facebook gebruik ik alleen privé, daar wil ik niets zakelijks op hebben. LinkedIn leent zich daar beter voor, maar daar doe ik bijna niets mee. Ik zou dus ook niet zo snel via een sociaal medium inloggen. Het is ook een beetje, je wordt zo overspoeld met mogelijkheden. Met chat en weet ik het.”

“Het doel van mijn werk is een tevreden klant. Als hij enthousiast is, of een mailtje stuurt naar mijn baas dat hij tevreden is. Of als bijvoorbeeld een business case gehaald is. Wij werken bijvoorbeeld voor projecten met Prince2, dus als je binnen tijd- en budget de projectdoelstellingen hebt behaald.”

“Qua samenwerking met externe partijen hebben vooral de afdeling inkoop en het management een grote beslisrol. Maar met name inkoop, die bepaalt hoe contracten met bepaalde leveranciers moeten lopen. Wat wij binnen de organisatie hebben. Wij hebben zoveel kennis in huis, wij kunnen heel veel. Alleen de grote hoeveelheid werk in een bepaalde tijd wegwerken, dat is gewoon overvol. Dus dat is een grote uitdaging. Dus al die overload aan e-mail en spam gooi je vaak weg zonder het gelezen te hebben. Je kunt het allemaal niet meer volgen. Dat is ook een nadeel van al het elektronische berichtenverkeer.

Je kunt zo gemakkelijk informatie dumpen en verspreiden, je kunt er eenvoudig mensen mee in het harnas werken. Als ik veertig keer een mail van een bedrijf krijg, wat me niet veel zegt, probeer ik hem in mijn spamfilter te krijgen. Dan mis ik misschien wel die ene relevante e-mail, maarja. Dus je moet het doseren en dat is wel een moeilijke balans om die te vinden. De één vind het wel plezierig om elke dag een e-mail te krijgen en de andere niet. Dus als je met een collega gaat praten, hoor je waarschijnlijk heel iets anders.”

“De sterkten van The Next View zijn volgens mij no-nonsense, informeel, staat toe wat ze zeggen en ook bij een klein beetje tegenslag helpen zonder daar weer facturen voor te sturen. Dat is misschien ook wel een beetje een valkuil van ze, dat ze daar te vriendelijk in zijn en daar verlies op maken, maar dat vindt ik wel erg plezierig werken. En uhm doordat we die samenwerking zo gestart zijn heeft het ook geresulteerd in verschillende opdrachten. Dus soms moet je eerst meer oogsten, voor je de buit binnen kunt halen. Gewoon normaal no-nonsense, serieus, aardig, vriendelijke en goed onderlegt. Heb nog geen één keer iemand meegemaakt waar ik niet prettig mee samen kan werken. Vandaar haal ik ook vaak The Next View naar voren met als vraag hen te betrekken bij een inkooptraject. Dat doe ik meestal bij mijn manager of inkoop. Als het serieuzer wordt komt het altijd bij inkoop.”

Interview 3

Geslacht: man

Functie: Business Intelligence Informatieanalist

Organisatie: Nederlandse netbeheerder

Na een korte introductie vertelt de geïnterviewde meer over zijn functie.

“Ik ben informatieanalist BI en werk inmiddels al 3,5 jaar bij een Nederlandse netbeheerder. Mijn functie is sterk SAP georiënteerd. Ik heb ongeveer 15 jaar ervaring met SAP-BI. Recentelijk is de BI afdeling opgesplitst in de afdelingen ‘Beheer’ en ‘Vernieuwing’. Een informatieanalist BI houdt zich bezig met de complete informatiestroom. Dit is vanaf de start tot iets nieuws maken en in beheer nemen. Nu is er dus een scheiding ontstaan tussen taken op de gebieden ontwikkeling en beheer. Ik werk op de afdeling ‘Beheer’. Intern en extern zijn er bij onze organisatie in het totaal 20 à 30 personen aan het werk.”

“Onze organisatie heeft op meerdere fronten contact met The Next View. Contact op het vakgebied BI zijn eind 2011 ontstaan. We zochten specifieke expertise in dashboarding voor het Kubisproject. In eerste instantie zijn we in contact gekomen met Huub Waterval (Partner The Next View). Huub heeft in het gesprek Pieter Hendrikx naar voren geschoven. Uiteindelijk is besloten om Pieter Hendrikx hier als medewerker mee te laten werken aan het project. Hierna zijn het aantal resources uitgebreid, waarbij Ralph Knoops en later ook Jason Lee in het Kubisproject zijn gestapt.

“Op dit moment werkt Ralph Knoops aan Supplier Quality Management (SQM) en diverse andere klussen. The Next View heeft in het kader van SQM een app in Salesforce gebouwd voor onze organisatie. De app is gemaakt om vragenlijsten van evaluaties in te voeren via een mobile device. In de app kunnen aannemers beoordeeld worden. Één keer per week wordt deze data aangeleverd en via onze SAP-systemen in rapportages verwerkt. Ik heb hiervoor de basisinrichting in SAP gemaakt, via SAP BW. Samen met Ralph Knoops is het dashboard gebouwd en zijn WEBI rapportages opgezet.”

“Activiteiten op BI gebied komen enerzijds van klantvragen (intern) en anderzijds van ontwikkelingen die we in de markt zien. We starten vanuit een nieuwe oplossing, verandering of ontwikkeling. We zien de ontwikkelingen in BI erg hard gaan, vernieuwingen volgen elkaar snel op. Ik vind het belangrijk om ontwikkelingen te volgen. Ik wil binnen onze organisatie namelijk goede adviezen kunnen geven. Daarnaast wil ik persoonlijk, als individu, op deze manier mijn marktwaaarde behouden op kennisvlak.

“Waarom hebben wij initieel voor The Next View als partner gekozen? Dit had te maken met het feit dat zij expertise hadden op het gebied van dashboarding en het gebied van user experience design. Dus de zorg dat de producten vanuit de gebruikerservaring neergezet worden. Ik had het vraagstuk, de case, vertaald naar een opdracht voor The Next View. Mijn vraag aan hen was hierbij wat hun aanpak is. Hierna hebben zij het plan (hun aanpak) gepresenteerd. Naar aanleiding van mijn beeld van de case hebben een aantal bijstellingen plaatsgevonden. Hierna volgde een proefperiode van, drie maanden. Voor deze drie maanden waren deliverables opgesteld. Dit waren een aantal basiszaken die bruikbaar waren voor dit project, maar ook voor enkele andere projecten. Het waren dus generieke deliverables. Vlak voor de kerst legden we het vraagstuk neer, waarna de proefperiode eind januari van start ging.”

“Ik volg enkele keyplayers op het gebied van BI via Twitter. Deze heb ik vastgesteld vanuit contacten uit het verleden. Van hen wist ik dat zij voor mij interessante informatie Twitteren. Daarnaast blijf ik op de hoogte door diverse forums van SAP en bekende seminars te volgen. Dit zijn bijvoorbeeld seminars vanuit de focusgroep SAP BI van de VNSG. Ook ga ik regelmatig naar de SAP gebruikersdagen en themadagen. Daarnaast probeer ik ook door middel van opleidingen bij te blijven. Aangezien het BI gebied erg omvangrijk en groot is, heb ik op een gegeven moment een focus moeten kiezen. Ook binnen onze organisatie moeten we focussen. Ik ben enerzijds breed georiënteerd en anderzijds ga ik de diepte in op SAP BW en dashboarding en ben ik zeer geïnteresseerd in 5 belangrijke onderwerpen op het gebied van BI. Deze onderwerpen zijn BI selfservice, BI mobile, big data (in memory technologie), BI competence center en cloud computing.

“Mijn beeld van The Next View is dat ze zich vooral richten op het innovatieve vlak. Ik heb zelf goede ervaringen met The Next View, mede door de goed samenwerking met de consultants.”

“Ik ben aangemeld voor de blogs van The Next View. Ik lees eigenlijk wel alle blogs over SAP dashboards. Op integratiegebied lees ik van sommige blogs een stukje, waarbij ik een groot gedeelte skip. Dat skippen is afhankelijk van mijn interessegebied, de vraag of het nu belangrijk is om er iets mee te doen en of ik daar nu ook tijd aan kan besteden. Dus ga ik daar nu of in de nabije toekomst iets mee doen? Ik gebruik regelmatig de marker in outlook, waarmee ik iets parkeer om een later moment te lezen. Soms bewaar ik ook dingen als ik deze later opnieuw wil zou willen lezen. Ik bewaar vrij veel. Ik volg meerdere blogs op het gebied van dashboarding en de top 5 topics op BI-gebied, dat bedoel ik met een bredere oriëntatie. Als we binnen onze organisatie iets met dashboarding willen gaan doen kan ik naast The Next View enkele partijen noemen die van bepaalde aspecten verstand hebben of daar iets mee gedaan hebben. Ik weet redelijk goed welke partijen er in de markt te krijgen zijn en wie ik voor verschillende vraagstukken zou willen benaderen.”

“Het is ook wel interessant om te benoemen dat ik met The Next View nog wel wat meer heb gedaan naar aanleiding van mijn ervaring op het gebied van dashboarding. Ik heb samen met Pieter Hendrixx een artikel geschreven, dat gepubliceerd is in het VNSG magazine (editie juni 2013).

Daarnaast heb ik samen met Pieter Hendrixx enkele presentaties gehouden. Ook heeft Pieter Hendrixx enkele blogs geschreven op basis van ervaring die hij hier heeft opgedaan.”

“Naast het volgen van ontwikkelingen zoek ik online ook informatie over vraagstukken. Dus bijvoorbeeld als ik een bepaald probleem heb of als ik een volledige oplossing zoek. Hiervoor kijk ik op verschillende fora, blogsites zoals deze van The Next View en de support site van SAP. Ik ben ook geïnteresseerd in andere dingen die The Next View op het gebied van BI doet. De vormen seminars, VNSG congres en de BI focusgroep bijeenkomsten en themadagen. The Next View doet op dit moment op het gebied van seminars niet veel. Wel hebben ze recentelijk een workshop gedaan op het gebied van BI, waarvoor Pieter Hendrixx mij had benaderd met de vraag of ik nog mensen kende. Ik denk dat The Next View zich hierin nog beter kan onderscheiden. Filmpjes maken ze volgens mij ook nog niet echt. Zelf bekijk ik regelmatig filmpjes. Filmpjes is natuurlijk een stukje verbreding, dus gebruik ik met name om kennis in de volledige breedte van het vakgebied te verkrijgen.”

“Van de content voorbeelden vind ik how-to berichten en tips & tricks belangrijk op vraagstukken waarvoor diepgaande kennis vereist is. Overview kennis verneem ik graag door een visie op ontwikkelingen, de roadmap en nieuwe oplossingen. Algemene uitleg, klantverhalen en checklists vindt ik minder interessant. Dit komt doordat deze informatie generieker is, en dus minder interessant voor mij specifiek. Daarnaast heb ik al zoveel klantverhalen gelezen, dat ik de gemene deler daarvan intussen al wel in beeld heb. In klantverhalen wordt vaak verteld hoe een project is aangepakt. Ik zie daarin een duidelijke rode draad, waar ik al voldoende ervaring mee heb. Klantverhalen vind ik alleen interessant als deze voldoende diepgang hebben of als het een nieuw product betreft. De voorkeursvorm van communicatie heeft voor mij een directe relatie met de content. Een mooi filmpje over hoe je bepaalde acties uitvoert blijft beter hangen dan tekst die je leest. Nieuwe producten kunnen door middel van video's getoond worden. Je hebt niet altijd de voorzieningen om iets te laten zien, dus je moet het alleen doen als het echt toegevoegde waarde heeft.”

“Voor mij staat één ding voorop en dat is een tevreden klant. Iedere klant toont tevredenheid op zijn eigen manier. Ik heb bijvoorbeeld recentelijk bij een (interne) klant een spoedklus verricht. Hiervoor heb ik andere belangrijke dingen uit even moeten parkeren, want het moest gewoon klaar. Ik kreeg van mijn manager te horen dat de projectmanager er een hard hoofd in had gehad of we het zouden halen. Deze had via mijn manager een complimentje gegeven dat ik het binnen de gestelde tijd af had gekregen.”

“Ik zie in de IT dat ICT'ers vaak geneigd zijn om in vaktaal te praten. Hierbij moeten ze meer oog hebben voor hun gesprekspartners en zich in hen verplaatsen. Zich verplaatsen in degene die aan de andere kant van de tafel zit. Het is van belang om ervoor te zorgen dat diegene snapt wat je bedoelt. Ik denk dat dit voor alle ICT'ers continue een aandachtspunt is, onafhankelijk met welke taak je bezig bent. Dit is voor mij een generiek statement.’

“De online formulervelden die ik voor bepaalde content in zou vullen zijn de grootte van de organisatie, functie en interessegebieden. E-mailadres, telefoonnummer en de organisatie waar ik werk durf ik niet zo snel in te vullen, aangezien ik bang ben dat ik daarna bestookt wordt met informatie. In verband met privacy vul ik ook niet graag mijn woonplaats of leeftijdscategorie in. Dit lijkt mij geen relevante informatie. De laatste open vragen ga ik niet invullen indien dit vrij verkiesbaar is.”

“De aspecten die ik het belangrijkste vindt aan een leverancier zijn: afspraak is afspraak, de kwaliteit van de medewerkers en dat deze moet zeggen wat hij doet en moet doen wat hij zegt.”

Interview 4

Geslacht: man

Functie: Business Informatieanalist

Organisatie: ProRail

“Ik ben een business informatieanalist. Dat betekent dat ik voor de business werk. Het is een specifieke rol tussen de business en de ICT. Dus ik help de business afdelingen met het specificeren van de vragen die ze hebben op het gebied van informatievoorziening. Ik begeleid ze erin, ik kijk mee naar hun processen. Wat leeft hier nu? Wat heb je aan processen nodig en wat wil je er in kwijt? En uiteindelijk ook de automatiseringsvraag: waarom wil je een systeem of applicatie? Als die helder is, initiëren zij een project. Op het moment dat het project goedgekeurd is en de verwachting van de business case over een aantal jaren positief lijkt, wordt er een projectleider aan geschakeld. Dan klappen we over van leading naar quality assurance. Dus dan gaat de projectleider weer doseren wat de business wil en dan controleren wij de tijd, geld en kwaliteit van het project tot het klaar is. Dan wordt het overgegeven aan beheer. Dan zijn wij eigenlijk klaar.”

“We hebben een jaarcyclus, dat we met de business in contact zijn. Waar wil je naar toe met je afdeling? Wat gaan we volgend jaar doen? Wat gaan we het jaar erop doen? Het programmatisch begeleiden van de veranderingen. Het is tweeledig waarbij we kijken naar de huidige vragen en ook naar de toekomst. We kijken twee jaar vooruit.”

“Het belangrijkste voor mijn werk is dat ik weet wat de business wil, in welk proces ze zitten. Samen met de afdeling doe ik een gesprek, waar ik de informatievraag uit kan voortvloeien. Het is belangrijk dat ik weet: je zin in zo'n proces. Mijn vraag is dan wat er in de markt te koop is op dat gebied. En welke andere organisaties zijn nog meer met die vraagstukken bezig? Hebben die overeenkomstige processen? Soms is het ook wel handig om iets van de plank af te kopen, in plaats van zelf iets te gaan ontwikkelen. Dus met name de processen, welke organisaties werken nog meer met deze processen en zijn daar standaard oplossingen voor?, zijn belangrijke vragen voor mij. Hoewel ik dan wel merk de neiging te hebben om meer op de stoel van de ICT te gaan zitten. Want eigenlijk zijn die er voor het leveren van de oplossing. Maar goed, dat is een beetje een grijs gebied. Uiteindelijk trek ik veel met de ICT op, want ik moet precies weten wat de vraag is, zodat zij daarop ook een antwoord kunnen geven.”

“ICT adviseert: als je deze oplossingen pakt, dan past dat binnen het ICT landschap dat we nu hebben. Dat is ook belangrijk en ook dat het blijft passen. We hebben ook een roadmap die de ICT heeft bepaald. Dat is dus bijvoorbeeld dat we komend jaar met Internet Explorer en Windows naar de volgende versies gaan. En mobiel gaan we die kant op. Dus het is om te bepalen of iets past of niet. En ik ga kijken of hun oplossingen dan ook antwoord geven op de vraag van de business. Dus uiteindelijk is het een samenspel. Uiteindelijk zal je in de stuurgroep het advies terugleggen. Ik zal daar in mijn rol iets over roepen. Dat overleg je van tevoren ook met de ICT. Het liefst ga je samen naar de stuurgroep om het advies voor te leggen en te zeggen van ‘Dit is de beste oplossing’. Tenzij daar frictie tussen zit, dan leg je dat ook transparant neer in de zin van: ‘Dit zijn de afwegingen’. Een stuurgroep bevat iemand die budget heeft, dus de business executive, een leverancier vanuit de ICT en een user vanuit de business. De stuurgroep is degene die uiteindelijk bepaalt wat er gaat gebeuren.

Dus een business informatieanalist en een ICT 'er die de roadmap in beeld heeft geven hen advies. In feite is ICT vaak de leverancier, dus die kopen het dan in. Vaak zit er in de stuurgroep wel iemand vanuit ICT bij, die de rol van leverancier heeft. En dat daarachter nog een bedrijf zit die echt het ding maakt dat is prima. Degene, de delivery manager, heeft contact met de ICT leveranciers. Hij weet welke leveranciers er zijn.

Hij levert de projectleiders, architecten, etcetera. Anders wordt zo'n stuurgroep natuurlijk veel te groot, als alle individuele rollen daarin vertegenwoordigd zijn."

"De laatste implementatie of aanbesteding waar ik mee bezig ben geweest is een specifieke module van SAP. Dat was vorig jaar. We hebben die wat aangepast, zodat we die voor een proces van een afdeling konden gebruiken. Het is van de ene kant een zege, maar van de andere kant niet. We hebben Microsoft en SAP als basisproducten. Dit zijn van die grote pakketten met vele functionaliteiten, waardoor is besloten dat je als je zoekt naar een oplossing, dat je eerst naar SAP of naar Microsoft gaat kijken. Dat wil je het liefst ook standaard toepassen. Want al het maatwerk dat je inbouwt, dat krijg je weer terug als je een update gaat doen van het pakket. Als SAP bijvoorbeeld zegt: 'Ik heb een nieuwe release', moet je al het maatwerk opnieuw gaan doen. Dus dat maakt het ook wel wat simpeler, want dan moet je daar meer gaan kijken."

"Of we meer systemen hebben naast SAP en Microsoft? We hebben meer dan 300 of 400 verschillende applicaties. Dat is dan ook weer de rol van de WIA of de afdeling waar we zitten. Je wil antwoord geven op de vraag van de business. Maar aan de andere kant heb je ook een controlerende en signalerende rol voor de business. Zij komen vaak naar je toe met de vraag voor een specifieke applicatie. Zij kijken ook op internet en denken: 'Dat is een mooie tool, die wil ik ook hebben'. In het verleden is dat heel veel gebeurd. Er zijn heel veel tooltjes en middeltjes bij elkaar gezet, die eigenlijk niet met elkaar samenwerken en praten, waar geen beheer op is. Als iemand met vraag voor een applicatie komt ga je doorvragen naar: 'Waar heb je die dan echt voor nodig?'. Het is ook onze rol om ervoor te zorgen dat we van 400 terug gaan naar 100, om het beheersbaar te maken. Soms wil de business een tien, maar een acht is wellicht ook goed. Daar kun je ook je proces mee uitvoeren en het scheelt heel veel kosten. Je kunt met maatwerk een tool opzetten, maar met SAP of Microsoft kan het ook, en dat scheelt gewoon heel veel kosten. Zo ben ik met Oscar bezig geweest, maar dat is meer een voortraject. We hebben de SAP claimmodule ingezet, in de WION (Wet Informatievoorziening en Ondergrondse Netten) aanbesteding gezeten. We zijn met marktconsultatie bezig en maken integrale oplossingen voor data. We willen alle data op orde hebben en kunnen ontsluiten. SAP-Sharepoint willen we nu gaan koppelen. Dat is voor The Next View denk ik ook wel een dingetje. We hebben iets gedaan met Primavera. Uiteindelijk moet het allemaal wel met elkaar gaan communiceren. We zijn vier grote afdelingen, maar uiteindelijk zie je dat processen er horizontaal doorheen lopen. En met de afdeling hebben we applicaties gemaakt die ook moeten gaan samenwerken."

"Ergens komt de business met een vraag: 'Doe mij een bepaalde applicatie'. Dan stel ik bij hen de vragen: 'Wat moet jij doen in jouw proces?', 'Wie zijn jouw klanten?', 'Hoe ziet jouw proces eruit?', 'Wat moet jij opleveren?', 'Wat voor applicatie heb je nu, of niets?'. Dan vraag ik me af: 'Wat willen we gaan automatiseren om het gemakkelijker, beter of efficiënter te maken?'. Helemaal aan het begin is het natuurlijk goed om te kijken naar nieuwe oplossingen en naar de uitleg hiervan."

"Op het moment dat je dat weet, is het interessant om te kijken wat is jouw visie op de ontwikkeling van oplossingen? Want dan weet je als je iets kiest, wat het is, en waar het naar toe gaat. Dat biedt misschien ook kansen en het is goed voor de scope. We gaan nu een achtje realiseren en over drie jaar is het daar en krijg je je tien. Dus in het begin zijn dat goede topics. Op het moment dat je meer op keuzes in gaat of gaat implementeren, zijn klantverhalen natuurlijk wel handig. Maar ook wel aan het begin hè. Ervaringsverhalen en implementatie zijn meer voor de uitvoer denk ik. Dus als je de oplossing gekozen hebt, dan weet je waar je aan moet denken. Checklists, tips en tricks en how-to dat vind ik..., dat kan ik even niet rijmen. Dat kan ik geen plaats geven."

“Een roadmap kan ik ook interessant vinden. Maar ligt er wel aan hoe gemakkelijk het te vinden is en hoe overzichtelijk het is. Als je zit te surfen en je krijgt een lap tekst voor je, haak je ook snel af.”

“Eigenlijk zit ik dan het liefste met een Oscar of Pim en zeg ik van: ‘Joh ik zit hierin, en laten we eens een gesprekje doen’. Maar jij zit denk ik aan het voortraject. Dus dan moet je volgens mij iets hebben, wat mij gaat triggeren. Iets waarvan ik zeg: ‘Hey, dat is interessant’, dan kan ik verder klikken om te lezen. Maar eigenlijk wil je dan gewoon zeggen van: ‘Wil je een adviesgesprekje, intake, of oriënterend gesprekje? Klik op Pim of Oscar en maak een afspraak’. Ik zie niet zoveel in het zo ver mogelijk automatiseren van het salesproces, want ik denk dat elk contact goed is. Als ik inbound marketing interpreteer. Zit ik bij The Next View te kijken en wil ik mailen, chatten of bellen met een vraag. Of ik denk dat chat iets zou zijn voor deze branche? Hmm... ja, het is wel vluchtig en vereist veel discipline. Ik zit zelf te denken, als ik een abonnement wil verlengen, dan ja... Ik denk dat het wat vluchtiger is, maar waarschijnlijk is chat dan inderdaad niet het goede middel. Maar wel: ‘Laat bericht achter of iets dergelijks’.”

“Vaak als je ergens op gaat zoeken kom je een brij aan informatie tegen. Niet alleen bij The Next View, maar ook bij alle andere bedrijven. Op een gegeven moment ben je er klaar mee. Volgens mij helpt het, dat is wel lastig dit, het ligt er ook aan wat je zoekt... Soms is het ook goed, als je met een onderwerp zit, is het handiger om een uitleg te krijgen van een onderwerp met wat zijn de do's of donuts in een leaflet. Het hangt wel af van de vraag. Ik merk dat vaak met een presentatie, dan moet je eerst door het begin heen worstelen (vaak reclame), terwijl ik denk dat het to-the-point moet zijn. Zo'n leaflet is goed, in een presentatievorm, dan met een link naar extra uitleg. Afhankelijk van wat je wil vertellen en hoe groot het is.”

“In de presentatie wil je denk ik kort weergeven wat je oplossing is, van: ‘Joh dit is de kennis die we over willen dragen, dat je weet waar het over gaat en dan wil je door kunnen klikken naar iets uitgebreiders’. Bijvoorbeeld denk ik dat je een roadmap in een PowerPoint kan doen. Dat je alle add-ons noemt met een korte uitleg. Als je meer uitleg wil klik je door naar een leaflet van een specifieke add-on en/of een White paper over een klant die de add-on heeft toegepast op een bepaalde manier. En eventueel een webinar over alle add-ons. Eigenlijk kijk ik alleen nooit webinars. Ik merk dat ik daar de tijd niet voor neem. Je bent er meestal ook wel een uur mee bezig. Ik heb het eigenlijk nog nooit gedaan, dus weet ook niet zo goed hoe dat gaat. En op Youtube? Ik heb zelf een video laten maken en merk dat je binnen twee minuten wel klaar moet zijn. Dus daar geef je jezelf ook de rust niet voor. Op een gegeven moment lees je de inleiding en dan ga je klikken. Of je moet echt aan de voorkant weten wat er in het filmpje gebeurt, wie er wat gaat zeggen over wat, dan kan het wel interessant zijn. Dus als heel duidelijk is wat de inhoud van het filmpje is.”

“We hebben intern ook wel wat filmpjes. Manager zegt wat, bla bla, voorbeeldje. Je wil alleen gewoon heel direct informatie hebben over wat je nodig hebt. Filmpjes bestaan voor de helft uit overgangen en dergelijke, die je niet nodig hebt. Dus je zou per minuut of iets dergelijks willen weten wie wat zegt, zodat je door kunt spoelen naar wat je interessant vindt. Ik speel tafeltennis en ik geef ook training. En via via ben ik voor de training eens gaan kijken op het internet over de uitleg van een bepaalde slag. Gasten uit Australië geven in korte filmpjes uitleg over verschillende slagen. Zij informeren je ook elke week, dat is wel wat minder, aangezien dat wel erg vaak is. En zij laten zien hoe je het moet doen. Dus als je het interessant vindt kijk je ze.”

“Qua zoeken op internet zijn de zoekwoorden afhankelijk van de vraag. Ik zoek sowieso niet op de site van The Next View, maar wel op Google. Even kijken waar ik het laatst op heb gezocht. Dat is eigenlijk wel de vraag. Het ligt eraan. Voor een schadesysteem kijk je naar “schadeprocessen”, dan krijg je hits en scrol je de eerste en misschien de tweede pagina door. Vanuit daar ga je doorklikken en kijk je of je wat kan vinden. Ik zoek daarbij niet perse in combinatie met SAP, want het kan ook zijn dat je wil kijken wat er in de markt is en dus gewoon op schadesystemen zoekt. Of bijvoorbeeld op oplossingen bij gemeenten, want die hebben ook soortgelijke processen, als bij ons. Maar hoe het volgens mij ook werkt, voor The Next View, als het gaat om contact met de klant... Ik had laatst een vraag over webinars of over online web conference zeg maar. Dan stuur ik een mail naar Oscar. Oscar heeft met mij ook eens zo’n ding opgezet en toen vroeg ik dus van: ‘Wat hadden wij laatst gebruikt, dat vond ik fijn?’ Persoonlijk contact werkt beter dan dat ik op internet moet zoeken. Ik zoek veel binnen mijn netwerk. Daar krijg je te horen waar je het antwoord kunt vinden.”

“Wat wij nu doen is het programma spoordata.nl, daar heeft Oscar ook een grote bijdrage aan geleverd. We zijn nu stappen verder. Van: waar willen we naar toe? Wat is onze visie? Nu moeten de dingen nog concreet worden. Wat we dan doen, is marktpartijen uitnodigen. Dit is onze vraag, en hebben jullie (de marktpartijen) daar oplossingen in? Die partijen denken erover na, die zitten in de business. In het gesprek kom je samen op ideeën of bieden zij ideeën, en je noemt dingen die je helemaal niets vindt. Vaak komen daar wel referentie-ideeën uit. Van: ‘Die en die klant zit met hetzelfde probleem en die hebben dit gedaan’. Dus het is ook mensen in de markt vragen, van denk mee en help mee. Dus op een gegeven moment heb je de vraag duidelijk bij jezelf. Daarna kijk je bij leveranciers of mensen die kennis van de markt hebben en ga je dingen navragen. Of zij dat soort processen al ergens hebben begeleidt. Oscar vraag ik voor integratiedingen betreffende SAP-Microsoft bijvoorbeeld. ProRail is geen ICT bedrijf. We hebben wel veel ICT nodig. Uiteindelijk wil je wel bij je kerntaak blijven: kijken welke oplossingen beschikbaar zijn en werken, daar gaat het om. Daarom willen we geen 400 applicaties die gemaakt zijn en beheerd worden. Dat moet je volgens mij aan de markt vragen. Maar dus daar gaat het volgens mij wel om, dat ik The Next View meer als intermediair zie. Als intermediair tussen vraagstukken van een ProRail en leveranciers van standaardoplossingen en dat je je positioneert als goede gesprekspartner. Of als degene die content heeft, naja dan is content, hmm.... Volgens mij merk je wel waar mijn voorkeur zou liggen. Ik hoef niet al die content te zien. Noem mij iemand die ik goed ken, die mij in een gesprek kan adviseren, van lees dit eens en dit kan mij helpen. Houd het kort, zodat ik dan weet wat het is. Dan hoef ik het niet allemaal te lezen, daar is toch geen tijd voor. Je moet getriggerd worden om direct contact op te nemen. Ik kan altijd nog kijken wat andere klanten ergens van hebben gevonden.”

“In hoeverre ik invloed op de keuze van een tussenpartij, zoals The Next View? Er is bijvoorbeeld concreet voorbeeld geweest. Ik stel aan onze IT de vraag van mijn business en vraag om een oplossing. Dat antwoord kwam maar niet. Dat was een integratievraagstuk. Toen heb ik samen met iemand van het integratiebeleid een gesprek gevoerd. Hierbij heb ik aangegeven van ‘Ik wil The Next View erbij, want die zijn goed in integratievraagstukken. Dus kom maar je ding doen, want wij hebben die kennis niet.’ Waar ik leveranciers zoals The Next View op beoordeel? Dat is naamsbekendheid, via via, en het contact dat je hebt hè. Uiteindelijk gaat het erom hoe luistert men, naar hetgeen waar wij mee zitten, wat is hun antwoord daarop en hoe realistisch is het? Dus via via. The Next View zit hier al wat langer.”

“Ik heb nog goed voorbeeld andere leverancier waar we intake gesprek mee hadden. In dat gesprek werd er niet goed geluisterd en was het ook wat gejaagd. Alles wat zoiets had van, dat voelt niet zo lekker. Dat was wel apart. Want die kwamen hen later tegen bij een congres in Londen. Toen zijn we met meerdere mensen in de kroeg beland. En toen heb ik nog gesprek gevoerd van ‘Hoe ging dat dan tijdens dat eerste gesprek’.

Die avond hebben we elkaar beter leren kennen en toen heb ik de echte persoon erachter gezien, en toen was het goed. Dus uiteindelijk gaat het erom, om het contact met elkaar te maken, om de link te maken. Dus gaat het erom of het klikt of niet, dat is het belangrijkste. Uiteindelijk ga je met elkaar in zee en dan zeg je: 'Deze opdracht willen we gedaan hebben'. Dan vraag je aan leverancier of hij dit kan. Als leverancier zegt dat zij daar de mensen voor hebben. Maar ook andersom. Dus dat zij aangeven of hun mensen zich hier op hun plek kunnen zitten. Als de match niet helemaal goed is, moet je ook volwassen zijn en dat kunnen zeggen. Natuurlijk moeten ze kennis van specialisten aantonen, dan zeg je van 'Wat voor mensen ga je inzetten? Doe maar wat cv's'. Dan praat je met een aantal mensen van de organisatie en die kunnen aangeven wat hun track record is. Dus dat ze dat soort dingen al eerder hebben gedaan. Ik vertrouw daarop, als zij aangeven dat ze het al eens eerder hebben gedaan."

"Van de inleidingen van de blogs spreekt de laatste mij qua moeilijkheid het meeste aan, want die heeft geen vakjargon en geen afkortingen. Die is gewoon vanuit de persoon geschreven. De tweede daar haak ik helemaal op af. Die vierde vind ik bijvoorbeeld ook wel redelijk, maar SAP HANA Cloud Integration SAP HCI zegt mij helemaal niets. Cloud Integration zegt mij niets. In de laatste zin van de alinea wordt eindelijk duidelijk waar de blog over gaat 'In deze blog ga ik in op de mogelijke integratiescenario's voor succesvolle SAP HANA Cloud Integration'. Maar dan veronderstel je dus dat iemand weet wat HANA Cloud Integratie is. En dat zegt mij helemaal niets. Die eerste is ook oké. Maar als je niet weet wat Fiori apps zijn, dan houdt het ook op. Afkortingen weg ermee."

"Als je terugluistert gaat het mij om persoonlijk contact. Als je mij vraagt wat er onderscheidend is aan The Next View, zou het er eigenlijk om gaan dat ik Pim of Oscar ga beoordelen en dat ga ik niet doen."

"Hoe ik sta je tegenover het invullen van formulervelden? Dit zou ik niet doen. Naja, wel doen. Maar waarom zou ik formulier voor The Next View invullen? Waarom hebben ze dit nodig. Ik zou alleen willen invullen: naam, telefoonnummer, rol, organisatie en waar heb je een vraag over? Als sociale media heb ik LinkedIn en WhatsApp. Ik heb iets principiëls tegen Facebook, dus dat gebruik ik niet. Twitter vind ik ook..., ik gebruik het ook niet, maar het is als organisatie wel goed om te gebruiken, omdat grote groepen het gebruiken, wij doen dat doen we ook, maar persoonlijk gebruik ik het niet."

Interview 5

Geslacht: man

Functie: manager informatiemanagement

Organisatie: Alliander

"Ik ben dus manager informatiemanagement bij Alliander. Wij zijn verantwoordelijk voor de doelarchitectuur binnen het domein waar we verantwoordelijk voor zijn. In mijn geval is dit Service & Staf generiek. Hieronder vallen HR, inkoop, finance, dat soort afdelingen. Dat betekent dat we samen met de klant proberen te kijken waar zij naar toe willen komend jaar. Ofja de klanten, de collega's eigenlijk, de business. Op basis daarvan kijken we welke informatievoorziening zij nodig hebben en op basis daarvan hebben we een roadmap met projecten. Mijn team op zichzelf is vier man groot. Dat is dus een relatief klein team."

"Het hele domein waar ik werkzaam ben in de IT is ongeveer 150 man groot. Dat zijn ook beheer en ontwikkeling van applicaties, applicatiebeheer, programmeurs, datacentrum en dat soort zaken. Wij doen redelijk veel inhuur. We kijken naar de beste oplossing. Voor een groot gedeelte hebben we veel intern draaien. SAP draait hier heel veel."

Dat hebben we gewoon on premise en daar hebben we ook eigen beheer voor. Maar we hebben ook een aantal oplossingen. Net als wat The Next Flex en Native deden, een inkoopmodule. We hebben een SAP en zijbeleid. Dus onze kernprocessen draaien op SAP. Andere oplossingen gebruiken we voor de niet-kernprocessen of gemakkelijker nog cloudoplossingen. We kijken niet specifiek meer naar cloudoplossingen. We kijken naar alle mogelijke oplossingen, waar tegenwoordig vaker cloudoplossingen bij zitten. Waar we helemaal in het begin van de cloud zeiden, dat doen we helemaal niet. Zeggen we nu iets vaker, we houden het nu even in het aanbod als serieuze mogelijkheid.”

“De laatste IT oplossingen die we hebben aangekocht, dat zijn, we zijn nu bezig met een externe PCN OpenText oplossing om de content server met SAP te integreren. We kijken nu ook naar een eventuele vervanging voor ons Planon systeem, het facility management systeem. De meeste projecten die we doen zijn vaak doorontwikkelingen op het bestaande SAP landschap. Dat is een belangrijk uitgangspunt: re-use, buy, rebuild. Dus eerst probeer je te gebruiken wat je hebt. Als het niet kan met je huidige oplossingen, ga je het kopen. Pas als laatste probeer je het door middel van maatwerk te maken. Gezien de grote hoeveelheid spullen die we al hebben binnen dit bedrijf is het meestal re-use van bestaande oplossingen. Het zit er niet zo heel vaak in dat we echt licenties aan moeten schaffen. Vaak ga je bestaande applicaties beter inzetten. We hebben een groot project gedraaid, dat is ook een cloud oplossing trouwens. Dat is LAP, die hadden een opleidingenplein. Dat is om opleidingen en cursussen aan te vragen, dat hele proces is gestroomlijnd. Dat is ook heel rommelig geïmplementeerd, dat bevatte erg veel handmatige stappen, terwijl je die tussenstappen veel beter kunt automatiseren. Dat doe je eigenlijk door een project breder in te zetten. Dan faseren we applicaties uit, zonder dat we nieuwe applicaties naar binnen halen.”

“Een bedrijf als Alliander, dat best groot is, dat zie je ook bij banken en andere grote bedrijven. Daar werken veel mensen en die werken niet altijd even goed samen. Dus er wordt nooit het optimum gehaald in het gebruik van applicaties. Alleen al om te zoeken naar het optimum tussen het gebruik van applicaties kun je andere applicaties al buiten de deur zetten, zonder dat je nieuwe gaat ontwikkelen.”

“Aan de ene kant proberen we een roadmap op te stellen. Op basis van de missie en visie van de business unit probeer je de informatiebehoefte te bepalen, hoe die klant door middel van software die missie en visie kan bereiken. Dat is meer de theorie. In de praktijk ergeren de mensen zich tijdens hun werk aan dingen van de alledag aan dingen die zij zien. En denken zij dat daar een IT oplossing bij kan helpen. Het is vaak laaghangend fruit, van daar kunnen we automatiseren. Je bent continue een beetje in de markt aan het kijken. Welke oplossingen zijn er? We hebben dus in onze strategie een SAP en zijbeleid. Dus het is belangrijk om te weten wat SAP aan spullenboel heeft. Daarnaast, op het moment dat je tegen een specifiek probleem loopt, uh ja, het klinkt heel flauw, maar dan ga ik gewoon op internet kijken wat er allemaal over te vinden is. En dan komt dat vaak zelf wel op gang. Dan ga je eens bij leveranciers of andere collega-bedrijven kijken hoe die het doen, hoe die het gebruiken. Collega-bedrijven zijn vaak Enexis of Stedin, Achmea ook wel.”

“De content van voorkeur, dat lijkt me heel erg persoonlijk. Wat ik altijd zoek, en vaak heel slecht te vinden is.. Dat is aan de ene kant een managementpresentatie. Onze afdeling is redelijk inhoudelijk, maar een managementpresentatie, wat je even snel kan laten zien is wel handig. Aan de andere kant ben ik ook wel heel snel op zoek naar inhoudelijke informatie, op het moment dat je daar mee bezig bent vraag je jezelf af ‘Hoe zou dit nu werken? Hoe zou dat nu werken?’ en wil je ook direct de koekoek hebben bij wijze van spreken. Dus om er een beetje een gevoel bij te krijgen, van ‘Wat kan er nu echt? En wat kan het nu niet?’. Ik denk dat het de uitdaging is. SAP is daar zelf erg slecht in. The Next View weet ik zo niet.

Vaak wil ik ook de technische specs gewoon hebben. Als je technische producten gaat kopen he, zoals in de mechanische industrie, dan heb je een commercieel verhaal, maar dan heb je ook technische specs, waar bij wijze van spreken gewoon de bouwtekeningen van het product staan. Dat zie je bij de IT eigenlijk heel weinig. Het blijft vaak bij een wouw zie ons eens iets moois verkopen, maar dat gelooft toch niemand. Ik wil ook gewoon weten wat de nadelen zijn, bij wijze van spreken. Ik wil dus eigenlijk meer een beeld van de business en de technische kant. Voor de business kant zijn met name de voordelen en het business case verhaal, dus echt het commerciële verhaal interessant. Dus zoals bedrijven het gewoon zien. Maar ik als, man-in-the-middle, wil eigenlijk gewoon het technische verhaal lezen.”

“Even kijken naar de inleidingen. Oh Fiori, dat is wel leuk. Ik zal hem zo lezen hoor, maar dat is nog wel een leuk voorbeeld. Ik weet niet of je het kent, Fiori? Maar SAP heeft UI5 uitgebracht, heeft NetWeaver Gateway uitgebracht. Dat is een technisch platform waar eigenlijk heel veel mee kan. En SAP brengt op dat technische platform Fiori apps uit. Alleen in het commerciële verhaal, gaat het echt om Fiori apps. Dus sommige mensen denken nog dat het echt een appje is op je telefoon, terwijl dat het helemaal niet is, het moet in HTML5 zijn. Dus uit het commerciële verhaal wordt eigenlijk niet duidelijk, wat het nu echt is. Fiori is een merknaam die in het SAP stuk, een stukje in design, en dergelijke zit. Op basis van de documentatie die al mijn managers te zien krijgen, de business-users, wordt dat helemaal niet duidelijk. Dat is op zich niet zo heel erg, maar aan de andere kant brengt dat wel weer verwachtingen met zich mee. De business denkt echt dat het een app is. Het heeft echt heel lang geduurd, daar hebben we bijna zelf platen voor moeten maken. Van ‘Nee, dit is SAP HTML UI5, die brengt daar een aantal kant-en-klare productjes op uit en dat noemen we Fiori apps’. Op een of andere manier, ik weet niet hoe het komt, komt het niet in de documentatie van SAP terug.”

“Welke vind ik het interessantste om te lezen qua moeilijkheidsgraad? Nou deze drie (1, 2, 3) zijn wel interessant om te lezen en ook wel leesbaar. Hmm HANA Cloud Integration (4), daar moet ik ook eens naar kijken. Deze (2, 3) zijn heel erg specifiek op uhm Single Sign-On en dus mogelijk als ik een stuk aan het lezen ben over Single Sign-On of Identity Access Management, dan uhm, ja het is wel interessante informatie. Ik ben er niet zo mee bezig. Maar er staat wel in wat er wel en niet kan. En ook dingen die niet lukken. Dus dat is interessant op het moment dat je even wil verdiepen, van we wil SAP koppelen aan dit en dat, kan dat? Dan weet je het wel meteen. En anders ben je drie meetings verder. Want eerst komt altijd een commerciële vertegenwoordiger langs en dan duurt het even, voordat je daadwerkelijk het antwoord hebt.”

“Je wil het gewoon snel op kunnen zoeken, eigenlijk. Dus dat zou dan meer de technische kant zijn, waarbij je wil weten wat kan en wat niet kan en de reden daarvoor. Naja, in de laatste bloginleiding staat niet zoveel. Alleen dat iemand op bezoek is geweest bij het SAP Mobile Platform (5) en wat hij daar gezien heeft. Ik verwacht dat hij daar dieper in gaat op het mobile platform, dus dat kan wel interessant zijn als je er meer over wil weten. Ik kijk wel eens op de site van The Next View. En op zich, de methodiek bloggen door experts is wel zeer waardevol. Ik vind het knap dat ze daar bij jullie de tijd voor vinden. Want het toont wel iets van interesse en hmm... Dus wat ik zeg, dat trekt me wel aan, die HANA Cloud Integration (4). Daar moet ik mij echt eens in verdiepen, dus dat vindt ik op zich wel.. Het is natuurlijk niet meteen diepgaand, maar goed ik weet niet wat hierachter komt (in de blog). Maar nu lees ik ook veel, en alles en snel. Ik ben niet zo’n kritische lezer, dus ik ben ook niet helemaal representatief.”

“Voor de business zijn verhalen over nieuwe oplossingen en ervaringen wel interessant. Voor de IT vindt ik de roadmap en eventueel de how-to wel interessant. De how-to heeft natuurlijk ook wel weer gradaties. Qua blogs vindt ik roadmaps zeker altijd wel interessant.

Klantverhalen vindt ik dan wel iets minder interessant, aangezien daarin altijd wordt verteld hoe geweldig een product is. Ik heb nog nooit een klantverhaal gelezen waarin stond dat de implementatie heel slecht ging en dat ze er heel veel van hebben geleerd. Dus roadmap, nieuwe oplossingen, mockups inderdaad, in-depth uitleg van de oplossingen, dus wat zijn nu echt de voor- en nadelen van een oplossing, wat kan het wel en wat kan het niet.”

“Ik ben op de VNSG geweest. Ik heb de NetWeaver Identity Management workshop bijgewoond, die ging niet heel geniaal. Maar het was ook wel een eerlijk verhaal, wat wel kan en wat niet kan en dat de interface niet zo mooi is. Dus ik was er wel ontzettend blij mee, want we zijn er nu mee bezig NetWeaver Identity Management. Ik kijk daar wel van een afstand naar. Een expertteam gaat er daadwerkelijk mee aan de slag. En dit valt ook wat buiten mijn terrein. Maar dat is wel leuk, bij dit soort bedrijven, ben je heel lang bezig met dit soort documenten lezen en dan gaan ze architectuur en processen schetsen. Dat terwijl niets zo waardevol is, als gewoon een keer in die module klikken en spelen en een beetje schuiven, en he. Als jij een bank koopt, ga je er ook in de winkel eerst even op zitten. En dan ga je naar nog drie winkels. Maar wat doen we in de IT? We gaan allemaal specs opvragen van de bank, we laten een keer de bank presenteren, zonder dat we hem meenemen, bij wijze van spreken. Terwijl je pas weet of hij goed is als je er lekker in gezeten hebt. Dat kan lang niet altijd, maar dat vond ik echt fijn aan die workshops. Gewoon hup, hands-on ga er maar mee aan de slag. Nou hoe zou ik daar dan zelf mee bereikt willen worden? Vaak geven leveranciers presentaties, maar misschien zou je als leverancier veel beter een dag training aan kunnen bieden. Dan nodig je mensen uit, weet je hoe het werkt, dan hebben ze er mee gespeeld en dan heb je er meteen een beeld van. Nu zit je meestal met een aantal mensen naar zo’n PowerPointje te krijgen en als je geluk hebt krijg je een live presentatie. Ik mis net echt die spark van hey, dit is lekker, of uh, waar moet ik allemaal rekening mee houden.”

“Ik denk dat dat ook met blogs zo is. Dat is heel veel letters. Wij zijn bezig met GRC (Governance Risk management & Compliance), en ik maak zelf ook die fout, begrijp me niet verkeerd, maar dan ga je op zoek naar die filmpjes, want je wil gewoon een keer zien hoe het eruit ziet. En dat is nog best moeilijk. Of het is weer rete-commercieel, van die PowerPointjes die in elkaar gezet zijn. Eigenlijk wil je zelf gewoon even met die applicatie willen spelen. Dus of je wil zelf een workshop volgen, of dit in een filmpje of met plaatjes zien hoe een applicatie werkt en niet werkt. Dan doe je dat voor een standaard procesje, wat je best wel kunt bedenken. Je ziet het maar heel weinig. En als je nu naar open source kijkt, ik ben er geen fan van, maar dan heb je altijd ‘Try Me Out’. Dan krijg je een standaard user name en password en dan kun je spelen met de software, om het zo maar te zeggen. Dat zie je bij SAP zeker niet.”

“Als ik me ga oriënteren ga ik altijd eerst naar de business kant kijken. Dus zou dit iets voor ons kunnen zijn? Dus even de ogen openen, van ‘Waar praten we over?’. Maar dan kom je al snel uit, voor een proces zoals bij ons bedrijf, dan moet er een verkorte investeringsaanvraag (VKI) gedaan worden. Eigenlijk kunnen we niets doen tot de VKI is goedgekeurd. Dan wordt er namelijk een budget vrijgemaakt, bijvoorbeeld duizend euro, om daar onderzoek naar te doen. Zoals met betrekking tot uren schrijven. Er kan wel veel met geritsel en geregeld, maar het is fijn als dat ding is goedgekeurd.”

“Dan weet je ‘Men vindt het ongeveer een goed idee’. Maar daar moet al een soort van bedrag in staan. Dan is het fijn als je al een beeld hebt, van gaan we die kant op of gaan we die kant op. Dus wil je heel snel wat informatie hebben om snel een beeld te hebben bij die VKI. En eventueel wat partners, waarvan je denkt als interessant uit te kunnen nodigen. En misschien is dat ook wel de nieuwe generatie. Ik heb zelf ook een hekel aan winkelen, dus ik wil heel snel heel veel informatie hebben.

Vaak is het dan ook wel zo, dat de partij, waar ik de beste van heb, die wil ik nog wel eens uitnodigen. Maar ik heb geen zin om twintig partijen uit te gaan nodigen, die twintig keer ongeveer hetzelfde verhaal gaan vertellen, maar dan met een ander sausje erbij om het zo maar te zeggen. Als je die richting kiest, kijk je, welke applicatie past er nu in onze eigen roadmap. En hoe ziet de roadmap van die applicatie er eventueel uit? Stel je begint met iets wat nog in de kinderschoenen staat, dat gaat de komende jaren nog groeien, dat je een applicatie zoekt die een beetje met je mee groeit. Een applicatie waar nog aan doorontwikkeld en in geïnvesteerd wordt.”

“Het is eigenlijk een beetje dubbel. Je wil beginnen met heel veel algemene informatie. Waarmee je een beeld krijgt van helpt dit, en dit, en dat. En dan wil je eigenlijk door kunnen zoeken naar minder, maar heel specifieke informatie. Dus naar techniek, inhoud en punten waar je aan moet denken als je dit soort software aanschaft. Maar het blijft gewoon heel moeilijk om je punten scherp te krijgen. Met The Next Flex zijn ze drie keer hier langs geweest, hebben ze business processen vastgesteld, ja dit past, en we gaan implementeren. En dan blijken toch een paar onderdelen niet te werken, zoals je verwacht dat het werkt. Dat had dan niet in de requirements gestaan. En verkopers zijn ook optimistische mensen. Alles kan over het algemeen. De technische specificaties zijn meer om een gevoel te krijgen, hoe iets echt werkt. Als je begrijpt hoe dingen echt werken kun je vaak met je technische achtergrond ook wel een beeld krijgen bij of het kan. Dus even naar The Next View als voorbeeld. Ik weet niet of het helemaal waar is. Maar die workflow is minder flexibel, als dat we gedacht hadden. Ik neem aan dat dat een technische reden heeft. Dus dat dat ding geen technische workflow engine heeft en dat het gewoon het configureren van de workflow is. Maar in mijn ogen is dat geen workflow. Dus achteraf denk ik van ‘Ja, ik had er veel scherper over moeten zijn hoe die workflow nu werkt van zo’n oplossing’. Want als ik denk aan een workflow, heb ik daar een beeld bij, net als de SAP workflow, daar kun je alles in vastleggen. Schijnbaar heeft The Next Flex dat niet en lopen we nu tegen issues aan, dat de workflow niet kan wat we eigenlijk hadden gewild dat deze kan.”

“Dat zijn van die technische details, waarvan je nu denkt, a. hadden we dat vooraf beter hadden kunnen bedenken en uit kunnen vragen, b. als je een standaardoplossing hebt waar componenten uit bestaan, dan heb je het scherp. Bijvoorbeeld dat Fiori is gemaakt voor lightweight apps. En als je dan dus even uitlegt wat lightweight is en wat het niet is, dan heb je meteen een scherp beeld. Dan kun je het ook intern goed positioneren. En praten wij ook met onze interne klant niet over onzekerheden. Van we denken dit en dat.

De een zegt dan ook nog eens dat alles kan, natuurlijk. Uiteindelijk kan alles dan ook, maar het moet gewoon scherp zijn waar de oplossing goed voor is en waarvoor niet. Dus ik denk dat het heel sterk is om ook aan te geven waar iets niet voor is bedoeld. Een soort checklist of iets anders met ‘Denk bij dit product aan dit soort eisen, eigenschappen en deze voor- en nadelen’ is dan inderdaad interessant.”

“Voor de eerste keer dat je een nieuw product ziet, is zo’n leafletje om te begrijpen wat het is prima. White papers vindt ik vaak eigenlijk wel heel veel meer van hetzelfde, een happy klantverhaal met de business voordelen. Ja, die kan ik zelf wel bedenken. Maar juist vanuit mijn rol.. Ja, vergeet niet dat de business natuurlijk zelf ook naar spullen zoekt op het internet. Dus zie zullen er anders naar kijken.”

“Maar een white paper, vind ik, kun je vaak ook wel samenvatten in een half A4’tje. Een e-book met allesomvattende informatie rondom een bepaald onderwerp, dat zou ik zeker wel interessant vinden. Ik weet niet precies wat je bedoelt met luchtige stof, want ik vind white papers ook vaak al wel luchtig. Ten minste luchtig in de zin van de klant is dolgelukkig en dit en dat. Dat niveau van white papers is ook een wat, eh, besmette term. Een echte white paper, echt wetenschappelijk met daarin een conclusie. Je hebt daar volgens mij twee smaken

in. Het klantverhaal waarin het product verschrikkelijk goed is. Dat is wel interessant, maar het is vaak maar één verhaal. Vaak van een bedrijf in een andere branche met een totaal ander probleem, maar waar dan een soortgelijke oplossing voor is. Maar een white paper wat misschien wat meer richting een e-book is, wat echt in gaat op de techniek, waar je op moet letten, hoe het past binnen een architectuur en platform, hoe de integratie en data eruit ziet, hoe je moet inrichtingsaspecten om moet gaan. Dat zou ik wel interessant vinden. Maar dat zou misschien ook wel in een e-book kunnen, dat weet ik niet. Oké, een voorbeeld van een e-book van MyHR. Staat die ook op jullie website, ja? Na goed, voor je eindgebruikers, van 'joh zoiets bestaat er' is het best wel interessant. Maar de vraag is vaak: Wat betekent dat? Hoelang duurt de implementatie? En wat zijn de technische consequenties? Dit is allemaal noodzakelijke informatie om tot een aanschaf te komen. Qua business informatie mag het algemener zijn en qua IT lees ik liever informatie die meer de diepte in gaat."

"Wat denk ik echt de kunst zou zijn. Is dat je een verhaal hebt vol techniek, zonder dat je het erin meeneemt. Mijn business eigenaren die zitten namelijk helemaal niet te wachten op de technische implementatieaspecten. Maar eigenlijk wil ik wel weten, van als je zegt 'Ik wil dat hebben', wat er dan aan onze kant mogelijk de impact op is. Voor Fiori heb je bijvoorbeeld ook een gateway nodig en zus en zo. En wat zijn je risico's met maatwerk? Ik noem maar wat. Bij HANA Cloud Integration heb je misschien een server nodig en HANA draaien en dit zijn de risico's etcetera. Je moet die twee werelden eigenlijk aan elkaar kunnen koppelen. Dat je aan je business partner wil laten zien, van nou kijk, dit is een mooi scherm en dat willen we hebben, maar [naam] 'Wat betekent dat nu eigenlijk'? Dan zeg ik van, dat betekent dit, dit en dat, servereisen, doorlooptijd, kan het wel of kan het niet, etcetera."

"Dat e-book (BI) ziet er inderdaad wel leuk uit, ik heb ook inderdaad de poster wel eens gezien. Maar hier heb je wel al wat minder met techniek te maken, want dashboards dat is eigenlijk meer het profileren als kennispartner op het gebied van design. En ik vond die poster wel heel krachtig. Dat geeft wel het gevoel dat ze weten waar ze mee bezig zijn om het zo maar te zeggen. Elk product vraagt natuurlijk zijn eigen benadering. Dus op basis van de poster en ervaringen hebben we een tijdje iemand van jullie in huis gehad om wat dashboards voor ons te ontwikkelen. Je zou er nog wat techniek achter kunnen gooien, maar ja. Want wat men wel eens vergeet, en misschien staat het er wel in hoor, maar om die data boven water te toveren, daar zit dan het meeste werk in. De tijd zit niet zozeer in het dashboard bij elkaar klikken, maar om die data goed ontsloten te krijgen."

"Ik lees en download meestal dingen in mijn vrije tijd, om het zo maar te zeggen. Tijdens je werk ga je niet even rustig zitten om iets te lezen, dus dat doe je dan 's avonds thuis. Dus wat ik sowieso wil meegeven is, dat je dat soms ook wel eens op privé devices doet. En dan willen ze het naar je e-mail sturen. Als je dan je zakelijke e-mail invult, loopt het al eens vast (aangezien je op je privé device werkt). Ik vind het niet erg om een formulier in te vullen, maar ik wil niet weer allemaal linkjes in mijn e-mail hebben, waar via ik deze moet downloaden. Bij jullie is dat niet zo volgens mij, dan kun je hem inderdaad direct downloaden. Dus houd dat erin. Want ik heb jullie leafletje gedownload. Ik ben een echte Hollander, dus ik vind het niet zo heel erg om informatie bloot te geven. Dus ik zou in theorie alles wel invullen. Maar ik zou klaar zijn na het vijfde veld."

"Het gaat meer om de hoeveelheid. En het liefst zo min mogelijk vrije tekst dat ik een verhaal moet intikken, want dan krijg je gewoon een x-je, succes. Het moet wel multiple-gok zijn en het moet echt maximaal vijf veldjes zijn. Het moet werken op mijn iPad, dus volgens mij is dan een vinkje aanzetten gemakkelijker dan zo'n veldje dat naar beneden de mogelijkheden opent. Ik ben dus een echte Hollander en heb niet zoveel moeite om privéinformatie beschikbaar te stellen, maar als ik een hele lijst in moet vullen, zou ik zeggen 'Bekijk het maar met je leafletje'."

“Betreffend het zoeken van informatie heb ik het nog niet zo goed voor elkaar. Meestal begin ik te zoeken op de SAP site of Google. Dan heb ik twee ingangen om het zo maar te zeggen. Dus op SCN (SAP forum) enzo. Ik doe eigenlijk niets met social media. Ik zit wel op Facebook, LinkedIn en Twitter. Ik gebruik het zeker niet om informatie op te zoeken. Ik volg wel een aantal van jullie medewerkers en zo ben ik wel eens bij een blog gekomen, dus dat werkt wel. Ten aanzien van het ontvangen van blogs per e-mail, daar heb ik nog niet zoveel ervaring mee. Maar bijvoorbeeld een nieuwsbrief, die moet je niet te vaak ontvangen. Als je die iedere dag ontvangt ga je hem weggooien. Maar één keer in de twee weken een goede nieuwsbrief, en daarin linkjes naar blogs. Vaak als je die dan bekijkt op een moment dat je even rustig zit. Ik ben vrij chaotisch. Dus dan stuur ik hem door naar mijn privé e-mailadres en als het dan een goede site is, blijf je vanzelf geboeid. Zo ben ik via LinkedIn, geloof ik, ook wel eens bij jullie blogs uitgekomen. Toen heb ik ook wel even op jullie site rondgehangen, want dan ga je wat doorklikken naar andere interessante onderwerpen. Er staan nu inderdaad geen gerelateerde blogs onder de huidige blogs gekoppeld. Vaak doe je dan back en dan kom je in een lijst met blogs. Maar meer informatie via andere blogs of iets dergelijks, dat werkt bij mij wel altijd wel.”

“Wat je in je werk uiteindelijk wil, is je eindklant. Dat is een beetje dubbel hoor. Voor mezelf is dat ten eerste inspiratie, dat je weet wat er te koop is, dat je weet hoe het werkt en dat je daar advies over uit kan brengen. En in een aantal gevallen is dat je misschien met nieuwe ontwikkelingen of kennis naar de business partners kunt gaan. Van ‘Joh, dit is te koop. Is dit misschien wat? Is het misschien interessant om hier verder naar te gaan kijken?’ Waar ik in mijn werk tegenaan loop, is dat ik jouw een heel mooi verhaal vertel, dat ik samen met een klant ga kijken of hij iets aan een nieuw product heeft, maar dat je daar in de praktijk veel te weinig tijd voor hebt.”

“Dan wil je eigenlijk zo’n PowerPoint kunnen laten zien, maar die tijd heb je niet. En je weet dat, als je de PowerPoint laat zien, de klant het direct wil hebben en ik heb niet de tijd om dat voor hun daarna uit te voeren. Dus wat je dan in de praktijk ziet gebeuren, is dat er dan een vertegenwoordiger, die ook bij ons bij de business aanbelt, een presentatie komt doen. En dan vindt de klant dat fantastisch en die komt dan bij de IT en die zegt dat hij dat wil hebben. Van de ene kant is dat mooi, want het is veel gemakkelijker om een project te draaien, waarvan de business zegt dat zij dat willen hebben dan dat ik het ga pushen. Maar van de andere kant wil je, daar ook de verwachtingen meteen managen.”

“Wat ik onder andere met jullie vertegenwoordiger heb afgesproken, maar wat ik ook met anderen probeer te doen, is dat ik het niet erg vind als jullie actief onze business klanten benaderen om spullen te verkopen. Ik heb daar niet altijd de resources en spullen voor. Het is voor mij ook heel raar om jullie spullen bij hen te gaan verkopen. Aan de andere kant wil ik wel weten wanneer jullie naar zo’n klant gaan en dan wil ik jullie daar ook wel bij helpen. Maar dat als jullie bijvoorbeeld Fiori willen positioneren, ik vind het prima als jullie die stap willen zetten. Maar ik ga niet beloven dat jullie die deal krijgen, want we weten dat er meer leveranciers zijn en houdt even rekening met het feit dat ons landschap er zo uit ziet, dat dit ons plan is, etcetera. Dus ik wil daar graag vanuit mijn positie samen mee optrekken, met de leveranciers eigenlijk om die business te helpen.”

“Want ik kan daar geen goede, schitterende Fiori presentatie houden, want ik heb die meuk nog niet draaien. En jullie kunnen mogelijk in een testsysteem inloggen en Fiori laten zien. Dat is een beetje het spel. Dus graag zou ik samen naar zo’n meeting met de business gaan, of dat ik in ieder geval weet dat het speelt. Zodat ik al hints mee kan geven en een beetje een overwievende functie heb. Niet dat na verschillende meetings de IT om de hoek komt en blijkt dat iets helemaal niet kan. De business man mag best zelf zijn software aanschaffen en uitzoeken, want dat gebeurt toch.”

“Maar dan wil ik het wel weten en tegen de leverancier kunnen zeggen van denk hieraan, en als het niet kan dan zijn er ook geen teleurstellingen. Dan hebben wij geen onverwachtse dingen te gebeuren, de leverancier kan een propositie doen die realistisch en haalbaar is en de business krijgt iets te zien waar hij ook om kan vragen.”

“Over het algemeen zijn voor mij de beslissers de directeuren en MT-leden van verschillende business units, waarmee wij aan tafel zitten. Daarmee praten wij over de projecten, het portfolio op te stellen, en met wie we de roadmap proberen vast te stellen. Formeel gezien bepaalt IT wie de leveranciers zijn, want bij hen ligt het budget. Maar in de praktijk, als de business iets niet wil, kunnen wij er veel geld tegenaan gooien en de software doorduwen, maar zij moeten het gebruiken. Dus dat is een heel delicaat spelletje. We hebben qua inhuur over het algemeen initieel vaste leveranciers. Voor wat betreft spullen hebben we een SAP en zijbeleid. Dus primair kijken we naar SAP oplossingen en als het daar niet in past kunnen we verder kijken. Dat is ons preferred vendor beleid om het zo maar te zeggen. Als ik mee leveranciers beoordeel vindt ik het belangrijkste dat zij meedenken, maar niet mee praten. Dus dat zij ook gewoon kritisch zijn en afvragen waarom wij dingen op een bepaalde manier doen. Dat ze scherp zijn, in de zin, dat ze inhoudelijk onze problematiek kennen en weten wat wel en wat niet kan. En soms ook een beetje lef. En dat kon The Next Flex zeker niet ontzegt worden, fixed price, hop dat doen we gewoon. Dat is dan samen toch een soort van avontuurtje, dat je aan moet gaan. Daar moet je beide voor open staan. Ik denk dat jullie je inderdaad nog wel zo profileren, een beetje lef in combinatie met inhoudelijke kennis. Vaste media die ik volg zijn de Computable en CIO magazine ofzo, SAP SCN, en de VNGS kijk ik ook nog wel eens op. Meestal worden mijn bezoeken aan website getriggerd door nieuwsbrieven, mailtjes, of LinkedIn.”

“Nou, mijn beeld van The Next View is wel aardig aan het veranderen. Ik zag. Wat ik leuk aan jullie bedrijf vind/vond, net als dat Native en The Next Flex dat waren, dat jullie producten en mensen met inhoudelijke kennis, dus handjes, verkochten. Ik vind dat jullie nu wel een spectrum bekleden, van wat nu interessant is. Cloud gecombineerd met usability, gecombineerd met BI. Dat zijn de dingen die wel hot zijn om het zo maar te zeggen. Waar jullie wel op moeten letten, ik weet niet wat voor producten jullie nog verkopen, maar dat jullie niet teveel gewoon weer “just one of the handjes”-leveranciers worden. Daar hebben we er al heel veel van. Ik weet ook wel dat het in de markt werkt. Maar dit is mijn persoonlijke mening hè. De ander zal zich lang niet altijd zo gedragen. Ik vond het juist zo interessant, van ‘Hey, dat is de partij die ook weet wat softwareontwikkeling echt inhoud, en ze hebben echt een product en een oplossing’. Ik wil veel liever oplossingen kopen en geen handjes.”

“Maar ik merk, in mijn bedrijf is dat ook nog erg moeilijk hoor. We hebben bijvoorbeeld met jullie gesproken over Fiori. Dan gaat het erover dat we uurtjes kunnen verkopen om Fiori te kunnen implementeren bij jullie. Want daar komt het uiteindelijk wel op neer. Maar het zou veel sterker zijn. En daar neem je wel veel meer risico in. Maar wat ik wil is dat jullie zeggen ‘Wij gaan drie Fiori apps bij jullie neerleggen voor x K per app’ en kom dan langs. Of dat je even een gratis quickscannetje komt doen, dan weten jullie ook exact hoe alles in elkaar steekt hier en dan doen we een propositie voor drie Fiori apps om het zo maar te zeggen. En het wordt nu toch in veel gevallen, dan gaan ze het toch weer op basis van uurtjes doen en dan wordt je weer één van de handjes leveranciers, en daar hebben we er heel veel van. En met alle respect voor jullie goede mensen, maar ik huur ook gewoon een freelancer in die ontzettend goed is in Identity en Access Management, voor hetzelfde tarief of minder. Dus wat is dan nog de toegevoegde waarde van The Next View? Er lopen er vijf los op straat die ook die kennis hebben.”

Interview 6

Geslacht: man

Functie: Projectmanager NSX

Organisatie: NS stations

“De visie is dat jij op Utrecht opstapt, maar dat jij niet bij het station van Utrecht woont, jij woont ergens verder. En jij gaat naar Amsterdam, terwijl jij helemaal niet op Amsterdam Centraal in Amsterdam moet zijn, waar de trein stopt moet jij niet zijn. Dat voor- en na traject zijn van belang. Die trein alleen is niet genoeg. Dat voor- en traject hoort ook bij jou reis. Deze toren probeert dat voor- en traject in te richten, toegankelijker te maken. Bijvoorbeeld door een fietsparkeerplek te bieden, maar bijvoorbeeld ook een taxidienst is die jij kunt benaderen. Dit is het stationsbedrijf. In het andere gebouw staat het reizigersbedrijf.”

“Wij doen een traject om die ketendienst, dat voor- en natraject, zo te vormen, zodat alle diensten van de NS gemakkelijk afgenomen kunnen worden. Dus het gemakkelijk online inschrijven, maar ook de OV kaart. Wij zorgen ervoor dat als je een andere OV kaart krijgt, dat de informatie over gaat naar de andere. Dus dat is een groot project, dat gaat nog jaren duren, dat is niet zomaar gedaan. En dat, daar zitten we nu eigenlijk in stap 1. Stap 1 is het inrichten van de basisvoorziening die de toekomst mogelijk moet maken. Dus we moeten ervoor zorgen dat we een klantenprogramma inrichten. Dan moet je niet gelijk denken dat we iets Airmiles doen, dat is het niet. Maar dat je wel met elkaar één plek hebt met klantgegevens, rechten, en allemaal dingen die je als klant eigenlijk hebt. En dat al die dingen op één plek uniform vastliggen. Het is niet specifiek gemaakt voor die dienst, maar voor die klant. Het is een relatie die we als NS met die klant hebben en die leent zich op voorhand voor eigenlijk alles. Dus dat zijn we heel hard aan het inrichten nu.”

“We hebben twee eerste diensten die daarop aanhaken, waarmee we een omslag maken naar verzuimd naar geïntegreerd. De NS probeert in ieder geval twee diensten al geïntegreerd aan te bieden. Dat zijn de OV-fiets en Fiets Parkeren. Fiets Parkeren is dat je als je op het station aankomt, hier je fiets ergens kunt parkeren. Daarbeneden zie je een grote stalling en hiertegenover onder het nieuwe stadskantoor komt een enorme fietsparking in. Die is ook brandnew. Die twee krijgen het nieuwe concept. Dat betekent dat als jij niet bekend bent verder, kun je met je OV-pas naar binnen en naar buiten. Dat werkt net als met de tram, dan zegt het apparaat dat je bijvoorbeeld twee euro tien moet betalen. Dat kun je dan per pin, maandelijkse afschrijving of onder een abonnement betalen. Dat is het nieuwe denken over fietsparkeren. Zo moet dat dadelijk overal in Nederland komen. Dat is eerst hier en gaat daarna groter groeien door heel Nederland.”

“OV-fiets is al jaren tien geleden gevoegd bij de NS. Jij wist dat niet en ik als klant ook niet. Op de site zie je wel de NS staan, maar waar het van is, dat weet je niet. En dat maakt ook niet uit. Want het is een dienst en met de NS klantenkaart, jouw toegangspas tot alles wat de NS te bieden heeft, geeft jou gemakkelijk toegang tot alles wat de NS te bieden heeft. Dat het NS is maakt niet zoveel uit. Het gaat erom dat jij als klant, daar gemakkelijk gebruik van kunt maken.”

“De NS heeft een zesvlakige kubus als strategiesymbool. Die zes vlakken, die is ook openbaar, die vind je ook in de jaarrekening. Die heeft ‘de klant is koning’, ‘wij werken Europees’ en een vlak is ook ‘wij denken van deur tot deur’. Dat is dus wat wij doen. Het voor- en natraject en hoe je dat allemaal kunt faciliteren, dat is dus echt een strategisch doel van de NS. Niet om dat nieuw te doen, maar vooral om het veel beter te doen.”

“Mijn functie op IT gebied. Ik ben de programmamanager van het programma NSX. Dus ik ga niet de OV-fiets veranderen. Dat systeem blijft identiek. Ik ga er wel voor zorgen dat klanten zich daar gemakkelijk op kunnen abonneren, dat doet mijn programma. Daar zit heel veel IT in. Want dat is in hoge mate IT gedreven, wat je daarin doet. De user experience voor de klant is daar redelijk cruciaal in, dat dat goed werkt. Bij The Next View zitten een stuk of veertig, vijftig man. De NS heeft er 45.000. Fair enough, dat zijn een heleboel mensen op de trein. Rijdend personeel en personeel in de winkels. We hebben 5.000 man in de winkels staan. De andere toren en hier, dat zijn zeg maar 2.000 man, die de boel runnen. Dat betekent dat heel veel functies ook verdeeld zijn over verschillende personen. Als het gaat over de marketing. Hoe ziet uiteindelijk het scherm eruit, wat zo’n klant gaat zien? Ik kan zeggen dat ik wil dat het heel klant vriendelijk is. Maar wat klantvriendelijk is? Daar hebben we mensen voor, die gaan uiteindelijk zeggen van dat gaat wel of niet passen bij hoe de NS vindt dat we met de klanten moeten communiceren. Dus je ziet dat het in zo’n groot bedrijf heel erg in slides is gehakt en dat iedereen daar zijn eigen verantwoordelijkheid in heeft. Ik heb de ownership dat het er echt komt. Want niemand heeft bij wijze van spreken op zijn aspect belang. Want de marketing mensen hebben in zijn algemeenheid belang bij de marketing. Maar dit overstijgt veel meer. Dit is niet alleen de marketing, dit is veel meer. Dit zorgt ervoor dat je als klant bepaalde dingen gemakkelijker kunt doen.”

“De IT oplossingen die daarin van groot belang zijn. Is dat transactiemechanisme, waarin abonnementen, ritten en parkeringen verwerkt kunnen worden. Dat is één. Daar hebben we Intersoft voor, niet The Next View. We hebben The Next View voor drie delen. De webpagina naar de klant, de webpagina’s naar intern, de stallinghouders en de schermen van de klantenservice. Die zijn bewust losgekoppeld van het hart. Waarin je echt vastlegt dat iemand die een rit heeft gemaakt of een abonnement heeft afgesloten. Een ander systeem, waar alle klantgegevens in zitten, dat hadden we al als de NS. Wat wij nu gaan veranderen is dat elke dienst, die heeft nu zijn eigen manier van vastlegging van naw gegevens. Als jij verhuist geef je bij één dienst aan dat je bent verhuist en bij de andere niet. Je denkt er niet elke dag aan. Jij bent dezelfde persoon, maar wij weten van links en rechts niet meer waar jij woont. Als die gegevens bij elkaar komen, weten wij niet meer wie de echte is. Wij zien meerdere adressen en ik weet niet meer welke de goede is. Ik zou jou bijna moeten vragen om te bellen, van ‘Waar woon jij eigenlijk?’ En dat kan natuurlijk niet. Terwijl jij netjes hebt doorgegeven dat je bent verhuist, weten wij links en rechts niet meer wat nu het goede adres is. Maar we hebben natuurlijk wel een prachtige naw database, dat is SAP CRM. Daar komen dus nu alle klantgegevens in. Hier hebben we de transactie en daaromheen zitten de schermen.”

“We hebben de verplichting om de concurrentie aan te besteden, zoals dat heet. Ik moet altijd op zoek naar meerdere partijen die dat kunnen invullen. Ik moet uiteindelijk meerdere aanbiedingen hebben en dan beargumenteerd kunnen zeggen ‘Met die gaan we in zee’. Het maakt eigenlijk niet eens uit of we al tien jaar met jou zaken doen. Dat is niet relevant. Je moet telkens op nieuw een aanbesteding doen. Als het dan ook nog de concessie raakt. Dat is dus dat je biedt op het vervoer, dus de dienstverlening van treinreizen tussen bijvoorbeeld Amsterdam en Utrecht. En uiteindelijk win je dat of win je dat niet. Heel veel hebben wij er al gewonnen, maar enkele ook niet. Er zijn al verschillende lijntjes uitbesteed aan Arriva of Veolia. Je wint een concessie en dan mag je vijftien jaar zo’n lijn exploiteren. Daar verdienen je centjes mee, maar wij betalen dus ook aan de overheid om dat te mogen doen. Die pakt als het ware een share van de opbrengst. Bij Europese aanbestedingen mogen alle bedrijven binnen de EU een aanbieding doen. Dus dan kan het zijn dat 50 partijen een aanbieding doen, die je mee moet nemen. Gelukkig raken wij de concessie niet, wij zitten op voor- en natransport, dus hoeft ik niet Europees aan te besteden. Dus wij kunnen volstaan door meerdere partijen te vragen en daar dan de beste uit te kiezen.”

“Zo heb ik dat met The Next View ook gedaan. Waarom we voor The Next View hebben gekozen is een moeilijke vraag. Ik denk dat we vooral eigenlijk voor Salesforce hebben gekozen. Het was the package, Salesforce integrated met de partij The Next View daaraan vast. Het was zeker die combi en daar spelen dan een aantal dingen in mee. Hoe gemakkelijk kun je snel tot schermen komen? We hebben de filosofie dat we zoveel mogelijk standaard oplossingen willen bieden. Customization minimaal. Het komt natuurlijk altijd meer als je aanvankelijk wilde. Maar als je al begint met maatwerk, eindig je al helemaal in een drama. Dus laten we maar beginnen met Salesforce, dan hebben we al een standaardpakket. Maar zo waren er wel meer van dat soort platformen. In onze analyse bleek Salesforce wat betreft verwachte kwaliteit versus prijs het beste. Een ander belangrijk aspect zijn de mensen. Er zijn mensen waarvan je denkt, daar ga ik het project niet mee kunnen doen. Maar dat is meer een disqualifier, daar gaat het niet mee lukken. Dat beoordeel je tijdens een gesprek met deze mensen. Ik bekijk nooit op internet de medewerkers. Ik geloof zelfs niet dat ik ooit op de site van The Next View heb gekeken. Ik weet ook niet, of in ons segment, de site een grote rol speelt. Als ik een nieuwe partij ontmoet nodig ik ze uit of ga ik naar hen toe. Soms heb je wel eens dat partijen iets zeggen en dan check je dat wel even op de site. Maar zo’n site is nooit nauwkeurig. Je leest altijd algemeenheden. Prijzen worden niet genoemd. Dan staat er bel maar, en ja dat snap ik wel, maar dan ben ik dus niet geholpen. Dat is in consumentenland natuurlijk anders. Als je een televisie gaat kopen, kun je zo bij de Mediamarkt opzoeken hoeveel die gaat kosten. Maar in het zakelijke verkeer heb je dat helemaal niet.”

“Ik denk dat ik toen primair via Salesforce bij The Next View ben uitgekomen. Het is natuurlijk wel zo dat Ronald Lanjouw ook veel bij NSR (NS Reizigers) binnen zit, vanuit klussen waarin hij zichzelf verhuurt. Dus Ronald Lanjouw was niet helemaal nieuw. Maar in de start kende ik hem nog maar half. Dan ben je daar nog een beetje gereserveerd tegen. Van de ene kant is het wel handig dat hij het kent, en aan de andere kant ‘heeft dat hem nou niet een gemakkelijker platform gegeven dan anderen?’. Dus ik weet niet of dat perse positief is. We hebben meer rondes gehad, vaker gesproken en vaker zitten doorzagen. Ik denk dat de uiteindelijke doorslag was geweest, het platform en alles wat daar standaard al in zit in relatie tot de uiteindelijke prijs-kwaliteitverhouding.”

“Ik lees de reguliere bladen, vooral online trouwens. Dit zijn onder andere de Computable en Tweakers. Daarnaast hebben we hier een knipseldienst en dat is een enorm goede bron die echt alles vindt. Een mooie technologie, hoe dat werkt. Maar dat is wel reactief, want dan worden we er al in genoemd. Proactief krijg ik ook die bladen, maar bladen lezen dat doe je eigenlijk niet meer. Dan ligt er nog een stapel in een plastic, en dat weet ik dat ik een aantal artikelen al heb gelezen, maar vooral op het web. Ik lees eigenlijk bijna geen bladen meer.”

“Mijn oriëntatie naar de uiteindelijke keuze voor het platform Salesforce heb ik niet online gedaan. Ik denk dat dit via via ging. Ik heb het niet online opgezocht. Even denken. We hadden natuurlijk een aantal andere alternatieven. Er zijn ook een aantal andere prachtige platformen. Wat we heel erg gedaan hebben, met technici naar die platformen gezocht. Misschien dat die daar wel meer mee gedaan hebben, dat zij dat wel op internet hebben opgezocht. Op de een of andere manier komen de leveranciers wel vaak bij mij langs. Salesforce deed hier al het een en ander. Weet je hoe dat gaat hier. Op een gegeven moment heb je het probleem gedefinieerd. We hebben voor het probleem met een architect een blokkendoos van gemaakt, van ‘dit moeten we hebben, dat moeten we hebben, dat moeten we hebben’. Daar zit een visie achter. Onze visie is dat je de voorkant en de achterkant scheidt. Dan ga je kijken welke blokken je wil uitbesteden. Uiteindelijk willen wij een SaaS-oplossing uit de markt nemen om dit te laten vliegen. Dus bijvoorbeeld The Next View mag hier wel zitten om maatwerk te doen, maar wel zo min mogelijk.

De uitgangspunten waarmee je dus gaat kijken naar de markt zijn de visie op de blokken, hoe wil ik uiteindelijk dat wij zaken doen met zo'n partij? Dan kom je één partij tegen die daar ineens in past. En dan kom je er nog één tegen. Ik denk dat het toch met name komt uit het netwerk. Je praat tegen iedereen aan en mensen zeggen dan 'Heb je die al gesproken?'. Martine van Salesforce, daar zijn die commercianten toch altijd wel goed in, die ruikt dat en denkt 'Daar moet ik even achteraan.' of dat iets is voor mij. Dat was het wel in dit geval. En zo heeft zich dit gedivergeerd tot tien uiteindelijk mogelijke oplossingen, om uiteindelijk terug te komen totdat je echt concreet een uitvraag start. Dan kijk je wie waarschijnlijk het meest geschikt is om het te doen."

"Wij kijken zeker naar andere bedrijven in de branche. De oplossing die wij hier doen, lijkt heel erg op wat Schiphol aan het doen is. Die heeft ook min of meer dezelfde problematiek als die wij hebben. Schiphol is ook een transferpunt. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de voor- en natrajecten van diensten op Schiphol. Dus wij hebben naar hun gekeken. Dat doen we op veel meer punten. En ook van geleerd, hoe je dat zou doen. En ook geleerd, wat zij hebben geprobeerd, wat niet was gelukt. Dit zit heel erg in de visie van de oplossing die wij hebben. Als gevolg van hun voorbeeld hebben wij richting gegeven. Er zijn weinig andere vervoerders die zo'n deur-tot-deur concept hebben. NS is natuurlijk ook veruit de grootste en heeft de meeste slagkracht om dit ook echt te doen."

"We volgen zeker ook bedrijven in andere branches. Ik moet daar eerst nog even iets aan toevoegen. Aan de ene kant doen we deur-tot-deur diensten, aan de andere kant doen we contactloos betalen. Dat is mijn tweede hobby binnen dit bedrijf om het zo maar te zeggen. Volgende week wordt dit gelanceerd, waarbij klanten contactloos kunnen betalen met hun ING pasje. Dat is dus pin betalen, zonder dat je de pas ergens in een gleuf moet doen. De banken brengen een nieuw product uit. De ING is daar heel ver mee. Een kleinere groep van de ABN AMRO heeft ook zo'n speciale pas. Volgende week zetten ze dat aan. Dit loopt al een hele tijd en we hebben al veel proeven gedaan. Voordat je dat doet, wil je eerst weten waar dit de oplossing voor is. Dat is het wel. Mensen in de proef gaven dit qua gemak en gebruikservaring een 8 of een 9. Dit kwam door de eenvoud en het gepercipieerde gevoel dat die trein daar staat en elk moment wegrijdt. Dus het is wel fijn als dat snel gaat. In het komen tot deze oplossing hebben we gekeken naar allerlei soorten branches. Hierbij hebben we ook onderzocht waarom de scores van deze oplossing bij ons hoger zijn dan in andere branches. Dit was met name in branches out-of-home en retail gericht op contactloos betalen."

"De onderste blog (5) vindt ik overduidelijk de beste. Dat is je doelgroep. In dit geval was ik uiteindelijk degene die de opdracht tekende. Anderen zullen mogelijk meer hierna (2 en 3) kijken, maar ik weet niet waar dat over gaat. Bij de laatste blog gaat het met name om het niveau van beschrijven, het gaat me niet om het onderwerp, maar meer hoe benader je het. Hoe gaat het in op de technische details, die vast wel relevant zijn, maar 'I don't know'. Waar ik door getriggerd zou worden daarin, is in mijn geval, hoe dit nu een waarde toevoegt naar mijn klant, uiteindelijk. Als je NSX als voorbeeld neemt is het echt de klant buiten. Als jij zou kunnen zeggen met een bepaald product, 'waarom is dat nu relevant voor mijn klant?'. Maar zelden zie je dat terug. Het wordt wel vaker gezegd, het is gericht op interne processen, maar die doe je toch niet voor jezelf? De lijn is soms heel dun, dat je anders de klant niet eens een dienst kunt leveren. Daar moet je misschien de klant een stapje dichterbij zoeken. Maar weetje, ik heb intern natuurlijk ook een klant. De business, de ov-fiets is misschien mijn eerste klant. Ik richt mij alleen op de externe klant. Ik zie ook wel de business manager ov-fiets. Die moet hier ook blij mee zijn. Maar hij verwacht ook van mij, dat ik met hem meedenk over zijn klant. Dat is natuurlijk wel waar het verschil gemaakt wordt. Als wij met elkaar niet iets kunnen doen, wat uiteindelijk niets voor de klant beter maakt, moeten we het niet doen."

“Dus ik wil iets lezen over de relatie tussen mijn eindgebruiker en het product. Ik kan mij voorstellen dat als je meer technisch geïnteresseerd bent, dat je het leuk vind om te weten dat deze oplossing een technisch probleem gemakkelijk oplost. Maar dat vindt ik iets minder interessant om te weten. Ik wil weten hoe die technologie mijn klant helpt, of eigenlijk de klant van mijn (interne) klant.”

“Ik haal online wel eens white papers op, ja. Ik denk dat als ik ergens zie, dus laten we zeggen, hier scan ik regelmatig door Android World. Ik ben namelijk ook een beetje een Android idioot. Als daar dingen staan waarvan ik denk ‘Dat raakt mij, is een goed idee voor de klant dan wel de klant voor mijn klant’, dan zijn alle vormen content die daar zijn aangeboden briljant. Sterker nog, dan ga je het ook aan anderen aanbevelen. Van ‘Ik heb dat daar gezien, dat is voor ons een idee’. Waarvan ik denk dit is een technologie die ons kan helpen. Daar is een white paper handig voor. Maar een white paper moet niet te technisch zijn. Dat moet vertellen wat je ermee wint naar de klant en daar mag best iets onder zitten. Het is moeilijk te zeggen waar de grens ligt tot welk niveau ik mij informeer in de techniek. Ik probeer echt de verbinding te leggen tussen de technologie en hetgene dat dit kan betekenen voor mijn (eind-)klanten en onze diensten. Dat gaat niet heel diep. Ik ga echt mank als ik denk dat ik alle techniek begrijp. Maar het is wel zaak om een beetje te begrijpen wat daar gebeurd. Dus het algemene idee van de oplossing, maar niet de technische achterkant.”

“Ik beoordeel op een paar manieren de klanttevredenheid en of ik mijn doelen dus heb bereikt. Je probeert alles wat je hebt gedaan te verbeteren. Dus dan ga je weer terug, je markt onderzoeken en evalueren om te kijken of het echt werkt, of het klopt. Dus daar is een proef-fietsenstalling ingericht die echt bedoeld is om te leren. Er zijn onderzoeken geweest met klanten, van ‘Wat vindt jij ervan?’. Dan kan jij er weer over nadenken wat er beter kan.”

“Afhankelijk van de opdracht hebben bepaalde mensen de besluitvorming daarover. De formele besluitlijn dan kom je tot aan in de KVK vastgelegde personen die daarover mogen beslissen. Dat gaat echt heel formeel. In de praktijk gaat dat anders. Als ik zeg ‘Dat is een goed idee, dat moeten we doen, dat het een goed idee is’, dan heeft hij niet zo een reden waarom we dat niet zouden doen. Uiteindelijk gebeurt de beslisvorming altijd in overleg. Alleen leert de ervaring ons dat ze niet snel zullen zeggen dat het geen goed idee is, ze weten helemaal niet waar het over gaat.”

“Ik gebruik LinkedIn. Ik probeer Facebook een beetje privé te houden. Het punt is een beetje. Dat is wel een leuk verhaal. Op Twitter of Facebook, ik weet het niet meer zeker, was er op een gegeven moment een mengeling tussen privé en zakelijke contacten. Maar ik was dus weten eten en ik kwam terug bij mijn auto, zat er een parkeerbon op. En net hadden we elkaar gelinkt tijdens dat diner. Dus ik had een paar nare woorden de wereld ingebracht over de bekeuring en de volgende ochtend kreeg ik allemaal reacties, van ‘Wat doe je nou?’. Maar wat bleek nu. Het bericht was automatisch overgenomen vanuit LinkedIn, dat was gelinkt. Dus die nare taal, die je tegen vrienden kunt zeggen, stond dus op LinkedIn als mijn tweet of the day. Dus daarna ben ik het beter gaan scheiden. Zakelijk zeg ik eigenlijk niets, wat niets toevoegt. En privé andere dingen. Dus mensen die ik op LinkedIn heb gekoppeld, accepteer ik niet meer op LinkedIn. Op LinkedIn zit ik op een aantal zakelijke groepen, die ik daarin volg. Op Twitter heb ik wel wat zoekdingen, maar daar lees ik zo veel dingen, dat is niet bij te houden. En Facebook, dat begrijp ik eigenlijk niet voldoende, om daar het nut van in te zien. Wat we heel veel doen is Whatsappen. Dat is echt een briljante innovatie. Met het team van The Next View en bijna alle andere overleggroepen hebben we een Whatsappgroep. Het komt nog wel eens bij elkaar, maar het kan allemaal direct via Whatsapp.

“Ik kan naar die groep in één keer een vraag stellen of opmerking maken. Alleen bij de NS intern wordt het niet veel gebruikt, dat valt echt mee. Ik vind het echt ideaal om met leveranciers/partners WhatsApp groepen te hebben.”

3.3 Analyse diepte-interviews

De zes diepte-interviews zijn zoals genoemd niet geanalyseerd door middel van codes, maar met behulp van een tabel. Conclusies en inzichten uit de tabel zijn direct in het advies verwerkt. De tabel is te bereiken via onderstaande weblink.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aF0s6eRLa7Y1cEVcJhKk9_unDi2QaOXMnmbGYB8OJVg/edit?usp=sharing

Uitleg analyse

De zes geïnterviewden zijn op de x-as geplaatst en de onderwerpen die aan bod kwamen op de y-as. Daarbij zijn de onderwerpen op een algemener niveau gegroepeerd, en op basis hiervan op volgorde gezet. Deze groepering heeft plaatsgevonden vanuit de opzet van de interviews (bijlage 3.1, p – 66). Hierdoor konden conclusies getrokken worden per geïnterviewde, per onderwerp en per groep bij elkaar behorende onderwerpen.

Onderstaand is de groepering van de interview-onderwerpen weergegeven.

De algemene kenmerken:

- Het geslacht
- De organisatie
- De functie
- De IT-afdeling
- De werkzaamheden
- Uitgevoerde projecten
- Richting in de IT, zoals SAP of Salesforce.
- Achtergrond, vaak studie of werkervaring

Het startpunt:

- Het probleem of vraagstuk
- De initiator van het probleem
- De trigger om vraagstukken op te pakken
- Het softwarebeleid, de randvoorwaarden

Het proces:

- Het proces
 - De procesomschrijving
 - De duur van het proces
 - De (online) oriëntatie naar IT oplossingen
 - Vragen die ze zichzelf stellen
 - Barrières die ze tegen komen
 - Begrippen waarop ze zoeken en de zoektaal
- Content vorm:
 - Algemene voorkeur qua content
 - How to
 - Tips & tricks
 - Checklist
 - Roadmap
 - Klantverhaal

- Nieuwe oplossingen
 - Ervaringsverhalen over de implementatie
 - Algemene uitleg over IT oplossingen
 - Visie op de ontwikkeling van een oplossing
 - Volgordelijkheid van content
- Content type:
 - Algemene voorkeur qua type
 - Presentatie
 - Leaflet
 - White paper
 - E-book
 - Webinar
- Moeilijkheidsgraad
 - Moeilijkheidsgraad blogvoorbeeld 1
 - Moeilijkheidsgraad blogvoorbeeld 2
 - Moeilijkheidsgraad blogvoorbeeld 3
 - Moeilijkheidsgraad blogvoorbeeld 4
- Formulievelden
 - Velden met persoonlijke informatie
 - Velden met werkgerelateerde informatie
 - Velden met open vragen
- Middelen
 - Gebruikte middelen
 - Nieuwsbrief
 - Social media
 - Offline middelen
- Leverancier
 - Proces leverancierskeuze
 - Belangrijkste kenmerken
 - Selectie leveranciers
 - Beslissers bij de leverancierskeuze
- Eindpunt
 - Het minimale verwachte resultaat
 - Het gewenste resultaat
 - Doel richting de business (eindgebruikers)

Zoals te zien is, zijn de vele formulievelden gegroepeerd in drie groepen. Dit is een bewuste keuze. Tijdens de interviews gaven namelijk alle geïnterviewden in eerste instantie direct globaal aan wat zij wel en niet wilde invullen, waarbij zij zelf bovenstaande groepering hebben gevormd. Op basis van deze groepering worden de antwoorden overzichtelijker gepresenteerd in de analyse.

In het document is te zien dat niet alle kolommen zijn ingevuld. Aangezien de interviews ‘open’ zijn uitgevoerd en hier enkel een uur de tijd voor was, zijn niet bij alle respondenten alle vragen gesteld. De belangrijkste vragen, op basis waarvan de strategie is gebaseerd, zijn wel aan alle geïnterviewden gesteld. Tevens is er ook in enkele gevallen informatie in een algemene kolom geplaatst, aangezien het niet logisch was deze te verdelen. Om het overzicht te kunnen behouden is hierbij besloten geen tekst te dupliceren, zodat deze toch in meerdere kolommen terug had kunnen komen.

4. ENQUÊTE

In dit hoofdstuk wordt eerst de voorbereiding en aanpak van de enquête uitgelegd. Hierna zal de enquête zelf worden getoond en in de laatste paragraaf zal worden ingegaan op de resultaten.

4.1 Aanpak enquête

In dit document leest u de aanpak van de uitgevoerde enquêtes. Eerst zal worden ingegaan op het doel van de enquête, hierna zal in worden gegaan op de inhoud en tot slot zal de uitvoering aan bod komen.

Doel

De zes uitgevoerde diepte-interviews hebben samen een goed beeld gegeven van het oriëntatie- en aankoopproces van IT diensten. Ook hebben zij bestaande inzichten van de buyer personas verder aangescherpt. Aangezien er per buyer persona één à twee contactpersonen zijn geënquêteerd kunnen hieruit geen gedegen uitspraken worden gedaan over verschillen tussen buyer personas. Vandaar is besloten om deze alsnog te onderbouwen door middel van enquêtes. Tevens bieden enquêtes de mogelijkheid om de kern van de strategie en uitvoerende onderdelen hiervan te toetsen bij een grotere groep buyer personas.

Inhoud

De algemene vragen die relevant zijn zodat hierop gesegmenteerd kan worden, zijn gericht op de functie, organisatie, het focusgebied en de leeftijdscategorie van de geënquêteerde. Een optionele keuze voor de communicatiestrategie was om deze te richten op de expertise van medewerkers. Aangezien dit het fundament voor het advies zou kunnen zijn, is ook gevraagd naar belangrijke (positieve) kenmerken van IT leveranciers. Daarna is de strategische keuze van The Next View om zich sterk te oriënteren op online marketing getest door te vragen hoe vaak mensen online werk gerelateerde informatie zoeken. Hierna is tevens gevraagd hoe mensen informatie zoeken, zodat besloten kan worden op welke online bronnen men het beste in kan spelen. Door te vragen naar voorkeursvormen van content kunnen verschillen tussen de buyer personas worden ontdekt. Tot slot is er gevraagd naar het gebruik van sociale media, voorkeuren rondom blogs en online video.

Uiteindelijk telde de enquête 13 vragen. Het doel om de enquête zo kort mogelijk te houden, maar toch de benodigde vragen te stellen is gelukt.

Uitvoering

In de communicatie richting potentiële respondenten is gebruik gemaakt van het feit dat de enquête 13 vragen telt en dat het invullen ongeveer 4 minuten duurt. Gezien het aantal buyer personas en het feit dat deze een specifieke rol hebben hoopte ik toch wel een 60 respondenten te vinden. Helaas bleek gezien de specifieke rollen en het korte tijdsbestek waarin de gegevens verzameld moesten worden dat dit niet haalbaar was. Enkele dagen na de eerste e-mails hadden namelijk nog geen tien respondenten gereageerd. Uiteindelijk is een grote groep van de medewerkers van The Next View is gevraagd om minimaal 6 contacten aan te schrijven voor de enquête. Niet iedereen is gevraagd, aangezien de kans tot overlapping van aangeschreven contacten dan te groot zou zijn. Enkele dagen tot een week na de eerste e-mail zijn de aangeschreven contacten nogmaals herinnert aan de enquête per telefoon of e-mail.

Daarnaast heb ik enkele personen uit mijn eigen netwerk aangeschreven die een gelijke functie hebben als onze buyer personas. Ook is de enquête actief via Twitter en LinkedIn gezonden en tevens gedeeld, hoewel dit niet veel respons kreeg. Uiteindelijk heeft de enquête toch 34 respondenten gekregen. Gezien de lage respons zijn de uitkomsten van de enquête niet representatief. Wel kan de enquête ingezet worden vanuit een indicatieve functie. Op basis van de enquête kunnen toch bepaalde aannames gedaan worden om het communicatieadvies op te baseren.

4.2 Enquête

ThesisTools

Maak en verspreid gratis je online enquête op www.thesistools.com

Online marketing The Next View

Beste relatie,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek voor The Next View verneem ik graag uw mening via deze anonieme enquête.

The Next View produceert momenteel al veel online content (met name blogs www.thenextview.nl/blog). Het doel van mijn onderzoek is om te achterhalen hoe wij deze content beter op uw behoeften aan kunnen sluiten. Met behoeften bedoel ik informatie die u helpt tijdens uw dagelijkse werkzaamheden. De vragen gaan over uw voorkeur qua inhoud en de (met name online) informatiebronnen die u gebruikt.

Het betreft een vragenlijst van 13 (hoofdzakelijk) gesloten vragen.
Het invullen duurt ongeveer 4 minuten.

Nieuwsgierig naar de resultaten? Laat uw e-mailadres achter en ik deel deze graag met u!

Start

Online marketing The Next View

- Algemene vragen**

Wat is uw functie?

Bij welke organisatie bent u werkzaam?

Wat is uw focusgebied (bijvoorbeeld BI of SAP-SharePoint)?
- Welke leeftijdscategorie is op u van toepassing?**

☐ Tot 25
☐ 25-35
☐ 35-45
☐ 45-55
☐ 55-65
☐ Ouder dan 66
- Wat vindt u belangrijke kenmerken aan een IT leverancier?**

1.
 2.
 3.
- Hoe vaak zoekt u online informatie (betreffende IT oplossingen) voor uw werk?**

	Nooit	Dagelijks	Wekelijks	Maandelijks	Driemaandelijks (kwartaal)
	☐	☐	☐	☐	☐

5. **Ik zoek antwoorden op werkgerelateerde IT vragen via....**

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Altijd
Collega's intern	☐	☐	☐	☐	☐
Collega's extern (andere organisaties)	☐	☐	☐	☐	☐
Contactpersonen van huidige IT leveranciers	☐	☐	☐	☐	☐
Google	☐	☐	☐	☐	☐
Youtube	☐	☐	☐	☐	☐
SAP forum (SDN)	☐	☐	☐	☐	☐
Microsoft forum (MSDN)	☐	☐	☐	☐	☐
VNSG focusgroep	☐	☐	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐	☐	☐

6. **Wat vindt u de drie interessantste vormen content (informatie)?**

Maximaal drie antwoorden.

- ☐ Klantverhaal || Interview met klant The Next View.
- ☐ Visie op de ontwikkeling van een oplossing || Wat kunnen we in de toekomst verwachten van SAP Design Studio?
- ☐ Roadmap || Welke SAP mobile producten zijn er nu eigenlijk?
- ☐ How to || Hoe integreer je SAP en SaaS?
- ☐ Uitleg nieuwe oplossing || Wat is de SAP Fiori Client?
- ☐ Ervaringsverhaal implementatie || Onze eerste ervaringen met SAP HANA Cloud Integration.
- ☐ Uitleg algemeen IT concept || Wat is een mock-up?
- ☐ Tips & tricks || 10 tips voor een effectief dashboard.
- ☐ Uitleg algemeen IT concept || Wat is een mock-up?
- ☐ Tips & tricks || 10 tips voor een effectief dashboard.
- ☐ Checklist || Checklist voor een succesvolle GWPAM implementatie.
- ☐ N.v.t.

7. **Via welke sociale media volgt u werkgerelateerde onderwerpen (minimaal 1 keer per week)?**

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Geen
- ☐ Facebook
- ☐ Google+
- ☐ LinkedIn
- ☐ Twitter
- ☐ Pinterest
- ☐ Instagram
- ☐ Tumblr
- ☐ Anders

8. **Zou u zich aanmelden voor een mailing met relevante blogs van The Next View?**

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Ja, voor alle blogs (uitleg, roadmaps, nieuwe oplossingen, tips & tricks, etc).
- ☐ Ja, maar alleen voor blogs over nieuwe oplossingen en ontwikkelingen.
- ☐ Ja, maar alleen voor mijn focusgebied.
- ☐ Ja, maar alleen als ik aan kan geven in welke frequentie.
- ☐ Nee, dat zou ik niet doen.

9. **Welke informatie of mogelijkheden ziet u graag bij blogs?**

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Andere blogs die over hetzelfde onderwerp gaan.
- ☐ Andere blogs die door dezelfde auteur zijn geschreven.
- ☐ Informatie over de auteur van de blog (korte tekst over zijn specialisatie en ervaring).
- ☐ De mogelijkheid om een reactie te plaatsen.
- ☐ De mogelijkheid om de blog via sociale media te delen.
- ☐ N.v.t.

10. **Een blog is voor mij een trigger om...**

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Verder te lezen (bijvoorbeeld een andere blog of whitepaper).
- ☐ Informatie op te halen bij collega's of andere mensen in het vak.
- ☐ Informatie op te halen bij mijn IT leverancier.
- ☐ Informatie op te halen bij de schrijver van de blog of de organisatie waarvoor deze werkt.
- ☐ Weet ik niet / is niet op mij van toepassing.

11. **Indien u uzelf inschrijft voor de blogs van The Next View. In welke frequentie zou u deze willen ontvangen?**

Hierin leest u informatie over onze projecten en andere nieuwsitems.

☐ Nooit
☐ 1 keer per week
☐ 1 keer per twee weken
☐ 1 keer per maand
☐ 1 keer per driemaanden

12. **In welke mate zoekt u online naar video's over IT onderwerpen (werkgerelateerd)?**
 Bijvoorbeeld op Youtube of via SAP (webinars).

	Nooit	Dagelijks	Wekelijks	Maandelijks	Driemaandelijks (kwartaal)
	☐	☐	☐	☐	☐

13. **In welke mate vindt u onderstaande vormen van online video interessant?**

	Niet interessant	Interessant	Zeer interessant
Webinar [online presentatie waarbij presentator zichtbaar is]	☐	☐	☐
Demo video [uitleg van een product waarbij de presentator niet zichtbaar is, maar zijn computerscherm wel]	☐	☐	☐
Interactieve webinar [online discussie op basis van video waar u live aan kunt deelnemen]	☐	☐	☐

Namens The Next View wil ik u hartelijk bedanken voor uw deelname!

Mocht u nog vragen hebben of kunt u deze stellen via suzanne.van.den.bergh@thenextview.nl.

Met vriendelijke groet,

Suzanne van den Bergh
 Studente Fontys Hogeschool Communicatie

Figuur 24: enquête

De originele enquête is te bereiken via deze hyperlink:

<http://www.thesistools.com/web/?id=410025>

4.3 Analyse enquêteresultaten

In de periode van 28 april 2014 tot en met 16 mei 2014 zijn enquêteresultaten verzamelt. De enquête is door medewerkers naar hun contacten, die binnen de buyer personas van The Next View vallen, gestuurd. Daarnaast is deze enkele malen via sociale media verspreidt. Dit heeft in het totaal 34 respondenten opgeleverd. Aangezien dit geen representatieve hoeveelheid is moeten de enquêteresultaten indicatief geïnterpreteerd worden.

De geënquêteerden:

Informatiemanager	20,6%
Business manager	17,6%
Enterprise architect	14,7%
Business analyst	17,6%
Applicatiebeheerder	11,8%
Overig	8,8%
Inhuurmanager	5,9%
HR manager	2,9%

De verhouding van buyer personas onder de geënquêteerden komt redelijk overeen met de verhouding van de buyer personas die aanwezig is bij huidige contactpersonen van The Next View. Het enige grote verschil is dat er in verhouding veel business managers bij zitten.

Ongeveer de helft van de geënquêteerden hebben als focusgebied een softwareproduct zoals SAP, SharePoint of Salesforce genoemd. De overige helft noemde het 'algemeen' of was gericht op projecten of het HR vakgebied.

De gemiddeld genoemde leeftijdsgroep is gelijk aan de meest voorkomende leeftijdsgroep, wat 35 tot 45 jaar oud is. De geënquêteerden zijn dus gemiddeld 5 jaar jonger dan de buyer personas (bijlage 7.1, p – 119).

Alle geënquêteerden hebben de volgens hen belangrijkste kenmerken van IT leveranciers, waarop zij beoordelen, genoemd. Zij hebben allen drie kenmerken aangegeven (open vraag). Deze heb ik visueel verwerkt in onderstaande word clouds. Hierbij zijn dezelfde woorden gegroepeerd, waarbij het cijfer aangeeft hoeveel woorden er in de betreffende groep vallen.

Het kenmerken die de geïnterviewden het belangrijkste vinden:



Figuur 25: belangrijkste kenmerk keuze IT leverancier

De kenmerken die geïnterviewden op de tweede plaats belangrijk vinden:



Figuur 26: één naar belangrijkste kenmerk keuze IT leverancier

Kenmerken die geïnterviewden op de derde plaats belangrijk vinden:



Figuur 27: twee naar belangrijkste kenmerk keuze IT leverancier

De conclusie die uit de word clouds gehaald kan worden is dat kennis, betrouwbaarheid, meedenken en innovatief zijn, de belangrijkste kenmerken zijn waarop buyer personas een IT leverancier beoordelen. Hierbij zijn kennis en betrouwbaarheid van grootste belang.

De conclusies met betrekking tot het zoeken naar informatie:

- De respondenten zoeken wekelijks online naar informatie over IT oplossingen voor hun werk. Dit bevestigt keuze van The Next View om online marketing als strategische pijler op te nemen in zijn marketingbeleid.
- Respondenten stellen regelmatig werkgerelateerde IT vragen aan collega's intern.
- Respondenten stellen soms tot regelmatig werkgerelateerde IT vragen aan externe collega's, contactpersonen van huidige leveranciers of zoeken deze op via Google.
- Respondenten zoeken zelden tot soms werkgerelateerde IT vragen via Youtube.
- Respondenten zoeken zelden werkgerelateerde IT vragen via de fora SAP SCN en Microsoft MSDN. Opgemerkt moet worden dat dit is 'berekend' op basis van alle respondenten, dus ook respondenten die niet specifiek (of zelfs helemaal niet) met SAP of Microsoft producten werken. De vraag naar focusgebieden is te open, waardoor deze antwoorden niet te relateren zijn. Dit is een leerpunt uit de enquête.

De conclusies met betrekking tot de voorkeur naar verschillende vormen content:

- De belangrijkste vorm (overall) is het klantverhaal, 50%. Als tweede komt de visie met 44%. Hierna komen de roadmap, het ervaringsverhaal, how to en tips & tricks, met allen ongeveer 30%. Bijna geen van de geënquêteerden vind checklist een interessante contentvorm. Notitie: geënquêteerden mochten van de negen contentvormen drie vormen als voorkeur aangeven.
- Klantverhalen zijn het populairste bij business personas.
- De helft van de respondenten vindt 'visie op een ontwikkeling' een interessante vorm. Hierbij is geen onderscheid te maken tussen de verschillende personas.

- De roadmap wordt door applicatiebeheerders en business managers als interessante vorm aangestreept.
- De vorm how to is met name populair bij enterprise architecten.

In de enquête, die via de link onderaan dit hoofdstuk te bereiken is, staat welke voorbeelden van contentvormen zijn gebruikt. Vanuit deze invalshoek moet dan ook betekenis worden gegeven aan bovenstaande resultaten.

Via welke sociale media geënquêteerden werkgerelateerde IT onderwerpen volgen:

- Hoofdzakelijk LinkedIn met bijna 80%.
- Hierna kwam Twitter met 17,6%.
- Tot slot kwamen Facebook en Google+ met 9% en 6%.
- Pinterest, Instagram en Tumblr zijn door geen geënquêteerden genoemd.

Voorkeuren met betrekking tot het aanmelden aan blogs:

- 1/3e wil focusgebied aangeven bij het aanmelden voor blogs.
- 1/4e wil een frequentie aan kunnen geven bij het aanmelden voor blogs. De meeste geënquêteerden willen maandelijks een e-mail met blogs ontvangen. De groep die hierna komt geeft aan tweewekelijks een e-mail met blogs te willen ontvangen.
- 1/4e wil zich niet inschrijven voor het ontvangen van blogs per e-mail.

Voorkeuren met betrekking tot aanvullende informatie die bij blogs wordt getoond:

- Ruim 2/3^e wil gerelateerde blogs zien.
- Ruim 1/3^e wil informatie over de auteur lezen.
- 1/3^e wil de mogelijkheid om een reactie te geven.
- Ruim 1/4^e wil de mogelijkheid om een blog via sociale media te delen.
- 1/5^e wil andere blogs van dezelfde auteur zien.

Een blog is voor de geënquêteerde een trigger om:

- Verder te lezen 50%.
- Meer informatie op te halen bij collega's (intern) 40%.
- Informatie op te halen bij de huidige IT leverancier 30%.
- Is geen trigger 20%.
- Informatie op te halen bij de schrijver of organisatie die het heeft gepubliceerd > 20%

Respondenten vinden online video gemiddeld een interessant (met een lichte afwijking naar niet interessant) middel. Er zijn geen verschillen op te merken tussen verschillende buyer personas. De verschillen tussen de drie vormen (demo video, webinar of interactieve webinar) zijn marginaal en kunnen gezien het aantal respondenten niet meegenomen worden.

De exacte enquêteresultaten zijn te verkrijgen via onderstaande weblink.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1phSHOFQJbMOuKByuDRS2aJoXF7elE8nMjt_SXQJUTuc/edit?usp=sharing

Evaluatie

Ik heb twee belangrijke dingen geleerd tijdens de verwerking van de resultaten. Ten eerste had ik bij enkele vragen een likertschaal met vaak, soms, zelden, etc., terwijl ik er veel meer aan had gehad als ik hier de mogelijkheden dagelijks, wekelijks, etc., had gegeven. Daarnaast had ik in een open vraag naar de oriëntatie van mensen gevraagd. Hierdoor wist ik nog niet zeker of iemand wel/niet met SAP of Microsoft werkte. Hierdoor kon de vraag met betrekking tot gebruik van de SAP SCN en Microsoft MSDN fora geen betrouwbare informatie bieden.

5. FIELDRESEARCH

In dit hoofdstuk leest u de analyses gebaseerd op de resultaten van de totale uitgevoerde fieldresearch. Dit zijn de diepte-interviews en enquêtes.

5.1 Analyse contentvormen

De belangrijkste conclusies op basis van de afgenomen diepte-interviews (bijlage 3, p – 73) en enquêtes (bijlage 6.1, p – 111) zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt.

Populariteit contentvormen:

- Klantverhaal is de populairste contentvorm bij alle buyer personas (enquête)
- Visie is tweede populairste contentvorm.
 - Dit is niet te bevestigen op basis van cijfers uit Hubspot, aangezien er weinig blogs in de kern gericht zijn op een visie. Drie mogelijke invalshoeken: visie op de markt of marktveranderingen (lijkt nieuwsbericht -> werkt goed SAP HR Cloud), visie op toekomst specifiek product, visie op toekomst 'propositie' zoals SAP-Microsoft integratie.
- Gemiddeld populaire contentvormen: roadmap, how to, ervaringsverhaal implementatie, tips & tricks,
 - Roadmap is met name interessant voor applicatiebeheerders en IT managers.
 - How to is met name populair bij enterprise architecten en minder bij applicatiebeheerders.
- Minder populair is de contentvorm uitleg algemeen IT concept.
- Er is nauwelijks tot geen interesse in de contentvorm checklist.

Voorkeuren contentvormen door buyer personas:

- Roadmap (product) = applicatiebeheerders en business managers zijn hier het meeste in geïnteresseerd. Business analisten, architecten en informatiemanagers zijn hierin het minste geïnteresseerd.
- How to = geen interesse vanuit de informatiemanager.
- Ervaringsverhaal = geen interesse vanuit de informatiemanager of enterprise architect.
- Algemene uitleg IT concept = geen interesse vanuit de informatiemanager en enterprise architect.
- Tips en tricks = geen interesse vanuit de business manager, informatiemanager en enterprise manager.
- Checklist = geen van de buyer personas vond dit een interessante vorm.

Nieuwe IT oplossingen (software):

- ✓ Aan het begin van de zoektocht is het interessant om te weten welke nieuwe oplossingen er zijn en wat deze inhouden (algemene uitleg).

Klantverhaal:

- Klantverhalen zijn minder interessant, aangezien ik de gemene deler hiervan al in beeld heb.
- Klantverhalen zijn minder interessant, aangezien deze nooit negatieve punten of leerpunten bevatten. Deze zijn vaak grotendeels gelijk aan het commerciële verhaal over een oplossing.
- ✓ Klantverhalen zijn met name interessant tijdens de implementatie, maar ook in het begin van het oriëntatieproces ter aankoop van IT oplossingen.

- ✓ Klantverhalen moeten de business case bevatten. Hiermee moet het mogelijk zijn om het management en in mindere mate de eindgebruikers te overtuigen van de oplossing.
- ✓ Vragen die interessant zijn om hierin te beantwoorden zijn:
 - Wat hebben ze gerealiseerd en wat was de aanpak hiertoe?
 - Waarom zijn tijdens het proces bepaalde keuzes gemaakt?
 - Is het opgeleverd binnen de vooraf bepaalde tijd en scope (omvang)?
 - Is het vooraf geplande doel bereikt en is het financiële voordeel naar verwachting uitgevallen?
 - Kunnen alle eindgebruikers de oplossing voor hun eigen processen gebruiken?
 - Hoe gebruiken eindgebruikers de oplossing en wat vinden zij hiervan?

Roadmap (software-georiënteerd):

- ✓ Een roadmap is zeer handig indien deze overzichtelijk is weergegeven.
- ✓ Het is handig om een overzicht van alle oplossingen te hebben.
- ✓ Vanuit de IT invalshoek leest men hierin graag wat er aan de achterkant van een oplossing zit, waar je op moet letten bij de keuze hiervoor, hoe het past binnen de architectuur, hoe de integratie met bijvoorbeeld SAP eruit ziet en hoe omgegaan moet worden met inrichtingsaspecten.

Ervaringsverhaal van de implementatie (vanuit invalshoek IT specialist):

- De schrijver van het ervaringsverhaal moet een expert in het vakgebied zijn die bij mij bekend is.
- ✓ Een ervaringsverhaal is voor en tijdens de implementatie en uitvoering interessant. Dan weet je waar je aan moet denken.
- ✓ Een ervaringsverhaal is met name voor de business interessant.

Uitleg algemeen IT concept (zoals mockups):

- Deze zijn niet zo interessant (geïnterviewden).

Uitleg 'algemene' IT oplossing of concept:

- Minder interessant.

Visie op de ontwikkeling van een oplossing:

- ✓ Een visie is handig om een overzicht te krijgen.
- ✓ Een visie is interessant tijdens en na de selectie van mogelijke oplossingen. Hiermee kun je een beeld vormen van de mogelijkheden die een oplossing voor de toekomst biedt.

How to en tips & tricks:

- ✓ Deze vormen zijn interessant voor specifieke vraagstukken, waar diepgaande (niet brede) kennis voor is vereist. Hierdoor kunnen specialisten de benodigde informatie op een laagdrempelige manier ontvangen.
- ✓ Hierin moeten oplossingen uitgelegd worden met IT specificaties en de échte voor- en nadelen. Met échte voor- en nadelen wordt bedoeld dat het een eerlijk verhaal is dat niet alleen de positieve punten belicht.

6. DESKRESEARCH

In dit hoofdstuk leest u de deskresearch die is uitgevoerd ter ondersteuning van de resultaten uit de diepte-interviews en enquêtes. De blogs, call-to-actions, e-mails, sociale mediaberichten en website algemeen zijn geanalyseerd. De relevante inzichten zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt.

6.1 Analyse leads

Tijdens het vooronderzoek zijn alle leads in Hubspot onderzocht en is gekeken naar de kwaliteit van de huidige leads. Met kwaliteit wordt bedoeld dat de juiste mensen worden aangesproken door middel van de huidige online communicatie. Tot 6 maart 2014 zijn alle leads in Hubspot geanalyseerd. Alle leads zijn op basis van hun functiebeschrijvingen ingedeeld in de functies of functiegebieden: topmanagement, HR manager, informatiemanager, inkoopmanager, overige managers, applicatiebeheerder, projectmanager, software architect, IT adviseur, overige adviseurs of overig. Hierna zijn deze ingedeeld in de groepen: economic buying influence, technical buying influence, user buying influence en no influence. Deze keuze is gemaakt, aangezien de afdeling sales bij The Next View op basis hiervan leads kwalificeert. De functie van iemand zegt het meeste over de potentie die diegene heeft om daadwerkelijk iets te kopen. Hierbij is onderstaande indeling aangehouden.

Economic buying influence: topmanagement, HR manager, informatiemanager, inkoopmanager, overige managers.

Technical buying influence: applicatiebeheerder, IT projectmanager, software architect.

User buying influence: IT adviseur en overige adviseurs.

No influence: overige beroepen, zoals secretaresses.

Uit deze analyse bleek dat 55,0% economic buying influence heeft, 19,0% technical buying influence heeft, 15,5% user buying influence en 10,5% geen invloed heeft. Concluderend kan worden gesteld dat 74,0% naar schatting invloed heeft op IT aankopen. Wel moet opgemerkt worden dat hierbij niet is gekeken naar de bedrijven. Wel is het namelijk zo dat de diensten van The Next View alleen betaalbaar zijn voor grote bedrijven, zoals eerder genoemd. Aangezien hier niet goed specifiek op gericht kan worden, is dit niet in de diepte geanalyseerd. Sales executive Sander Terpstra (bijlage 7.2, p – 120) gaf in een interview wel aan al verschillende interessante leads tegen te zijn gekomen, dus deze groep zit er zeker tussen. Geconcludeerd kan dus worden dat de huidige content grofweg zeker de juiste doelgroep aanspreekt, dus inbound marketing is zeker interessant voor The Next View.

6.2 Analyse blogs

Op de volgende pagina zie je de meest gelezen blogs en nieuwsberichten van The Next View allertijden. Op basis hiervan kan kunnen uitspraken gedaan worden over de vorm content die de websitebezoekers van The Next View interessant vinden.

Uit de analyse van de leads (bijlage 6.1) bleek dat de bezoekers op de website van The Next View sterk overeenkwamen met de buyer personas. De buyer personas zijn potentiële klanten die in relevante mate invloed uitoefenen op de aanbesteding van IT diensten. Ten minste 74% van de websitebezoekers heeft economische of technische koopinvloed. Naar verwachting is dit percentage nog iets hoger, aangezien tijdens één van de interviews al bleek dat sommige business analysts ook economische koopinvloed hebben. Uit dezelfde analyse bleek dat 10,5% van de websitebezoekers geen directe koopinvloed heeft.

Gezien deze statistieken is het zeker relevant om populaire berichten van The Next View te analyseren. De populairste berichten zijn klantverhalen en blogs over nieuwe IT oplossingen, gevolgd door een nieuwsbericht en tot slot blogs die algemene IT begrippen uitleggen. De meest gelezen blog bevat de combinatie van een klantverhaal en een nieuwe oplossing. Het nieuwsbericht is veelgelezen aangezien deze door verschillende online media is opgepakt. De voorwaarden hiervoor waren dat het bericht zeer actueel was en ging over bekende merken in de branche en niet direct aan The Next View (promotiedoel) was gekoppeld.

Blog Posts

All Blogs		All blog posts	All carr
Sorted by:	Views	Showing:	Views
SAP Screen Personas in gebruik bij ProRail		458	
Published Dec 12, 2013 — Updated Mar 19 by Suzann...			
SAPUI5: de toekomst van SAP User Interfaces		451	
Published Jun 13, 2013 — Updated Feb 7 by Dionne Ve...			
SAP versterkt HR Cloud propositie met overnam...		401	
Published Mar 31 — Updated Apr 29 by Dionne Verste...			
SAP Fiori: SAP eindelijk gebruikersvriendelijk?		349	
Published May 23, 2013 — Updated Mar 26 by Suzann...			
Wat is een Vendor Management Systeem?		331	
Published Nov 20, 2013 — Updated Nov 20, 2013 by DL...			
Het digitaal schadeformulier bij GVB		315	
Published Jan 23 — Updated Apr 24 by Suzanne van d...			
Het verschil tussen Business Intelligence en Anal...		284	
Published Feb 4 — Updated Feb 4 by Dionne Verstegen			
SAP Mobile Platform 3.0		263	
Published Feb 25 — Updated Feb 25 by Dionne Verste...			
Wat is User Experience? (1/4)		261	
Published Oct 22, 2013 — Updated Oct 22, 2013 by Dio...			
Responsive Mijn HR bij GVB		236	
Published Apr 2 — Updated Apr 23 by Suzanne van de...			

Figuur 28: meest gelezen blogs van The Next View

7. AANVULLENDE INTERVIEWS

In dit hoofdstuk leest u de aanvullende interviews. Deze zijn uitgevoerd om onderdelen van deelvragen te beantwoorden.

7.1 Interview Ronald Lanjouw

In deze paragraaf is het interview met Ronald Lanjouw, partner en sales manager van The Next View, uitgewerkt.

“De huidige klanten van The Next View hebben een netto jaaromzet van tenminste 100 miljoen euro. Dit zijn grote bedrijven zoals de Rabobank, Alliander en de NS. Veel van deze bedrijven werken met grote inkoopcontracten. Dit zijn contracten met leveranciers die een breed scala aan IT diensten leveren, zodat de organisatie een beheersbare groep leveranciers kan managen. The Next View heeft een specifiek dienstenaanbod om hier direct deel te kunnen nemen. Als oplossing is The Next View aangesloten bij de alliantie genaamd Topfore Alliance. Dit is een alliantie bestaande uit een groep van 12 kleine bedrijven die samen bijna het volledige dienstenaanbod binnen de SAP markt aan kunnen bieden. Daarnaast zendt The Next View ook medewerkers uit via het zakelijke uitzendbureau Headfirst.”

“Er zijn altijd meerdere personen betrokken bij de aankoop van een IT dienst. Deze buyer group bestaat uit technical en economic buyers. Dit zijn mensen met een technische koopinvloed vanuit kennis of economische koopinvloed, waarbij zij beschikken over een budget. Deze verdeling komt af van de Blue Sheet van Miller Heiman. Dit is een tool waarmee sales medewerkers contactpersonen van potentiële klanten op koopinvloed kunnen groeperen. Op basis hiervan kan beslist worden om de salesactiviteiten op bepaalde personen te richten. De economic buyer bepaalt op hoofdlijnen wat er nodig is. De technical buyer bepaalt de specificaties van de benodigde oplossing en heeft het meeste invloed op de exacte oplossing die uiteindelijk wordt gekozen. De specificaties worden gebruikt om de aanvragen van leveranciers, ook wel Request For Proposal genoemd, te beoordelen. De economic buyer kijkt vanuit een probleem of kans en de technical buyer kijkt meestal vanuit de technologie. Technical buyers zijn onder te verdelen in twee groepen. De ene groep is specifiek georiënteerd op een softwareproduct, -merk of -leverancier zoals SAP. De andere groep is breed georiënteerd en kijkt bij het zoeken van een oplossing juist niet binnen één specifiek softwaremerk. Het is gemakkelijker om zaken te doen met deze tweede groep, aangezien je aan hen het product kunt verkopen wat het beste hun vraagstuk oplost. De eerste groep wil zoveel mogelijk met de voor hen bekende software uitvoeren, zoals SAP. Hierdoor zijn zij soms erg moeilijk te overtuigen van een andere, betere oplossing. Wel hebben zij als voordeel dat zij producten binnen hun specialisatie, zoals SAP, intern zeer goed kunnen verkopen. Dit is alleen van toepassing indien de gekozen oplossing ook binnen hun specialisatie valt.”

“De klanten van The Next View bevinden zich met name in de sectoren openbaar vervoer, financiële dienstverlening en nutsbedrijven. Andere minder vertegenwoordigde sectoren zijn food en retail, zakelijke dienstverlening en media. Er zitten verschillen tussen aankooptrajecten van bedrijven in verschillende branches. Met name bij publieke organisaties is duurt dit traject vele malen langer, dan bij de andere organisaties. Dit heeft te maken met het feit dat hier vaak veel verschillende contracten van toepassing zijn.”

“The Next View heeft zijn huidige klanten met name binnengehaald op basis van relatiesales, dus via via. We hebben eigenlijk nog nooit echt een klant via het online marketingplatform Hubspot binnengehaald. Nieuwe oplossingen in de markt zijn geen producten die je snel bij nieuwe klanten verkoopt. Wel kunnen deze erg goed gebruikt worden om klanten te triggeren. Indien zij hiervan horen, daarna gaan zoeken en bij ons uit komen, heb je al een gesprek. Als je in gesprek bent met een potentiële klant zijn er zeker mogelijkheden voor een sale. Oplossingen van Cordis zijn erg moeilijke producten om te verkopen.”

“De buyer personas van The Next View zijn de meest voorkomende klanten, gesegmenteerd op basis van functie. Deze personas zijn voornamelijk door de partners Huub Waterval en Oscar Mulders opgezet. Ik heb ze hierna nog gereviewed. De buyer personas zijn de inhurende manager of competence manager, informatiemanager, software architect, applicatiebeheerder en HR manager. De contactpersonen van The Next View vallen onder de buyer personas inhurende manager, informatiemanager en architect. De applicatiebeheerder en HR manager komen we minder vaak tegen. De inhurende manager is (vaak een lijn-)manager die verschillende diensten inhurt. Deze koopt IT oplossingen in die vaak door technical buyers worden geadviseerd. Beide partijen dragen ideeën aan, waarna de inhurende manager beslist. De architect stelt eisen op waar een oplossing aan moet voldoen, om binnen het huidige applicatielandschap te passen.”

7.2 Interview Sander Terpstra

In deze paragraaf is het interview met Sander Terpstra, account executive van The Next View, uitgewerkt. Het interview is gericht op de huidige klanten van The Next View en op het beoordelen van Sales Qualified Leads.

“Tegenwoordig kunnen klanten zich via verschillende kanalen oriënteren. Als gevolg hiervan hebben klanten meer kennis over hetgeen dat zij zoeken en willen kopen. Hierdoor zijn er stukken minder gesprekken met sales medewerkers nodig en is de lead time een stuk korter. Een eerste gesprek kan direct gaan over de vraag van de klant, in plaats van dat een sales medewerker eerst uit moet leggen wat het bedrijf überhaupt allemaal voor diegene zou kunnen betekenen.”

“Ik zoek in Hubspot interessante leads uit, waarmee ik contact opneem. Hierbij vraagt ik aan diegene wat hij vond van een gelezen blog of een gedownload document. Hierna vraag ik verder en stel ik met name open vragen. Als een lead eenmaal gaat praten kan ik bedenken welke diensten of oplossingen hij aan diegene zou kunnen verkopen.”

“Potentiële klanten die een wat oudere leeftijd (tussen de 50 en 55 jaar) hebben komen met The Next View hoofdzakelijk congressen, hun netwerk en soms direct via Google, in contact. Dit zijn bijvoorbeeld het VNSG congres en het SAP mobile event. Het valt mij wel op dat managers steeds jonger worden. Veel van de klanten van The Next View zitten op LinkedIn. Als ik ze toe voeg wordt ik vaak binnen een dag al geaccepteerd, dus ze zijn er zeker actief op. Daarnaast krijgen wij ook klanten van Topforce Alliance. Dit is een alliantie, waarbij we oplossingen en diensten verkopen in samenwerking met andere specialisten. Hierdoor kunnen bedrijven met één organisatie zaken doen, waar toch veel diepgaand specialisme aanwezig is.”

“Dionne en de consultants produceren en plaatsen content via Hubspot. Ik houdt dagelijks in de gaten wie er iets downloaden en welke content zij bekijken. Als ik een interessante nieuwe lead tegen kom, ga ik deze in de gaten houden en neem ik in een verder stadium contact op.”

“Sales qualified leads worden bepaald aan de hand van bezoekers op de website, de organisatie waar zij werken, hun functie en de frequentie van hun bezoek. Leads worden beoordeeld op bedrijfsinformatie, profieldata in Hubspot, hun geschiedenis op onze website en van eventuele andere contacten die wij bij hetzelfde bedrijf hebben lopen.”

“Vaak hebben leads die zich online oriënteren en specifieke interesse in een bepaald onderwerp al een concreet vraagstuk liggen. Leads van nieuwe organisaties houd ik extra goed in de gaten. Daarnaast houdt ik bij blogs over nieuwe producten, zoals SAP Screen Personas, huidige klanten wat actiever in de gaten. Mogelijk kan The Next View bij hen iets nieuws verkopen.”

“Hmm, ja slim om het beslisproces van klanten te onderzoeken door middel van diepte-interviews. Dan zijn de vragen “Hoe oriënteer jij je online?” en “Aan welke informatie heb je behoefte?”, de belangrijkste vragen. Het is interessant om een soort checklist van punten of vragen op te stellen aan de hand waarvan bepaald kan worden op welke plaats iemand zich in het koopproces bevindt. Vragen die hiervoor eerst beantwoord moeten worden zijn, hoe het koopproces eruit ziet en welke content aansluit bij verschillende fasen hierin. Door te weten in welke fase iemand zit kan via Hubspot interessante gepersonaliseerde content worden aangeboden aan klanten.”

“Aangezien content productie erg veel tijd kost is het van belang om te kijken naar mogelijkheden om deze te kunnen hergebruiken. Vaak zorgt 20% van de klanten voor 80% van de omzet. Bij The Next View is dit niet onderzocht, maar ik heb het vermoeden dat het wel dicht in de buurt komt.”

“De beslissers die ik regelmatig spreek zijn gemiddeld tussen de 35 en 40 jaar oud. Oudere managers geven vaak toch nog met name de voorkeur aan persoonlijke bezoeken. De jongere managers in mindere mate.”

“Ik probeer vaker leads te kwalificeren door middel van de BANT-methodiek. Dit staat voor budget, autoriteit, need en timeframe. De organisatie moet genoeg financiële middelen hebben voor de relatief dure software oplossingen; de contact moet autoriteit, dus beslissingsbevoegdheid hebben; er moet een behoefte zijn en deze behoefte moet binnen de timeframe van een kwartaal relevant zijn. Indien het timeframe groter is doe ik er niet direct iets mee, maar maak ik een melding in Outlook. Het is interessant om aan contacten te vragen hoe zij op de hoogte gehouden willen worden en via welke kanalen.”

“Bedrijven die binnen de doelgroep van The Next View vallen hebben een minimale omzet van 100 miljoen euro (netto) per jaar. Grote bedrijven hebben vaak directe lijnen met SAP. SAP geeft hen richting voor het zoeken van een oplossing voor hun probleem, waarna zij bij leveranciers zoals The Next View aankomen. Het feit dat zij al een richting hebben en op een specifiek product gaan zoeken moet voor ons input zijn om afhankelijk daarvan content te genereren.”

“Op dit moment hebben we het probleem dat veel leads qua kwaliteit niet goed genoeg zijn. Vandaar moet content niet te generiek zijn, aangezien het de verkeerde doelgroep aanspreekt. Goede voorbeelden van leads zijn Voogt – Dunea, Bruijn – Intergamma en Jansen van het Leger des Heils. Een goede lead is een economic buyer en heeft minimaal twee offers gedownload.”

“Ik beoordeel de functie van leads op basis van de methodiek van Miller Heiman. Deze verdeelt potentiële kopers in de groepen economic buyer, technical buyer of coach. De economic buyer heeft budget. De technical buyer heeft kennis, waarmee hij de economic buyer sterk beïnvloedt. De coach is iemand die dicht bij het proces betrokken is en jou nuttige informatie kan bieden om met een economic buyer de deal te sluiten.”

“Ik kijk eigenlijk nooit naar de buyer personas, ik weet niet eens welke dat voor ons zijn. Wij beoordelen alleen op de criteria van Miller Heiman. Bij The Next View maken we geen onderscheid in high value klanten en low value klanten. We hebben wel de klanten opgedeeld in groepen. A-klanten genereren 20% van onze omzet. Dit zijn over het algemeen klanten die zelf ook een grotere omzet hebben. Bij C-klanten is het doel om cross- of up-sell te genereren. Dus of om iets nieuws te verkopen (nieuwe propositie) of om meer van hetzelfde te verkopen. Bij D-klanten is het doel om één propositie verder te ontwikkelen. We hebben deze groepen uit het hoofd gesegmenteerd, naar aanleiding van kansen die we in het verleden tegen kwamen.”

“Bij nieuwe klanten kun je het gemakkelijkste een bekende propositie verkopen. Het is vrij moeilijk om aan nieuwe klanten een nieuwe propositie te verkopen, waarbij het ook meer tijd kost.”

7.3 Interview J. Megens Quintiq

Naam: J. Megens

Organisatie: Quintiq

Datum: 21 maart 2014

Functie: Business development executive (salesfunctie op het snijvlak met marketing).

Business unit: Logistics

Bij Quintiq wordt vanuit Kuala Lumpur het internationale marketingbeleid uitgezet. Per land wordt dit verder ingevuld. Bij de vestiging in Nederland ('s-Hertogenbosch) werken momenteel ongeveer 350 medewerkers. Quintiq is sterk aan het groeien en is van plan komend jaar nog een 300 medewerkers meer aan te nemen.

De doelgroep waar Megens haar salesactiviteiten op richt zijn de hoogste beslissers. Er is, zoals de theorie zegt, zeker sprake van decision making units betreffende grote aankopen. Het is niet de moeite waard om heel veel tijd te steken in een medewerker die nog verschillende beslissers boven zich heeft, die de uiteindelijke knoop doorhakken.

Megens kwalificeert leads aan de hand van BANT-criteria. Indien bepaalde criteria hiervan niet goed te bepalen zijn vult Megens deze op gevoel in. Ze kan zien welke pagina's leads op hun website hebben bekeken met Marketo. Indien mensen in formulieren geen correct e-mailadres invullen, worden deze direct afgeschoten door de sales. Dit zegt voor hen namelijk dat de betreffende persoon toch niet geïnteresseerd genoeg is.

Megens is hoofdzakelijk bezig om kansen te vinden bij klanten (bedrijven) uit het verleden. Ze volgt de bedrijven in het nieuws en houdt bij of er personele veranderingen (bijv. andere CIO) of organisatieveranderingen (bijv. nieuwe strategie) voltrekken.

Bij Quintiq wordt er op het snijvlak tussen marketing en sales actief beleid gevoerd met betrekking op de customer journey. Klanten worden ingedeeld in de stadia: early lead, Marketing Qualified Lead (MQL), Sales Accepted Lead (SAL), Sales Qualified Lead (SQL). Nieuwe leads krijgen met name brede informatie door middel van bijvoorbeeld een online brochure. Hierna krijgen zij informatie die meer op een bepaald product is gericht. In het

eindstadium krijgen ze nog afsluitende informatie over de voordelen van het product en wanneer het product voor hen van waarde kan zijn, zodat ze op basis daarvan de knoop tot aankoop door kunnen hakken.

Quintiq is ook actief op sociale media. Met Facebook doen zij vrij weinig, maar LinkedIn zetten zij wel actief in. Dit gebeurt met name door de salesmedewerkers, die allemaal een premium account hebben.

Hiermee kunnen zij namelijk ook InMails sturen en zien ze meer informatie van LinkedIngebruikers. De InMails gebruiken zij met name om potentiële klanten uit te nodigen voor evenementen op het bedrijf. Veel mailboxen van CIO's en dergelijke worden namelijk gescreend door de assistente. De LinkedIn accounts houden zij meestal wel zelf bij. Megens vertelde dat uitnodigingen via InMail een vele malen hogere respons ontvangen, dan die van e-mails.

Daarnaast doet Quintiq ook veel aan ad retargeting. Deze ads worden met name op LinkedIn geplaatst. Op LinkedIn kan namelijk heel goed gesegmenteerd worden op seniority niveau en branche. Bij Quintiq zijn de business units intern gesegmenteerd op branches, vanwaar het handig is om hierop te kunnen segmenteren. De meeste advertenties van Quintiq worden vanuit Kuala Lumpur georganiseerd. De business units zetten dit zelf niet zoveel in, aangezien het dan voor zou kunnen komen dat één klant wordt getarget voor meerdere proposities. Dat is natuurlijk erg verwarrend. Alleen bij heel specifieke dingen of bij een sterk gesegmenteerde doelgroep zetten zij dit zelf ook in.

BRONVERMELDING

Becker, N. (2006, 26 oktober). Crossmedia: concepting. [Weblog post]. Geraadpleegd op 23 mei 2014, van http://www.marketingfacts.nl/berichten/crossmedia_concepting

Biemans, W. (2010). Business to business marketing: a value-driven approach. Maidenhead, UK: McGraw-Hill Education.

Bohn Stafleu & Loghum. (2013, 29 mei). Kanaal. [Webpagina]. Geraadpleegd op 21 mei 2014, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/11095>

Bos, R. (2007, 16 november). Webdesign rules #4: Inhoud. [Weblog post]. Geraadpleegd op 23 mei 2014, van http://www.marketingfacts.nl/berichten/webdesign_rules_4_inhoud

Business Dictionary. (z.d.). Lead management. Geraadpleegd op 20 mei 2014, van <http://www.businessdictionary.com/definition/lead-management.html>

Business Dictionary. (z.d.). Call to action. Geraadpleegd op 20 mei 2014, van <http://www.businessdictionary.com/definition/call-to-action.html>

Buyer Persona Institute. (z.d.). What is a buyer persona. Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <http://www.buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>

Caputa, P. (2010, 30 april). Calculating how much website traffic you need to hit your monthly revenue goals. [Blogpost]. Geraadpleegd op 17 februari 2014, van <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5225/Calculating-How-Much-Website-Traffic-You-Need-to-Hit-Your-Monthly-Revenue-Goals.aspx>

Cialdini, R. (2014). Influence: science and practice. [5^e editie] Edinburgh Gate, Verenigd Koninkrijk: Pearson Education Limited.

Damen, G. (2014, 5 februari). Keurmerk: een interessant marketinginstrument. [Weblog post]. Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <http://www.roipartners.nl/keurmerk-een-interessant-marketinginstrument>

De Ruiter, F. (2012). Valueframing. Adformatie Groep: Amsterdam, Nederland.

Emerce. (2012, 9 februari). TSC12 – Thomas Marzano – Philips. [Presentatie]. Geraadpleegd op 20 februari 2014, van <http://www.slideshare.net/Emerce/tsc12-thomas-marzano-philips>

Evans, M. (20 maart 2013). The importance of really knowing your target audience. [Weblog post]. Geraadpleegd op 20 mei 2014, van <http://www.forbes.com/sites/markevans/2013/03/20/the-importance-of-really-knowing-your-target-audiences/>

Georgieva, M. (n.b.). The ultimate inbound marketing glossary. (E-book). Geraadpleegd op 13 februari 2014, van <http://offers.hubspot.com/the-ultimate-inbound-marketing-glossary>

Gianotten, M. (2014, 26 februari). BestValue doortrekken in de uitvoering: einde van loopgravenoorlogen in IT-outsourcing. Geraadpleegd op 17 maart 2014, van <http://outsourcingperformance.nl/2014/02/26/best-value-doortrekken-in-de-uitvoering/>

Gielen, F. (2014, 31 maart). SAP versterkt HR Cloud propositie met overname Fieldglass. Geraadpleegd op 16 mei 2014, van <http://www.thenextview.nl/blog/sap-versterkt-hr-cloud-propositie-met-overname-fieldglass>

Google Analytics. (2014, 14 mei). Doelgroepoverzicht pagina's per sessie. [Webpagina]. Geraadpleegd op 14 mei 2014, van https://www.google.com/analytics/web/?authuser=0#report/visitors-overview/a47996379w79431404p82149313/%3F_u.date00%3D20140313%26_u.date01%3D20140514%26overview-graphOptions.primaryConcept%3Danalytics.avgPageviews%26overview-graphOptions.selected%3Danalytics.nthWeek/

Google Analytics. (2014, 6 mei). Doelgroepoverzicht taal. [Webpagina]. Geraadpleegd op 14 mei 2014, van https://www.google.com/analytics/web/?authuser=0#report/visitors-language/a47996379w79431404p82149313/%3F_u.date00%3D20140413%26_u.date01%3D20140514%26explorer-table.secSegmentId%3Danalytics.country%26explorer-table.plotKeys%3D%5B%5D/

Halligan, B., Shah, D., Meerman Scott, D. (2009). Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Hoboken, Verenigde Staten: John Wiley & Sons Inc.

Hubspot Inc. (2014, 30 april). Export alle contactpersonen vanuit Hubspot. Geraadpleegd op 30 april 2014, van <https://app.hubspot.com/>.

Hubspot Inc. (z.d.). Identropy Grows their Sales Qualified Leads and Increase Leads by 108% After Inbound Marketing Workshop. [Webpagina]. Geraadpleegd op 17 februari 2014, van <http://www.hubspot.com/customers/identropy>

Hubspot Inc. (z.d.). Inbound Methodology. [online afbeelding]. Geraadpleegd op 13 mei 2014, van <http://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-295979897-png/methodology/methodology-highlighted-1-2-3-4.png?t=1378504205000>

Kapost & Marketo. (2012). How to build and operate a content marketing machine. [E-book]. Geraadpleegd op 26 mei 2014, van http://www.marketo.com/_assets/uploads/Content-Marketing-Machine-eBook.pdf

Kaptein, M. (2012). Digitale verleiding: hoe beïnvloedingsprofielen online marketing op z'n kop zetten. Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Kipling, R. (in Möller, O, 16 februari 2012). The Kipling Method. [Weblog post]. Geraadpleegd op 14 februari 2014, van <http://projectofhow.com/methods/the-kipling-method/>

Korver, E. (2014, 17 januari). Oxytocine, de supercharger van social media. Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <https://www.adformatie.nl/blog/oxytocine-de-supercharger-van-social-media>

Lapperre, T. (2014, 17 april). Hoe bind je in frequente klanten aan je merk? [Weblog post]. Geraadpleegd op 19 mei 2014, van <http://www.emerce.nl/achtergrond/hoe-bind-infrequente-shoppers-merk>

Nederhoed, P. (2004). Helder rapporteren. [8^e druk]. Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum.

Osterwalder, A, Pigneur, Y. (2010). Business model generation. [1^e druk]. Hoboken, Verenigde Staten: John Wiley & Sons Inc.

Postma, P. (2011) Handboek direct marketing 3.0. [1^{ste} druk]. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Summerfield, L. (2013, 11 september). Creating an inbound marketing content strategy. [Weblog post]. Geraadpleegd op 20 mei 2014, van <http://www.clickz.com/clickz/column/2293905/creating-an-inbound-marketing-content-strategy>

The Next View (2013, 3 mei). 2013-05-03 blogs en buying personas v1 1. [PowerPoint presentatie]. Dropbox Marketing TNV, The Next View, 's-Hertogenbosch.

Van Kranenburg. (2012, 25 oktober). De psychologie van het overtuigen: autoriteit. [Weblog post] Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-psychologie-van-het-overtuigen-autoriteit>

Vaughan, P. (2012, 14 maart). How to tailor lead nurturing content to suit individual personas. [Weblog post]. Geraadpleegd op 3 maart 2014, van <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31840/How-to-Tailor-Lead-Nurturing-Content-to-Suit-Individual-Personas.aspx>

Vermeulen, G. (2013, 5 december). Hoe beïnvloed je de online consument voor explosieve conversie. [Weblog post]. Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <http://www.frankwatching.com/archive/2013/12/05/hoe-beinvloed-je-de-online-consument-voor-explosieve-conversie/>

Verstegen, D. (2014, 23 januari). Het digitaal schadeformulier bij GVB. [Weblog post] Geraadpleegd op 12 mei 2014, van <http://www.thenextview.nl/blog/digitaal-schadeformulier-gvb>