

Gedragsverandering voor een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales



Ramses Hajian
0851912
Communicatie
Hogeschool Rotterdam
Instituut voor Communicatie, Media en
Informatica

Titel	<i>“Gedragsverandering voor een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales”</i>
Schrijver	Ramses Hajian
Studentnummer	0851912
Studie	Communicatie
Instelling	Hogeschool Rotterdam, Instituut voor Communicatie, Media en Informatica
Module	CCOAO19R4
Afstudeerbedrijf	Flash Private Mobile Networks Moezelweg 136C 3198 LS Europoort Rotterdam
Bedrijfsbegeleider	Mevr. M. Graauw
Afstudeerbegeleider	Mevr. A. Jansen
Studiejaar	2015-2016

VOORWOORD

U kijkt naar het onderzoek 'Gedragsverandering voor een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales'. Dit onderzoek is geschreven in opdracht van Hogeschool Rotterdam en Flash PMN Europoort. Het onderzoek is geschreven voor de opleiding Communicatie in het teken van het afstudeertraject. Ik ben van februari 2016 tot juni 2016 bezig geweest met dit onderzoek.

Tijdens mijn afstudeerstage ben ik bezig geweest met het onderzoeken van de samenwerking tussen Marketing en Sales en hoe dit verbeterd kan worden. Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik erg gemotiveerd geweest. Het was niet alleen mijn doel om een goede scriptie te leveren voor school, maar ook waar Flash PMN Europoort wat aan heeft. Ook ben ik tijdens deze periode betrokken geweest bij de dagelijkse werkzaamheden van Flash PMN Europoort. Zo heb ik mij beziggehouden met het klantcontact via telefoon en e-mail en heb ik gewerkt in het CRM-systeem Exact en Microsoft Dynamics. Op deze manier heb ik het bedrijf goed leren kennen en heb ik verschillende nieuwe vaardigheden onder de knie gekregen.

Voor mijn afstudeerperiode heb ik de minor Sales en Accountmanagement gevolgd, wat een erg interessante minor was. Het leuke van deze opdracht was dan ook dat ik veelvuldig in contact kwam met de accountmanagers van Flash PMN Europoort.

Tijdens mijn afstudeerperiode heeft Marjolein Graauw, de marketingmanager van Flash PMN Europoort Marjolein, mij begeleid met het succesvol afronden van deze scriptie. Ik wil Marjolein hier dan ook ontzettend voor bedanken. Daarnaast wil ik iedereen die aan dit onderzoek heeft geholpen, door middel van interviews en informatieverstrekkingen, bedanken voor hun tijd en informatie. Ten slotte bedank ik mijn begeleider mevr. A. Jansen van Hogeschool Rotterdam voor de adviezen en begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode bij Flash PMN Europoort.

Ik hoop dat u deze scriptie met even veel plezier leest, als waarmee ik hem heb geschreven.

Rotterdam, juni 2016
Ramses Hajian

SAMENVATTING

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *‘Hoe kan het gedrag van de medewerkers worden veranderd zodat Marketing en Sales op de gewenste manier gaan samenwerken?’* Deze probleemstelling is aan de hand van vijf deelvragen onderzocht en beantwoord. Er is desk- en fieldresearch – zowel kwantitatief als kwalitatief – onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatieve onderzoek is gedaan via diepte-interviews met medewerkers van Flash PMN, het kwantitatieve via een enquête.

De reden waarom dit onderzoek is uitgevoerd, is omdat er nog geen geïntegreerde samenwerking plaatsvindt tussen de afdelingen Marketing en Sales. Verscheidene studies hebben aangetoond dat een gestroomlijnde samenwerking tussen Marketing en Sales zeer positieve resultaten heeft op zowel de bedrijfsvoering als de sfeer in de organisatie. Sales ziet echter de waarde niet in van Marketing en heeft in de voorgaande jaren ook zonder Marketing haar werk uitgevoerd. Hierdoor is het lastiger om de samenwerking te verbeteren.

In het theoretisch kader staat de basis van dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey om inzicht te krijgen in de organisatie. Als volgt is het Marketing-Sales Synergy Model gebruikt in combinatie met meningen van experts uit het veld, om te kijken waar een succesvolle samenwerking aan hoort te voldoen. De samenwerking tussen de afdelingen is het ‘main issue’. Tijdens het onderzoek bleek dat de kennis betreft de samenwerking niet genoeg is, er moet ook een gedragsverandering plaatsvinden. Om deze reden is het model van Poiesz (1999) gebruikt, om te kijken waar een gedragsverandering afhankelijk van is. De veranderstrategieën van Caluwe (1998) zijn geraadpleegd om te onderzoeken wat mensen motiveert te veranderen. Bovendien is er een format gebruikt van de Harvard University. Het format is een korte enquête die ingevuld dient te worden door de medewerkers van Marketing en Sales. De uitkomst van dit format – op basis van de behaalde score – toont aan in welke ‘fase’ de samenwerking tussen Marketing en Sales zit. Dit model is bewust gekozen omdat deze enquête begin 2014 ook is afgenomen. In de bijlage zijn verschillende modellen opgenomen die een versterkend en onderbouwend effect hebben op het onderzoek. Ook is er gebruik gemaakt van de theorie van Hofstede, gericht op de cultuurverschillen tussen bepaalde landen. Van deze theorie is gebruik gemaakt omdat Flash PMN ook een vestiging in België heeft. Er is later in het onderzoek gebleken dat deze verschillen niet groot genoeg zijn om voor een duidelijk verschil te zorgen.

Er is onderzoek gedaan naar wat verschillende experts over de aspecten hebben verteld waaraan een goede samenwerking moet voldoen, waarbij de uitgang het Marketing-Synergy Model van Qaqish (2015) is gebruikt. Zij heeft vier punten beschreven waar voldaan aan moet worden wil de gewenste samenwerking tot stand komen. De vier punten zijn als volgt: **Education, Revenue Language, Communication en Shared Goals**. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de kennis betreft deze vier punten niet voldoende is. Het gedrag van de medewerkers moet ook veranderd worden. Gedragsverandering is volgens Poiesz (1999) afhankelijk van drie factoren, namelijk: **Motivatie, Gelegenheid en Capaciteit**. Ten slotte is het volgens Boonstra (2013) belangrijk dat er een leider is tijdens dit veranderproces. Al deze punten zijn onderzocht in het fieldresearch, om uiteindelijk in de conclusie een gap-analyse te formuleren tussen Flash PMN en het ideaal.

Uit de resultaten van de diepte-interviews blijkt dat een groot deel van de punten zich niet op het gewenste niveau bevinden om de samenwerking te verbeteren. In de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat de accountmanagers moeite hebben met verandering. Daarnaast

beschikken de marketeers niet over de juiste economische kennis om de accountmanagers volledig te ondersteunen (**Education**). Er komen ontzettend weinig doelen voor bij Marketing die met winst en omzet te maken hebben. Op deze manier zal Sales geen waarde inzien van Marketing (**Revenue Language**). Er is geen duidelijke visie waar mensen zich aan vast kunnen houden en er wordt weinig gecommuniceerd tussen Marketing en Sales. Het is niet duidelijk hoe vaak het overleg tussen Marketing en Sales plaatsvindt. Het punt (**Communication**) ontbreekt hierdoor dan ook. Het punt (**Shared goals**) is aanwezig in het bedrijf, maar deze worden – mede door het ontbreken van de voorgaande punten – niet op de juiste manier ingevuld. De medewerkers zien het nut in van een goede samenwerking in. Tijdens de interviews worden er voorbeelden genoemd wat voor voordelen een goede samenwerking mogelijk zou kunnen opleveren. Echter geven de respondenten ook aan dat zij momenteel geen tijd hebben om de samenwerking te verbeteren. Het is momenteel te druk in de organisatie van Flash PMN. Er ontbreekt dus de **Gelegenheid** om de samenwerking te verbeteren. **Capaciteit** overlapt het punt **Education** van het model van Qaqish (2015). De accountmanagers hebben moeite met veranderingen binnen de organisatie en blijven liever bij wat bekend is. Marketing beschikt bovendien niet over de gewenste kennis, omdat het takenpakket van Marketing de ondersteuning van Sales niet stimuleert. Ten slotte het **leiderschap**. Omdat er de afgelopen tijd geen Sales Director is geweest, hebben de accountmanagers geen sturing en stimulatie gehad om het gewenste gedrag te vertonen. Het punt **Leiderschap** ontbreekt gedeeltelijk, omdat de Marketingmanager haar medewerkers wel aanstuurt.

Het gedrag kan veranderd worden door middel van de juiste kennis door te geven aan de medewerkers van Marketing en Sales. Daarnaast moet de drie factoren van gedragsverandering (Capaciteit, Gelegenheid en Motivatie), allemaal aanwezig zijn in het bedrijf. Op dit moment is het duidelijk dat Flash PMN over bijna geen van alle aspecten van Qaqish (2015) en Poesz (1999) beschikt om de samenwerking op het gewenste niveau te krijgen. Het is niet mogelijk om de gedragsverandering op dit moment in te zetten. Er moet veel veranderen als er gekeken wordt naar de verschillen tussen de bevindingen uit het desk- en fieldresearch. Op basis van de vergelijking tussen de bevindingen van het desk- en fieldresearch, heeft Flash PMN momenteel twee van de acht aspecten op orde in het bedrijf, de rest ontbreekt (gedeeltelijk). Bij de drie factoren betreft de gedragsverandering is momenteel alleen (**Motivatie**) aanwezig onder de werknemers.

Om de gewenste samenwerking te verbeteren, zijn er verschillende aanbevelingen gedaan voor de organisatie van Flash PMN. Ten eerste is het van belang er duidelijk wordt gecommuniceerd, zowel vooraf, tijdens en na de verandering. Op basis van deze aanbeveling is het concept '**Blijf leren, ga meer communiceren!**' bedacht. Ten tweede is het belangrijk dat de interne communicatiemiddelen worden geoptimaliseerd. Er zijn ook nieuwe communicatiemiddelen aanbevolen om de communicatie binnen het bedrijf te verbeteren. Om de Sales afdeling zo goed mogelijk te ondersteunen, is het belangrijk dat het takenpakket van Marketing opnieuw wordt ingericht. Marketing houdt zich momenteel te weinig bezig met winst- en omzetdoelstellingen en wordt er vanuit Sales geen waarde gehecht aan Marketing. Daarnaast heeft Flash PMN momenteel maar 1 keer per maand overleg tussen Marketing en Sales. Hier zitten alle andere afdelingen ook bij. Er moet een vast moment komen voor het overleg tussen Marketing en Sales, waar specifiek wordt vergaderd over de gezamenlijke doelstellingen en werkzaamheden. Ten slotte van groot belang. De afdeling binnendienst, gecombineerd met de webshop, neemt werkzaamheden over van de accountmanagers. Zo komt er tijd vrij om de samenwerking met Marketing te verbeteren.

Table of Contents

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
INLEIDING	9
1 PROBLEEMANALYSE	10
1.1 Organisatie-omschrijving.....	10
1.2 Ontwikkeling relevant voor het onderzoek.....	10
1.3 Ontwikkelingen in de maatschappij	10
1.4 Onderzoeksaanleiding	10
1.5 Probleemstelling	11
1.6 Doelstelling.....	11
1.7 Deelvragen	12
2 ONDERZOEKSOPZET	13
2.1 Type onderzoek	13
2.2 Onderzoeksdoelgroep	13
2.3 Onderzoeksmethode.....	13
2.3.1 Kwantitatief onderzoek	13
2.3.2 Kwalitatief onderzoek	14
2.3.3 Analyse-fase	14
2.3.4 Combinatie van onderzoeken	15
2.4 Validiteit en betrouwbaarheid	15
2.4.1 Betrouwbaarheid.....	15
2.4.2 Validiteit	15
3 ORGANISATIE FLASH PMN.....	16
3.1 Marketingmix	16
3.1.1 Product	16
3.1.2 Plaats	17
3.1.3 Prijs.....	17
3.1.4 Promotie.....	18
3.2 Concurrenten	18
3.3 Strategy	18
3.3.1 Marktpenetratie	19
3.3.2 Productontwikkeling	19
3.4 Structure.....	19
3.5 Systems	19

3.6 Skills.....	19
3.7 Staff	20
3.8 Style	20
3.9 Shared values	20
4 SALESMARKETING SAMENWERKING.....	21
4.1 Het Marketing – Synergy Model.....	21
4.1.1 Education.....	22
4.1.2 Revenue Language	22
4.1.3 Communication	22
4.1.4 Shared Goals.....	23
4.2 Experts aan het woord	23
4.3 Kritiek op Qaqish	23
4.4 Waarom gedragsverandering?	24
4.5 Aspecten van gedragsverandering	24
4.5.1 Capaciteit.....	25
4.5.2 Leiderschap	26
4.6 Marketing & Sales Collaboration-Behaviour Model.....	27
5 VERANDERING DOOR COMMUNICATIE	28
5.1 Veranderfases	28
5.2 Verandering in kleuren	28
5.3 Communicatie over de verandering.....	29
6 RESULTATEN	30
7 GAP-ANALYSE EN CONCLUSIE	33
7.1 Gap-analyse.....	33
7.2 Conclusie	34
8 AANBEVELINGEN	35
8.1 Blijf leren, ga meer communiceren!.....	35
8.2 Motiveren van Marketing en Sales medewerkers.....	36
8.3 Optimaliseren van interne communicatiemiddelen.....	37
8.4 Herdefinieer het takenpakket	37
8.5 Zorg voor een vaste structuur in het werkoverleg	38
8.6 Verkoop binnendienst in combinatie met een webshop	38
LITERATUURLIJST	39
BIJLAGEN	42
Bijlage 1 Organogram	43

Bijlage 2 Vragenlijst samenwerking Marketing en Sales	44
Bijlage 3 Diepte-interview	46
Bijlage 4 Groeistrategieën van Ansoff	49
Bijlage 5 Salespipeline	50
Bijlage 6 Culturele verschillen tussen Nederland en België	51
Bijlage 7 World-Class Sales Competency Model	53
Bijlage 8 Trap van Quirke	54
Bijlage 9 Nieuwsbrief.....	55
Bijlage 10 Implementatie: Kostenanalyse en tijdsplanning.....	56
Bijlage 11 Agenda werkoverleg	58
Bijlage 12 Diepte-interviews uitgewerkt	59
Interview 1 – 9-03-2016 (9:00-9:31)	59
Interview 2 – 29-03-2016 (9:30-10:04)	64
Interview 3 – 30-3-2016 (15:30-16:05)	70
Interview 4 – 31-3-2016 (9:30-10:06)	76
Interview 5 – 31-3-2016 (15:30-15:54)	81
Interview 6 – 5-4-2016 (14:00-14:44).....	85
Interview 7 – 14-4-2016 (11:15-11:47)	92
Interview 8 – 21-04-2016 (13:00-14:44)	97
Interview 9 – 4-05-2016 (13:30-14:04)	103
Oriënterend gesprek – vooraf en gedurende afstudeerperiode	108

INLEIDING

“In many companies as much as 80% of marketing expenses on lead generation and sales collateral are wasted – ignored as irrelevant and unhelpful by sales” (Aberdeen Group, 2002)

Marketing en Sales, het is een lastige combinatie. In veel bedrijven is er een stroeve relatie tussen de twee afdelingen. Het probleem is dat beide afdelingen de waarde van elkaar over het algemeen niet inzien. Marketeers denken dat de verkopers lui zijn, verkopers denken weer dat marketing te weinig leads aanlevert voor het bedrijf, wat zich kan vertalen in omzet. Het wonderlijke in deze kwestie is dat de afdelingen Marketing en Sales elkaar als geen ander nodig hebben. Samen kunnen zij er in een mum van tijd voor zorgen dat de onwetende website bezoeker omgetoverd kan worden tot een klant. Flash PMN heeft hetzelfde probleem. De doelstelling is dan ook om het gedrag van de medewerkers van Marketing en Sales zo te veranderen dat zij succesvol samenwerken.

Voordat dit onderzoek begon, werd er aangenomen dat er alleen onderzocht moest worden waar een Marketing-Sales samenwerking aan moest voldoen. Naarmate het onderzoek vorderde, werd er geconcludeerd dat een beschrijving van de punten waaraan een samenwerking moet voldoen, niet genoeg is om deze daadwerkelijk na te leven. Ook is er gedragsverandering nodig. In dit onderzoek wordt er dus niet alleen gefocust op de beschrijving van een succesvolle samenwerking, maar ook de gedragsverandering die daarbij komt kijken. Om de gedragsverandering te beschrijven is het model van Poiesz (1999) geraadpleegd. Gedragsverandering is namelijk afhankelijk van drie verschillende factoren, namelijk **motivatie, gelegenheid en capaciteit**. Dit zal later in het onderzoek uitgebreid worden beschreven.

In hoofdstuk 1 staat er een korte, algemene omschrijving van de organisatie samen met de probleemstelling, de bijbehorende deelvragen en de doelstelling. Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksopzet. De onderzoeksopzet geeft de verschillende methodes van onderzoek weer die voor deze scriptie zijn gebruikt. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie omschreven door middel van het 7S-model, dienend als introductie van de organisatie. In hoofdstuk 4 wordt er besproken waar een succesvolle samenwerking tussen Marketing en Sales aan moet voldoen en wordt er onderzocht welke factoren er nodig zijn om een gedragsverandering te realiseren. In dit hoofdstuk is ook een nieuw model weergegeven, die op basis van de bevindingen in dit onderzoek is ontwikkeld door de auteur van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 zijn de verander- en communicatiestrategieën beschreven. Hier wordt ook beschreven aan welke competenties de leidinggevenden moeten voldoen. In hoofdstuk 6 staan de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 7 is een gap-analyse ontwikkeld op basis van de punten die onderzocht zijn in het onderzoek. In dit hoofdstuk staat ook de conclusie van dit onderzoek. De conclusie beantwoordt de probleemstelling. Ten slotte, in hoofdstuk 8, staan de aanbevelingen die uit de conclusie voortkomen. Verdere informatie en modellen zijn weergegeven in de bijlagen van dit onderzoek.

1 PROBLEMANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de organisatie kort omschreven. Hierin zal ook de aanleiding van het onderzoek worden beschreven, samen met de probleemstelling, deelvragen en de uiteindelijke doelstelling van dit onderzoek. De informatie in dit hoofdstuk is van de website van Flash en het Marketingplan van Koelewijn en Graauw (2013) verkregen.

1.1 Organisatie-omschrijving

Flash PMN Nederland, in combinatie met Flash PMN België, valt onder het gehele Flash Rental PMN BV. Flash PMN is een organisatie die totaaloplossingen biedt op het gebied van mobiele communicatie. In april bestaat Flash PMN alweer 20 jaar. Flash PMN startte met het verhuren van portofoons. Niet lang daarna werd het verhuur aangevuld met de verkoop en het onderhoud van deze systemen. In 20 jaar is Flash PMN Nederland en België uitgegroeid tot marktleider op het gebied van mobiele communicatie. Flash PMN Europoort heeft zo'n 55 werknemers in dienst. De medewerkers bestaan onder andere uit ingenieurs die de producten en systemen ontwikkelen en onderhouden. Daarnaast is er een afdeling Customer Service, Marketing, Sales en de Front Office. Ten slotte is er een HR Manager aanwezig in het bedrijf. In *Bijlage 1: Organogram* is de structuur van de organisatie te vinden. De visie en missie van Flash PMN zijn duidelijk. Flash PMN streeft naar groei en continuïteit in de bedrijfsvoering. Zij hebben de status marktleider bereikt door deze visie na te streven tot in details.

1.2 Ontwikkeling relevant voor het onderzoek

Interne communicatie blijft zich door ontwikkelen. Er zijn verschillende trends op het gebied van interne communicatie dat geschikt is voor het onderzoek. De huidige trend is dat interne communicatie ook via het mobiele netwerk kan gaan. Er wordt hier bij Flash PMN echter geen gebruik van gemaakt. Daarnaast is het een trend dat veel organisaties zich aanmelden voor een social intranet, om zo de interne communicatie te verbeteren. Het intranet kan worden toegepast op het gebruik van het mobiele netwerk binnen de organisatie.

1.3 Ontwikkelingen in de maatschappij

Een belangrijke trend in de maatschappij is het online winkelen. In drie jaar tijd is het aantal mensen boven de 12 jaar die online aankopen doet gestegen met 1,1 miljoen. De Voogt (2015) schrijft dat van de Nederlandse bevolking dit jaar 77% een online aankoop heeft gedaan, wat neerkomt op 11,1 miljoen mensen. Flash PMN heeft momenteel geen webshop terwijl er in de afgelopen jaren een duidelijke stijging te zien is in het aankopen via het internet. Mogelijk liggen daar kansen voor Flash PMN om op in te spelen en zo de marktbewerking te versterken. Ook Meeskers (2014) vertelt dat de online aankopen via B2B goed zijn – en zelfs een verbetering zijn – voor de bedrijfsresultaten.

1.4 Onderzoeksaanleiding

Flash PMN Europoort heeft de afdelingen Marketing en Sales. Deze twee afdelingen werken niet goed samen. Marjolein Graauw, Marketingmanager van Flash PMN Europoort heeft aangegeven dat dit een aantal problemen oplevert. Marketing en Sales horen perfect op elkaar afgestemd te zijn om de optimale marktbewerking uit te kunnen voeren en om de marktleider status te behouden en te verstevigen. De voordelen van een innige samenwerking tussen de twee afdelingen zijn volgens het onderzoek van Heiman (2010): meer nieuwe klanten, meer winst en beter klantbehoud. Zoals in veel bedrijven over de wereld wordt Sales niet op waarde ingeschat door Marketing (De Roo, 2014).

Dit zorgt voor een stroeve relatie tussen de twee afdelingen en heeft ervoor gezorgd dat de bedrijfsresultaten van de afgelopen tijd niet op het gewenste niveau zijn. Twee jaar geleden is er door beleidsmedewerker De Roo (2014) al onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen Marketing en Sales. Uit zijn fieldresearch zijn de volgende knelpunten gekomen.

Knelpunten samenwerking

- Geen terugkoppeling sales na overdracht van leads van marketing
- Geen terugkoppeling sales na overdracht afspraak door telemarketing
- Het CRM (Customer Relationship Management) systeem wordt niet gevuld met informatie
- Sales ziet de waarde niet in van Marketing

Knelpunten activiteiten

- Sales maakt geen strategisch plan
- Sales maakt geen accountplannen
- Sales en Marketing genereren nauwelijks leads
- Sales legde voorheen niets tot weinig vast in het CRM systeem (suspect, prospect, contact). Dit is sinds de invoering van het nieuwe CRM-systeem DASH (9 maart 2016) verplicht geworden.

Echter is er in de afgelopen twee jaar niet veel veranderd, omdat er specifiek werd gekeken naar het theoretisch gebied. De praktijkuitwerking ging via de action-learning methode, maar sloeg niet aan bij de medewerkers. Dit kwam mede door het niveau van het theoretisch onderzoek. Dit was ontzettend hoog en was niet geschikt om over te brengen op de medewerkers van Flash. In dit onderzoek wordt er onder andere gefocust op gedragsverandering door middel van interne communicatie.

Daarnaast bleek dat de salesmanager niet over de juiste competenties beschikte om de samenwerking tussen de afdelingen te stimuleren. In dit onderzoek werd de toenmalige salesmanager beschreven als een uitstekende verkoper, maar 'de meest slechte administrateur' van alle accountmanagers in de organisatie. Dit had gevolgen voor bijna alle afdelingen in de organisatie. Door de gebrekkige kwaliteiten van de salesmanager werd de afdeling Inkoop niet geïnformeerd over de afspraken met de leveranciers. Daarnaast werd verkoopinformatie half aangeleverd bij het Customer Service Center (CSC). Ook werd er relevante marktinformatie niet gedeeld met Marketing, wat voor dit onderzoek het belangrijkste punt is.

1.5 Probleemstelling

De probleemstelling die vastgesteld is voor het onderzoek luidt als volgt: *'Hoe kan het gedrag van de medewerkers worden veranderd zodat Marketing en Sales op de gewenste manier gaan samenwerken?'*

1.6 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een geïntegreerde samenwerking tussen Marketing en Sales, om zo de marktwerking te verbeteren en om de huidige status als marktleider te behouden en te verstevigen.

1.7 Deelvragen

* er is een zesde deelvraag in het onderzoek die de culturele verschillen tussen Nederland en België onderzoekt. De uitkomsten waren zo minuscule dat dit niet is meegenomen in de onderzoeksresultaten. Echter, staan de resultaten in *Bijlage 6: Culturele verschillen tussen Nederland en België*.

Nummer deelvraag	Deelvraag	Type onderzoek
1	Hoe ziet de interne organisatie eruit van Flash PMN?	Deskresearch
2	Aan welke punten moet een succesvolle samenwerking tussen Marketing en Sales voldoen?	Deskresearch
3	Wat is er nodig voor gedragsverandering?	Deskresearch
4	Hoe wordt er momenteel samengewerkt tussen Marketing en Sales?	Fieldresearch
5	Is er beschikking over de juiste kennis en middelen om tot de gewenste samenwerking te komen?	Fieldresearch

2 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven. De onderzoeksopzet beschrijft welke methodes er gebruikt zijn om dit onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Hier wordt ook ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

2.1 Type onderzoek

Er zijn verschillende onderzoek typen die gebruikt kunnen worden om een onderzoek uit te voeren. De meest bekende vormen zijn een beschrijvend onderzoek, een exploratief/verkenkend onderzoek en een toetsend onderzoek. Dit onderzoek is een exploratief onderzoek. Er is namelijk onderzoek gedaan naar de huidige situatie van de samenwerking tussen Marketing en Sales.

2.2 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep zijn de medewerkers van Flash PMN Europort en België. De primaire doelgroep zijn de medewerkers en managers van de afdelingen Marketing en Sales. De secundaire doelgroep betreft personen van andere afdelingen die mogelijk een andere kijk op de situatie hebben dan de primaire doelgroep. Er is gekozen voor medewerkers van het Customer Service Center, omdat zij geen speciale samenwerking hebben met beide afdelingen en een onafhankelijke blik op de situatie kunnen definiëren.

2.3 Onderzoeksmethode

Er zijn twee methodes om het onderzoek uit te voeren. Ten eerste is er het kwantitatieve onderzoek. Ten tweede is er het kwalitatieve onderzoek.

2.3.1 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek wordt alleen afgenomen bij de primaire doelgroep. Kotler et al (2006) ontwikkelden een vragenlijst om de samenwerking tussen Marketing en Sales te definiëren. Bij dit format is het de bedoeling dat de vragenlijst ingevuld wordt door de medewerkers van Marketing en Sales. Op basis van score kan de samenwerking tussen de Marketing en Sales gedefinieerd worden. Hoe hoger de score, hoe beter de samenwerking is. De keuze voor dit vragenformat is op twee punten gebaseerd. Ten eerste is dit format gebruikt in een eerder onderzoek De Roo (2014) voor de samenwerking tussen Marketing en Sales. Dit is gezien de tijd die ertussen ligt redelijk recent afgenomen, maar in de tussentijd zijn er nieuwe accountmanagers bijgekomen en weggegaan. Daarnaast is de Marketingafdeling ook veranderd door de komst van nieuwe werknemers. Door deze situatie kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de uitkomsten van 2014 en de uitkomsten van nu. Om deze reden is er bewust gekozen voor deze methode. In *Bijlage 2: Vragenlijst samenwerking Marketing en Sales* is de desbetreffende vragenlijst te zien. De vragenlijst is voor het interview afgenomen. Dit had als reden dat Flash het ontzettend druk had in de tijd dat het onderzoek werd uitgevoerd en zij erg veel e-mails kregen. De kans van respons was daardoor een stuk groter als het tegelijkertijd met het interview werd afgenomen, dan dat het voor- of achteraf werd gestuurd via een e-mail. Er is daarnaast bewust gekozen om het voor het interview af te nemen, zodat zij de score invulden op basis van hun eerste ingeving.

2.3.2 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat kwalitatief onderzoek dieper op de inhoud ingaat dan kwantitatief onderzoek. Dit is belangrijk voor het onderzoek zodat er informatie gewonnen kan worden over wat er speelt bij de doelgroep. Het is gedaan via diepte-interviews. Er zijn 10 diepte-interviews gehouden. De gehele afdeling Marketing is ondervraagd. Er zijn vier personen van de Sales afdeling ondervraagd en er zijn twee medewerkers van het Customer Service Center ondervraagd. Daarnaast is de vestigingsmanager van België geïnterviewd. Hij heeft twee jaar geleden een onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen Marketing en Sales (De Roo, 2014) en heeft veel informatie over het desbetreffende onderwerp. Hieronder is het visueel weergegeven. In *Bijlage 12: Diepte-interviews uitgewerkt* staan de antwoorden van de respondenten.

Afdeling	Hoeveelheid
Marketing	Gehele afdeling
Sales	4 medewerkers (van de 5)
Customer Service Center	2 medewerkers (van de 4)
Belgie	1 medewerker (vestigingsmanager)

Het diepte-interview is op drie punten gebaseerd. Ten eerste zijn de vragen geformuleerd op basis van gesprekken met de Marketing Manager. Zo is er ontdekt wat onderzocht moest worden en waar de pijnpunten liggen. Ten tweede is het gebaseerd vanuit het model van Qaqish (2015) wat in hoofdstuk 4 staat. Er wordt onder andere gevraagd naar de competenties (**Education**), de taken (**Revenue language**), interne communicatie en vergaderingen (**Communication**) en doelstellingen van de afdelingen (**Shared Goals**). Hieronder staat welke vraag uit welk punt voortkomt. Ook bij de vragen zelf in *Bijlage 3: Diepte-interview* staat bij elke vraag waar de vraag vandaan is gekomen.

Herkomst	Vragen
Marjolein	Vraag 2: Organisatievragen, Vraag 7: België, Vraag 11: Verantwoordelijkheid, Vraag 12: Cijfer samenwerking
Education	Vraag 4: Marketing, Vraag 5: Sales
Revenue Language	Vraag 9: Verkoopproces, Vraag 10: Vergaderingen
Communication	Vraag 3: Interne communicatie, Vraag 4: Marketing, Vraag 5: Sales, Vraag 6: Samenwerking, Vraag 10: Vergaderingen
Shared Goals	Vraag 6: Samenwerking, Vraag 10: Vergaderingen

2.3.3 Analyse-fase

Tijdens het deskresearch is duidelijk geworden dat er ook gedragsverandering nodig is om de samenwerking succesvol te laten verlopen. De punten die Qaqish (2015) heeft benoemd zijn dus niet voldoende, daarom is het model van Poiesz (1999) geraadpleegd. Poiesz (1999) beaamt dat gedragsverandering afhankelijk is van drie verschillende factoren; namelijk motivatie, gelegenheid en capaciteit. In de uitwerking van de interviews wordt er gebruik gemaakt van coderingen. De antwoorden waar aspecten van het punt motivatie in voorkomt, worden **groen** gemarkeerd, in de antwoorden waar de aspecten van gelegenheid in voorkomt worden **geel** gemarkeerd en in de antwoorden waar de aspecten van capaciteit voorkomt worden **rood** gemarkeerd. Ten slotte is het punt leiderschap **blauw** gemarkeerd.

Het punt leiderschap is belangrijk omdat de leider moet aansturen in de verandering. Op voorhand werd er gedacht dat Mario de Roo (2014) zijn aanpak mislukte door het hoge niveau van de theorie. Mario de Roo focuste zich vooral op kennis betreft het onderwerp, maar niet op houding (hoe staan de medewerkers tegenover de verandering) en gedrag (medewerkers voeren het uit). De factoren van gedragsverandering van Poiesz (1999) worden geanalyseerd in hoofdstuk 7, samen met de punten die Qaqish (2015) in haar onderzoek heeft beschreven. De analyse heeft als doel om een duidelijk beeld te krijgen tussen de situatie waar Flash PMN zich in bevindt en de bevindingen vanuit het deskresearch. Uit deze analyse volgt dan de conclusie van het onderzoek.

2.3.4 Combinatie van onderzoeken

De twee onderzoeksmethoden zijn gecombineerd. Er is gekozen om tijdens het interviewmoment eerst het interview af te nemen en daarna de vragenlijst in te laten vullen. Er werd vastgehouden aan de structuur van het interview, maar wanneer er iets “interessants” werd gezegd werden er vervolgvragen gesteld. Zo kan er dieper gekeken worden waarom dat zo is en wat de ondervraagde zijn of haar mening daarover is.

2.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In een onderzoek zijn de begrippen ‘validiteit’ en ‘betrouwbaarheid’ van groot belang. Er zal een korte uitleg gegeven worden wat de begrippen betekenen voor het onderzoek.

2.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre de antwoorden van het onderzoek gelijk blijven als het onderzoek nog een keer wordt gehouden. De gehele Marketingafdeling is ondervraagd, vier van de vijf Sales medewerkers zijn ondervraagd en twee van de drie Customer Service Center medewerkers zijn ondervraagd. Er is dus geen mogelijkheid om een hele verschillende groep te ondervragen. Bij herhaling van dit onderzoek zullen de resultaten dus nagenoeg hetzelfde zijn. Het onderzoek is daarom ook representatief te noemen.

2.4.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek heeft te maken met het feit of er onderzocht is wat men wil weten en zo met de correcte gegevens eindigt. Ten eerste zijn de vragen van het diepte-interview voortgekomen uit begrippen vanuit het deskresearch. De vragen geven antwoord op wat het uiteindelijke doel van dit onderzoek is. Daarnaast is de mogelijkheid gegeven om het interview anoniem af te nemen, om sociaal-wenselijke antwoorden te voorkomen. Ten slotte zijn de interviews volledig opgenomen met een recorder en uitgeschreven voordat er resultaten en conclusies uit voorkwamen. De respondenten hebben de mogelijkheid gekregen om het interview na te lopen of het klopt met wat de respondent bedoelde te zeggen. Dit zorgt ervoor dat er correcte resultaten uit voortkomen.

3 ORGANISATIE FLASH PMN

In dit hoofdstuk wordt de interne organisatie van Flash PMN beschreven. Bij de interne organisatie komen de punten als missie, visie en structuur aan bod. Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvraag ‘Hoe ziet de interne organisatie van Flash PMN eruit?’. In dit hoofdstuk wordt de marketingmix en de concurrenten beschreven en het 7S-model wordt gebruikt om verschillende aspecten van de organisatie in kaart te brengen. De factoren zijn allemaal van elkaar afhankelijk en moeten als integraal beschouwd worden. De verandering van één van de factoren beïnvloedt alle andere zes de factoren. De informatie in dit hoofdstuk is van de website van Flash PMN en het marktbeveiligingsplan verkregen (Koelewijn en Graauw, 2013).

3.1 Marketingmix

In deze paragraaf zal de organisatie omschreven worden op basis van de 4 P's die bekend staan als Product, Plaats, Prijs en Promotie.

3.1.1 Product

Flash PMN Europeoort verkoopt en verhuurt zowel digitale als analoge portofoons. Op het gebied van radio communicatieve mogelijkheden zijn er verschillende producten die de communicatie soepel laten verlopen. Flash PMN werkt met een aantal verschillende merken en partnerbedrijven samen om dit te realiseren. In de tabel hieronder zal worden weergegeven welke merken dit zijn. Onderstaande tabel gaat over de portofoons die Flash PMN in haar portfolio heeft. Dit zijn tevens de grootste merken (Koelewijn en Graauw, 2013) in de markt. De producten worden gebruikt door onder andere de politie, brandweer, olieterminals, in de scheepvaart en andere industriële bedrijven.

De prioriteit van Flash ligt op het creëren van de netwerken waar de devices op draaien. De naam is veranderd naar Flash Private Mobile Networks waar dit voorheen Flash Services was. Doel van dit idee is om te verduidelijken wat Flash doet en waar zij gespecialiseerd in zijn. Ook is de dienstverlening een erg belangrijk aspect van het product. Flash PMN biedt totaaloplossingen aan en dit houdt in dat onderhoud en service er allemaal bij inbegrepen zitten. Er wordt veel waarde aan de klanttevredenheid gehecht en een uitstekende dienstverlening is voor Flash de standaard.

Analoog	Digitaal
Motorola Analoog	MotoRola "MOTOTRBO"
KenWood Analoog	KenWood "NexEdge"
	Motorola "Tetra"
	Hytera

Flash PMN Europeoort heeft ook GSM's in het systeem. Dit zijn mobiele oplossingen die geschikt zijn om te gebruiken in een ATEX omgeving. ATEX is afgeleid van het Franse woord 'Atmosphere Explosibles', wat betekent dat er in een omgeving gewerkt wordt waar explosiegevaar zich bevindt.

Ecom	I-Safe
Ecom Smart-Ex 01 (veiligheid van werknemers)	I-safe Innovation 2.0 (Android)
Ecom Ex-Handy 09 (explosiebestendige telefoon)	I-safe Advantage 1.0 (robuuste telefoon)
Ecom Smart-Ex 201 (veiligheid van werknemers)	I-safe Challenger 2.0 (robuuste GSM)
Ecom Ex-Handy 209 (explosiebestendige telefoon)	

Flash PMN Europoort biedt ook gehele systeemintegraties en totaaloplossingen aan. Mocht de klant van systeem willen wisselen of een hele vloot aan producten willen bestellen is de integratie hiervoor de oplossing. De ingenieurs van Flash PMN Europoort installeren dit in de gehele organisatie. Hieronder de tabel welke systemen Flash PMN Europoort aanbiedt. TETRA, wat staat voor *Terrestrial Trunked Radio*, is specifiek voor de politie, brandweer of veiligheidsdiensten. Dit systeem maakt het mogelijk om met een groot aantal gebruikers op hetzelfde moment te communiceren. DMR zijn betaalbare portofoons met de extra faciliteiten zoals onder andere spraak, data-uitwisseling en GPS-mogelijkheden.

Add On: Maatwerkoplossingen voor uw communicatiesysteem

Moto TRBO: DMR Systeem van Motorola

TETRAFLEX: Digitale radiocommunicatie op basis van TETRA

NEXEDGE: Het systeem van Kenwood

HYTERA: Digitale radiocommunicatie op basis van DMR

I-SEARCH: Digitaal pagingsysteem

3.1.2 Plaats

Flash PMN bevindt zich als bedrijf zowel in Nederland als in België. In Nederland bevindt het zich in het industriële gebied van Rotterdam, ook wel bekend als de Europoort. De locatie van Flash PMN is in dat opzicht perfect. De plaats waar zij zich bevinden is namelijk de thuishaven van een groot deel van het klantenportefeuille. De vestiging in de Europoort heeft een magazijn waar de producten worden klaargemaakt en worden onderhouden. De verhuur is de laatste tijd flink gegroeid gezien de economische crisis. Bedrijven willen de kosten eerder aan onderhoud toewijzen dan een eenmalige investering. In België is het nog grotendeels op de verkoop gericht. De vestiging in België bevindt zich in Antwerpen. Flash PMN heeft geen webshop. Doordat het daar nog erg op de verkoop is gericht is het ook niet in een industrieterrein vergelijkbaar met de Europoort gevestigd. De prioriteit van Flash PMN was het aanwezig zijn in België, om zo dicht bij de klanten in die omgeving te zijn.

Flash PMN Nederland
Moezelweg 136C
3198 LS Europoort Rotterdam
Tel: (0181) 25 00 25
www.flash-PMN.com

Flash PMN Belgium
Neerlandweg 16
2610 Wilrijk, Antwerpen
+32 3 820 78 98
www.flash-PMN.com

3.1.3 Prijs

Het concurrentiebeleid van Flash PMN ligt in eerste instantie niet op het prijsbeleid. Zij vertrouwen op de kwaliteit van de producten die zij produceren en hechten veel waarde aan de relatie met de klant. De strategie van Flash PMN is daarom ook gebaseerd op 'Customer Intimacy'. Echter wordt er wel gekeken naar de concurrentie en wat zij aanbieden op de markt. Motorola was voorheen de enige optie voor de klanten. Op basis van de marktanalyse en klantverzoeken is HYTERA aan het portfolio van Flash toegevoegd, omdat Flash vanuit het KTO (klanttevredenheidsonderzoek) heeft vernomen dat klanten opzoek zijn naar een goedkopere variant, maar met de service van Flash PMN.

3.1.4 Promotie

Flash PMN maakt gebruik van zowel online als offline-middelen. In de huidige tijd is het van belang dat je de juiste mix hanteert om je doelgroep zo goed mogelijk te gebruiken. In een tabel is weergegeven welke middelen zij gebruiken, verdeeld over online en offline-kanalen. Flash PMN hanteert geen specifieke communicatiestrategen naar buiten toe.

Online	Offline
Mailings	Brochures
Google Advert	Advertenties
Vakwebsites (banners)	Gevelreclame
Nieuwsbrief	Autobedrukking
Website	Beurzen
Social Media (FaceBook, Twitter en LinkedIn)	

3.2 Concurrenten

Flash PMN Nederland heeft een aantal concurrenten. De belangrijkste concurrenten (Koelewijn en Graauw, 2013) worden hieronder weergegeven.

- SAIT
- Koning & Hartman
- Cuna
- KPN Critical Communications
- Entropia

Met name Cuna concurreert op prijs met Flash PMN. De concurrenten kopiëren vaak het productportfolio van Flash en hierdoor staat de huidige waarde propositie onder druk. Daarnaast kost dit ook marktaandeel. Met SAIT is in 2011 een samenwerkingsverband aangegaan waar 2Way uit voortkwam. Dit bedrijf specialiseert zich in communicatie voor de openbare veiligheid. Inmiddels is Flash de eigenaar van 2Way.

BELANGRIJKE WIJZIGING: Op 30 maart is bekend gemaakt dat Flash Private Mobile Networks concurrent Cuna heeft overgenomen. De combinatie van de innovatie van Cuna en de full-serviceoplossingen van Flash is een perfecte mix. De medewerkers van Cuna worden overgeplaatst naar de vestiging van Flash. De medewerkers zullen rond september beginnen bij Flash. De accountmanagers komen al eerder, waarvan de datum nog onbekend is.

In de volgende paragrafen wordt het 7S-model beschreven.

3.3 Strategy

De strategie van Flash PMN is gebaseerd op het 'customer intimacy' beleid. Volgens Treacy en Wiersema (1995) is een combinatie van drie strategieën de ideale situatie, waar er in één geëxcelleerd wordt. Customer Intimacy is zoals de naam het al zegt sterk gefixeerd op de klant. Flash PMN wilt een langdurige relatie aangaan met de klant en de klant betrokken laten voelen. Tevens past de organisatie haar producten en diensten aan als de markt daarom vraagt.

Daarbij ligt de focus op het Customer Relationship Management (CRM), gecombineerd met klantloyaliteit en klantaandacht. Zoals elke andere organisatie heeft Flash PMN ook doelen gesteld voor 2016. Deze doelen zijn verkregen vanuit de Personeelspresentatie van de General Manager.

Doelstellingen 2016:

- Hoge klanttevredenheid van 8.4 behouden
- Verhogen van de klantenbinding
- Verhogen van de klantloyaliteit

Deze doelen zijn voortgekomen uit de concurrentiestrategie. Flash PMN hanteert marktpenetratie en productontwikkeling qua groeistrategie. Deze strategie zal worden toegelicht met behulp van de theorie van Ansoff. Het figuur is in *Bijlage 4: Groeistrategieën* te vinden. De doelen komen voort uit het marktbewerkingsplan van Koelewijn en Graauw (2013).

3.3.1 Marktpenetratie

Deze strategie houdt in dat de bestaande producten verkocht worden op de bestaande markt waarin de organisatie actief is. Het doel van deze strategie is om het marktaandeel te vergroten. Er zijn twee opties mogelijk bij deze strategie. Ten eerste kunnen er producten verkocht worden aan de concurrent. Ten tweede kunnen er meer producten aan dezelfde afnemer worden verkocht. Flash PMN focust zich op meer producten verkopen aan dezelfde afnemer.

3.3.2 Productontwikkeling

De strategie productontwikkeling is gericht op nieuwe producten en op bestaande markten. Ook heeft productontwikkeling twee varianten. Ten eerste kan het product volledig aangepast worden en zo beter inspelen op de behoefte van de klant. Ten tweede kan er gebruik gemaakt worden van 'cross-selling.' Dit houdt in dat een product wordt aangeboden die bij het origineel gekochte product een toegevoegde waarde heeft. Flash PMN hanteert beide aspecten van deze strategie.

3.4 Structure

De structuur van Flash PMN is een van de simpelste die hedendaags bekend is. Flash PMN 'hanteert' namelijk de structuur van een lijnorganisatie. Dit wil zeggen dat elke afdeling zijn eigen manager heeft waar hij of zij voor werkt, zoals de marketingmanager en de salesmanager. Daarboven staat 'de baas', de General Manager. De communicatie is vooral top-down. Flash PMN bestaat uit verschillende afdelingen. Het organogram van Flash PMN is te vinden in Bijlage 1.

3.5 Systems

De systemen die Flash PMN gebruikt zijn als volgt. Het besturingssysteem van de Pc's is Microsoft. Het CRM-systeem is Exact, later dit jaar wordt DASH daaraan toegevoegd. Dit is gedaan omdat Exact geen CRM-systeem is, maar een boekhoudsysteem.

3.6 Skills

Werknemers hebben een echte Rotterdamse, hands-on mentaliteit. In principe is dit goed en wordt er hard gewerkt, maar het vermogen om strategisch te denken ontbreekt nog weleens. Er wordt niet gekeken naar de overstijgende doelen van bepaalde werkzaamheden. Flash PMN heeft daarentegen jarenlange ervaring in de branche en is een sterke speler op de markt door de vele kennis die is opgedaan.

3.7 Staff

Het personeel is grotendeels tevreden. In het laatste MTO werd er aangegeven dat er wel meer intern gecommuniceerd zou kunnen worden naar de medewerkers toe. Flash PMN is qua man/vrouw verhouding redelijk gelijk. Het bedrijf wordt bestuurd door een vrouwelijke directeur. Het personeel wordt op verschillende manieren gemotiveerd. Dit varieert van een stukje taart in de kantine, wanneer er een klein succes is behaald tot verschillende uitjes met de medewerkers. Zo is er in januari elke keer het nieuwjaar uitje, wat elk jaar iets anders is. In de zomer wordt er een weekend weg georganiseerd waarbij de medewerkers iemand mee mogen nemen naar keuze. De afgelopen jaren varieerde dit van Texel tot aan Barcelona. Met kerst worden de medewerkers getrakteerd op een kerstpakket, wat onder andere bestaat uit een fles Moët & Chandon.

3.8 Style

De stijl van leidinggeven is beschreven vanuit de stijlen van Hersey en Blanchard (1977) die uit het boek van Koeleman (2008) zijn verkregen. De leiding van Flash is vooral participatief gericht. De CEO heeft met alle medewerkers een goede band. In het gebouw zelf zijn al weinig verdiepingen wat voor een open sfeer zorgt. De CEO van het bedrijf zit net als alle andere medewerkers op de eerste etage. De deur van het kantoor staat nagenoeg altijd open. Er is veel informele communicatie in de vorm van gesprekken bij elkaar op de kamer. Formele communicatie is vaak in de vorm van werkoverleg. Er kan overlegd worden over de stand van zaken in de organisatie, eigen inbreng wordt namelijk gewaardeerd. De stijl is daardoor erg open. De nadelen van deze manier van leidinggeven is dat in complexe situaties – zoals de samenwerking tussen Marketing en Sales – dit geen effectieve manier van leidinggeven is (Koeleman, 2008).

3.9 Shared values

De visie en missie van Flash PMN worden vaak benadrukt. Pas geleden was er een personeelspresentatie over deze bepaalde punten. In dit stukje zal de missie en de visie worden beschreven en de kernwaarden waaruit Flash PMN opereert.

Missie

“Als ervaren, inventieve partner verbinden wij organisaties, mensen en systemen met behulp van private mobiele networks. Daarmee bieden wij continuïteit aan bedrijfsprocessen én maken wij bedrijfsprocessen veiliger, inzichtelijk en efficiënter.”

Visie

*“Als organisatie streven we naar een 100% veilige en efficiënte werkomgeving voor iedereen door het bieden van één integrale toepassing voor data, spraak en technologie. Flash PMN heeft zoals elk bedrijf een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden worden ook gebruikt bij het wervingsproces, wat beschreven wordt bij ‘Staff’. De kernwaarden zijn als volgt: **Betrouwbaar, Inventief, Ervaren, Verbonden en Attent.***

4 SALESMARKETING SAMENWERKING

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom een goede samenwerking belangrijk is voor de organisatie van Flash PMN. Daarnaast wordt er beschreven hoe een succesvolle samenwerking bereikt kan worden, waaruit het bestaat en voor wie het uiteindelijk bedoeld is. Dit hoofdstuk beantwoordt deelvraag 2: Aan welke punten moet een succesvolle samenwerking tussen Marketing en Sales voldoen?

4.1 Het Marketing – Synergy Model

Het Marketing-Sales Synergy model is hieronder weergegeven. Er is voor dit model gekozen omdat de punten in het model overeenkomen met wat de experts in het interview met Lavender (2013) zeggen over een gestroomlijnde samenwerking tussen Marketing en Sales. Qaqish (2015) heeft het Marketing-Sales Synergy model ontwikkeld om te verduidelijken wat de meest belangrijke aspecten zijn van een goede samenwerking tussen Marketing en Sales.

The Marketing & Sales Synergy Model



De voordelen van een innige samenwerking tussen de twee afdelingen zijn volgens het onderzoek van Heiman (2010): meer klanten, meer winst en beter klantbehoud.

In de volgende paragrafen wordt er – vanuit de punten van Qaqish (2015) – beschreven hoe er tot een succesvolle samenwerking kan worden gekomen. De theorie van Qaqish (2015) is aangevuld met de meningen van verschillende experts op het gebied van de samenwerking tussen Marketing en Sales.

4.1.1 Education

De eerste stap in het proces om de samenwerking tussen Marketing en Sales te verbeteren, is de opleiding van de medewerkers. De afdelingen horen elkaars doelen te begrijpen, deelnemen aan de initiatieven van beide afdelingen en het begrijpen van het sales of marketingproces. Beide afdelingen moeten zich verdiepen in de taken van de andere afdeling. Om een voorbeeld te noemen is het van belang dat Marketing weet hoe de salespipeline in elkaar zit. De salespipeline houdt in hoe het verkoopproces loopt. Het verkoopproces houdt onder andere in hoe de lead of suspect naar prospect wordt omgezet en prospect omgezet kan worden tot klant wanneer de deal is gesloten. In *Bijlage 5: Salespipeline* is een duidelijk overzicht te vinden hoe de salespipeline eruitziet en wat het inhoudt. Hoe kan dit alles gedaan worden? Door naar elkaars vergaderingen te gaan en met elkaar samen te werken als twee hechte afdelingen. Uiteindelijk hebben sales en marketing hetzelfde doel: winst genereren.

4.1.2 Revenue Language

Dit is een belangrijk punt in de samenwerking. Het is noodzakelijk dat Marketing zich focust op het genereren van nieuwe klanten, de winst verhogen door middel van campagnes en zich bezighoudt met klantenbinding. Zo zou Marketing zichzelf moeten zien als 'revenue marketeers'. Het is dus niet de bedoeling dat Marketing – wanneer zij overleggen met Sales – over de evenementen of nieuw promotiemateriaal praten. Het moet gaan over punten als: de kansen bij klanten, winst en campagnes die worden ingezet om de resultaten van de accountmanagers te verhogen. Een theorie die veel toegepast wordt in het bedrijfsleven is het ROI-principe. Dit staat voor Return on Investment, wat wil zeggen hoeveel de opbrengst is van het geïnvesteerde bedrag. Om het te verduidelijken volgt hieronder een voorbeeld.

Bedrijf X zet een campagne op. Deze campagne kost in totaal €15.000,-. Het doel is om meer omzet op product Y te behalen. Uiteindelijk volgt er – na evaluatie of het geld echt gegenereerd is door de campagne – een berekening hoeveel het heeft opgebracht. De campagne heeft €7.500,- opgebracht. De berekening die volgt is:

$(\text{Sales growth} - \text{Investment}) / \text{Investment}$.

ROI wordt gebruikelijk uitgedrukt in percentages. In de berekening is het dus:

$((€15.000,- - €7.500,-) / €15.000) \times 100 = 50\%$

4.1.3 Communication

Communicatie is een belangrijk aspect in de samenwerking. Zonder duidelijke communicatie kan er geen goede samenwerking volgens Qaqish (2015) plaatsvinden. Ten eerste moet er een bepaalde visie in het bedrijf zijn. Dit is nodig om te weten welke richting Marketing en Sales gaan. De visie van het bedrijf vloeit door in de activiteiten van Marketing en Sales. Daarnaast moet er een gedeeld plan zijn voor beide afdelingen, wat later ook terugkomt in het kopje Shared Goals. Dit plan komt voort uit de visie van het bedrijf. Om dit plan te kunnen bespreken en duidelijk te maken voor de betrokkenen, moet er veel overlegd worden tussen beide partijen. Vergaderingen zijn dus van essentieel belang. Door middel van de vergaderingen worden de afdelingen op de hoogte gebracht van elkaars activiteiten, wat bijdraagt aan het creëren van waarde voor de andere afdeling.

4.1.4 Shared Goals

Het is erg belangrijk om gezamenlijke doelen te hebben. Ook Ronald Velten (IBM) zegt dit in het artikel van Lavender (2013). Daardoor is het ook erg belangrijk dat de marketeers worden omgezet tot revenue marketeers. Kortgezegd is het dus: als sales een doelstelling heeft voor nieuwe klanten, heeft marketing dat ook. Als sales een doelstelling heeft voor de afzet van nieuwe producten, heeft marketing dat ook. Momenteel zijn er afdelingsplannen voor beide afdelingen, waar doelstellingen in staan die beide afdelingen betreft. Het gaat bijvoorbeeld om klantbezoeken die Marketing en Sales samen uitvoeren. De doelstellingen zijn er, er wordt alleen niet op de juiste manier invulling aan gegeven. Dit komt onder andere doordat Sales geen directe aansturing kreeg in de afgelopen periode. Daarnaast hebben de marketeers meer doelen op basis van klanten(relaties) dan op basis van omzet en winst.

4.2 Experts aan het woord

Als er wordt gekeken naar andere experts op het gebied van Marketing en Sales, komt het overeen met wat Qaqish beargumenteert. Lavender (2013) interviewt in zijn artikel drie experts die aan het woord zijn over de samenwerking tussen Marketing en Sales. De stukken van de experts worden samengevat en zo wordt de theorie van Qaqish verstevigd. Deze stukken komen voort uit de presentaties tijdens de NIMA Expert Class 'B2B Sales Marketing Alignment.'

Berd Warmelts (Nexus B2B) kaart in zijn presentatie tijdens de masterclass de volgende punten aan, die volgens hem van essentieel belang zijn voor een goede samenwerking tussen Marketing en Sales. *"Vraag aan je salescollega hulp voor het ontwikkelen van content. Niemand kent de klant immers zo goed als de verkoper zelf. Je moet daarnaast minimaal één keer per maand met de salespersoon naar een klantgesprek. Zo leer je de klant en de omgeving kennen. Ten slotte is het van belang dat je de resultaten meet. Wil je dat Sales de waarde van jouw afdeling inziet, dan moet je dezelfde, economische 'taal' als hen spreken."*

Reg van Steen (TNS NIPO) vertelt het volgende in zijn presentatie tijdens de masterclass. *"Spreek samen af wat je onder een lead verstaat. Hou daarnaast dezelfde tone of voice aan tijdens het verkoopproces. Het begint allemaal bij het gezamenlijke inzicht van het verkoopproces, anders kunnen de eerste twee punten nooit plaatsvinden."*

Ten slotte is Ronald Velten (IBM) aan het woord. Hij vertelt de belangrijkste punten in zijn opzicht. *"Formuleer gezamenlijke doelstelling en werk er samen aan om deze te realiseren. Coach daarnaast de salespersonen om het merk naar buiten te dragen. Zo versterkt het weer het marketing-aspect. Internal branding is bij IBM tegenwoordig erg belangrijk."*

4.3 Kritiek op Qaqish

Hoewel Qaqish haar punten allemaal erg logisch zijn om een samenwerking aan te gaan, ontbreekt er één belangrijke factor in haar model. Gedragsverandering is een belangrijke voorwaarde, wil de samenwerking tussen Marketing en Sales verbeteren. Daarom is het nog steeds een probleem bij Flash PMN. De theorie is er grotendeels wel, maar er is geen rekening gehouden met gedragsverandering en de kennis die daarbij komt kijken.

Gedragsverandering is afhankelijk van verschillende factoren, wat uitgebreid besproken zal worden in hoofdstuk 5. Op basis van deze theorie moet er een vijfde punt aan het model van Qaqish (2015) worden toegevoegd, namelijk **Behaviour**. Als het gedrag niet verandert, kunnen de aspecten van een

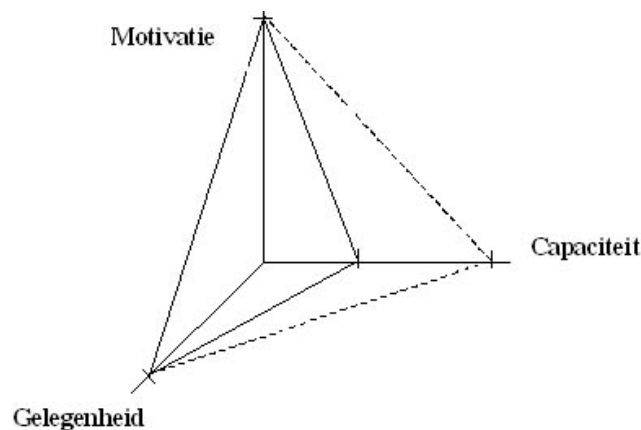
succesvolle samenwerking nooit worden uitgevoerd. In dit onderzoek wordt er dus ook gefocust op de gedragsverandering. Het is eerst nodig om op de hoogte te zijn van wat een succesvolle samenwerking inhoudt, om daarna de gedragsverandering in te kunnen zetten. Het nieuwe kopje **Behaviour** wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht. Tevens wordt er uitgelegd hoe het gedrag veranderd kan worden. Volgens Poiesz (1999) is gedragsverandering afhankelijk van drie factoren, namelijk **Motivatie**, **Gelegenheid** en **Capaciteit**. **Capaciteit** staat in dit geval voor de kennis en competenties van de medewerkers. Men moet ertoe in staat kunnen zijn bepaald gedrag te kunnen vertonen. Daarom worden de competenties die daarbij horen ook beschreven in dit hoofdstuk. Het punt **Competenties** valt samen met het punt **Capaciteit** van Poiesz (1999), wat in hoofdstuk 5 uitgebreid aan bod komt.

4.4 Waarom gedragsverandering?

Een essentiële voorwaarde voor de gewenste samenwerking is de gedragsverandering van de medewerkers, omdat zij niet ingesteld zijn op het samenwerken met elkaar. Zonder een gedragsverandering kan een succesvolle samenwerking niet worden gerealiseerd.

4.5 Aspecten van gedragsverandering

Gedragsverandering is volgens Poiesz (1999) afhankelijk van drie factoren. Zonder deze factoren kan de gedragsverandering niet ingezet worden. Het model is hieronder weergegeven.



Deze factoren zijn afhankelijk van elkaar. Als er één ontbreekt, dan kan de verandering niet succesvol worden ingezet. De factoren zijn op de volgende pagina kort beschreven.

- **Factor 1: Motivatie**

Gedrag willen vertonen: Motivatie is de mate waarin de persoon een doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van gedrag X.

- **Factor 2: Capaciteit**

Gedrag kunnen vertonen: Capaciteit is de mate waarin de persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te kunnen voeren.

- **Factor 3: Gelegenheid**

Omstandigheden die gedrag X mogelijk maken: Gelegenheid betreft de mate waarin de buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op gedrag X.

De drie factoren van Poiesz (1999) worden in het fieldresearch onderzocht om tot een conclusie te komen of er verandering binnen Flash nodig zijn, voordat de gedragsverandering ingezet kan worden.

4.5.1 Capaciteit

Capaciteit wordt uitgebreider uitgelegd dan de andere twee punten. Dit komt omdat het samenvalt met het punt **Education** van het model van Qaqish (2015). In *Bijlage 7: World- Class Sales Competency Model* wordt een model met competenties getoond, waar volgens de American Association for Talent Development (Van Minden, 2015) de salespersoon aan moet voldoen. Het model is te gebruiken voor vele verschillende functies binnen de sales, van junior accountmanager tot de salesmanager. De competenties zijn als volgt: samenwerking, inzicht, oplossingen en effectiviteit. Hieronder is een korte uitleg van Van Minden (2015) te vinden over deze competenties.

Samenwerking	Deze competentie zorgt ervoor dat verkoopdeskundigen in staat zijn zowel effectief met elkaar als met afdelingen binnen de organisatie te communiceren.
Inzicht	Dit betreft vaardigheden waardoor de salesmanager zijn of haar klanten beter kan begrijpen. Dit houdt vooral kennis van financiële aspecten in.
Oplossingen	Dit omvat punten als onderhandelingsvaardigheid, onderzoekvaardigheid, technologische bekwaamheid, probleemoplossend vermogen en projectmanagement.
Effectiviteit	Dit houdt in dat de salespersoon in kan spelen op dynamische marktontwikkelingen waarbij zij hun professionele effectiviteit aantonen.

Samenwerking is de belangrijkste competentie voor dit onderzoek. Het bleek ook dat de voorgaande salesmanager hier niet toe in staat was. Dit had als gevolg dat informatie niet of gebrekkig werd gedeeld. De competentie Samenwerking kan verder uitgediept worden tot – zoals Vermeulen (2004) het noemt – participatieve competenties. Deze competenties zijn van belang om de dialoog aan te gaan met de belanghebbenden. De participatieve competenties zijn op de volgende pagina weergegeven.

Participatieve competenties

- Het vermogen om te luisteren en aandacht te geven aan de ander;
- De kunst van het doorvragen en samenvatten (weet ik wat ik wil weten?);
- Vermogen tot reflecteren;
- Uit kunnen dagen tot groepsdenken en daar zelf ook tot uitgedaagd willen worden;
- Het kunnen en willen delen van een kritische mening;
- Feedback kunnen geven en vragen;
- Kunnen en durven experimenteren en bereid zijn om van eigen fouten te leren.

4.5.2 Leiderschap

Aansturing van de medewerkers is een belangrijk aspect. Koeleman (2013) beschrijft de rollen die Boonstra (2013) gedefinieerd heeft voor de leiders binnen het veranderproces. De leiding van de organisatie staat voor visie en bezieling.

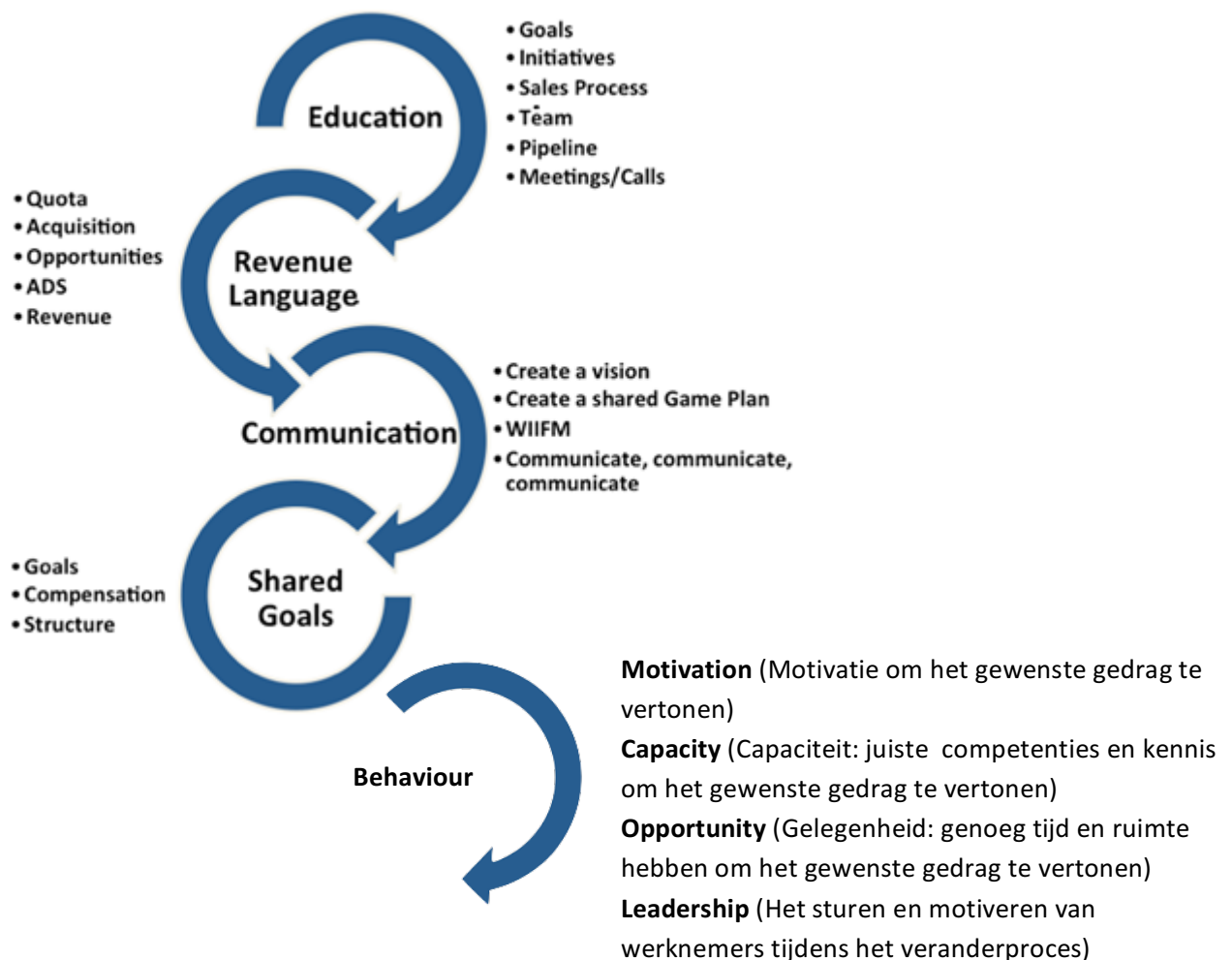
De leiders:

- Creëren betekenis en bepalen het tempo;
- Trekken bestaande patronen in twijfel en bieden nieuwe perspectieven;
- Realiseren zich dat verandering niet mogelijk is zonder verandering in personen;
- Weten wat er speelt in de organisatie en hebben een goede sociale antenne;
- Weten hoe ze om moeten gaan met crisis en onverwachte situaties;
- Zijn helder over de zaken die belangrijk zijn voor de organisatie en verandering;
- Hebben waardering voor het succes van het verleden;
- Visualiseren de gewenste resultaten.

Leiders hebben de functie om de medewerkers aan te sturen. De aansturing kan ook gedragsverandering als doel hebben. Zij zijn immers de leiders en bepalen wat er gebeurt in de organisatie. De leiders zijn van essentieel belang in het kader van gedragsverandering, omdat er vanuit hun de motivatie moet komen om te veranderen.

4.6 Marketing & Sales Collaboration-Behaviour Model

De auteur van dit onderzoek heeft gekozen om de modellen van Qaqish (2015) en Poiesz (1999) te combineren. Deze keuze is gemaakt op basis van de bevindingen in het deskresearch. De modellen vullen elkaar precies aan en daardoor valt de eerdere kritiek op Qaqish (2015) te vervallen.



5 VERANDERING DOOR COMMUNICATIE

In dit hoofdstuk worden de factoren beschreven die nodig zijn om de gedragsverandering in te zetten. De veranderstrategieën zijn beschreven met de daar bijbehorende communicatiestrategieën. Tevens wordt het leiderschap besproken en zijn er zes fases waaraan vastgehouden moet worden wil de verandering doeltreffend zijn. Dit hoofdstuk beantwoordt deelvraag 3: Wat is er nodig voor gedragsverandering?

5.1 Veranderfases

Koeleman (2013) concludeert dat er zes fases zijn om een verandering doeltreffend te laten verlopen. Elke fase kent zijn stappen die genomen moeten worden om tot de volgende fase te komen. Omdat er bij Flash behoefte is aan verandering tussen de samenwerking van Marketing en Sales, worden de fases hieronder schematisch weergegeven – inclusief de bijbehorende stappen die er worden genomen. Tijdens deze stappen moet er duidelijk gecommuniceerd worden over de drie onderstaande punten, om de weerstand van de medewerkers zo laag mogelijk te houden tijdens de verandering.

- **Wat** gaan we veranderen? (Signaleren, veranderdiagnose)
- **Hoe** gaan we veranderen? (Strategie, interventies, uitvoeren interventies)
- **Waarom** gaan we veranderen? (Signaleren)

Signaleren	Wat gebeurt er om ons heen, waarom we moeten veranderen? Is er behoefte aan verandering?
Veranderdiagnose	Wat moet er veranderen en wie zijn erbij betrokken? Wat is de kern van het probleem?
Opstellen strategie	Gaat er iets mis als we niets zouden doen? Hoe zouden we de mensen kunnen bewegen tot de gewenste verandering te komen?
Opstellen interventieplan	Uitwerken van interventieplan aan de hand van communicatie-interventies door middel van brainstormen, ordenen en sturen.
Uitvoeren interventies	Uitrol van de interventies uit het interventieplan, monitoren van de vooruitgang en waar nodig het plan bijstellen.
Evaluatie	Evalueren van de inhoud en het proces.

5.2 Verandering in kleuren

Koeleman (2013) heeft in zijn boek de theorie van Caluwé en Vermaak (1999 en 2006) beschreven, waar per kleur gekoppeld is aan het kruispunt van Van Ruler (1998). Elke kleur heeft verschillende aspecten met verschillende doelen boven zich hangen. De kleuren staan op de volgende pagina schematisch weergegeven met een korte beschrijving van de aspecten. Er zijn in totaal zeven kleuren. De strategieën horen op basis van doelgroep, gedrag en de organisatie gekozen te worden. Op basis van deze aspecten, gecombineerd wat later in dit hoofdstuk wordt beschreven, moet er een keus gemaakt worden welke strategie er wordt ingezet. Een combinatie van strategieën is echter ook mogelijk.

Veranderstrategie	Kleur	Aspecten	Communicatie-strategie
Beloonstrategie	Rood	Gedragsverandering door middel van externe prikkels. Stimuleren, normeren en het motiveren van medewerkers.	Overreden/ dialogiseren
Leerstrategie	Groen	Stimuleren van uitprobeergedrag. Laten leren, ervaren en het ontdekken in dialoog.	Formuleren, dialogiseren
Geplande strategie	Blauw	Van kennis, via houding naar gedragsverandering. Weerstand reduceren door mensen te informeren. Communicatie is erg belangrijk.	Informeren
Onderhandelings-strategie	Geel	Acceptatie en draagvlak verkrijgen, beïnvloeden van houding en het proces verduidelijken.	Formeren
Transformatie-strategie	Wit	Vooraf vanuit de medewerkers ideeën bedenken en het verbeteren. Zelf betekenis eraan geven.	Dialogiseren
Machtsstrategie	Paars	Het helder communiceren van de interventies die plaatsvinden.	Informeren
Ontwikkelstrategie	Oranje	In gemengde teams samen praten over de toekomst. Vooral bottom-up.	Dialogiseren/ formeren

Een aanpak die aansluit bij wat de organisatie gewend is, waar de veranderaar goed in is en wat aansluit bij het desbetreffende probleem heeft logischerwijs de meeste kans van slagen dan bij een aanpak die onbekend is. Er zijn twee punten waar ook aan gedacht moet worden, wil de juiste veranderkleur gekozen worden. De punten zijn hieronder weergegeven.

- Zijn er mogelijke weerstanden?
- Wat is de gewenste diepgang van de verandering?

5.3 Communicatie over de verandering

De verandering dient te worden overgebracht in de organisatie. De reden dat de verandering aangekondigd en gecommuniceerd moeten worden is om de weerstand zo min mogelijk te houden. Dit kan op verschillende wijze gecommuniceerd worden. De Trap van Quirke heeft aan elk communicatiemiddel een bepaald doel gekoppeld. De Trap van Quirke is te vinden in *Bijlage 8: Trap van Quirke*.

6 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het field-research komen. Ten eerste worden de begrippen van het model van Qaqish (2015) geraadpleegd, omdat het interview mede daarop gebaseerd is. Er is in de onderzoeksopzet beschreven dat er met kleurcodes gewerkt wordt om de begrippen van Poiesz (1999) aan te kunnen tonen in de antwoorden van de respondenten. Ten slotte komt het onderwerp leiderschap aan bod. De resultaten van deze begrippen worden in dit hoofdstuk beschreven. Door de resultaten van het fieldresearch te vergelijken met de bevindingen van het deskresearch, kan er een conclusie geformuleerd worden.

Education

Uit de interviews blijkt dat niet iedereen over de juiste kennis beschikt als het gaat om de samenwerking tussen beide afdelingen. Zo zegt een Customer Service medewerker: *“Ze zijn niet zo zeer ouderwets, maar uhm, ja, conservatief als ik het zo kan noemen. Moeite met verandering, om het zo maar te noemen.”* Het is dus lastig om verandering door te voeren bij de accountmanagers. De afdelingen zijn wel op de hoogte van elkaars activiteiten, al is dit niet in detail. Vooral vanuit de accountmanagers blijkt dit het geval te zijn. Alle drie de respondenten van de afdeling Sales zijn niet inhoudelijk op de hoogte van de activiteiten van Marketing. Kenmerkend is de opmerking van een van de accountmanagers: *“Tuurlijk ken ik onze afdeling Marketing, maar inhoudelijk ken ik hun taken niet.”* Hetzelfde geldt voor een andere accountmanager als het gaat over de activiteiten van Marketing: *“Daar zijn wij niet heel uitgebreid op de hoogte van. We horen het vaak alleen in de meetings en tussendoor niet, dat zou wel verbeterd kunnen worden. We weten natuurlijk dat er aan de website wordt gewerkt, maar dat is heel oppervlakkig.”* Marketing weet wel waar Sales zich mee bezig houdt. Dit staat in lijn met de informatie die vooraf aan het onderzoek is verkregen; Sales hecht niet zoveel waarde aan Marketing en Marketing zit vaak achter Sales aan. Echter is het wel zo, dat Marketing niet in winst- en omzetdoelstellingen denkt. Deze komen wel in het afdelingsplan van Marketing voor, maar de uitvoering hiervan ontbreekt. Dit heeft enerzijds te maken met de opleiding en hoe het takenpakket wordt ingedeeld door de medewerkers van Marketing, anderzijds heeft het ook met **Revenue Language** te maken, het volgende punt wat besproken wordt.

Revenue Language

Tijdens de interviews werd duidelijk dat dit punt ontbreekt in de samenwerking. Er is ten eerste erg weinig overleg tussen beide afdelingen, wat later in het punt Communication terugkomt. Daarnaast is Marketing vooral gefocust op de positionering en de website. De Marketingmanager vertelt het volgende over dit punt: *“Ik ben het er mee eens dat winst en omzet niet vaak voorkomt bij Marketing, maar dat zou wel moeten. Daar zou ik heel graag verandering in willen brengen.”* Omdat Marketing niet in winst en omzet denkt, is het heel lastig om te bewijzen dat Marketing weldegelijk van waarde kan zijn voor Sales. De accountmanagers zijn gefocust op de omzet, hun targets. De accountmanagers missen vooral ondersteuning in het benaderen van klanten, wat indirect helpt bij de omzet van het bedrijf. Een accountmanager zegt over dit punt het volgende: *Op dit moment, hoe zal ik dat zeggen, krijgen we niet zo veel steun in het benaderen van klanten. Ik weet dat daar weinig tijd voor is, maar dat mis ik wel.”* Hij is niet de enige die dit vindt. Alle accountmanagers laten duidelijk merken dat zij winstgerichte campagnes en ondersteuning bij klantbenadering missen.

Communication

Er vindt geen specifiek overleg plaats tussen de afdelingen Marketing en Sales. Alle respondenten geven aan dat er een Sales Meeting XL is, waar bijna alle afdelingen van Flash aanwezig zijn. De respondenten geven aan dat zij het niet nodig vinden om nog een extra overleg in te plannen voor Marketing en Sales *“omdat er al zoveel overleg is.”* Als er gevraagd wordt naar de interne communicatie, komen daar weinig positieve reacties op. Bijna 75% van de respondenten geeft aan dat zij niet tevreden zijn met de huidige interne communicatie. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de structuur van het overleg is veranderd en er onduidelijkheid heerst over hoe vaak er nou eigenlijk overleg plaatsvindt. De teamleider van het Customer Service Center zegt het volgende: *“Er is volgens mij 1 keer per kwartaal een Sales Meeting XL, maar dat moet ik even voor je nakijken.”* Een van de Marketingmedewerkers zegt: *“Volgens mij is de Sales Meeting XL 1 keer per maand, maar dat weet ik niet zeker. Ik ga dat even nakijken, dan hoor je het later van me.”* Er is dus geen duidelijk overlegmoment tussen de afdelingen Marketing en Sales.

Shared Goals

De Marketingmanager beaamt dat er weldegelijk gezamenlijke doelstellingen zijn geformuleerd voor de afdelingen Marketing en Sales. *“Wij hebben corporate doelstellingen bepaald en één van die doelstellingen is bijvoorbeeld het 100% verlengen van bestaande contracten. Dan is het de vraag op welke wijze de aansturing plaatsvindt voor zo’n doelstelling. Vanuit Marketing kan ik wel wat met die doelstellingen. Zoals ik net heb gezegd, Sales moet wel bepaalde input geven voor de doelstellingen die wij hebben opgesteld. Marketing kan niet alles op een eigen houtje gaan doen. Sales geeft niet de juiste terugkoppeling.”* Een van de accountmanagers zegt ook dat hij alle doelstellingen van Marketing als gezamenlijke doelstellingen ziet. *“Elke activiteit die Marketing doet, zie ik als gezamenlijk doel. Marketing heeft geen activiteiten die alleen nuttig zijn voor Marketing. Het helpt bij de verkoop van bepaalde producten of diensten. Ik denk dat er zeker ook gezamenlijke doelen gehaald kunnen worden.”* De gezamenlijke doelstellingen zijn dus wel aanwezig bij Flash PMN, echter wordt verteld dat daar niet naar behoren invulling aan wordt gegeven door zowel de Marketing- als Sales afdeling.

Motivatie

Alle medewerkers van de afdelingen Sales en Marketing zien het nut in van de samenwerking tussen de afdeling Marketing en Sales. Zij noemen zelfs voordelen over wat het zou kunnen opleveren, zoals het beter invullen van het CRM-systeem en daardoor betere klantondersteuning. De respondenten geven aan dat verbetering nodig is betreft de samenwerking tussen Marketing en Sales. Beide afdelingen zien dit als hun eigen verantwoordelijkheid om de andere afdeling te benaderen met vraagstukken en informatie. Een Customer Service medewerker zegt in haar interview, wat ook eerder in de resultaten wordt geciteerd, dat de accountmanagers moeite hebben met verandering.

Gelegenheid

Alle respondenten geven aan dat het erg druk is bij Flash PMN. Tijd is een van de factoren in het aspect **Gelegenheid**. Zij zien momenteel geen mogelijkheid om de samenwerking te verbeteren. Marketing heeft het erg druk met de positionering en de nieuwe website te lanceren. Marketing bestaat momenteel maar uit twee medewerkers, waarvan er één op projectbasis werkt. De accountmanagers zijn vooral bezig met hun eigen doelstellingen, zoals de Marketingmanager ook vertelt tijdens het interview: *“Zij zijn veel gefocust op hun eigen afdeling en kijken vaak naar hun eigen doelen die ze moeten behalen, ook wel targets genoemd.”* Sales zegt over Marketing dat zij het druk hebben met de positionering en de website en dat zij begrijpen dat er geen tijd is voor

ondersteuning tijdens de klantbenadering. De beleidsmanager vindt tijd echter een excuus en vraagt zich af of dat daadwerkelijk het geval is: *“Als je het belangrijk vindt, dan maak je er wel tijd voor. Het kan ook aan de mindset liggen. Als er geen stimulatie is van een Sales Director, dan vindt er sowieso geen samenwerking plaats.”*

Capaciteit

Uit de resultaten blijkt dat de kennis van Marketing en Sales niet voldoet om een gestroomlijnde samenwerking te realiseren. Daarnaast is er onzekerheid over andere competenties van de Sales afdeling. Zoals eerder in de resultaten voorkwam blijkt dat de accountmanagers moeite hebben met veranderen. Zij hebben dit zelf niet aangekaart tijdens hun interviews. Ook ontbreekt de economische kennis vanuit Marketing, zoals de beleidsmanager in zijn antwoord weergeeft. Volgens hem vindt de General Manager de afdeling Marketing meer voor de huisstijl en communicatiestrategie. Uit de antwoorden van de Marketingmanager blijkt dat winst en omzet niet vaak voorkomen in de doelstellingen van Marketing. Ook Sales is gefocust op de korte termijn doelen, hun eigen targets. Er komt niet naar voren dat de afdelingen denken over gezamenlijke doelstellingen, specifiek voor de lange termijn.

Leiderschap

Momenteel ontbreekt dit punt gedeeltelijk. Het ontbreken van een Sales Manager of Sales Director (die de waarde inziet van Marketing) zorgt ervoor dat de accountmanagers geen stimulatie van buitenaf hebben om het gewenste gedrag te vertonen. De Marketingmanager zorgt wel voor de nodige sturing aan haar afdeling. Zij motiveert haar medewerkers om de samenwerking met Sales aan te gaan. Er is in de afgelopen tijd geen Sales Director geweest. Het is dus niet mogelijk geweest om de competenties van deze manager of director te onderzoeken. **Het belangrijkste bij de Sales Director is dat zijn visie overeenkomt met die van de Marketingmanager en een samenwerking tussen Marketing en Sales stimuleert.** Op basis van het feit dat er de afgelopen tijd een Sales Manager ontbrak, is er geen mogelijkheid geweest om aanbevelingen te doen betreft het leiderschap.

Enquête en cijfer

De enquête van Kotler et al. (2006), die onder de medewerkers is afgenomen als kwantitatief onderzoek, scoort een gemiddelde van 48 punten. Dit is een lichte daling ten opzichte van twee jaar geleden, waar toen nog 54 punten werden gescoord. Kotler et al. (2006) definiëren dit als een lichte daling, omdat de samenwerking zich nog steeds in dezelfde fase bevindt, namelijk ‘redelijk overzichtelijk’. In het interview werd als laatste vraag gesteld wat voor cijfer de medewerkers de samenwerking tussen Marketing en Sales zouden geven. Het cijfer komt uit op een 6.5. Dit weerspiegelt de antwoorden vanuit de respondenten. De respondenten zien de samenwerking als redelijk voldoende, maar dat er genoeg ruimte is voor verbetering.

7 GAP-ANALYSE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt er vanuit de analyse fase een gap-analyse gecreëerd op basis van de punten die in het vorige hoofdstuk zijn geëvalueerd. In de gap-analyse worden de punten van Qaqish (2015) en Poiesz (1999) naast de huidige situatie van Flash gelegd. Daarnaast wordt het punt leiderschap vanuit Koeleman ook meegenomen in de gap-analyse.

7.1 Gap-analyse

De gap-analyse is weergegeven in een tabel. Er staat bij elk punt een korte beschrijving van de ideale situatie hoe Qaqish (2015) of Poiesz (1999) het schetst en hoe het momenteel bij Flash is. De punten van Poiesz (1999) worden anders beschreven omdat er geen duidelijk beeld is van de ideale situatie. Met behulp van kleurcoderingen wordt er aangegeven hoe deze punten scoren in vergelijking met het deskresearch, oftewel de ideale situatie. Groen staat voor in orde, oranje staat voor ruimte voor verbetering en rood is zorgwekkend en moet nodig verandering in komen.

Punten Qaqish	Ideale situatie / Huidige situatie Flash PMN
Education	Ideale situatie: Marketing en Sales zijn tot in details van elkaars werkzaamheden op de hoogte en hebben beide kennis van zowel Marketing als Sales. Huidige situatie: Marketing en Sales zijn alleen van elkaars algemene werkzaamheden op de hoogte. Marketing heeft niet genoeg kennis om Sales volledig te kunnen ondersteunen en Sales heeft niet de juiste competenties om de samenwerking aan te gaan.
Revenue Language	Ideale situatie: Marketing denkt in winst en omzet en taak nummer 1 is het helpen met het behalen van de geplande omzet. Huidige situatie: Marketing is totaal niet bezig met de winst en is vooral bezig met de positionering, de klantenservice en de huisstijl.
Communication	Ideale situatie: Er is een bepaalde visie op de communicatie en er heerst een duidelijke structuur. Beide partijen communiceren pro-actief over hun behaalde resultaten en problemen. Huidige situatie: Er ontbreekt visie en het is niet duidelijk onder de werknemers hoe vaak er vergaderd wordt. De afdelingen lopen af en toe bij elkaar naar binnen maar hebben geen behoefte aan specifieke vergaderingen voor Marketing en Sales.
Shared Goals	Ideale situatie: Marketing en Sales hebben gezamenlijke doelstellingen betreft klanten, winst, omzet en andere resultaten. Zij werken samen om deze doelen te bereiken. Huidige situatie: De doelstellingen zijn er maar worden niet nageleefd. Sales acht het niet nodig dat Marketing hen helpt.
Punten Poiesz	Huidige situatie Flash PMN
Motivatie	Motivatie is aanwezig bij de medewerkers om de samenwerking te verbeteren. Zij zien dit zelf ook als noodzakelijk.
Capaciteit	Zoals ook bij Education beschreven was, beschikken zeker de Sales mensen niet over de gewenste competenties als het gaat om gedragsverandering. Verandering wordt als lastig ervaren en zij houden liever alles hetzelfde.
Gelegenheid	Er is geen mogelijkheid om de samenwerking te verbeteren met de tijd die er nu beschikbaar is.
Leiderschap (Koeleman)	In het afgelopen jaar is er geen Sales Manager in het bedrijf geweest en directe aansturing en motivatie ontbrak daardoor. Momenteel is er nog steeds geen Sales Manager. De Marketingmanager geeft wel de juiste aansturing

7.2 Conclusie

Het gedrag kan veranderd worden door middel van de juiste educatie door te geven aan de medewerkers van Marketing en Sales, in combinatie met overleg en gezamenlijke doelstellingen. Daarbij moet er ruimte zijn voor de drie factoren van gedragsverandering volgens Poiesz (1999); motivatie, gelegenheid en capaciteit. Op dit moment is het duidelijk dat Flash PMN over bijna geen van alle aspecten van Qaqish (2015) en Poiesz (1999) beschikt om de samenwerking tot op het gewenste niveau te krijgen. Als er een vergelijking wordt gemaakt tussen het desk- en fieldresearch ontbreken de volgende punten: **Education**, **Revenue Language**, **Communication**, **Capaciteit** en **Gelegenheid**. Het is niet mogelijk om de gedragsverandering op dit moment in te zetten zonder dat er dingen veranderen binnen het bedrijf. Dit geldt voor zowel de processen in het bedrijf als voor de medewerkers van Marketing en Sales. Er moet veel veranderen als er gekeken wordt naar de verschillen tussen de bevindingen uit het desk- en fieldresearch. Op basis van de vergelijking heeft Flash PMN momenteel twee van de acht aspecten op orde in het bedrijf, de rest ontbreekt (gedeeltelijk). De medewerkers beschikken niet over de aspecten uit het model van Qaqish (2015) en beschikken dus niet over de juiste kennis en competenties. Het gedrag is afhankelijk van drie factoren waarbij er momenteel maar één (**motivatie**) aanwezig is onder de werknemers. Het ontbreken van een leider in de afgelopen periode heeft bijgedragen aan het feit dat de accountmanagers geen aansturing kregen.

8 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen weergegeven die voortkomen uit het onderzoek en de conclusie. De aanbevelingen zijn punten die raadzaam zijn om voor Flash op te volgen wil de samenwerking tussen Marketing en Sales het gewenste niveau zien te bereiken. Alle aanbevelingen zijn voorgelegd aan het directieteam en is er overlegd over de haalbaarheid van de aanbevelingen. In Bijlage 10: Implementatie: Kostenanalyse en tijdsplanning staan de kosten per aanbeveling (waar nodig) beschreven. In deze bijlage staat ook hoelang de implementatie zal duren.

8.1 Blijf leren, ga meer communiceren!

Aanbeveling: Communiceer de verandering naar medewerkers toe door middel van een communicatieconcept. Deze aanbeveling betreft de communicatie over de verandering.

Er gaat een verandering in de werkwijze plaatsvinden bij Flash PMN. Deze verandering moet aangekondigd worden door middel van een bepaalde, interne communicatiestrategie. De verandering kan niet opeens worden ingezet zonder dat de medewerkers er op de hoogte van zijn. Als er een verandering plaatsvindt in een organisatie, moeten mensen geïnformeerd worden over de volgende punten: **wat**, **waarom** en **hoe**. Hieronder is een tabel weergegeven op basis van de situatie van Flash PMN.

Wat gaan we veranderen?	De samenwerking tussen Marketing en Sales en de communicatie tussen deze afdelingen. Tevens worden er nieuwe communicatiemiddelen geïntroduceerd.
Hoe gaan we veranderen?	Er gaat meer overleg plaatsvinden tussen de afdelingen. Het takenpakket van Marketing wordt veranderd om Sales zo goed mogelijk te ondersteunen. De doelstellingen worden afgestemd op beide afdelingen en niet langer individueel. Huidige interne communicatiemiddelen worden geoptimaliseerd en nieuwe interne communicatiemiddelen worden geïntroduceerd. Er komt een nieuwe afdeling bij om de werkzaamheden van Sales te verlichten en tijd vrij te maken om de samenwerking te verbeteren. Er wordt een webshop geïntroduceerd om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en de werkdruk van Sales te verminderen.
Waarom gaan we veranderen?	De markt vraagt om deze verandering. Flash PMN is momenteel nog marktleider en door de overname van CUNA is die positie versterkt; maar de werkwijze en marktbewerking zijn de belangrijkste punten om deze positie te kunnen behouden. Bovendien is gebleken dat er – financieel gezien – betere resultaten behaald kunnen worden door een gestroomlijnde samenwerking tussen Marketing en Sales.

Deze punten zijn van belang om de weerstand zo laag mogelijk te houden. Bij een verandering vindt vaak (enige) weerstand plaats van de mensen die moeten veranderen. Verandering brengen in de werkzaamheden vindt namelijk niet vaak zonder enige slag of stoot plaats. Door goed te communiceren over **wat**, **hoe** en **waarom** er gaat veranderen, minimaliseer je de kans op weerstand. Deze drie punten worden via verschillende communicatiemiddelen gecommuniceerd. De auteur van dit onderzoek heeft goed gekeken naar de organisatie van Flash PMN en de resultaten vanuit het field-research. Uit onderzoek blijkt dat het een erg informele organisatie is en er behoefte is aan een nieuwe vorm van interne communicatie. Het concept is voortgekomen uit het 7S-model en uit de resultaten van het diepte-interviews. Eigen inbreng wordt bij Flash PMN gewaardeerd en Flash stimuleert zelfontwikkeling van haar medewerkers. Daarnaast is Marketing erg geïnteresseerd in het leren van nieuwe taken, om Sales zo goed mogelijk te ondersteunen. Het communicatieconcept is dan ook als volgt: ***Blijf leren, ga meer communiceren!***

De communicatiestrategie is uitgekomen op **groen** en **rood**. Groen is gekozen omdat Flash graag wilt dat haar medewerkers zich blijven ontwikkelen, door middel van zelf dingen te leren en te ontdekken. Zij waarderen eigen inbreng van de medewerkers. Groen is daarnaast gebaseerd op de afdeling Marketing. Rood is gekozen omdat Sales ook in het veranderproces is betrokken. Sales heeft vaak moeite met veranderingen. Deze medewerkers dienen anders gemotiveerd te worden. Sales is veelal bezig met het behalen van financiële doelstellingen. Juist omdat zij zo vaak bezig zijn met financiële doelstellingen, is het aan te raden om de medewerkers van Sales te stimuleren door middel van bonussen en andere externe prikkels om het gewenste gedrag te tonen. De medewerkers van Sales blijken moeite te hebben met veranderingen binnen de organisatie. Daarom is het van groot belang dat er extra aandacht wordt gegeven aan de medewerkers van Sales. Dit kan door middel van extra bonussen, intensieve communicatie en duidelijke uitleg waarom er verandering plaatsvindt. Bij het communicatieconcept zijn meerdere communicatiedoelgroepen betrokken. Per doelgroep worden verschillende middelen ingezet, die voortkomen uit verschillende communicatiestrategieën, die hieronder zijn beschreven. Na de kick-off worden er direct flyers uitgedeeld met extra informatie over de verandering.

Communicatiedoelgroep	Communicatiemiddel	Communicatiestrategie
De hele organisatie	Evenement kick-off Blijf leren, ga meer communiceren!	Informeren
De hele organisatie	Uitgeprinte nieuwsbrief, posters	Informeren
De gehele organisatie	Intranet	Informeren
Sales	1-op-1 overleg tussen Manager en medewerker	Overreden, dialogiseren
Marketing	Overleg tussen Marketingmanager en afdeling	Dialogiseren

*Deze aanbeveling heeft het doel het punt **motivatie** van de medewerkers intact te houden. Door middel van het goed communiceren van de verandering en het motiveren van de medewerkers op de juiste manier, vindt er minder weerstand plaats tegen de verandering. Hoe hoger de weerstand, hoe minder de motivatie om het gedrag te veranderen.*

8.2 Motiveren van Marketing en Sales medewerkers

Aanbeveling: motiveer de medewerkers op de juiste manier, zodat zij eerder geneigd zijn om op de gewenste manier samen te werken.

Bij de gekozen verander strategieën horen verschillende mogelijkheden om de medewerkers te motiveren. Op basis van deze strategieën kan er een keus gemaakt worden hoe de medewerkers gemotiveerd kunnen worden. Bij de Marketingmedewerkers (groen) is het bijvoorbeeld mogelijk om een workshop aan te bieden op basis van de behaalde doelstellingen. Daarnaast kunnen zij bijvoorbeeld gratis seminars volgen over onderwerpen die te maken hebben met Marketing en Sales. Sales kan gemotiveerd worden door middel van financiële bonusregelingen, bijvoorbeeld een opslag van een procent per behaalde doelstelling of een extra vrije dag op kunnen nemen na een aantal behaalde doelstellingen.

*Deze aanbeveling is gedaan om de **motivatie** om te veranderen hoog te houden. Ongemotiveerde medewerkers veranderen niet of nauwelijks. Om de verandering zo snel en soepel mogelijk te laten verlopen, is het belangrijk dat de medewerkers gemotiveerd blijven.*

8.3 Optimaliseren van interne communicatiemiddelen

Aanbeveling: Introduceer en optimaliseer interne communicatiemiddelen. Deze aanbeveling dient ingezet te worden vanaf het moment dat het kick-off evenement is geweest.

Momenteel is er te weinig communicatie binnen Flash PMN. Om de verandering duidelijk aan te kondigen en proces te verduidelijken vraagt om nieuwe en verbeterde communicatiemiddelen. Bovendien komt het communicatieconcept terug in elk middel die hierboven is benoemd, in directe en indirecte vorm. In *Bijlage 10: Implementatie: Kostenanalyse en tijdsplanning* staan de kosten beschreven en de tijdsplanning wanneer welk communicatiemiddel wordt ingezet. Per middel worden de punten duidelijk gemaakt die van belang zijn als er een verandering in een organisatie plaatsvindt; **wat**, **waarom** en **hoe**? De middelen zijn op basis van de Trap van Quirke en de theorie van Koeleman (2013) uitgekozen. Op de volgende pagina wordt weergegeven welk middel welk doel heeft, voortgekomen uit de communicatiestrategieën van Van Ruler (1994).

Middel	Doel	Communicatiestrategie
Nieuwsbrief, poster	Ervan weten	Informereren
Evenement (presentatie)	Begrip hebben	Informereren
Intranet	Ondersteunen	Dialogiseren, informeren
Werkoverleg, vergadering	Zich betrokken voelen	Dialogiseren
Gezamenlijke doelstellingen	Zich verbonden voelen	Dialogiseren

Het evenement, het intranet en de nieuwsbrief dienen vooral als informerend middel. De boodschap die hieruit voortkomt is vooral **wat** er veranderd gaat worden. Een voorbeeld van hoe de nieuwsbrief van Flash PMN eruit zou kunnen zien, is te vinden in *Bijlage 9: Nieuwsbrief*. Tijdens het ontwerpen van de nieuwsbrief is rekening gehouden met de huisstijl van Flash PMN. **Hoe** en **waarom** er veranderd gaat worden is specifiekere informatie en wordt in dialoog besproken met de afdelingen Sales en Marketing. Het intranet is tevens aan te raden om de communicatie tussen verschillende afdelingen makkelijker te maken en te verbeteren.

*Deze aanbeveling het doel om het gap te dichten betreft het punt **Communication**. Dit punt betreft de gehele organisatie. Het werkoverleg komt de volgende aanbeveling terug. In de organisatie vindt te weinig communicatie plaats. De middelen hebben in het begin de functie de verandering aan te kondigen en te verduidelijken, maar kunnen later voor andere doeleinden worden gebruikt.*

8.4 Herdefinieer het takenpakket

Aanbeveling: Verander het takenpakket van Marketing, zodat zij zich volledig kunnen instellen op het ondersteunen van de afdeling Sales. Deze aanbeveling is gericht op de verandering in de organisatie.

Het is aan te raden het takenpakket van de Marketingafdeling te herdefiniëren, omdat Sales de waarde niet inzielt van Marketing. Door de stappen in de Salespipeline op te splitsen kan er duidelijk gemaakt worden wat voor Sales bestemd is en waar Marketing in kan ondersteunen. Marketing helpt nu weinig met de ondersteuning van de accountmanagers, te denken aan het opzetten van doelgerichte campagnes, meegaan met klantgesprekken en het uitvoeren van telemarketing. Marketeers horen zich net als de accountmanagers te focussen op de winst, door middel van reclame en campagnes. Momenteel heerst deze gedachtegang nog niet en worden er vooral evenementen bezocht waarin Marketing met de bestaande klanten in gesprek gaat. Er zou echter ook op nieuwe klanten gefocust moeten worden. Zo maak je van de traditionele marketeer een winstgerichte marketeer.

*Deze aanbeveling is gedaan om het gap te dichten betreft **Education, Revenue Language en Shared Goals**. Marketing focust zich namelijk niet (genoeg) op de winst- en omzetdoelstellingen, omdat dit simpelweg niet in hun takenpakket voorkomt. Als het takenpakket verandert naar volledige ondersteuning van Sales, zal Sales de waarde van Marketing steeds meer gaan inzien. Het gap betreft het punt **Capaciteit** wordt hier eveneens gedicht. Capaciteit staat voor kennis en competentie en overlapt het punt **Education**.*

8.5 Zorg voor een vaste structuur in het werkoverleg

Aanbeveling: Zorg voor vast werkoverleg tussen Marketing en Sales. Tijdens het werkoverleg wordt er via een agenda gewerkt. Deze aanbeveling is gericht op de verandering in de organisatie. Plan eens in de zoveel tijd een evaluatiemoment in over hoe het gaat tussen Marketing en Sales.

Flash PMN heeft momenteel één vorm van overleg betreft de afdelingen Marketing en Sales, namelijk de Sales Meeting XL. Hier zitten de andere afdelingen ook bij. De meeste respondenten weten niet hoe vaak dit plaats vindt. De antwoorden vanuit het diepte-interview variëren tussen 1 keer per maand tot 1 keer per kwartaal. Het is aan te raden om een specifiek overleg tussen Marketing en Sales in te plannen. Momenteel achten de respondenten dit niet nodig, maar met de nieuwe samenwerking is dit een belangrijke voorwaarde. In dit overleg hoort een vaste structuur te zitten, met ruimte voor eigen inbreng bij elk punt. **Het overleg hoort te gaan over de winstdoelstellingen (gezamenlijke doelstellingen) en over de ondersteuning van Sales door Marketing. Dit is van essentieel belang, het gedrag kan niet veranderen als er niet over wordt gesproken tijdens de vergaderingen. Dit kan mogelijk gemaakt worden als het takenpakket van Marketing is veranderd.** Maandagochtend is een goed tijdstip om het overleg in te plannen. Iedereen begint fris aan de week en kunnen de werkzaamheden van afgelopen week samen bespreken in het overleg. Alle medewerkers van Marketing en Sales dienen aanwezig te zijn, inclusief de managers van beide afdelingen. Het is daarom van belang dat er geen afspraken ingepland worden op het tijdstip van het werkoverleg. In het werkoverleg is het verstandig een **evaluatiemoment** in te plannen over hoe er gewerkt wordt tussen Marketing en Sales. Dit kan bijvoorbeeld na een halfjaar nadat de gedragsverandering is ingezet. Een voorbeeld van de indeling van het werkoverleg is te vinden in *Bijlage 11: Agenda werkoverleg*. In de bijlage is ook te vinden waar een goed werkoverleg aan moet voldoen.

*Deze aanbeveling heeft het doel om het gap te dichten betreft het punt **Communication**. In een goede samenwerking is communicatie van groot belang. Een goed werkoverleg zorgt voor een goede basis in onderlinge communicatie.*

8.6 Verkoop binnendienst in combinatie met een webshop

Aanbeveling: Introduceer een binnendienst afdeling binnen de organisatie, in combinatie met een webshop. Deze aanbeveling is gericht op de verandering binnen de organisatie.

De implementatie van een binnendienst in combinatie met een webshop, zorgt er voor dat er tijd vrij komt voor de medewerkers van Sales om de samenwerking met Marketing te verbeteren. De administratieve werkzaamheden en de kleine verkooporders worden overgenomen door de binnendienst medewerkers.

*Deze aanbeveling is gedaan om het gap te dichten betreft de **Gelegenheid**. Tijdsdruk was namelijk een van de belangrijkste oorzaken volgens de accountmanagers waarom zij de samenwerking niet aangingen met Marketing.*

LITERATUURLIJST

- Aberdeen Group (2002) *Bridging the divide: process, technology and the marketing/sales interface*. Marketing View Point (p1.-p12.)
- Biemans, W. G., & Brencic, M. (2005). Designing Effective Marketing-Sales Interfaces for Superior Customer Value Creation. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 1-12.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Utrecht, Nederland: BOOM onderwijs.
- Boonstra, J.J., *Cultural Change and Leadership in Organizations*, Wiley-Blackwell, 2013.
- De Caluwé, L.I.A., Denken over veranderen in vijf kleuren. *Management & Organisatie*, 4, 13-16, 1998.
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*, 2e editie, Kluwer, Deventer, 2006.
- “Cultural Dimensions by Geert Hofstede” geraadpleegd op 8 maart, 2016, van <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- “De Trap van Quirke: zo gebruik je hem” geraadpleegd op 5 oktober, 2016, van <http://blog.inventief.nl/2013/de-trap-van-quirke-zo-gebruik-je-hem/>
- Gerritsen, M. (2014). *Vlaanderen en Nederland: één taal, twee culturen?* Cultuurverschillen, 1, 27.
- “Goed werkoverleg levert geld op” geraadpleegd op 12 oktober, 2016, van <http://www.logistiek.nl/carriere-mensen/blog/2014/9/goed-werkoverleg-levert-geld-op-acht-tips-101132454>
- Graauw, M., Koelewijn M. (2014) *Marktbewerkingsplan Flash PMN Nederland 2014*. Geraadpleegd op 16 maart 2016
- Groeistrategieën van Ansoff (z.j.) geraadpleegd op 12 februari, 2016, van <http://marketingmannen-tv.nl/marketingmodellen/groeistrategie-ansoff/>
- Haak, T. (2014). *12 opkomende interne communicatie trends in 2015*. Geraadpleegd op 30 mei, van <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-opinie/entry/12-opkomende-interne-communicatie-trends-in-2015>
- Heiman, M. (2014). Pursuit of Performance: Findings from the 2014 Miller Heiman Sales Best Practices Study. *The Sales Management Association*, 1, 1-37.
- Hersey, P. en K. Blanchard, *Management of organizational behaviour*, Englewood Cliffs, 1977.
- ‘Hoe krijg ik ze mee, weerstand en betrokkenheid’. Geraadpleegd op 11 juni, 2016, van <http://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). *Allemaal andersdenkenden* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Improve the efficiency of your Sales team (Salespipeline). Geraadpleegd op 1 maart, 2016, van <http://www.leadliaison.com/tag/sales-pipeline/>

'InCompany & Maatwerk' geraadpleegd op 14 augustus, 2016, van <http://www.icm.nl/incompany-en-maatwerk/#over-ons>

'Informatie over portofoons' (z.d.) geraadpleegd op 12 februari, 2016, van <http://www.flash-PMN.com/nl/producten-en-oplossingen/portofoons-mobilfoons-1>

Knudsen, F. (2007). Hofstede's cultural dimensions: a critical approach. *The Human Element in Maritime Accidents - a matter of communication*, 1, 303-304.

Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument* (6e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Koeleman, H. (2013) *Interne communicatie bij verandering* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.

"Kosten intranet", geraadpleegd op 5 oktober, 2016, van <http://iconcept.nl/intranet/informatie/intranet-terugverdientijd/>

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006, juli). Ending the War between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, p. 1-14.

Lavender, T. (2013, 12 maart). *B2B-marketing en sales alignment: drie experts aan het woord*. Geraadpleegd op 3 mei, 2016, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/b2b-marketing-en-sales-alignment-drie-experts-aan-het-woord>

Mastenbroek, W. (2010, 5 augustus). *Communicatie en samenwerken*. Geraadpleegd op 18 mei 2016, van <https://www.managementsite.nl/communicatie-samenwerken?loggedin=true>

Van Minden, J. (2015). *Beter benchmarken met salescompetentiemodel*. *Salesmanagement*, 1, 10-11.

Nieuwenhuis, M. A. (z.j.). *Veranderstrategieën*. Geraadpleegd op 21 maart, 2016, van http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_08_cultuurverandering_veranderstrategie.html

Oates, B.J. (2005) *Researching information systems and computing*, SAGE Publications, Middlesbrough

'Organisatiebeschrijving en informatie' geraadpleegd op 11 februari, 2016, van <http://www.flash-PMN.com/nl/over-flash/bedrijfsinformatie>

Poiesz, T. (1999). *Gedragmanagement*. Wormer, Nederland: Immerc.

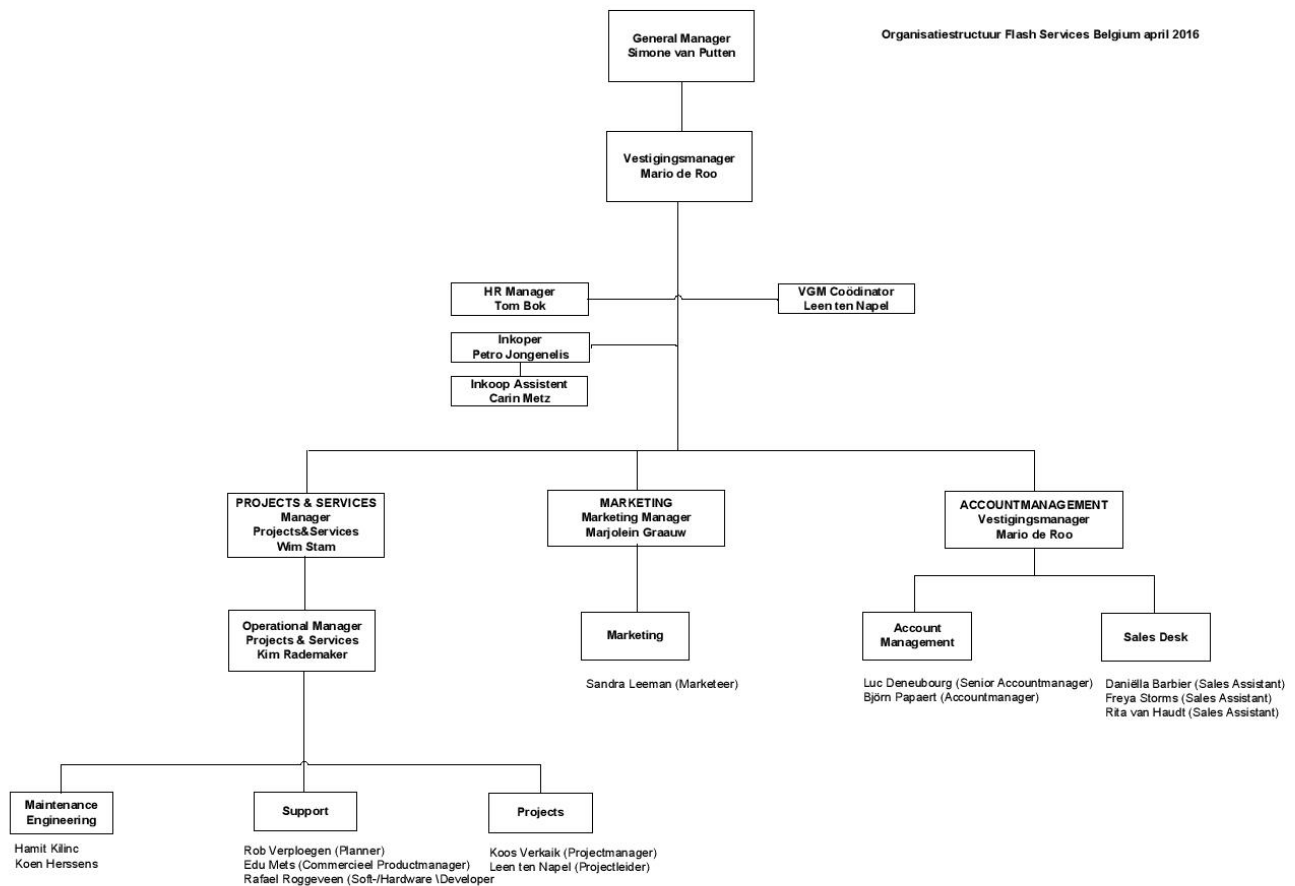
Qaqish, D. (2014, 23 augustus). *#1 Predictor of Revenue Marketing Success? Synergy With Sales*. Geraadpleegd op 4 maart, 2016, van <http://www.business2community.com/strategy/1-predictor-revenue-marketing-success-synergy-sales-0981481#ihrZE4llrex8q7Q.97>

- De Roo, M. (2014, 14 april) *Action Learning Project Marketing Management*. (Versie 1.9, definitieve versie)
- Schilder, K., & Teijlingen, H. van. (2010). *Veranderen in dialoog*. Amsterdam, Nederland: Scriptum.
- R. Meeskers. (2014). 'Trends en aanbevelingen voor B2B e-Commerce' Geraadpleegd op 12 juni, 2016, van <https://www.procurios.com/blog/2014/04/17/Trends-en-aanbevelingen-voor-B2B-e-commerce>
- 'Ruim een op de drie werknemers volgt bedrijfsopleiding.' Geraadpleegd op 15 augustus, 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/50/ruim-een-op-de-drie-werknemers-volgt-bedrijfsopleiding>
- 'Tarieven websites en webshops.' Geraadpleegd op 15 augustus, 2016, van <http://www.dewebsmid.nl/tarieven-websites>
- Typen onderzoek. Geraadpleegd op 3 mei, 2016, van <https://scriptie.nl/scriptie/31typen-onderzoek-scriptie-master-technisch>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. New York, Verenigde Staten: Basic Books.
- Vandendriessche, F. (2004). *De input-output manager*. Houten, Nederland: Terra Lannoo.
- 'Vergelijk tarieven voor iDEAL, creditcard en achteraf betalen.' Geraadpleegd op 13 augustus, 2016, van <http://overonlinebetalen.nl/vergelijk-tarieven-ideal/>
- Vermeulen, P. (2004). *Professionele participatie*. Den Haag, Nederland: SDU.
- De Voogt, S. (2015). *Steeds meer mensen doen online aankopen*. Geraadpleegd op 24 mei 2016, van <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/12/22/steeds-meer-mensen-doen-online-aankopen>
- Wat kost eigen personeel? Geraadpleegd op 15 augustus, 2016, van <https://www.payrollplaats.nl/wat-kost-eigen-personeel/>
- Wittenkamp, C. (2011, 10 november). *Hofstede's Cultural Dimensions*. Geraadpleegd op 22 februari, 2016, van <http://usdkexpats.org/theory/hofstedes-cultural-dimensions>

BIJLAGEN

Bijlage 1 Organogram

Organisatiestructuur Flash Services Belgium april 2016



Het figuur is Nederland en België. Het staat verkeerd geschreven bij het origineel.

Bijlage 2 Vragenlijst samenwerking Marketing en Sales

Hoe ziet de huidige relatie eruit tussen Marketing en Sales?

De relatie is....	Als Marketing en Sales...
Onduidelijk	- Zich focussen op hun eigen taken en agenda's totdat het noodzakelijk is om bepaalde punten op te lossen - Zichzelf ontwikkelen, niet samen - Alleen vergaderingen inplannen om problemen uit de lucht te krijgen en niet om proactief samen te werken
Redelijk overzichtelijk	- Regels hebben om discussies te voorkomen - Dezelfde gedachte delen betreft bijvoorbeeld leads en klanten - Vergaderingen gebruiken om wederzijdse verwachtingen te verduidelijken
Gestroomlijnd	- Duidelijke maar flexibele grenzen hebben. Salesmensen maken gebruik van marketing-termen en marketeers maken deel uit van het verkoopproces - Deelnemen aan gezamenlijke planning en trainingen
Geïntegreerd	- Systemen delen, successen bespreken - Een cultuur delen als 'rise or fall together'

	Zeer oneens 1	Oneens 2	Neutraal 3	Eens 4	Zeer eens 5
1. Onze salescijfers zijn vaak dichtbij onze salesforecast.					
2. Als er dingen fout gaan of de resultaten vallen tegen, dan wijst er niemand met beschuldigende vinger naar elkaar.					
3. Marketing mensen zitten vaak om de tafel met (belangrijke) klanten tijdens het verkoopproces.					
4. Marketing vraagt deelname van de sales afdeling tijdens het opstellen van het marketingplan.					
5. Onze accountmanagers geloven in de toegevoegde waarde van Marketing om te helpen bij het verkrijgen van meer verkoop.					
6. De accountmanagers zijn bereid om samen te werken en feedback te leveren wanneer Marketing daarom vraagt.					
7. Er vindt vaak goed overleg plaats tussen					

Sales en Marketing.					
8. De managers van Sales en Marketing overleggen vaak over punten als nieuwe ideeën, marktbewerking en productontwikkeling strategie.					
9. Sales en Marketing werken nauw samen om het koopgedrag te definiëren.					
10. Als Sales en Marketing samen zitten, is er niet veel tijd nodig om problemen op te lossen.					
11. De managers van Sales en Marketing werken samen aan businessplannen met gezamenlijke doelen.					
12. De afdelingen Marketing en Sales discussiëren gezamenlijk over de recente successen die zijn behaald.					
13. Marketing houdt zich actief bezig met in het definiëren en uitvoeren van de salesstrategie voor A-klanten.					
14. Sales en Marketing managen hun activiteiten via een systeem die door beide gebruikt wordt.					
15. Marketing heeft een aantoonbare bijdrage in het analyseren van data van het salesproces en gebruikt deze data om het salesproces te verbeteren.					
16. Sales en Marketing delen een sterke cultuur als 'het is samen winnen of ten onder gaan.					
17. Sales en Marketing geven de informatie door aan één leidinggevende, zoals de marketingmanager of general manager.					
18. Er is aantoonbare uitwisseling van informatie tussen Marketing en Sales.					
19. Sales en Marketing zitten samen bij training programma's evenementen en leren nieuwe ideeën van hun leidinggevende.					
20. Sales en Marketing werken sterk samen aan bijvoorbeeld presentaties die aan de leidinggevende wordt getoond.					
Totaal Score					

Uiteindelijke score zal worden opgeteld door de onderzoeker. Dit hoeft niet door diegene gedaan te worden die het heeft ingevuld.

Score
20-39 Onduidelijk

60-79 Gestroomlijnd

40-59 Redelijk overzichtelijk

80-100 Geïntegreerd

Bijlage 3 Diepte-interview

Interview Marketing-Sales samenwerking

Naam:

Functie:

Persoonlijk (Algemene vraag)

1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?

1b. Wat houdt uw functie precies in?

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

Organisatievragen (Marjolein)

2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?

Interne communicatie (Communication)

3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou u liever andere/extra middelen zien?

Marketing (Education, Communication)

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (**alleen Sales**)

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (**alleen Marketing**)

Sales (Education, Communication)

5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (**alleen Marketing**)

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? **(alleen Sales)**

Samenwerking (Communication, Shared Goals)

6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

België (alleen voor Marketing) (Marjolein)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? **(als vraag 7b positief beantwoordt is)**

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

Leidinggeven (Education, Leiderschap, Marjolein)

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? **Wanneer niet bekend, uitleggen.**

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Verkoopproces (Revenue Language)

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

Vergaderingen (Revenue Language, Communication, Shared Goals)

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Verantwoordelijkheid (Marjolein)

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Ten slotte (Marjolein)

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Bijlage 4 Groeistrategieën van Ansoff

	bestaande producten	nieuwe producten
bestaande markten	markt-penetratie	product-ontwikkeling
nieuwe markten	markt-ontwikkeling	diversificatie

De groeistrategieën geven aan hoe het bedrijf de markt benaderd. Flash maakt gebruik van marktpenetratie en productontwikkeling. De vier strategieën zullen kort worden toegelicht.

Marktpenetratie: het bedrijf blijft met hetzelfde product actief op dezelfde markt. Dit is één van de meest voorzichtigste strategieën.

Productontwikkeling: de markt blijft hetzelfde, maar het product wordt constant aangepast. Innovatie is hier een belangrijk punt.

Marktontwikkeling: het product blijft hetzelfde, maar voor een nieuwe doelgroep. Het houdt in dat het bedrijf op zoek gaat naar een nieuwe markt.

Diversificatie: het bedrijf gaat een compleet andere koers in. Het bedrijf introduceert nieuwe producten op een nieuwe markt.

Het model van Ansoff is geraadpleegd van: <http://marketingmannen-tv.nl/marketingmodellen/groeistrategie-ansoff/>

Bijlage 5 Salespipeline



De salespipeline toont schematisch het verkoopproces van een adres naar een klant. Met dit proces hebben de accountmanagers veelvuldig te maken. Als Marketing zou helpen bij het versnellen van het proces, door bijvoorbeeld MQL's te leveren, groeit het respect van Sales naar Marketing toe. De salespipeline is geraadpleegd van: <http://www.leadliaison.com/tag/sales-pipeline/>

Bijlage 6 Culturele verschillen tussen Nederland en België

In dit hoofdstuk worden de culturele verschillen tussen Nederland en België beschreven. Dit onderwerp komt ook aan bod in het fieldresearch om tot een onderbouwde argumentatie te komen is er eerst deskresearch uitgevoerd naar de algemene verschillen tussen deze twee culturen. In dit hoofdstuk wordt de basis gelegd voor deelvraag 6*: Zijn er verschillen tussen Nederland en België betreft de twee afdelingen (en waarom zijn deze verschillen er)?

Zes dimensies van Hofstede

Hofstede (2001) concludeert in zijn onderzoek: *"In fact, no two countries with a common border and a common language are so far culturally apart as (Dutch) Belgium and the Netherlands"*.

De cultuurverschillen worden aangeduid via de theorie van Geert Hofstede (Hofstede). Hofstede heeft vijf dimensies geformuleerd; waar in 2012 een zesde dimensie is aan toegevoegd. Op basis van deze dimensies kan er gekeken worden naar de verschillen tussen willekeurige landen. In dit onderzoek worden Nederland en België vergeleken met elkaar. De zes dimensies zullen eerst beschreven worden om tot een duidelijk inzicht te komen wat het inhoudt. De dimensies die veel verschillen van elkaar zullen daarna beschreven worden om aan te tonen wat deze verschillen inhouden op zowel cultureel als organisatie gebied. Er is aangegeven dat de samenwerking met Sales in België beter verloopt dan in Nederland. Uit veldonderzoek moet dit nog daadwerkelijk blijken of dit echt zo is. Marketing heeft alleen een afdeling in Nederland.

Individualism/Collectivism	Hoe personen zijn of haar doelen zijn gesteld ten op zichte van de behoeften en doelen van de groep of organisatie. Nederland en België scoren allebei erg hoog op dit aspect, 80 om 75. Betekenis van deze dimensie is dat de cultuur erg ik- en naaste familie georiënteerd is.
Masculine/Feminine	Een mannelijke cultuur is gedreven door competitie en de beste willen zijn. Een vrouwelijke cultuur is meer gericht op de waarde van het leven. Waar Nederland 14 punten scoort, heeft België 54 punten.
Uncertainty Avoidance	Nederland heeft een gemiddelde score van 54. Dit betekent dat Nederland redelijk makkelijk switcht betreft de manier van werken of leven. België scoort hier 94 en prefereert duidelijk het bekende systeem, wat zij gewend zijn.
Power Distance	Power Distance houdt in hoeverre er machtsverschil is tussen bepaalde personen. Nederland scoort hier 38, wat relatief laag is. Kenmerkend is de foto van Rutte op het festival, Rutte is ook maar 'gewoon een mens'. In België is het 65 en is het aanzien ten opzichte van de premier veel groter. Ook op de werkvloer is het verschil duidelijk ten opzichte van baas en medewerker.
Time Perspective	Belgie en Nederland scoren hier beide hoog, 67 om 82. Zij hebben een pragmatische cultuur en wat er op hen afkomt willen zij zo bruikbaar mogelijk maken. Tradities onder andere omstandigheden en bijvoorbeeld doorzettingsvermogen om iets te bereiken.
Indulgence/Restraint	De mate waarin je je behoeftes en wensen kan controleren. Waar Nederland 68 scoort en dus een hoge mate heeft van het realiseren van de wensen, scoort België gemiddeld met 57. Een klein verschil.

De dimensies die het meeste verschillen en dus (merkbaar) effect kunnen hebben op de samenwerking zijn: **Masculine, Uncertainty Avoidance en Power Distance**.

Kritiek op Hofstede

Zoals overal en alles ter wereld, heeft ook Hofstede te maken met kritiek. Voordat er een keuze is gemaakt om daadwerkelijk de theorie van Hofstede te gebruiken is er gekeken naar de kritiek op de theorie. In het onderzoek naar een andere kijk op de theorie van Hofstede (Knudsen, 2007) komen er verschillende aandachtspunten naar boven op de theorie van Hofstede. De punten zijn geanalyseerd en er is een afweging gemaakt van de voor- en nadelen waarom Hofstede's theorie daadwerkelijk een toegevoegde waarde is voor het onderzoek. De belangrijkste bevindingen zullen hieronder worden weergegeven en uiteindelijk ook worden weerlegd.

- De dimensies zijn geschreven op basis van een Westerns oogpunt en is dus niet altijd even realistisch. Het neemt voordat er een verschil wordt gemaakt al een westerse houding aan.
- De cultuur kan nooit worden bepaald op basis van een nationaal niveau. Er zijn in verschillende studies aangetoond dat er verschillen zijn in leeftijd en geslacht.

Hoewel de dimensies inderdaad van een westers oogpunt zijn geschreven, is dit voor het onderzoek niet relevant. Gezien de ligging van de landen die worden onderzocht (respectievelijk Nederland en België) is het niet van belang dat het uit een westerns oogpunt is geschreven, omdat beide landen in het westen liggen en daarbij ook nog vlakbij elkaar. Deze kritiek zou wel toepasbaar zijn als Nederland bijvoorbeeld vergeleken zou worden met de VAE of China.

Het tweede punt is zeker waar en is gedeeltelijk ook geen tegenargument voor in te brengen. Er is echter gekeken naar de algemene cultuur van het land en hoewel de opvattingen kunnen verschillen per leeftijd en geslacht, weegt dit nadeel niet zwaar genoeg om op te boksen tegen de voordelen waarom er gebruik wordt gemaakt van de theorie van Hofstede. Er worden bepaalde maatstaven aangehouden, zoals ook bij een enquête het geval is. Om een voorbeeld te noemen, Maurice de Hond ondervraagt nooit heel Nederland, omdat dat simpelweg niet mogelijk is qua tijd en capaciteit. Op basis van bepaalde berekeningen en onderzoeken is het mogelijk om de resultaten te generaliseren naar het hele land. Het idee erachter is dat Hofstede na tal van studies en onderzoeken dit ook heeft gedaan.

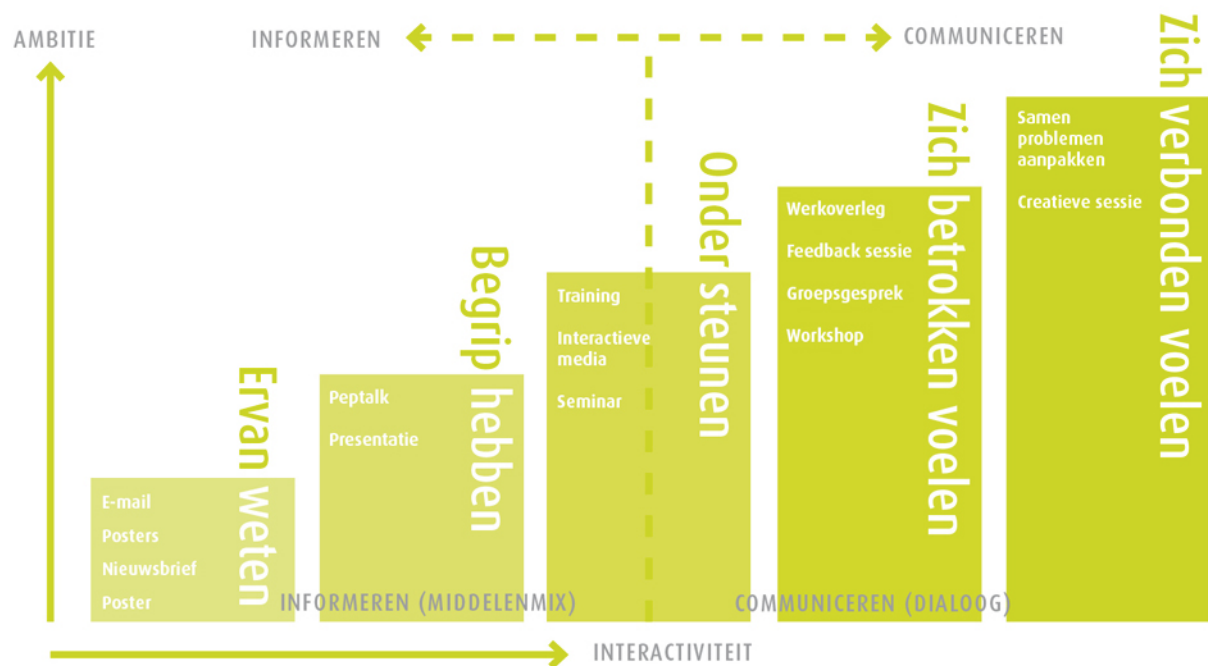
Er zou daarnaast gekozen kunnen worden voor een ander model, bijvoorbeeld die van Fons Trompenaars en Hampden Turner. Deze heeft echter geen mogelijkheid tot vergelijking van landen en is daarbij gefocust op werk en vrije tijd activiteiten waarbij Hofstede's theorie zich eigenlijk alleen focust op het werk. Ook is het onderzoek van Hofstede door Gerritsen (2014) bestempeld als betrouwbaarder dan andere soortgelijke onderzoeken. Door deze punten is de theorie van Hofstede gekozen als uitgangspunt.

Bijlage 7 World-Class Sales Competency Model



Het World-Class Sales Model is ontwikkeld door de Association for Talent Development. Het beschrijft de vier competenties waaraan de Sales Managers aan moeten voldoen om succesvol te zijn binnen de organisatie. Vooral de competenties inzicht en samenwerking zijn van belang voor dit onderzoek. Het model is geraadpleegd van: Van Minden, J. (2015). *Beter benchmarken met salescompetentiemodel*. Salesmanagement, 1, 10-11.

Bijlage 8 Trap van Quirke



De Trap van Quirke heeft verschillende communicatiemiddelen gekoppeld aan bepaalde doelen. Het is ontwikkeld om een abstract veranderproces zo goed mogelijk naar de medewerkers te communiceren. Informeren van medewerkers kan bijvoorbeeld door middel van een nieuwsbrief of e-mail. Wilt het bedrijf de medewerkersbetrokkenheid verhogen, is een workshop of werkoverleg geschikt.

NEWSFLASH

Week 46

- Kick-off event “Blijf leren, ga meer communiceren!”

Het event vindt plaats op 21 november. Het event staat in het teken van de nieuwe manier van samenwerken tussen Marketing en Sales. Bij dit evenement wordt tevens het nieuwe intranet aangekondigd. Er is de mogelijkheid om na te praten onder het genot van een borrel.

- Integratie CUNA bijna afgerond

De integratie van de medewerkers van CUNA is bijna afgerond. Volgende week komen de medewerkers van administratie en krijgen hun eigen plek op de begane grond.

- Nieuwe portofoons

De nieuwe portofoons van Motorola zijn binnen. Ga bij Edu langs als je ze wilt zien en testen!

- Feest!

Tom Bok is deze week jarig. Op woensdag om 10:00 is er een verzameling in de kantine. Er is koek en taart voor de liefhebbers!



Bijlage 10 Implementatie: Kostenanalyse en tijdsplanning

Kosten flyers en posters

Flyers en posters zijn simpele middelen om binnen het bedrijf de medewerkers te informeren. Uit de aanbevelingen komt ook voort dat dit ingevoerd moet worden bij Flash PMN. Deze middelen horen niet alleen ingezet te worden tijdens de periode van de (bekendmaking van de) verandering, maar ook in de normale bedrijfsvoering. Flash PMN heeft als organisatie een eigen bureau die al het drukwerk levert. De prijsdetails zijn niet bekend. Er is uitgegaan van de gemiddelde kosten die drukwerk als posters en flyers met zich meebrengt. De nieuwsbrief wordt zelf uitgeprint en verspreid binnen het bedrijf, dus daar zitten geen (directe) kosten aan vast. Gemiddeld kosten 1000 flyers zo'n 20 euro. Bij sommige bedrijven is dit 15 euro, bij sommige 25. De kwaliteit van het papier is gelijk. De kosten zijn berekend op jaarbasis. Het is aan Flash PMN zelf om te kijken hoelang zij hier mee willen doorgaan.

Kosten intranet

De organisatie van Flash PMN bestaat ongeveer uit 100 werknemers. Een intranet, gebaseerd op 100 gebruikers, kost gemiddeld 3.000 euro om op te starten. Dit betreft kosten als softwareontwikkeling en vormgeving. Daarna kost het jaarlijks zo'n 600 euro. Het kan duurder uitvallen, maar het ligt aan de complexiteit van het intranet. Flash PMN heeft niet eerder met een intranet gewerkt. Er is daarom uitgegaan van een basis intranet met de normale functionaliteiten. Het intranet duurt 6 weken om opgezet te worden, van start tot finish. De directe kosten komen dus uit op 3.000 euro, indirecte kosten zijn 600 euro per jaar. Bij het eerste jaar betekent dit dat de kosten uitkomen op 3.600 euro. De kosten zijn besproken met een medewerker van iConcept (zie literatuurlijst) via de Live Chat.

Binnendienst

Uit de diepte-interviews bleek dat de accountmanagers erg weinig tijd hadden om de samenwerking te verbeteren. De reden die genoemd werd door Mario de Roo, expert op het gebied, is dat de accountmanagers relatief vaak binnen zitten en telefoontjes plegen naar verschillende klanten. Accountmanagers zijn dure medewerkers en horen zoveel mogelijk buiten de deur te zijn. Er is daarom gekozen voor de aanbeveling om twee nieuwe medewerkers aan te nemen die er specifiek voor deze taken zijn, ook wel binnendienst medewerkers genoemd. Er is gekozen voor twee medewerkers gezien het grote aantal klanten wat Flash PMN in haar portfolio heeft. De gemiddelde commerciële binnendienst medewerker verdient – afhankelijk van ervaring en leeftijd – tussen de 2.350 en 3100 euro, bruto. Het is voor Flash PMN aan te raden om twee jonge medewerkers aan te nemen. Ten eerste is dit goedkoper en ten tweede is de gemiddelde leeftijd in het bedrijf hoog. Verjonging kan tegelijkertijd zorgen voor nieuwe inzichten en een betere sfeer. Per medewerkers zou Flash dus zo'n 2400 euro per maand kwijt zijn.

Dit is echter exclusief de verzekeringen en andere kosten. Gemiddeld zijn deze kosten zo'n 30% hoger dan het brutoloon. Dit betekent dat Flash per medewerker in totaal 3120 euro per maand kwijt is.

Webshop

De aanbeveling van de webshop komt voort uit bevindingen van het desk- en fieldresearch. Er is te zien dat de online aankopen in de afgelopen jaren enorm zijn gestegen. Daarnaast is het ook belangrijk dat Mario de Roo vertelt dat het volgens hem niet de juiste manier is hoe de kleinere klanten worden bediend. De webshop brengt verschillende kosten met zich mee. Zo is de kennis in het bedrijf niet aanwezig om de webshop te ontwikkelen en te onderhouden. Een webshop gebaseerd op Prestashop (waar bijna alle webshops op runnen) kost bij www.dewebsmid.nl zo'n

3000 euro. Dit is inclusief de koppeling naar betaalsystemen als creditcard en iDeal. Er moet echter een licentie worden aangevraagd om iDeal te kunnen aanbieden, bijvoorbeeld van Adyen. Kosten zijn 0,49 eurocent per transactie en 100 euro per maand aan servicekosten. Omdat Flash PMN over relatief dure producten beschikt is het aan te raden om ook de link naar creditcardbetalingen mogelijk te maken. Bij Adyen kost dit per transactie 1,15% van het bedrag wanneer er met VISA wordt betaald en 1,4% wanneer er wordt betaald met MasterCard. Daarnaast is het nodig om de webshop te laten onderhouden. Dit kost 75 euro per uur. Hier kan geen berekening van worden gemaakt omdat er op voorhand niet is te zien hoeveel onderhoud er nodig is per maand of jaar voor de webshop. Ten slotte brengt de hosting van de webshop ook kosten met zich mee. Dit kost 15 euro per maand.

Tijdsplanning

Bij een aantal van de aanbevelingen is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de tijd die het in beslag gaat nemen. Sommige planningen zijn gebaseerd op eerdere gebeurtenissen in het bedrijf. Zo is het lastig te voorspellen hoelang het duurt voordat er twee juiste binnendienst medewerkers gevonden zijn. Bij het zoeken naar een nieuwe Marketingmedewerker duurde dit in totaal vier weken. Het is daarna zaak om de medewerker zo goed mogelijk in te werken. Zij moeten begrijpen waar de organisatie voor staat en wat de doelstellingen zijn. Hier wordt een maand voor ingepland. Ten tweede duurt het gemiddeld een maand om een website/webshop te laten bouwen. De nieuwe binnendienst medewerkers moeten weten hoe de webshop werkt en hoe de klanten kunnen bestellen. Zo kunnen zij goede service verlenen wanneer er vragen binnen komen betreft de webshop. De planning is hieronder schematisch weergegeven, in chronologische volgorde. Het is voor Flash PMN aan te raden om hiermee te beginnen nadat de integratie van CUNA is afgerond. Dit is eind oktober.

Directe kosten eerste jaar: €3.600 (intranet) + €74.880 (salaris binnendienstmedewerkers) + €3.000 (webshop) = €81.480,-

Begin: 1 november 2016

Week 47, 21 november	Kick-off Blijf leren, ga meer communiceren!
Gehele duur, direct na kick-off verspreiding van informatie over verandering d.m.v. flyers	Verspreiding posters, flyers en nieuwsbrief
Week 2 t/m 6	Implementatie van het intranet
Gehele periode	Informatie en dialogisering via het intranet
Week 7 t/m 10	Webshop implementeren
Week 7 t/m 10	Werving en selectie binnendienst medewerkers
Week 11 t/m 16	Inwerken binnendienst medewerkers
Week 17	Eerste evaluatiemoment Marketing en Sales

Bijlage 11 Agenda werkoverleg

Per vergadering wordt er een notulist aangewezen. Dit is van belang om de gemaakte afspraken op papier te zetten. Zo kan er geen verwarring ontstaan bij de volgende vergadering.

1. Opening

De vergadering wordt geopend.

2. Notulen van vorige vergadering.

De notulen van de vorige vergadering worden besproken.

3. Afwezig

Indien er iemand afwezig is met een geldige reden (ziek, persoonlijke omstandigheden) wordt dit hier genoteerd.

4. Ingekomen stukken

De ingekomen mails en brieven die van belang zijn voor de vergadering worden besproken.

5. Belangrijke mededelingen van Marketing en Sales.

Belangrijke mededelingen (bijvoorbeeld betreft verkoopstatus, orders, campagnes) worden tijdens dit punt besproken. Hier moet het duidelijk over winst- en omzetdoelstellingen gaan.

6. WVTTK (Wat verder ter tafel komt)

Overige punten worden hier besproken.

7. Rondvraag

Er wordt rondgevraagd of iedereen het heeft begrepen en of er nog vragen of opmerkingen zijn. Er kan tijdens dit punt (nogmaals) gediscussieerd worden.

8. Sluiting van de vergadering

Wanneer iedereen akkoord is, wordt de vergadering gesloten.

Tips voor een goed werkoverleg

1. Zorg dat de deelnemers inbreng hebben op de agenda (en daar moet je ze in het begin mee helpen) zodat het ook hun overleg wordt.
2. Geef ze vooraf de agenda en indien nodig informatie om over na te denken.
3. Maak een beknopt verslag van het overleg met besluiten en actiepunten.
4. Leer en durf met elkaar in gesprek te gaan en geef op een constructieve manier feedback aan elkaar.
5. Zorg voor een sfeer van veiligheid en vertrouwen in het overleg, onder andere door respectvol met een reactie van iemand om te gaan.
6. Probeer als voorzitter wat meer te luisteren in plaats van zelf aan het woord te zijn (**dialogiseren**).
7. Behandel in het werkoverleg niet alleen de dingen die niet goed zijn gegaan. Besteed tijd en aandacht aan de dingen die wel goed zijn gegaan. Dat geeft vertrouwen en energie.
8. Zorg voor regelmaat in het overleg. Laat het overleg altijd doorgaan.

Op dit moment kan er na verloop van tijd een evaluatiemoment worden ingepland. Evalueren is belangrijk om te zien of er de afgelopen tijd vorderingen zijn gemaakt. Wat kan er beter en wat gaat goed?

Bijlage 12 Diepte-interviews uitgewerkt

Interview 1 – 9-03-2016 (9:00-9:31)

Naam: **Lotte van Veen**

Functie: **Online Marketeer**

Persoonlijk

1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?

Ik werk hier sinds 1 juli, dus nu 7 maanden bij Flash.

1b. Wat houdt uw functie in?

Online Marketeer.

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

Ik ben vooral bezig met het focussen op de online zichtbaarheid van de organisatie, zoals mijn functieomschrijving ook al eigenlijk aangeeft. Het gaat bij mijn functie vooral om de social media en de teksten die op de website verschijnen.

Organisatievragen

2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)

Ik vind het een erg leuke organisatie waar de medewerkers erg betrokken met elkaar zijn. Het is echter wel jammer dat er – naar mijn idee – een sterke top down cultuur heerst. Het wordt allemaal beslist van boven en het is dan ook een beetje tegenstrijdig met elkaar.

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

Nee haha, geen idee! Daar zit ik er eigenlijk nog iets te kort voor, al had ik het wel moeten weten.

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash PMN?

Niet van toepassing.

Interne communicatie

3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?

Die is er niet. Ik vind het erg slecht geregeld momenteel. Hier zou echt aan gewerkt moeten worden. Ik ben altijd van mening geweest dat dit heel belangrijk is in een organisatie. Er wordt niet gecommuniceerd wanneer er een nieuwe vacature is. Er moet beseft worden dat interne communicatie 'van iedereen' is en niet alleen van het management. Een mailtje over het nieuwe CRM systeem wat live gaat is prima content voor een interne nieuwsbrief of bijvoorbeeld een intranet.

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

Er wordt momenteel wel draagvlak gecreëerd door het ManagementTeam (MT). De leidinggevenden beginnen in te zien dat interne communicatie erg belangrijk is voor een organisatie en er wordt nu vooral gefocust hoe dat toegepast kan worden, maar voor een organisatie die al zo lang actief is, is dat eigenlijk veel te laat. Uit het medewerker tevredenheid onderzoek (MTO) is ook aangegeven dat er behoefte is aan interne communicatie.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

De structuur van de hele organisatie. Ik ben ooit begonnen met het initiatief nemen van een nieuwsbrief die er nog niet was. Deze wordt nu maandelijks verstuurd maar er vinden heel veel dingen plaats die nog los in de mail worden verstuurd terwijl dit perfect past bij de nieuwsbrief, dat is jammer. Natuurlijk begrijp ik dat sommige dingen extra aandacht nodig hebben met een e-mail, dat terzijde. Er wordt gezegd dat het MT toegankelijk is en er wordt zo geacteed, maar in de praktijk heb ik dat gevoel niet om naar de CEO af te stappen en dingen te vertellen of te overleggen.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Mail alleen.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Ik denk niet dat het per se aan de middelen ligt. Ik vind e-mail nieuwsbrief goed, maar de hele structuur zou anders moeten. Per post zou mogelijk kunnen zodat mensen het thuis kunnen lezen, maar dat vind ik iets voor de toekomst.

Marketing**4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?**

De afdeling Marketing is wel een beetje een spiegel van de rest van de organisatie. Het is redelijk top-down georganiseerd. De afdelingsplannen worden door de manager opgesteld en dat wordt gedeeld aan de medewerkers zonder dat daar inbreng voor is. Ik moet wel zeggen dat de Marketingmanager open staat voor ideeën en bereid is te luisteren naar je en samen te overleggen. Dat vind ik erg fijn. Kort gezegd is er binnen de afdelingsplannen wel ruimte voor eigen inbreng.

4b. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Qua omgang met collega's ben ik erg tevreden. Het is leuk op de afdeling en ik denk dat we een open afdeling zijn. Mijn eigen functie is echter niet wat ik heb verwacht. Ik werd vooral aangenomen voor de online activiteiten maar dat zie ik niet vaak genoeg terug in mijn functie. Er is weinig ruimte om je te profileren in je functie, wat in lijn staat met het top-down gevoel. Dit is je functie en that's it.

4c. Heeft u het gevoel dat de mensen in de organisatie weten wat jullie echt doen tijdens het werken?

Nee, dat gevoel heb ik absoluut niet. Ik denk dat veel mensen in de organisatie denken dat wij vooral USB's klaarleggen voor klanten en leuke flyers maken. Het is echter veel meer dan dat. Er gaat een hoop tijd in zo'n evenement of campagne en dat is jammer dat de mensen daar niet echt van op de hoogte zijn. Er zitten ontzettend veel uren in een positionering of content schrijven. Het imago mag zeker professioneler van de afdeling.

4d. Zo ja, wordt dit bekend gemaakt via bepaalde middelen? Zo nee, zou jij willen dat de afdelingen hier geïnformeerd over worden zodat je meer inzicht krijgt in de activiteiten?

Ik zou inderdaad wel willen dat mensen meer op de hoogte zijn van onze activiteiten. Ik weet echter niet hoe dit zou moeten gebeuren. Ik vind bijvoorbeeld een presentatie niet het juiste middel, omdat dat naar mijn mening een beetje zielig overkomt van 'kijk alsjeblieft hoe zwaar Marketing eigenlijk is'. Er was een tijd dat ik wekelijks een mail rondstuurde, ook naar de CEO, om te laten zien wat er nou op social media gebeurde en waar we mee bezig waren. Toen kwamen er wel meer mensen die zeiden 'hey, jullie waren daar en daar toch mee bezig.' Op een gegeven moment vond ik dit niet meer de juiste manier. Het gebeurt nu af en toe nog wel voor echt belangrijke punten.

4e. In hoeverre vindt jij het belangrijk dat de mensen weten waar jullie aan bijdragen?

Ik zou het wel graag willen maar ik weet niet wat de oplossing ervoor is. Zoals ik eerder al zei zou het fijn zijn als Marketing een professioneler imago had.

Sales**5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?**

Ik denk dat de accountmanagers erg goed zijn in hun activiteiten, de klanten die ze momenteel hebben. Qua verkoopgesprekken en het klantbehoud zijn ze een kei. Ze zitten hier al echter lang en zijn begonnen met de tijd van alleen portofoons. Ik vraag me in dat opzicht af of ze wel zicht hebben op nieuwe producten, nieuwe klanten werven en hoe ze die het beste aan de man kunnen brengen. Er is wel iemand aangenomen voor de nieuwe dus daar wordt aan gewerkt.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales?

Niet, daar heb ik me niet mee bezig gehouden. Ik vind dat jammer en dat is een probleem, want Marketing moet vaak dingen uitwerken waar Sales mee aan de slag is geweest en dan mis je gewoon informatie. Marketing zou hier meer betrokken in moeten worden.

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Niet van toepassing.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking met de afdeling van Sales? Waarom wel/niet?

Zeker. Ik denk dat dit heel nuttig kan zijn voor de organisatie en voor de afdelingen. Als wij bijvoorbeeld referentieverhalen willen beschrijven van klanten op de website, hebben wij deze nodig vanuit Sales. Daarnaast is het erg interessant voor Sales om te weten wat voor campagne wij willen gaan opzetten. Als wij op Service en Gemak gaan inzetten, dan kan Sales daar verder mee gaan en benadrukken in de klantgesprekken. Dit kan de klant dan herinneren van de campagne. Beide afdelingen horen input aan elkaar te leveren.

Samenwerking**6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?**

In mijn tijd heb ik geen samenwerking gemerkt eigenlijk. Ik weet niet of het ligt aan de tijd dat ik er ben geweest maar ik vind dat er geen samenwerking is op het huidige moment. Ik heb dit ook nog niet nodig gehad.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

Ik denk gedeeltelijk door de accountmanagers, gedeeltelijk door mijn eigen manager en natuurlijk ook mijzelf op de Marketing afdeling. Ten eerste, omdat de accountmanagers er al aardig lang zitten. Zij hebben het al een hele tijd zonder Marketing 'kunnen' doen dus ik denk dat ze via deze weg verder gaan en de behoefte er ook niet van inzien om de samenwerking te creëren. Als het gaat om portofoons dan hebben zij ook meer verstand. Als het echter gaat om nieuwe oplossingen en nieuwe documentatie zullen ze ons toch nodig hebben.

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Ik zie een optimale samenwerking vooral als overleg tussen de afdelingen. Zo weten we beide waar we mee bezig zijn en hoe we verder kunnen gaan met de gezamenlijke doelen die zijn gesteld. Ook vind ik persoonlijk contact in een andere vorm dan overleg belangrijk. Het is allemaal erg open bij deze organisatie maar dat gebeurt niet tot nauwelijks.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Zoals ik al zei, via het overleg en persoonlijk contact. De managers van beide afdelingen hebben vaak genoeg overleg. Waarom de mensen van accountmanagement en marketing dan niet? Uiteindelijk zijn zij de personen die samen moeten werken.

België

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

Redelijk goed, moet ik zeggen. Het is natuurlijk wel altijd stug. De Belgische accountmanagers zijn wel meer in staat om mee te denken. De accountmanagers staan er bekend om dat ze het altijd druk hebben en met verschillende targets en deadlines werken. Als Marketing zijnde hebben we het gevoel dat je altijd achter Sales aan moet zitten. We zien ze af en toe en ik ben ook naar België toegegaan om daar gewoon te werken, zodat ze zien waar wij mee bezig zijn en niet alleen via de mail contact hebben. Als je dat doet, is dat fijn en heb je beter inzicht in elkaars werkzaamheden.

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

Ik heb Belgische accountmanagers meer aan het werk gezien dan de Nederlandse accountmanagers. Ik heb geen gevoel dat er cultuurverschillen zijn tussen ons. Zij passen zich namelijk erg goed aan onze cultuur. Nederland is ook de hoofdvestiging en de Belgische accountmanagers zijn eerder bereid om hiernaar toe te komen dan dat de accountmanagers van Nederland naar België gaan. Je zal eigenlijk nooit een Nederlandse accountmanager zien terwijl ze hetzelfde werk doen en voor dezelfde organisatie werken.

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u?

Niet van toepassing

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

Ik vind dat we meer aanwezig moeten zijn bij elkaar. Of de Belgische accountmanagers nou hier zijn of de Marketing afdeling daar is, dat maakt niet zoveel uit. Persoonlijk contact ben ik erg fan van. Zij zien niet bijvoorbeeld hoeveel tijd er ingaat zoals ik al zei, zelfs om een mapje in elkaar te vouwen. Het kost wel veel tijd en als ze zien hoeveel tijd wij in dingen steken, al gaat het soms om simpele dingen zal er meer respect komen voor de activiteiten van Marketing.

Leidinggeven**8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN?**

Het is erg top-down zoals ik zei. Ik merk dat de nieuwe Salesmanager die hier vorig jaar was, helaas nu al weer weg is, er meer verandering in probeerde te brengen. Hij probeerde meer open te staan voor medewerkers. Ik had bij de vorige Salesmanager een heel goed gevoel.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Haha, ik ben inderdaad bekend met het begrip. Daar ben ik eigenlijk niet zo tevreden over, maar dit heeft indirect ook te maken met de interne communicatie. Ik heb het gevoel dat managers privileges hebben gekregen. Als de managers eerder weggaan, zo rond 2 uur, dan heb ik af en toe wel van 'huh?' Er wordt ook gedaan alsof zij meer rechten hebben dan de medewerkers. Het is gedeeltelijk wel waar, maar dat is niet altijd even leuk om te zien. Als zij dan een afspraak hebben waardoor ze echt weg moeten, moet ik dat in de agenda op zoeken en dan hoor ik dat niet. Voor mij is het dan 'dag, fijn weekend' terwijl ze een afspraak heeft in België.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Ik heb het gevoel dat mijn manager zich erg heeft ingezet voor de samenwerking met Sales. Het was alleen op dat moment met een Salesmanager waar zij niet samen door één deur mee kon. Dit vertaalde zich ook uit naar de afdelingen, de afdelingen wachtte ook af. De Marketingmanager en Salesmanager konden niet overeenkomen over de afdelingsplannen, konden wij ook niet veel doen.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak (indien überhaupt van toepassing) zit u aan de tafel tijdens een gesprek met - Sales aan uw zijde - met een klant?

Nee, ik zit nooit aan tafel bij zo'n gesprek.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde, indien u erbij zit? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

De accountmanager heeft zijn verkoopgesprek, ik vind dat dat hun ding is. Accountmanagers kunnen wel meer over het verkoopgesprek vertellen, zodat wij ook meer op de hoogte zijn van wat daar gebeurd is.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

Geen van beide, niet nodig naar mijn idee.

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zit u met Sales op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Ik heb wel met Sales in een werkgroep gezeten, maar dat ging dan over het nieuwe CRM-systeem. In een echt overleg ben ik nog niet aanwezig geweest. Mijn collega trouwens wel, maar ik niet.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Niet van toepassing.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Niet van toepassing.

Verantwoordelijkheid

11a. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Het betreft beide afdelingen. Wij zouden beide initiatief kunnen nemen door op elkaar af te stappen, maar dat gebeurt niet, dus eigenlijk zijn wij beide schuldig. Als ik top-down zo vervelend vind had ik juist het zelf kunnen doen om contact op te nemen maar dat doe ik ook niet. Het ligt ook waar het om gaat. Als het over klantverhalen gaat moet Sales contact opnemen met de Marketing afdeling en als het gaat om marketingcampagnes hoort Marketing Sales in te lichten over de bepaalde onderwerpen.

Ten slotte

12. Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Haha, leuke afsluiting. Als ik een cijfer moest geven voor de samenwerking met Nederland, een 5. In België gaat het wel wat beter, dus die krijgt een 7. Gemiddeld dus een 6, zou je kunnen zeggen.

Interview 2 – 29-03-2016 (9:30-10:04)**Naam:** Joyce Klijn**Functie:** Sales Assistant**Persoonlijk****1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?***5 mei 2014.***1b. Wat houdt uw functie precies in?***Pfoe, dat is een goeie vraag. Het verwerken van offertes, orders, ondersteunen van de accountmanagers, klantenvragen oplossen, telefoontjes beantwoorden, vragen van klanten beantwoorden en uitzetten in de organisatie. Daarna ook terugkoppeling vragen, eigenlijk wel het gehele salesproces zou je kunnen zeggen.***1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?***Oei, wat een moeilijke vragen. Sowieso voor de omzet natuurlijk. De orders die wij binnenhalen zorgen voor de verhoging van de omzet. Ook het stukje klantgerichtheid wat wij hebben helpt bij aan het imago van Flash. Wij proberen altijd zo net mogelijk te zijn en zijn als het ware een soort spiegeling van de organisatie voor de klant.***Organisatievragen****2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)***Binnen Flash heb ik al op drie afdelingen gezeten. Ik ben begonnen bij Marketing, puur voor het database beheer. Daarna ben ik bij de servicedesk gaan werken in combinatie met Marketing. Weer daarna, haha, ben ik gaan werken bij CSC (Customer Service Center) in combinatie met het servicedesk. Nu werk ik volledig bij CSC. Het gekke is dat overal een ander beeld van Flash is. Bij Marketing en CSC ligt het redelijk dicht bij elkaar. Wij denken vanuit de klant, dus wat is het beste voor de klant? Uiteindelijk zal zich dit door vertalen naar het succes van Flash als je zeer tevreden klanten hebt. Beneden ben je meer bezig met leveranciers en reparaties. Ik vind dat daar een hele andere mentaliteit heerst. De klant staat sowieso centraal, overal, maar hoe de klant wordt benaderd is overal anders. Ik heb bijvoorbeeld bij het servicedesk gezien, dat zelfs wanneer de klant je gaat aanspreken met 'hey, alles goed – je – jij' dat we alsnog met u reageren, heel formeel dus. Wanneer dat bij Marketing en CSC zo gaat gaan we automatisch terugpraten met je en jij, dat zorgt voor een wat rustigere sfeer. Je zou het kunnen zien als verschillende subcultuurtjes. Het zou er ook aan kunnen liggen dat deze twee afdelingen relatief jong zijn als je het vergelijkt bij de andere afdelingen in de organisatie.***Extra vraag van interviewer: En binnen de organisatie? Hoe zou je die cultuur omschrijven?***De cultuur onderling is wel erg open, collega's onder elkaar. Ik vind wel dat het over de hele organisatie gezien heel erg naar beneden gaat, top-down dus zeg maar, met beslissingen en dergelijke. Ze zijn er wel heel erg mee bezig, vind ik. Je ziet bijvoorbeeld wel dat ze presentaties inplannen welke kant we op gaan, waar we voor staan enzovoort. Dat vind ik wel erg leuk om te horen. Het wordt wel anders, want tijdens de presentaties wordt er ook gevraagd of er nog andere ideeën of een bepaalde inbreng is. Er worden alleen niet echt veel vragen gesteld.***Vraag van interviewer: Sinds wanneer is die verandering ingezet?***Vorig jaar ergens, over resultaten en cijfers. Nu wordt er ook ingelicht over de positionering en welke kant we op willen gaan in de markt.*

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

De nieuwste? Even denken hoor. Ik weet sowieso dat we betrouwbaar en inventief willen zijn. Volgens mij stond attent er ook nog op. Voor de rest weet ik het niet. Wat ik wel weet is dat ik ze heel goed vind passen bij de organisatie.

Extra vraag van interviewer: zijn de kernwaarden zo maar opgedragen van het management of is er eerst gekeken naar de organisatie en het gedrag van de werknemers, en daarop de kernwaarden gebaseerd?

Het laatste is duidelijk het geval. Ik vind dat ze erg goed bij de organisatie passen en niet zo maar uit het niets zijn verzonnen.

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?

Ik vind wel dat we dit uitdragen, ja. In ieder geval vanuit mijn functie, dus de sales. Bijvoorbeeld het gedeelte van het attent zijn, dat is meedenken met de klant. Als de klant bijvoorbeeld vraagt om portofoons maar dat je ziet dat hij eerder ook oordopjes heeft gehad, dan vraag je dat voordat de klant daar ook om vraagt. Zo laat je zien dat je kennis hebt van de klant en om de klant geeft. Het stukje betrouwbaar vind ik ook wel passen. We proberen altijd onze afspraken na te komen. Zelfs wanneer dit niet lukt, mailen of bellen we de klant en bieden we onze excuses aan en wanneer de klant bericht kan verwachten van ons. Zoals je weet zijn we bezig met onze positionering en die baseert zich op de netwerken van de communicatie. We kijken naar andere producten en andere oplossingen dus in dat kader zijn we zeker inventief bezig.

Interne communicatie**3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?**

Uhm, die is niet heel goed. Ik weet dat we de IN2FLASH hebben. Dat is een soort nieuwsbrief waar elke afdelingsmanager een stukje schrijft over een bepaalde trend. Ze zijn wel beter aan het worden met de positionering die verteld wordt, er worden bepaalde trainingen gegeven over nieuwe systemen en producten, maar toch is het vaak op het laatste moment. Als er bijvoorbeeld een nieuwe collega komt, werd er in het begin altijd een mailtje gestuurd. Nu is het maar net of de manager het wel doet of niet. Ook vanuit België vind ik dat het geval – die betrek ik er even bij hoor – daar gaat het ook niet goed. We hebben daar inmiddels al een aantal langdurig zieke mensen, daar wordt niet over gecommuniceerd. Er zit daar zelfs een nieuwe collega, daar wordt ook niet over gecommuniceerd. Ik vind wel dat we dat horen te weten.

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

Nouja, dat je in ieder geval geïnformeerd wordt over de positionering enzovoort.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

X

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Alleen mail. Wel presentaties over strategie enzovoort.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Ik zou hier heel graag een intranet willen. Ook bijvoorbeeld over kennisbeheer, als er mensen bijvoorbeeld binnenkort met pensioen gaan. Ook een smoelenboek lijkt me leuk, dat je iedereen zijn of haar foto ziet en dat diegene een stukje over zichzelf schrijft, waar die bijvoorbeeld goed in is en wat zijn of haar hobby's zijn. Als je dan bijvoorbeeld vragen hebt, kan je op een leuke, informele manier kijken bij wie je terecht moet voor je vraag. Je kan daar ook gewoon de IN2FLASH opzetten en andere relevante artikelen die gedeeld moeten worden. Ik vind dat ook een soort sfeer creëren voor de organisatie.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Ten eerste gezellig, haha! Nee, ik vind dat ze goed werk leveren, maar ook daar is de interne communicatie soms wat slecht. Bijvoorbeeld met het Partner Evenement van afgelopen week. Wij weten dan dat het evenement speelt omdat mijn collega daarnaartoe moet, maar de rest van de afdeling (3 andere) wist het pas vanaf het mailtje dat werd verstuurd wanneer Marketing niet bereikbaar was in verband met het Partner Evenement. Dat komt natuurlijk ook voort uit de interne communicatie van het bedrijf zelf. Er kan bijvoorbeeld een agenda gemaakt worden waar ze mee bezig zijn voor een aankomende periode. Dit is zo'n ding dat ook in het intranet gezet kan worden als die er zou zijn.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Ja, ik weet wel wat zij doen. Dat komt natuurlijk ook wel doordat ik er zelf heb gewerkt, bijna een jaar. We hebben ook wel contact met elkaar, en dan ook vooral het gezellige deel maar daar komt wel aan bod waar wij mee bezig zijn.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Ik weet dat ze goed bezig zijn, ik ben daar erg te spreken over. Ik weet natuurlijk ook, omdat ik er heb gewerkt, wat voor druk er bij Marketing ligt. We kregen ook feedback te horen over het Partner Evenement van 22 maart en dat was alleen maar positief. Dan heb je het als afdeling naar mijn idee echt goed gedaan om zo'n groot evenement in goede banen te laten verlopen.

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

Ja, dat zou ik wel heel erg goed vinden. Zo zijn Cindy en Annemieke (medewerkers van CSC) mee geweest naar het Partner Evenement om toch even de gezichten te laten zien. Ik ben van mening dat als wij bijvoorbeeld kortingsacties hebben, dat Marketing hier op de hoogte gesteld van moet worden als zij bijvoorbeeld belacties gaan houden. Dan kunnen ze dit ook aan de klant vertellen.

Extra vraag van de interviewer: Maar ben je dan van mening dat dat bellen een Sales of Marketing activiteit is?

Nee, ik weet wel dat Marketing bijvoorbeeld belt, zogehete 'service calls'. Dit om te vragen hoe bijvoorbeeld het evenement is bevallen. Als zij dan iets negatiefs horen, dan delen ze dit wel met de accountmanager en met ons (CSC), maar ik weet alleen niet of dit vanaf het accountmanagement ook gebeurt. Wij horen bijvoorbeeld wel dingen van de accountmanagers, maar ik denk niet dat Marketing dat hoort. Stel je voor dat zij dan gaan bellen naar een klant die al geklaagd heeft bij een accountmanager, komt dit echt niet professioneel over en zal de klant alleen maar geïrriteerder worden. Ik denk dus ook dat daar wel een stukje onwetendheid zit over wat Marketing nou echt doet.

Sales

5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?

Oh, dat is lastig. Even een manier bedenken hoe ik dat goed kan zeggen. Ze zijn niet zo zeer ouderwets, maar uhm, ja, conservatief als ik het zo kan noemen. Moeite met verandering, om het zo maar te noemen. Met hun klanten zijn ze daarentegen heel goed, ze weten precies wat er speelt, wat er nodig is etc. Extern zijn ze echt heel goed, maar intern met veranderingen enzovoort zijn ze wel wat terughoudend. Dit heb ik ook wel gemerkt bij de trainingen van DASH, het nieuwe CRM systeem. 'Waarom dit, maar waarom dat, en hoe dan dit?' Ik heb zoiets van, het wordt ingevoerd en we moeten er mee leren leven en het is wel voor een goed doel, anders wordt dit niet ingevoerd. Ik krijg ook geen vragen van de accountmanagers hoe bepaalde dingen werken terwijl ik als persoon

aangewezen ben om als 'expert' te functioneren binnen het nieuwe CRM. Rens (Business Consultant) is er wel heel erg enthousiast over en die voert ook al verkoopkansen door in het nieuwe systeem.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

-

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Ik ben wel tevreden, want ze weten echt heel veel. Ze willen me ook altijd helpen. Ze weten heel veel van portofoons als ik daar een vraag over heb of over verschillende klanten. Daarnaast gaat Annemieke ook binnenkort een keer mee naar een klant. Het is wel een valkuil, want die mannen hebben zoveel kennis dat als er iemand wegvalt, het misschien wel een gat achter laat in de organisatie, qua kennis én wie de klanten opvangt.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

x

Samenwerking

6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?

Geen idee hoe die samenwerking of ze überhaupt samenwerken. Ik weet dat Sandra (Marketing) lijsten aanlevert waar de accountmanagers die in ieder geval wel lang over doen om er respons op te geven als er überhaupt respons op komt. Toen ik op Marketing zat was ik puur voor de database dus ik weet ook niet hoe het toen ging. Ik had de samenwerking ook niet nodig voor mijn functie.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

x

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Er zijn nu wel natuurlijk de afdelingsplannen die beter op elkaar worden afgestemd. Ik weet wel dat Marketing een soort ondergeschoven afdeling is. Je gaat even een USB halen of een pen en that's it. Toch is Marketing heel belangrijk als je kijkt naar het Partner Event en de klanten dag etc., dit zijn contactmomenten waarbij Marketing onmisbaar is. Het wordt niet gezien als een afdeling die helpt aan de winstgevendheid van de organisatie.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Ik weet niet precies hoe dat gaat dus daarom vind ik het lastig, maar Marketing zou wel meer kunnen doen om te laten zien wat ze echt aan het doen zijn. Vertellen over waar ze staan (toentertijd) met het Partner Event, die en die klanten komen en er gaat vandaag weer een reminder uit.

Opmerking van interviewer: kan dat ook liggen aan dat de interne communicatie van de organisatie al niet zo heel goed is, dat Marketing zelf ook geen initiatief neemt?

Ja, dat kan zeker het geval zijn. Het gebeurt zo wat nooit nu, dus dat is inderdaad een goed punt.

België (alleen voor Marketing)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

N.V.T

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

x

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

x

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

x

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

X

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Ik heb twee leidinggevendenden. De ene is Cindy, dat is die van mijn eigen afdeling. De leidinggevende van onze afdeling is Simone, de General Manager van het bedrijf. Met Cindy is het een korte lijn. We zitten op dezelfde afdeling dus dat scheelt al, het is makkelijker wanneer ik vragen heb en het is een fijne aansturing. Dit geldt hetzelfde voor Simone. Als Simone tijd heeft dan stap ik even naar binnen als ik iets wil weten en dan is ze de eerste die me wilt helpen, daar is ze echt niet moeilijk in.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Daar ben ik zeer tevreden over inderdaad.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Ik weet wel dat Cindy heel erg bezig is met een betere samenwerking tussen de afdelingen. Dit betreft dan de logistiek en de facturatie. Ze houdt ook een foutenregistratie bij. Zo kan ze gemakkelijk zien wat er fout gaat of wat de aandachtspunten zijn. Dat is voor de andere afdelingen ook fijn, maar dat is wel waar we direct mee te maken hebben. Dit betreft alleen de afdelingen die wij eigenlijk echt nodig hebben. Er is bijvoorbeeld geen contact met Product Development wat wel heel handig kan zijn. Als wij een vraag zouden krijgen van de klant waar we mee bezig zijn kunnen we dat zo vertellen aan de telefoon voordat je met een mond vol tanden staat.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

X

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

X

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het gesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

X

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Ik weet alleen dat er een grote en een kleine salesmeeting is. Volgens mij zit bij de grote Salesmeeting Marketing er wel bij, maar ik weet niet zeker hoe vaak dit is. Volgens mij 1 keer per kwartaal, maar dat moet je aan Cindy vragen, die weet dat beter!

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

X

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

X

Verantwoordelijkheid

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Niet van toepassing.

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Vind ik lastig hoor, ik moet even denken hoe ik er een cijfer aan vast kan knopen. Ze doen natuurlijk beide goed werk, maar dat is niet een samenwerking. Ik denk dat we onvoldoende scoren, maar ik weet geen cijfer. In ieder geval lager dan een 6.

Interview 3 – 30-3-2016 (15:30-16:05)**Naam:** Rens Noorderman**Functie:** Business Consultant**Persoonlijk****1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?***Afgelopen oktober, dus bijna een halfjaar.***1b. Wat houdt uw functie precies in?***Zoals ik al zei, ik ben Business Consultant. Dat houdt eigenlijk in dat je op de stoel van de klant gaat zitten en meedenkt met de processen binnen de organisatie en hoe dat past op jouw dienstverlening. Bij Flash zit er natuurlijk ook een groot deel Business Development bij, wat wil zeggen; het onderzoeken van nieuwe diensten en nieuwe technologieën, waar we onze klanten beter mee kunnen helpen.***1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?***Mijn functie, ja, draagt bij aan – mits je Business Consultancy goed gebruikt – dan draagt het bij aan het beter inzicht wat de wens van de klant is en een beter inzicht waar je je ontwikkelingen als organisatie op moet richten. Het gaat dus eigenlijk twee kanten op, het is een adviserende rol naar de klant toe maar dus ook naar de organisatie. Kennis die je ophaalt bij je klanten kan je weer gebruiken voor de organisatie.***Organisatievragen****2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)***Wat ik merk bij Flash is dat iedereen erg betrokken is bij het bedrijf en hoe we het doen naar klanten toe. Velen willen altijd wel een stapje harder lopen om dingen te bereiken.***2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?***Jazeker, niet allemaal. Maar verbonden, inventief, betrouwbaar en attent. Ik mis er nog ééntje.***2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?***Onze kernwaarden zijn ontwikkeld door een extern communicatiebureau, BOOM communicatie. Ik heb ook wel het gevoel dat BOOM heeft gekeken naar hoe onze organisatie in elkaar zit en dat ze daar onze kernwaarden hebben uitgehaald.***Interne communicatie****3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?***Mijn ervaring is dat de lijnen best wel kort zijn. Als ik iets wil weten ben ik sneller geneigd om bij iemand naar binnen te lopen en het erover te hebben. Je kan natuurlijk ook nog dingen via e-mail bespreken maar ik ben daar persoonlijk niet zo van. Misschien alleen ter bevestiging van dingen die je besproken hebt maar verder ook niet.***3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?***Naar mijn beleving vind ik alles redelijk goed gaan. De ideale situatie is echter anders.***3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u? Extra: hoe ziet die ideale situatie er volgens u uit?***Ja, in de ideale situatie is het natuurlijk dat je bepaalde processen vastlegt waarbij je ook de communicatie in de processen vastlegt. Ik vind ook dat je dat hoort te doen, want stel dat er iemand ziek wordt ofzo, dat je er wel voor zorgt dat de processen blijven lopen. We zijn natuurlijk een relatief kleine organisatie en dat is nog niet helemaal afgestemd. Dat is misschien ook wel de charme van het bedrijf. Als je bijvoorbeeld nu kijkt naar het Salesproces en het nieuwe CRM systeem zijn daar*

mogelijkheden om punten vast te leggen in het proces zoals taken die uitgevoerd moeten worden. Dat wordt naar mijn idee nog helemaal niet gebruikt.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Via de wandelgangen, hahaha.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Ja hoor, dat is wat mij betreft prima.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Ik heb daar eigenlijk echt geen idee van, hoe ik dat kan verwoorden. Ik zou graag wat meer regie willen zien van de afdeling Marketing maar ik kan helemaal niet inschatten hoe druk zij het hebben of wat zij aan het doen zijn.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

Ik snap wel dat zij bezig zijn met de positionering van Flash en ik weet dat BOOM daar ook bezig mee is, maar gerichte marketingacties zijn er niet zoveel. We bezoeken geen beurzen. We hebben natuurlijk wel leuke evenementen zoals het Partner Event en de Klanten dag, maar vanuit Salesperspectief is dit natuurlijk niet genoeg. Ik zou wel graag meer bekendheid willen creëren op bepaalde vlakken vanuit de Marketing kant.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Mijn grote verbeterpunt is om wat ik net zei, de beurzen bezoeken.

Extra vraag van interviewer: zijn daar wel de middelen zoals het geld en de tijd ervoor aanwezig?

Ja kijk, de beurs is natuurlijk alleen maar een voorbeeld, dat hoeft niet per se de oplossing te zijn. Ik ben best wel betrokken bij een bepaald netwerk waar wij bij zijn aangesloten en daar doe ik veel mee. Ik hoop dan ook dat daar veel leuke leads uitkomen. Onze klanten zitten ook in dat netwerk. Het is natuurlijk belangrijk om te laten zien dat wij daar aanwezig zijn en dat we bezig zijn met innovaties, maar dat is een initiatief vanuit mijn kant en een collega die er niet meer is. Als ik kom naar Marketing om naar een bepaalde beurs te gaan dan wordt dat best wel vaak goedgekeurd. Dit is wel anders dan dat het vanuit Marketing zelf komt, natuurlijk. Zij komen niet met; wij willen die doelgroep aanspreken. Eigenlijk zou het wel vanuit het Salesproces moeten beginnen. We hebben bijvoorbeeld een bepaald marktaandeel, maar we willen bij de andere groep meer klanten halen. Hieruit komt het Marketing gedeelte, dat ze op die doelgroep een bepaalde campagne gaan richten.

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

Absoluut, absoluut. Het grootste rendement wat ik eruit zou halen is dat de klanten ons uiteindelijk beter weten te vinden door de ondersteuning van Marketing, helemaal als het gaat om nieuwe diensten en producten, omdat je gewoon naamsbekendheid geniet. Daar komen dan ook weer nieuwe leads uit, warme leads.

Extra opmerking interviewer: U heeft het dan over nieuwe producten en diensten? Is het dan ook niet een stukje samenwerking met de afdeling Product Development?

Uhm, nou, Product Development in mijn ogen is een afdeling die kijkt naar nieuwe producten en die denken over een bepaald product; dit is een product (of dienst) waar we een nieuwe markt mee kunnen helpen. Het hoort natuurlijk zo te zijn dat Product Development hoort te weten dat ze –

wanneer ze dat nieuwe product op de markt brengen – een bepaalde grootte marktaandeel of omzet kunnen behalen. Marketing zal er dan voor moeten zorgen dat dat bekend wordt bij alle klanten. Ik ben van mening dat dat meer de voorkant van de organisatie is en dat Product Development meer de achterkant van de organisatie. Marketing hoort dan ook de verantwoordelijkheid te nemen om informatie te krijgen over de nieuwe ontwikkelingen.

Sales

5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?

Kijk, waarbij Marketing gericht is op het vinden van relaties en je profileren bij je klanten en de nieuwe relaties, is Sales binnen Flash best wel, uhm, een groep beheerders, farmers. Het zijn niet echt de hunters. We zijn natuurlijk wel marktleider, dus je hebt ook wel de farmers nodig. Wil je je gaan uitbreiden naar nieuwe markten en nieuwe diensten, dan heb je hunters nodig. Hunters hebben daarbij wel weer de ondersteuning van Marketing nodig. **Op één accountmanager na zijn ze niet heel erg bezig met het kijken naar nieuwe kansen. Het is ook wel een beetje dubbelop, want zelfs als ze zouden willen hanten hebben ze daar misschien niet eens de tijd voor.**

Extra opmerking van interviewer: zou het dan liggen aan de capaciteiten van de afdeling?

Mwah, misschien. Ik denk dat als je je in de nieuwe markten gaat mengen, dan komt er ook een nauwere samenwerking met Marketing om zo je kansen te vergroten.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

x

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

x

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

x

Samenwerking

6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?

Ja nu, ik denk dat er, er is niet echt zo veel samenwerking. Het zijn allebei een beetje eilanden, Sales en Marketing. Ze staan ver van elkaar af.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

Geen idee, weet ik echt niet.

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Mijn idee van een optimale samenwerking is dat Marketing het Salesteam volledig ondersteunt in de nieuwe markten, waar Marketing ook echt nodig is. Dit aan de hand van de campagnes waar leads uit kunnen komen.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Naar mijn idee zitten we in een veranderende markt. Je ziet de technologie veranderen, portofoons schuiven op naar datacommunicatie en in datacommunicatie zijn weer andere netwerken dan in de portofoons, dus die wij gewend zijn. Je ziet dat er als klanten nu op zoek gaan naar nieuwe technieken, zoals LTE en 4G. Als onze klanten dat hebben, dan hebben ze de portfoon eigenlijk niet meer zo heel hard nodig als nu. Soms wel hoor, maar je ziet in ieder geval een beweging van klanten naar de nieuwe technieken. Dat betekent dat wij bekend moeten worden op een manier dat de

klanten ons ook kunnen vinden. Als ze iets willen, dat ze niet naar de plaatselijke telefonieleverancier om dat te doen maar bij Flash komen. Dat gebeurt nu naar mijn idee te weinig en Marketing zou daar een rol in kunnen spelen om dat te verbeteren.

België

Heeft u ook contact met de accountmanagers van België?

Ja, zeker.

Extra vraag naar aanleiding van het hunters-farmers principe: Ziet u verschil tussen de accountmanagers van Nederland en België?

Ja, een heel groot verschil. Dat is inderdaad in het hunter-farmer verschil.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

Ja, een stuk beter. Dat komt ook vooral door dat de accountmanagers in België op zoek zijn naar nieuwe kansen. Zij zitten met een mindset als; hoe kunnen we naast de business die we nu al doen, ook nog andere business zoeken? Dat merk ik hier zoals eerder al gezegd niet zo heel erg.

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

Niet meer van toepassing, antwoord gegeven bij 7a.

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

Ik denk dat het een deel competenties is, ik weet dat een paar in België een Marketing achtergrond hebben dus die begrijpen ook veel beter de gedachte achter Marketing. Misschien hebben ze ook wel een veel hogere groeiverwachting in België, dat zou natuurlijk ook kunnen. Het kan natuurlijk ook aan de persoon zelf liggen.

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

X

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Ja, in de Sales ben je eigenlijk altijd wel redelijk vrij. Coachend, zou ik het beschrijven. Sturend is het niet heel erg.

Extra vraag: Is dat juist fijn? Of zou er ook meer sturing moeten plaatsvinden?

Er mag wel wat meer sturing. Kijk, ik zie Simone (leidinggevende) echt als de directrice van Flash. Ik snap ook heel erg goed dat zij niet heel actief betrokken kan zijn bij de Salesafdeling, dus ik zoek daar ook niet echt naar. We hebben 1 keer in de maand een gesprek over hoe en wat er gebeurt op de afdeling en daar blijft het eigenlijk een beetje bij.

Extra vraag interviewer: is dat genoeg, naar jou idee?

Nee, dat is niet genoeg. Vanuit Simone haar oogpunt natuurlijk wel. Ik denk ook wel dat we iemand nodig hebben – een salesmanager – die sturing geeft en de resultaten en de vorderingen in de gaten houdt. Momenteel wordt daar ook naar gezocht, de vacature is al een tijdje geleden uitgezet.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Uhm, ik denk dat wij in de Salesafdeling sowieso niet heel veel te maken hebben met het leiderschap, omdat je in de salesrol altijd toch best zelfstandig bezig bent, wij zijn target gedreven. Je hebt een resultaat die je moet halen en daar ben je zelf verantwoordelijk voor. Hoe je dat doet, is een bijzaak. Het resultaat wat Simone behaalt is een groot deel van het target van de organisatie dus daar heb ik niets anders dan respect voor. Als je het niet haalt en je gaat dan ook nog eerder weg, dan wordt het

natuurlijk een ander verhaal. Simone overtreft haar target zowat altijd, dus als ze dan om drie uur weg zou lopen maakt het mij echt niks uit, lekker belangrijk.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Nee, ik vind Marjolein – de marketingmanager – daar verantwoordelijk voor. De toekomstige salesmanager natuurlijk ook.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een verkoopgesprek bij een klant?

Ik heb het vermoeden dat ze dat bijna nooit doen, maar dat eh, dat weet ik niet zeker. Ik denk dat Sales eerder een techneut meeneemt naar een gesprek dan iemand van Marketing.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

Nee, niet echt. Marketing is op een ander niveau actief. Marketing hoeft niet betrokken te zijn bij het binnen halen van winst op die manier.

Extra vraag interviewer: Komt dat dan door de verschillende doelen die de afdelingen hebben? Even afstand van het verkoopgesprek, zie jij de waarde in van dezelfde doelstellingen?

Dat weet ik niet zeker, de marketingstrategie doe je natuurlijk op basis van drie tot vijf jaar, zoals de positionering. Sales is commercieel gedreven en daar gaan we voor een bepaalde groei. Dat is meer op korte termijn, ik geloof niet dat je die doelen moet willen integreren.

Om even terug te komen op het niet binnenhalen van winst door marketing: zou het niet ideaal zijn dat Marketing ook als 'winstafdeling' wordt gezien? Een voorbeeld: als Marketing een campagne voert en dat kost €10.000,-, zou het dan niet ideaal zijn dat het een doel is om bijvoorbeeld €5.000,-terug te zien vanuit de klanten die zijn verkregen door deze campagne, werken met een ROI (Return on Investment) doelstelling?

Hm, daar heb ik niet eens over nagedacht. Dat zou ik zeer zeker verwelkomen, ja. Graag zelfs.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het gesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

x

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Ik dacht 1 keer in de maand, dat weet ik niet zeker.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Van mij hoeft Marketing er niet elke keer bij te zitten. Het kan wel interessant zijn als het nodig is, dus als de afdelingen iets van elkaar willen, maar verder niet. Het is wel leuk om te horen waar je collega's mee bezig zijn.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Zie eerdere antwoord.

Verantwoordelijkheid**11a. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?**

Ik denk dat als Marketing voor leads gaat zorgen, dat dat wel in samenspraak met Sales hoort te gebeuren. Het zou een beetje gek zijn als Marketing een klant gaat bellen wat helemaal niet in lijn ligt met Sales. Ik vind het wel lastig waar het geplaatst moet worden, een beetje een grijs gebied. Misschien is het wel gezamenlijk. Dat weet ik niet. Hier hoort Product Development ook bij zoals we eerder hadden gezegd. Marketing zou dan het marktpotentieel onderzoeken. Hoeveel kan je groeien in een bepaalde markt? Dan komt de kennis van de Sales erbij kijken. Na dat overleg – wat overigens eens in de maand wordt gehouden – zou je pas een marketingcampagne kunnen oprichten.

Extra vraag van interviewer: is dat alleen voor u onduidelijk of is dat ook voor de organisatie onduidelijk?

Nee, dat geldt voor de hele organisatie.

Ten slotte**Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?**

Ik denk een 6.5 tot een 7.

Interview 4 – 31-3-2016 (9:30-10:06)

Naam: Patricia Hofmeijer

Functie: Sales en Accountmanagement Support

Persoonlijk

1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?

Sinds juni 2006.

1b. Wat houdt uw functie precies in?

Ja, de naam zegt het eigenlijk al een beetje. Uhm, met name relatiebeheer gericht, voorlichting, het beheren van de A/B klanten en het coördineren van grote huurorders.

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

Verbindend tussen afdelingen intern en verbindend tussen de klant en Flash.

Organisatievragen

2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)

Als een warm bad.

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

Ik weet dat ze inderdaad opnieuw geïntroduceerd zijn, eigenlijk komt het wel een beetje op hetzelfde neer als eerst. Ze zijn wel meer relatiegericht, waar Flash ook voor wilt staan, klantbindend.

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?

Flash heeft deze kernwaarden zeker ontwikkeld vanuit haar eigen visie, maar ook van signalen van de markt. Flash komt op mij over als bedrijf dat eigenlijk altijd wel een stapje voor wil zijn. Beter voorbereid zijn op de dingen die gaan komen.

Interne communicatie

3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?

Ik vind dat die op bepaalde punten veel beter kan. Ik vind dat wij met regelmaat – en dan heb ik het eigenlijk meer over als afdelingen langs elkaar heen werken – vaak moeite hebben met elkaar goed op de hoogte te houden en er meer vanuit een bepaalde afdeling wordt gedacht in plaats van een groter geheel. Dat gebeurt, maar daar wordt wel een inhaa slag in gemaakt om dat eh, ja eigenlijk die ruis eruit te halen. Daar wordt door Flash wel aandacht aan besteed om tot een minimum te beperken. Wij als organisatie erkennen dat dat er is, dat er ruis is tussen bepaalde afdelingen.

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

Wij zijn heel goed – dat het dreigt spaak te lopen en naar buiten toe – om dan alle zeilen (intern) bij te zetten zodat de buitenwereld er zo weinig mogelijk van merkt. Maar, dat is natuurlijk niet prettig om altijd alles op het laatste moment en ad hoc te moeten doen. We zijn wel met bepaalde werkgroepen bezig om goed naar het proces te kijken van ‘waar gaat het nu mis?’ en waar kunnen we dit verbeteren. Ik heb het gevoel dat Flash een organisatie is die heel kritisch naar zichzelf kijkt. Daar proberen we wel verandering in te brengen.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

Het valt en staat natuurlijk bij de mensen die het moeten doen en de ene collega is zich iets meer bewust van de consequenties die het met zich meebrengt dan de ander. Het heeft ook met een stukje heropvoeding – als ik het zo mag zeggen – te maken, maar het heeft ook duidelijk – vind ik dan – met de beleving van je werk te maken. Dat is natuurlijk heel lastig omdat.... Bij sommige is dat gewoon heel moeilijk om aan te brengen. Veel mensen hebben die beleving van nature, sommige kunnen het aanleren maar er blijft altijd een klein groepje die dat lastig vindt en die dat anders ervaart. Het heeft

dus te maken met hoe je naar je werk gaat. Heb je de intentie om je werk zo goed mogelijk te doen, zie je het als een leuke afleiding of doe je het alleen voor je geld. Ik vind me werk uitdagend en ik heb de intentie om altijd zo goed mogelijk m'n werk af te leveren. Dat ik daar fouten in maak, dat doet iedereen. Maar ja, niet iedereen is hetzelfde. Wat ik doe hoeft niet goed te zijn en wat die ander doet slecht te zijn. Je hebt natuurlijk wel verschillende gradaties van beleving, hoe sta je in je werk.

Extra opmerking interviewer: Vertaalt zich dat dan ook door in de kwaliteit van het werk?

Ja, dat kan zich soms door vertalen van: nouja, ik heb mijn stukje gedaan en dan ben ik klaar.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

E-mail, telefoon en collega's die bij je langslopen. De normale middelen zeg maar.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Op dat punt ben ik tevreden, ik ben zelf heel erg van het persoonlijke contact en een e-mail te gebruiken als bevestiging wat je hebt besproken. Ik ben niet zo'n persoon wat veel mailt en daar in blijft zitten.

Extra opmerking: Heb je geen behoefte aan een intranet, wat veel bedrijven tegenwoordig gebruiken?

Daar heb ik nog eigenlijk niet over nagedacht, eerlijk gezegd. Dat zou wellicht wel een toegevoegde waarde kunnen hebben, maar ik heb dat nog nooit uit mezelf bedacht.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Tuurlijk ken ik onze afdeling Marketing maar inhoudelijk ken ik dat niet. Ik weet dat ze verantwoordelijk zijn voor onze website, voor de communicatie naar onze relaties toe, pro-actief relaties bellen die wat minder actief zijn, alleen in de grote lijnen weet ik dat. Inhoudelijk weet ik dat niet goed, nee.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

Met een klanten dag of een Partner Event dan ben ik er wel van op de hoogte, maar dat komt omdat daar meerdere werkgroepen inzitten waar Marketing ook bij zit. Dan loopt het in elkaar over.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

x

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

Ja, zeker. Het zijn twee afdelingen die naast elkaar staan. Ze hoeven niet per se in elkaar maar ze staan zeker naast elkaar. Als Marketing pro-actief belt of ze hebben iets in hun markt gehoord en ze gaan erachter aan en dan komt daar bijvoorbeeld een afspraak uit. Daarom zijn ze heel belangrijk voor de Sales afdeling. Dat samenspel vind ik wel belangrijk.

Extra opmerking: Gebeurt dat nu al?

In mijn functie minder. Bij de uitleg van het klantenportal dan wel, ik denk dat zij zich meer richten op de accountmanagers voor afspreken etc.

Sales**5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?**

Daar zijn ook gradaties in zoals ik al eerder zei, daar zitten ook verschillende mensen. Die hebben allemaal hun eigen visie en hun eigen werkwijze. De ene werkwijze spreekt mij meer aan dan de andere.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

x

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Doordat ik niet echt inhoudelijk iets weet over Marketing vind ik het erg lastig om hier wat over te zeggen, sorry.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

x

Samenwerking**6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?**

Als ik iets van Marketing wil weten, dan zoek ik zelf contact maar dat is niet alleen voor Marketing. Het ligt ook wel aan mij als persoon, dat ik persoonlijk er op af stap.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

x

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Ik denk dat het wel is handig zou zijn om periodiek gewoon puur met zijn tweeën te zitten over wat er aan de hand is, waar behoefte aan is en waar hulp voor nodig is. ook natuurlijk vanuit Marketing naar Sales toe, dat Marketing de behoeftes uit kan spreken over bepaalde informatie om voor ons een beter beeld te krijgen.

Extra opmerking: Ik had gehoord dat er wel een Salesmeeting XL wordt georganiseerd? Weet jij hoe vaak dat voorkomt?

Ja, dat is pas veranderd volgens mij maar dat is ook groter met meerdere afdelingen erbij. Volgens mij is dat één keer in de drie maanden.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Zie vraag 6c.

België (alleen voor Marketing)**U heeft ook contact met de accountmanagers van België.**

Heel weinig contact met Belgische accountmanagers.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

x

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

x

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

x

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

x

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Onze salesmanager is net weg, dus wij vallen nu onder Simone. Simone is nu ongeveer alles bij Flash, dus ik vind dat je Simone niet kan belasten, behalve als het noodzakelijk is en werk gerelateerd. Wat ik heel prettig vind is dat er dadelijk weer een salesmanager is die ook gewoon een stukje stuurt en inzichten geeft en kritisch naar je kijkt. Simone heeft wel één keer per maand tijd voor ons gereserveerd, 1 op 1, maar dat is natuurlijk te weinig en dat kan ook gewoon niet. Het is too much voor haar. Ik vind een kritische leidinggevende erg fijn. Kritiek vind ik helemaal niet erg maar het ligt er wel aan hoe je het brengt, zodat het echt in het kader van ontwikkeling staat.

Extra opmerking: was dat bij de vorige salesmanager wel zo?

*Ja, die was heel goed in coaching en kritisch zijn. Hij deed het niet op een bepaald tijdstip maar meer in de waan van de dag dat hem iets opviel ofzo iets. **Simone doet dat ook, maar in mindere mate – wat logisch is – omdat het zo druk is.** Als ik Simone nodig heb of ergens mee zit dan zal zij daar altijd gehoor aan geven.*

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'voorbeeldgedrag' van uw manager? **Wanneer niet bekend, uitleggen.**

Zie boven

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Simone heeft het zo druk, ik snap dat zij zich daar niet nog voor kan inzetten. Momenteel niet in ieder geval.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

In het verleden wel ééns, maar volgens mij laatste anderhalf jaar heb ik het niet meer gehoord. Dat wil niet zeggen dat het niet gebeurt, maar ik weet daar in ieder geval niks van.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

Dat ligt een beetje aan wat de insteek van het gesprek is. Ik denk dat als een accountmanager in gesprek gaat, ongeacht welk onderwerp het is, dat het altijd verstandig is om iemand mee te nemen als het toegevoegde waarde heeft. Iemand die bijvoorbeeld op het CSC werkt en heel veel telefonisch contact heeft met een relatie, dan is het gewoon goed dat die een keer meegaat. Dan krijgt de klant ook een beeld met wie hij of zij nou aan het spreken is. 'die persoon die ik altijd spreek, die ziet er dus zo uit en dat is zij dus.' Ik denk dat dat altijd goed is voor een relatie, dat je beeld krijgt en dat je, ook vanuit onze kant naar de klant toe meer begrip krijgt voor bepaalde situaties. Ik denk dat het altijd goed is.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

x

Vergaderingen**10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?**

Ja, bij de Salesmeeting XL dan, vaker gebeurt het eigenlijk niet. Er zijn geen losse meetings voor Sales en Marketing. Bij de Salesmeeting XL zitten ook Inkoop en Product Development erbij.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Ik zit niet bij deze vergaderingen, alleen de accountmanagers.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

x

Verantwoordelijkheid**11a. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?**

Van beide afdelingen hoort het te komen. Begrip voor elkaar is ook erg belangrijk.

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

7,5.

Interview 5 – 31-3-2016 (15:30-15:54)**Interview Marketing-Sales samenwerking****Naam:** Cindy Nieboer**Functie:** Teamleider Customer Service Center (CSC)**Persoonlijk****1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?***2 april 2013. Bijna 3 jaar.***1b. Wat houdt uw functie precies in?***Het aansturen van de afdeling om de dagelijkse werkzaamheden zo efficiënt mogelijk af te handelen, ondersteunend van de meiden met het uitwerken van dingen, zelfstandige kortingen bepalen, kijken of bepaalde processen op de afdeling efficiënter kunnen worden, uhm, samenvattend eigenlijk gewoon het aansturen van de afdeling. Ik ben nu een halfjaartje teamleider, ik ben eerst begonnen als gewone Sales Assistant.***1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?***Uhm, jeetje. Ik denk het verbeteren van de werkprocessen en het efficiënt afhandelen van alles wat binnenkomt. Ik denk dus dat mijn functie bijdraagt aan het efficiënter werken van onze afdeling, dat er meer bij ons wordt afgehandeld en dat we niet voor ieder dingetje naar de accountmanagers moeten. Dat we bepaalde dingen vastleggen en afspraken maken, het verlichten van de werkzaamheden van de accountmanagers.***Organisatievragen****2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)***Heel open en vrij. Laagdrempelig. Iedereen is gelijk en het maakt voor mij echt niet uit bij wie ik naar binnen stap, iedereen heeft tijd. Nouja, niet iedereen zal altijd tijd hebben, maar het is niet zo dat er bij iemand de drempel hoger is dan bij de andere. Ik kan bij iedereen naar binnen lopen.***2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?***Ja, betrouwbaar, verbonden, betrokken, attent en inventief.***2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?***Ja, dat denk ik wel. Ik denk wel dat we aan de kernwaarde betrouwbaar hard kunnen werken, omdat we daar wel in kunnen verbeteren. We zijn in die zin wel betrouwbaar als organisatie, maar als we bijvoorbeeld levertijden communiceren naar klanten, is het de vraag of die wel altijd haalbaar zijn. Ook qua installatietijden naar de klant toe, als we dat kunnen perfectioneren dan komt de kernwaarde betrouwbaar ook beter naar voren. Ik denk dat dit onbewust bij je wordt meegegeven wat we willen uitstralen, dus ik vind het wel goed verzonnen van binnenuit.***Interne communicatie****3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?***Beter, maar het kan ook verbeterd worden. Ik denk dat er nu vanuit het management nu wel beter gecommuniceerd wordt, maar nu mis ik weer van Marketing juiste communicatie. Vorig jaar is het 'begonnen' met verbeteren. Dat kwam ook uit het MTO naar voren, dat we soms informatie missen. Daar luisteren ze (Management) dan wel naar. We worden nu bij elkaar geroepen en dan worden er verschillende dingen uitgelegd zoals welke richting we op gaan, hoe gaat het nu met de organisatie. Ik vind dat ze dat wel erg goed doen.***3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?***Dat de verbetering wordt ingezet. Vanuit Marketing oogpunt, gisteren is er intern een bericht verspreid over de overname van Cuna, maar er is ook een bericht verspreid naar de klanten. Die wordt niet gestuurd naar CSC van: 'dit is het bericht wat er uit is gegaan, en zo is het beschreven.' Dat is wel vervelend, want als een klant bij ons vragen gaat stellen over bepaalde dingen die in de mailing*

werden genoemd, weet ik daar niks van. Terwijl, vorig jaar ofzoiets, waren wij wel gewend dat als er iets verstuurd werd of als er iets op social media werd geplaatst, dat wij daar wel op de hoogte van werden gesteld.

Extra opmerking interviewer: bedoelt u wij als afdeling of wij als organisatie?

Wij als organisatie. Ik weet ook niet waarom dat niet meer zo is, maar het is wel fijn dat wij dat ook weten als de klanten bijvoorbeeld bellen en iets zeggen wat in dat bericht staat. Dat er iets de deur is uitgegaan. Het is fijn om inhoudelijk te zien wat er in staat.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

Zie vorige vraag.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Mondeling vooral. Ik denk dat dat ook het beste werkt. Je kunt heel veel per e-mail informeren, maar op het moment dat je bij elkaar zit en iemand legt iets uit, dan bereik je mensen beter. Je krijgt zoveel e-mail op een dag, dat het niet echt tot je doordringt.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Intranet is sowieso erg wenselijk. Ik had het idee dat ze daar al een poosje mee bezig waren maar dat ehm, ik hoor daar niks meer over.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Uhh, voor zover ik dat kan zien, maar als wij ondersteuning nodig hebben met bepaalde zaken die gedaan moeten worden, dan is daar ruimte voor. Ik denk dat Marketing qua evenementen organiseren helemaal top is, maar het stukje interne communicatie, dat mis ik dan nu wel. Ik weet niet wat daarin veranderd is. Ik denk dat we nog steeds berichten op social media plaatsen, alleen dat wordt niet meer gedeeld. De samenwerking tussen CSC en Marketing is ook niet heel erg nodig. De samenwerking met de accountmanagers, de interactie, zal meer zijn dan ons.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

Ik ben wel redelijk op de hoogte wat Marketing doet. Ik weet dat Sandra zich heel erg bezighoudt met database, naast het feit dat de stagiair daar ook voor is. Die maakt afspraken voor de accountmanagers, doet de service calls en zij doen natuurlijk ook de positionering waar Annemieke voor is. Ik werkte vroeger bij een bedrijf wat in de Direct Marketing zat dus ik weet wel het een en ander wat Marketing doet. Dat wordt dan misschien niet door iedereen gezien maar door mij in ieder geval wel, haha.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

x

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

x

Sales

5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?

Nouja, ik denk dat sowieso wel iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Het is natuurlijk de bedoeling dat je zoveel mogelijk orders binnen krijgt, alleen de een is daar wat sterker in dan de ander en de een is daar wat vooruitstrevender in dan de ander. Maar goed, daarom heb je ook senior en junior accountmanagers. Die inzet is prima. Ik moet mezelf trouwens herstellen, er zijn momenteel geen junior accountmanagers. Er komen in ieder geval wel vier accountmanagers erbij.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Er is natuurlijk altijd ruimte voor verbetering. Wij zitten als Binnendienst zeg maar als koppeltjes aan de buitendienst. Diegene aan wie ik gekoppeld ben, daar ben ik erg blij mee. Deze passen qua persoonlijkheid bij mij het beste. Er is qua koppeling gekeken wie er zijn en wie het beste bij elkaar past, niet dat je je eigen 'groepje' mag samenstellen.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

Ik kan dat helaas niet beantwoorden, de accountmanagers hebben daar meer input voor. Vind ik heel moeilijk om te beantwoorden.

Samenwerking

6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?

x

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

x

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

x

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

x

België (alleen voor Marketing)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

x

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

Sowieso is er een cultuurverschil maar verder durf ik het niet te zeggen.

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

x

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

x

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Tja, hoe zou ik Simone omschrijven... in ieder geval iemand die weet welke richting ze op gaat. Zij weet dit goed in te vullen en goed over te brengen. Ze laat je ook vrij in bepaalde zaken om daar je eigen invulling aan te geven. Het is niet iemand die vijf keer per dag controleert hoe de zaken gaan. Als het niet goed gaat hoor ik het vast wel.

Extra opmerking: hoor je ook wanneer het wel goed gaat?

Ja, zeker. Dat hoor ik dan vooral in een functioneringsgesprek, maar dan komt er wel een blijk van waardering naar voren. Ook eigen inbreng wordt gewaardeerd.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Zeer tevreden.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

x

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

Ik heb nog nooit gehoord dat Marketing daarbij zit, maar daar durf ik verder niet veel over te zeggen.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

x

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

x

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Ik weet dat ze tijdens de Salesmeeting XL bij elkaar zitten, 1 keer per kwartaal. Ik zit ook bij de XL meeting. Er is een nieuw overlegstructuur dus ik weet het niet zeker. Ik ga het even voor je nakijken straks of ze ook bij de andere sales meetings zitten.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Ik vind het erg fijn om te weten waar mensen mee bezig zijn. Als je als bedrijf als team wilt opereren op de markt, dan moet je wel weten waar je collega's mee bezig zijn. Het risico bestaat anders dat je allemaal geïsoleerde eilandjes krijgt. Het is sowieso goed te weten waar je mee bezig bent, om ook meer begrip te creëren en te behouden.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Sales neemt inhoudelijk de offertes en de projecten door, wij vertellen ook waar we tegen aan lopen en waar we mee bezig zijn, wat de trends zijn en waar we op moeten letten. Marketing geeft ook aan waar ze mee bezig zijn en wat er qua evenementen of iets loopt.

Verantwoordelijkheid

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

x

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Geen flauw idee, excuses. Daarvoor weet ik echt te weinig over dat onderwerp.

Interview 6 – 5-4-2016 (14:00:14:44)

Interview Marketing-Sales samenwerking

Naam: Sandra Leeman**Functie:** Direct Marketeer**Persoonlijk****1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?***22 januari 2013.***1b. Wat houdt uw functie precies in?***Mijn functie houdt onder andere in: het organiseren van de events, veel contact met klanten, daaronder ook het klanttevredenheidsonderzoek. Service en database calls, wat overigens het laatste jaar tot ander halfjaar wel wat minder is geweest in verband met drukte en andere prioriteiten.***1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?***Binnen de organisatie, pfoe. Nouja, klanttevredenheid, dat vooral. Ik weet niet of collega's dat op die manier ervaren, omdat het natuurlijk best een abstract begrip is. Dat is wel het beste te koppelen. Of je nou een event organiseert, een workshop of een service call doet, het heeft allemaal te maken met de klanttevredenheid. Ik doe samen ook met Cindy de klachtenregistratie en het stukje CRM.***Organisatievragen****2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)***Op zich wel een open organisatie, ook wel redelijk plat. Het is wel een organisatie in beweging, dat merk je, ook met de overname van Cuna natuurlijk. Daarvoor merkte je ook al dat we Flash opnieuw op de kaart willen zetten, een nieuwe positionering. Dat brengt ook wel onrust met zich mee.***2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?***x***2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?***Ik denk dat daar zeker wel naar gekeken is, maar dat is vanuit het MT en directieniveau gegaan. Ik heb niet het gevoel dat de lagen daaronder er bij betrokken zijn.***Interne communicatie****3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?***Ja, kan altijd verbeterd worden. Ik vind met bepaalde zaken dat niet iedereen even goed op de hoogte is.***Extra opmerking: Wat bedoelt u met bepaalde zaken?***Nouja, een gek voorbeeld. Dat speelde vorig jaar, was er sprake dat er een interne verhuizing zou komen. Dat hoor je dan in de wandelgangen maar niet via de officiële kanalen, terwijl dat wel gebeurt op de plek waar ik zit. Nu is het helemaal van de baan, maar er zou in gewijzigd worden. Dat werd niet open gecommuniceerd naar mijn gevoel. Het is verder niet echt een heel boeiend onderwerp maar dat vind ik wel een stukje communicatie waar we met ze alle naar kunnen kijken.***3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?***Hmm, ja, wat gaat er goed? Ik denk wel dat er bewustzijn is dat er gecommuniceerd moet worden. Nou zal dat in de uitvoering niet altijd even goed gaan, maar men is wel bewust dat er gecommuniceerd moet worden om op de hoogte te blijven van elkaar en te weten wat er speelt. Nu met de overname van Cuna wordt er (door Annemieke) heel erg geprobeerd om dat open te houden. Maar nu merk je dat de brief van Cuna naar de klanten is gestuurd, maar die is dan niet gestuurd naar het CSC die er wel vragen over krijgt. Je probeert het allemaal goed te doen, maar er vallen nog*

wel steken. Dan komt Cindy naar mij toe met de opmerking en dan denk ik; tja, dat is logisch. Dat zijn dan kleine puntjes op de i die dan nog net ontbreken.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

Ik ben sowieso van het bij elkaar naar binnen stappen. Dat doe je natuurlijk best wel snel, maar dat is niet bij iedere afdeling mogelijk omdat zij bijvoorbeeld buiten de deur zijn of noem het maar op. Bijvoorbeeld een intranet, dat lijkt me erg fijn. Continu mailtjes krijgen van afdelingen ga je op een gegeven moment ook niet meer lezen. Dan denk je van: 'ja, weer een mailtje. Bluh.' Maar een intranet, die jij zelf kan lezen wanneer je wilt, bij wijze van spreke in de bus naar huis. Dat houdt de collega's ook scherper, omdat ze zichzelf moeten inzetten. Kijk, de belangrijke dingen moet je wel actief in de organisatie communiceren. Ik vind het wel goed dat er door Simone sessies worden georganiseerd over Flash, waar we staan en waar we nu naar toe gaan, goede en mindere dingen delen.

Extra opmerking van de interviewer: En sinds wanneer zijn die sessies er? Is er een bepaalde regelmaat of alleen wanneer het nodig is?

We zijn daar vorig jaar mee begonnen, geloof ik. Ik denk dat we nu drie van zulk soort sessies hebben gehad. Het is geen verplicht nummertje, maar als er veel leuke dingen gebeuren, is er zo'n sessie. Er is nog geen vaste richtlijn erin. Voor de positionering moest het natuurlijk voor iedereen gepresenteerd worden. Ik denk dat het goed is dat het op die manier wordt gedaan. Er worden ook dingen gevierd met bijvoorbeeld een stukje taart, dan doe je het als organisatie goed. Dat vind ik dan dus wel goed gaan.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Mail en mond-op-mond communicatie. Dat is het eigenlijk.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou jij liever andere/extra middelen zien?

Ja, een intranet. Nieuwsbrief, maar dat gaat per mail. Een intranet lijkt me in ieder geval wel heel handig.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Ja, ik heb natuurlijk een beetje een kleine afdeling, haha. Nee, zoals het met Lotte ging vond ik het goed gaan. Lotte was natuurlijk met het online-gedeelte en ik met het klantcontact en het organiseren. Er vond veel samenwerking plaats, dat was erg fijn. Het was duidelijk dat ieder zijn eigen onderdeel had maar waar nodig werd geholpen. Je hebt wel met elkaar te maken en je weet wat er speelt, dus ik vond het wel heel goed. Ook met Marjolein erbij, als er iets speelt, kan je dat gewoon vertellen. Daarmee bedoel ik of we op de goede lijn zitten of hoe we nu verder moeten, dat kan je goed met communiceren.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

x

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Dan bedoel je de communicatie, of de samenwerking? Nouja, de samenwerking kan beter. Eigenlijk hebben we weinig met Sales te maken. We hebben een Partner Event en dan gaan we bij Sales jasje trekken om de klantenlijst na te gaan wie er uitgenodigd wil worden. Dan is het voornamelijk vanuit Marketing een informerende taak wie zich heeft aangemeld, wie komen er per accountmanager en uit welke branche en wat wordt er van ze verwacht. Na zo'n dag is het ook belangrijk om te weten hoe we de opvolging gaan regelen. Ik heb dan terugkoppeling gekregen van 2, 3 accountmanagers gekregen en van de rest niet.

Extra opmerking van de interviewer: Hoeveel accountmanagers waren aanwezig op het evenement?

Uhm, even denken. We hebben Eric, Edwin, Johan voor Nederland. Bjorn en Luc voor België. Simone reken ik ook mee want die heeft natuurlijk ook klanten in haar portefeuille. Dan heb je natuurlijk ook nog CSC die ook wat klanten heeft, dus je zou kunnen spreken van 7 accountmanagers.

Extra opmerking: En Rens? Rens is natuurlijk Business Consultant, heeft hij nog klanten?

Rens heeft geen klanten onder zich, maar hij zou bijvoorbeeld wel kunnen zeggen; hey, die bel ik wel even na en daar ga ik op af. Ik moet wel vertellen dat hij daar wel actiever in is, maar van de Belgische heb ik nog niks gekregen. Ik heb ook nog een reminder gestuurd. Ik mis van Nederland ook nog 2 accountmanagers terugkoppeling. Een iemand heeft dan wel aangegeven dat hij momenteel te druk is dat het nog even niet gaat. Maar ja, het is vaak trekken en sleuren wil je iets voor elkaar krijgen.

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

Ja, zeker. De accountmanagers komen bij de klant. Die weten wat er speelt bij de klant. Als Marketing ook weet wat er speelt bij de klant, dan kan je daar - bijvoorbeeld met een service call – rekening mee houden of juist een mailing erop aanpassen. Als je bijvoorbeeld weet welke producten of netwerken de klant heeft, kan je je daar veel beter op instellen en meer de diepte in. Sowieso is het leuk om te horen – ondanks het afgelopen jaar niet echt is voorgekomen – belde ik ook, maakte ik ook afspraken voor de accountmanagers. Ja, hoe leuk is het dan om te horen dat er een offerte of order uit is gekomen van die afspraak.

Extra opmerking: Gebeurt dat nu niet meer dan? Is dat verdwenen uit uw takenpakket?

Nee, dat gebeurt niet meer. Nee, dat is gewoon puur door de werkzaamheden en vorig jaar van het ontbreken van een online marketeer, waardoor er geen tijd voor was. We gaan dat nu wel weer oppakken. Niet ikzelf, maar ik zal het wel coördineren. Dat gaat waarschijnlijk via BUKO gebeuren.

Extra opmerking interviewer: BUKO?

Dat is een bedrijf waar we een soort samenwerking mee hebben. BUKO zit dan meer in de bouw met hekken en muren enzovoort, je weet het wel. We hebben daar wel een soort samenwerking mee want stel je voor dat BUKO op een plant komt bij bijvoorbeeld de Shell en die kan dan Flash promoten dat wij zulke oplossingen leveren. Wij vallen namelijk onder dezelfde holding, de Scheibeeck Groep. Dus ja, dat is eigenlijk een collega-bedrijf. Zij hebben ook een callcenter, we hebben vorig jaar bestanden opgekocht om leads te generen in Noord-Holland. Dat hebben zij bijvoorbeeld voor ons gebeld. Het is vanuit Flash nu meer een coördinerende taak dan echt een uitvoerende taak in verband met de tijdsdruk en andere taken.

Extra opmerking interviewer: En hoe ging het dan met de communicatie, doordat er juist zo'n tussenpersoon zat?

Dat ging prima. De collega van BUKO mailde het gelijk door naar de accountmanager, Marjolein (marketingmanager) en mij. Dat werd dus direct gecommuniceerd naar ons.

Extra opmerking: heeft u daar vrede mee, dat iemand anders dit nu doet?

Ja, op zich wel. We gaan ons nu vooral focussen op de database calls en de service calls. Kijk, de database calls kan iedereen op zich wel doen omdat dat vooral gaat om de gegevens van de klant. Met een service call ga je er wel wat dieper op in, zoals hoe het gaat met het bedrijf en hoe de producten van Flash hun werk doen en of ze tevreden zijn. Dat wordt voor mij ook de eerste keer dus ik ben erg benieuwd hoe dat gaat lopen.

Extra opmerking: Vind je dat (service calls) een taak van Sales of van Marketing?

Voorheen was dat altijd dat Marketing dat op zich nam, aan de ene kant vind ik het wel een stukje Sales. Het is natuurlijk een klant van ons allemaal, maar ik zou zelf als accountmanager dat zelf willen weten en zelf willen doen.

Sales**5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?**

Tja, dat zijn me collega's. Een groep mensen die altijd erg druk is. Redelijk moeilijk te benaderen, omdat ze altijd druk zijn en hun werk heeft prioriteit, volgens hun, op de vraag die ik vanuit Marketing stel. Als ik echt iets nodig heb, dan krijg ik het ook wel, maar zoals ik al zei, altijd een beetje trekken en sleuren. Er moet vaak nog wel een reminder achteraan. Dat is niet bij alle accountmanagers zo, maar sommige hebben daar nog wel 'behoefte' aan. Dat staat bij hun gewoon lager op het prioriteitenlijstje. Een hardwerkende afdeling, altijd druk.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

Nouja, globaal wel. Klantenbezoeken en offertes, dat in combinatie met andere afdelingen. Ik weet het wel in grote lijnen, niet in detail. We hebben natuurlijk Salesmeetings waar de saleslijsten worden besproken. Daardoor informeer je jezelf ook op die manier.

Extra opmerking: Hoe vaak is zo'n salesmeeting?

Uhm, dat weet ik niet. Volgens mij 1 keer per maand, maar dat weet ik niet zeker, want de structuur is pas aangepast. Dat moet ik nog even opzoeken. Er zijn ook een aantal themasessies. Ik zit bij beide meetings. We hebben pas een meeting gehad over LORA, het nieuwe netwerk en ik vind dat erg prettig om erbij te zitten, dat je als groep zijnde dat doet.

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Kan altijd beter, qua samenwerking. Er is nu niet echt een goede samenwerking dat we ergens samen naar gaan kijken en denken; goh, zullen we daar even aan gaan werken? Ja, ik ben ook wel is mee geweest met afspraken. Als ik dan een afspraak heb gemaakt – niet bij allemaal – vind ik dat hartstikke leuk om mee te gaan en heel interessant. Ook gewoon voor het contact, hoe gaat de accountmanager om met de klant en dat is wel erg leuk.

Extra opmerking: doe je dat nog steeds?

Het is er het afgelopen jaar niet van toegekomen, nee. Ik ga toevallig vrijdag met Edwin naar de wereldhavendagen maar dat heeft te maken met dat we daar een evenement willen organiseren. Voor de wereldhavendagen gaan we ook de communicatie verzorgen, dus vandaar. Dat is eigenlijk het stukje samenwerking en dat vind ik erg leuk.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

x

Samenwerking**6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?**

Nihil. Word weinig samengewerkt.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

Ik denk tijdsdruk. Misschien niet in kunnen zien wat Marketing voor Sales kan doen. Ik denk dat dat het is. Het is ook echt niet zo dat wij bij elke afspraak iets moeten doen, dat is helemaal niet nodig.

Je zou er wel meer mee kunnen doen. Als je bijvoorbeeld weet dat de accountmanager naar die klant gaat, dan kan je bijvoorbeeld zeggen: hey, neem die folder is mee of pak dat is mee. Die heb ik pas gebeld, doe dit is. Ik denk dat we er meer aan kunnen doen.

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Zie vorige antwoorden.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Deel successen, deel ook als het niet goed gaat. Dan komen we ook weer bij het stukje Klachtenregistratie, dan kunnen we daar ook weer wat mee. De belangrijke zaken met elkaar delen, het bewustwording.

België (alleen voor Marketing)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

Er is wel verschil, ja. De Belgische accountmanagers zien het nut van Marketing dan weer wel in. Als je daar met ze praat over workshops, zijn ze daar heel enthousiast in. Alleen als je daar ook iets nodig van hebt zoals een lijst of iets, is het hetzelfde trekken en sleuren.

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

Zie boven.

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

Ik denk dat dat komt, de Belgen zitten natuurlijk in een kleinere samenstelling. Hebben iets meer klantcontact, heb ik het idee. Die weten bij een heleboel klanten wat er speelt. Dat hebben de Nederlanders ook wel, maar die hebben zo'n grote groep klanten onder zich, dat gaat gewoon niet. Die hebben zowat 2000 klanten onder zich. Dan weet je niet van alle 2000 wat er aan de hand is. Ik durf het eigenlijk niet te zeggen. De Belgische collega's vinden het geven van een workshop wel heel erg leuk. Die zien daar het belang heel erg van in. Als ik het hier zou voorstellen, een workshop geven, tja. We hebben dat in 2013 wel gedaan, dan heeft Eric (accountmanager) een deel gedaan en Edu (productmanager) een deel gedaan, maar voor de rest gebeurt dat niet echt. Als ik bij hun naar binnen zou stappen van; zullen we een workshop organiseren? De reactie is dan altijd dat het veel te druk is. We hebben hier natuurlijk wel het Partner Evenement wat een stukje klantcontact is.

Extra opmerking: er was pas besproken dat de Belgische accountmanagers misschien meer hunters zijn en de Nederlandse accountmanagers meer farmers. Ervaart u dat ook zo?

Volgens mij heeft België ook meer doelstellingen wat betreft de nieuwe klanten. Maarja, een workshop organiseren doe je toch voor bestaande klanten. Je kan wel een hele lijst gaan bellen maar die komen echt niet zomaar naar een workshop toe. Ook daarin ben je meer aan het farmen. Ik durf daar niet over te spreken want zo goed zit ik niet in hun werkzaamheden.

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

X

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Wat betreft de eigen afdeling vind ik dat prima gaan. Dat gaat allemaal op een goede manier en in samenspraak. Vanuit de organisatie, dat wordt meestal via het MT doorgegeven. Je krijgt het dus via je afdelingsmanager door. Ik vind het wel vaak eenrichtingsverkeer. Vaak wordt er iets bedacht in de directie, wat doorgaat naar het MT en dat dan maar uitgevoerd moet worden. Laat het 'werkvolk' ook is meedenken, want die zijn van de praktijk en die moeten het allemaal uitvoeren. Die denken namelijk ook in de praktijk en niet in de strategie. Soms wijkt strategie weleens af van de praktijk en dan werkt dat bijvoorbeeld niet. Met Marjolein heb ik wel samenspraak, dan kan ik daar best over vragen hoe dit kan werken. Soms moet het op een bepaalde manier, maar soms komt ze ook weleens terug op iets wat ik van tevoren al had voorgesteld.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Zie boven.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Ik zou even niet weten wat zij er meer aan kan doen. Ik heb het idee dat dat best wel vaak is geprobeerd, ook toen John er nog was. Er was qua Marketing en Sales al een bepaalde afstand en John kon het ook niet voor elkaar krijgen dat de samenspraak daar beter in werd.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

Afgelopen jaar is dat niet meer gebeurd. Begin 2015, eind 2014 was het denk ik voor het laatst.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

Ik vind de toegevoegde waarde dat ik de klant ontmoet. Ik zie wat voor branche ze in zitten, hoe het een en ander werkt, ik zie hoe ze de communicatiemiddelen gebruiken en ik zie hoe de accountmanager zijn product verkoopt, wat ik erg leuk vind om te zien. Er komt ook weleens in dat gesprek een term voor die ik helemaal niet ken. Dat is ook een stukje kennisverrijking. Dat vind ik het meest interessante eraan.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

Ik maakte de afspraak en dan gaf ik bij de klant aan of hij of zij het goed vond om mee te komen en ook bij de accountmanager het natuurlijk navragen.

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Dat ga ik nog even bekijken, die constructie is veranderd. We hebben in ieder geval geen Sales-Marketing overleg.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Nee, niet per se. Er is zoveel overleg dat dat nu niet nodig is. Ik vind dat, wanneer er een Salesmanager is, dat ook moet gaan regelen met de Marketing manager. Wanneer er behoefte aan is, moet je bij elkaar komen zitten. Zo'n meeting is niet elke week nodig als je gewoon goede interne communicatie met elkaar hebt.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

X

Verantwoordelijkheid

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Zie vraag manager.

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Het is voldoende, maar er is heel veel ruimte voor verbetering. Wanneer je echt iets nodig hebt, dan gebeurt het wel. Er zit helaas geen automatisme in. Ik vind het een 6.

Interview 7 – 14-4-2016 (11:15-11:47)

Interview Marketing-Sales samenwerking

Naam: Eric de Water

Functie: Senior Accountmanager

Persoonlijk

1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?

1 juli 2004.

1b. Wat houdt uw functie precies in?

In eigen woorden, het adviseren in de juiste toepassingen en de juiste apparatuur voor de klanten en het verhuren en het verkopen van producten.

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

Voornamelijk aan de omzet, hahaha. Ook het behalen van mijn eigen targets.

Organisatievragen

2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)

Qua cultuur en omgang. Flash is een hele informele organisatie naar mijn idee.

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

Oef, nee. Dat weet ik niet, ze zijn pas veranderd. Ik zit hier al zo lang dat dat ik denk dat ze bij mij in ieder geval de kernwaarden wel terugzien, haha.

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?

x

Interne communicatie

3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?

Mwahh, die kan wel beter op sommige vlakken.

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

De communicatie met Marketing gaat naar mijn idee goed. Ook met Inkoop en service vind ik het goed gaan. (geen CSC)

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

Ik vind persoonlijk de informatie die ik doorkrijg van Product Development niet voldoende. Soms komen wij sneller achter bepaalde ontwikkelingen door het zelf te ontdekken dan dat we het horen van Product Development. Dat is geen goede zaak naar mijn idee.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Via mail en meetings.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou u liever andere/extra middelen zien?

Nee hoor, ik vind dit prima. Als de informatie komt via deze middelen, heb ik er geen problemen mee.

Extra opmerking: Wat zou u als grootste voordeel zien als de interne communicatie tussen Product Development en Accountmanagement verbeterd?

Dat ik niet alleen op de hoogte ben van de nieuwste productinformatie die wij nodig hebben om de klanten te adviseren dan wel te verkopen, maar ik zou ook graag op de hoogte willen zijn van wat de concurrent biedt in vergelijking met wat wij bieden. Niet alleen kijken naar wat jijzelf verkoopt, maar

ook naar wat de concurrent verkoopt en wat zij aanbieden. Je moet natuurlijk wel uitgaan van je eigen kracht, maar je moet wel op de hoogte zijn van wat in de markt te koop is.

Marketing

4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?

Op dit moment, hoe zal ik dat zeggen, niet zo veel steun in het benaderen van klanten. Op dit moment hebben ze daar ook niet zoveel tijd voor, ze zijn volgens mij erg druk bezig. Ze zijn bezig met heel veel andere dingen. De directe ondersteuning tot klanten benadering die is er op het moment gewoon niet. Voor de rest worden we goed geïnformeerd over de zaken die lopen, zoals de nieuwe website die in aantocht is. Dus in principe heb ik daar verder niet zoveel problemen mee.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

Niet heel uitgebreid, dat zou misschien wel iets meer mogen. We horen het vaak alleen in de meetings en tussendoor niet. Dat zou misschien wel iets beter kunnen. We weten natuurlijk dat er aan de website wordt gewerkt maar dat is heel oppervlakkig.

Extra vraag interviewer: zijn er specifieke meetings voor alleen Marketing en Sales?

Nee, die zijn er niet. We hebben op dit moment eigenlijk meetings, dat is sinds de overname van CUNA, met alleen Sales erbij. Voor de rest is er 1 keer in de maand een grote Salesmeeting, waarbij ook mensen van Financien, Service en van alle andere, Product Development bijvoorbeeld, aanwezig zijn om informatie met elkaar te delen.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Nouja, zoals ik net al aangaf; ik zou graag wat meer ondersteuning willen tijdens het klantcontact. Ik weet dat dat weinig tijd voor is, maar dat mis ik wel. Ook misschien iets meer informatie delen met elkaar, dus vaker een meeting. Voor de rest ben ik tevreden.

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

x

Sales

5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?

In mijn beleving hebben wij bij ons intern best wel veel overleg. Dat is natuurlijk het meeste als we binnen zijn, want je moet natuurlijk rekening houden dat de accountmanagers ook vaak onderweg zijn. Ik vind onze samenwerking goed gaan, we delen veel met elkaar en hebben vaak contact.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

x

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Zie eerdere vraag bij Marketing.

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

Ja, daar zie ik zeker het nut van in.

Samenwerking**6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?**

In principe goed, maar op dit moment hebben we niet echt directe ondersteuning met het benaderen van klanten dan wel potentiële klanten. Daar is de capaciteit niet voor. (in deze zin wordt er de grootte van de groep mee bedoelt, in tegenstelling tot de definitie van Poiesz betreft capaciteit)

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

Ja, zoals ik al zei de capaciteit en de tijdsdruk. Je weet inmiddels zelf ook al wat er natuurlijk speelt, met de positionering en nu de overname. Dat vergt best wel veel tijd, ook van Marketing. Daarom is Annemieke er ook bij gekomen omdat het anders gewoon niet lukt.

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Hoe ik het zou zien.. daar hebben we in het verleden ook wel over gesproken en dingen afgesproken. Gezamenlijke acties, acties waar je de klanten mee benadert. Daar mogen wij als accountmanager ook wel onze input voor geven. Het is natuurlijk geen eenrichtingsverkeer. Ikzelf heb het best wel druk, om het zo maar te zeggen. Ik heb eigenlijk geen tijd en dus ook geen behoefte aan extra benadering van Marketing. Dat levert natuurlijk ook weer extra werk op en ik heb eigenlijk al me handen vol aan mijn eigen taken, dat is een luxeprobleem. Dat heeft ook te maken met het tekort aan Salespersonen. Er zijn een twee mensen weggegaan die niet ingevuld zijn en dat heeft ook zijn effect op de andere accountmanagers. Ik heb trouwens al heel lang dat ik me niet afvraag waar ik mijzelf mee bezig hoeft te houden, het aanbod blijft doorgaan. Als het straks wat minder wordt en de mensen van CUNA er ook bij zijn gekomen, zal er hopelijk een periode aankomen waarbij we weer wat acties kunnen doen, bijvoorbeeld richting musea en ziekenhuizen. Daar is Marketing zeker van toegevoegde waarde.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Ik zou graag klantgerichte acties willen waarbij Marketing en Sales samen aan werken, mits de tijd het toelaat.

België (alleen voor Marketing)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

x

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

x

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

x

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

x

Leidinggeven

Extra opmerking interviewer vooraf: U zei net dat er een aantal mensen weg zijn gegaan, waaronder ook de salesmanager. Merkt u het gemis dat er geen Salesmanager aanwezig is?

Nee, ik persoonlijk niet.

Extra opmerking interviewer: en de afdeling zelf?

*De afdeling zelf kan ik niet zo goed over oordelen of die het een gemis vinden. Simone is altijd al salesmanager geweest, dus daar krijgen we af en toe wat informatie van. We hebben natuurlijk ook pas een salesmanager gehad die vorig jaar is weggegaan. Ik heb alleen behoefte aan de salesmanager wanneer ik er behoefte aan heb, haha. Klinkt gek, maar ik heb ze alleen nodig over een vraag die ik bijvoorbeeld zelf niet kan verzinnen, of dingen bevestigd wil hebben. Qua kennis – Simone heeft dat genoeg uiteraard – maar zoals John Koevoet, wat ik van tevoren heb aangegeven. **Die man – met alle respect voor zijn eigen capaciteiten – gaat mij niet ergens mee helpen.** Zo zie ik dat, ik heb er meer verstand van dan hem, vaktechnisch. Ik weet wel hoe ik mijn spullen moet verkopen en verhuren. Dat klinkt misschien een beetje arrogant, maar mijn cijfers wijzen dat uit, om het zo maar te zeggen. Ik kan wel nóg meer verkopen, **maar die tijd heb ik er gewoon niet voor.** Ik zie niet zoveel toegevoegde waarde van een Salesmanager, maar ik kan me voorstellen dat andere accountmanagers daar wel baat bij hebben.*

Extra opmerking interviewer: kwam het dus bij John door competenties en kwaliteit?

*Tja, ik weet niet of een Salesmanager uhm, wel verstand moet hebben van zaken. Dat hoeft helemaal niet veel te zijn en ik weet ook niet of dat het gebrek is waarom het niks werd. Als ik iemand nodig heb dan kan ik ze vinden in mijn team maar qua mijn werk heb ik ze gewoon niet nodig. Ik kan heel erg goed zelfstandig opereren, van op de vloer tot op directieniveau. **Ik zie ook niet wat een Salesmanager daaraan bij moet dragen. Een salesmanager is meer van de plannen algemeen over de afdeling.***

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

***Simone heeft het ook erg druk.** Maar die weet ook dat als ik iets nodig heb dat ik bij haar sta. Dat is al sinds 2004 zo en dat zal in principe ook niet veranderen. Kijk, wanneer er een nieuwe salesmanager is zal dat bij hem zijn, maar ik heb geen problemen met de leidinggevende manier.*

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Ja, zeker. Ik heb daar niks over te klagen.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

*Ik verwacht momenteel niets van Simone. **Het is ontzettend druk deze tijd en snap dat zij ook geen aansturing geeft in het samenwerken.** Zoals ik net al zei; wanneer er rustigere tijden aankomen, dan kan zij misschien weer inspringen als we tegen die tijd nog geen salesmanager hebben.*

Verkoopproces**9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?**

Nee.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

*Nee, voor mij niet. **Voor Marketing zou dat wellicht wel toegevoegde waarde hebben. Zij zijn nooit in het veld, ze kunnen er alleen maar van leren. Ze zullen nooit bij een gesprek de gedachte hebben als: "wat doe ik hier?" Voor Marketing geloof ik inderdaad dat dat een toegevoegde waarde kan hebben.***

Extra opmerking interviewer: denkt u dat, wanneer Marketing meegaat met verschillende gesprekken, dit kan leiden tot betere, gerichtere acties?

Nou, dat weet ik niet zeker. Dan zouden ze bij elk gesprek mee moeten gaan. Het heeft wel waarde voor het inzicht van wat wij doen, waar wij mee geconfronteerd worden en wat we allemaal tegen komen. Het zou wel kunnen zijn, dat als ze een paar keer mee gaan en een bepaalde lijn zien in

dingen dat ze dat kunnen doorspelen aan Edwin, Johan of mij. Er kan dan wellicht een actie uitkomen. Ik denk dan wel aan een productgerichte actie en niet specifiek een klantgerichte actie. Het is heel divers, we hebben afspraken met verschillende doelen.

Extra opmerking interviewer: U had net verteld dat de communicatie tussen Product Development en Accountmanagement niet optimaal is. Als Marketing echt een toegevoegde waarde wil zijn voor Accountmanagement, is het dan niet beter dat er een soort samenwerking komt tussen de drie afdelingen? Ook Marketing weet dan wat er speelt en kunnen daarop acties opzetten.

Ja, zeker. Dat sowieso, dat zou inderdaad een goed idee zijn.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

Hmm, zoals ik al zei, tweerichtingsverkeer. Het kan van beide kanten afkomen, ik kan daar niet echt iemand voor aanwijzen.

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

1 keer per maand, maar dan met andere afdelingen ook.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Zie eerdere antwoorden.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Elke activiteit die Marketing doet, zie ik als gezamenlijk doel. Marketing heeft geen activiteiten die alleen nuttig zijn voor Marketing. Het helpt bij de verkoop van bepaalde producten of diensten. Ik denk dat er zeker ook gezamenlijke doelen gehaald kunnen worden. Er wordt nu gekeken naar de website en om een webshop op te richten voor de kleine klanten. Dit is dat zij niet gelijk een offerte hoeven aan te vragen maar het gewoon kunnen bestellen als het voor een bepaald evenement is wat slechts een dag duurt, bijvoorbeeld de plaatselijke paardenmarkt. Dat is ook Marketing en dat helpt ook bij aan de verkoop en het klanttevredenheidsgehalte en ook bij de werkdruk van het CSC.

Verantwoordelijkheid

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Beide, denk ik. Ik vind het een wisselwerking. Zeker niet alleen hun, wij moeten ook bij hun aan kunnen kloppen.

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Ik denk een 7, goed; maar ruimte voor verbetering.

Interview 8 – 21-04-2016 (13:00-14:44)**Interview Marketing-Sales samenwerking****Naam:** Mario de Roo**Functie:** Beleidsmanager / Branche Manager België

*Ter informatie: Dit interview is uiteindelijk zonder enige structuur gehouden. Er werd tijdens het interview opgemerkt dat hij mij veel meer kon melden dan mijn standaardvragen zouden doen. Zo kon er zoveel mogelijk informatie worden verzameld. De persoon is namelijk een expert op het gebied waar ik onderzoek naar doe. Hij heeft het onderzoek al eerder uitgevoerd en weet dus vooral waar het mis gaat en waar het goed gaat.

Persoonlijk**1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN?**

Oei, uhm, 1 januari 2013.

1b. Wat houdt uw functie precies in?

Ik ben aangenomen als beleidsmedewerker en ik was in die tijd twee dagen in dienst van Flash, twee dagen per week. In die tijd zat ik ook nog niet in het MT. Die action learning projecten deed ik door Simone samengesteld groepje. Twee dagen in de week was ik bezig met mijn studie maar ook voor Flash. Dat heb ik gedaan tot september 2014. Toen ben ik officieel als Branche Manager in België begonnen, twee dagen in België en twee dagen in Nederland. Dat heb ik gedaan totdat mijn scriptie klaar was, juni 2015. Vanaf juli 2015 was ik vier dagen in de week Branche Manager in België en een dag in de week als ondersteuning van Marjolein.

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

Uhm, als je kijkt naar Flash Nederland, niet. Dus er is afgesproken dat Simone General Manager van de Benelux is, ik ben de vestigingsmanager. Dat betekent dat ik eindverantwoordelijk voor Sales die alles doen wat hier CSC, Planning en Financiën doet, en de Service. Het deel van het proces zit ook in Nederland. Marketing en Business Development vindt plaats hier in Nederland. Ik heb iemand in dienst die de afspraken maakt voor de accountmanagers, wat hier momenteel niet gebeurt. Dat doen de accountmanagers zelf. Inkoop zit ook in Nederland.

Organisatievragen**2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)**

Ja, ik denk dat er – als je kijkt wat er was en wat er nu is – dat het een hele, hele, hele operationele cultuur is, dus echt een hands-on cultuur waarbij 95% mensen zijn die doe-mensen zijn, die er heel gericht op zijn op klanten helpen. Hierdoor ontbreekt het denken heel erg, vind ik. Simone heeft dit ook gezien en heeft ervoor gezorgd dat er iemand van buiten de organisatie moest bekijken welke strategie Flash moest hanteren. Daar zijn wij samen aan gaan werken. Iedereen wordt opgeslokt door het bedrijf en is er geen tijd meer over om te denken over bepaalde punten.

Ik denk dat het tweede belangrijke punt in de cultuur is dat die door vrouwen, of vrouw, wordt gerund. Je kunt hier een risicomijdend beleid in terugvinden maar ook een hele grote zorg voor de medewerkers. Het gaat hier om een cultuur over best veel begrip. Bij een masculine cultuur zou er eerder gezegd worden; nou is het klaar, en je gaat aan het werk.

Extra opmerking interviewer: wat mij nu dan te binnen schiet over die operationele cultuur. U heeft twee jaar geleden dan dit project gehouden in teken van marketing-sales. Is dat de reden dat er nog steeds geen goede samenwerking plaats vindt? Hoe kan het dat het nog steeds niet is opgelost? Wat is daar de belangrijkste reden van volgens u?

Ik denk dat daar weer veel deelproblemen voor zijn. Ik denk dat er een generieke strategie ontbreekt, er is geen strategische richting waar zowel Marketing als Sales zich aan kan houden. Ook heel belangrijk is dat Sales absoluut de toegevoegde waarde niet in ziet van Marketing. Er was nooit echt een eigen Salesmanager, dat werd altijd door Simone gedaan. Eerst kwam Marcel Koelewijn, die kon het wel vinden met Marjolein op persoonlijk gebied maar totaal niet op inhoudelijk gebied wat bijna escaleerde in een ruzie. Marjolein heeft nooit voet aan de grond gekregen om Marketing naar een hoger niveau te tillen. Het interessante was dat Marcel thema-meetings had bedacht als input voor ideeën. Later kwam John, die stapte in hetzelfde bootje. 'Zij heeft er geen verstand van.' Simone ging het daarvoor al zelf leiden. De twee belangrijkste oorzaken zijn: niet de toegevoegde waarde zien van Marketing en daarbij vind ik het ook belangrijk; komen goedgekwalificeerde leads uit de Marketing funnel, dan is het antwoord nee. Marketing was uiteindelijk aan het groeien van knippen en plakken – bij wijze van spreke – maar dat ging uiteindelijk niet door. In die zin is het een wisselwerking dat Sales de toegevoegde waarde niet zien van Marketing. Het ligt er natuurlijk aan; als Sales 10 keer een potentiële A-klant krijgt van Marketing en waar zij 5 keer gelijk een offerte mogen opstellen, dan is dat interessant en dan ziet Sales dat zeker wel. Als ze twee keer een lead krijgen en het gaat om een C-klant van een paardenmarkt die vijf portofoons nodig heeft, dan ziet Sales de waarde er – logischerwijs – niet van in. De accountmanagers haalden hun target redelijk makkelijk en Sandra belde in 2014 en 2015 zo minimaal om afspraken te maken voor de accountmanagers, dat dat ook geen toegevoegde waarde had.

Extra opmerking interviewer: is er – nu ik het zo hoor – wel de tijd en capaciteit om een samenwerking te integreren? Zelfs als het gedrag veranderd; is er dan nog wel de tijd ervoor? Marketing zit nu maar met twee mensen en de accountmanagers hebben het druk.

Ja, dat weet ik niet goed. Ik denk dat tijd een vraag is. Daarnaast, beschikt men over de gewenste competenties? Geen tijd kan ook een excuus zijn. Het gaat meer over dat je de waarde in ziet. Ik heb ervaring in Sales en Marketing, dus daarom zie ik het nut. In mijn veldonderzoek zag ik bij organisaties – waar het wel goed geregeld was – dat als de Salesmanager het ziet zitten, omdat veel organisaties sales gedreven zijn, dan zit het vaak wel goed. Dat waren organisaties van 100 mensen ongeveer. Wat je ook ziet is dat de CEO het daar heel erg ondersteunt.

Gebeurt dat hier ook?

Ik denk tot op zekere hoogte; moeilijk in te schatten. Zij is zelf ook veel meer Sales gedreven. Marketing is voor haar meer huisstijl en niet echt de strategie.

Wat zou dan het grootste voordeel zijn voor Flash als zij goed samenwerken?

Dat is moeilijk te zeggen. Ik denk dat de markt voor Flash – als je het puur houdt op radiocommunicatie – niet groeit. De technologie wordt vervangen. Dat zijn belangrijke punten. De markt groeit niet echt meer. De overname van Cuna, Cuna was een belangrijke concurrent. Wat er dan aan concurrenten overblijft zijn de concurrenten waar je mee strijdt om het marktaandeel. Leads zijn in dit geval klanten bij de concurrenten. Als wij de info goed hebben en zien waar welke klant zit, daar kunnen we dan op inspelen. Zo kunnen we het contract winnen van de concurrent. Daar kan Marketing nog wel een rol in spelen. Marktonderzoek is erg belangrijk. Wat is bijvoorbeeld het marktpotentieel in Nederland? Hier gaat het marktpotentieel echt om het afsnoepen van klanten van de concurrenten. Ik vraag me af – na deze overname – of Marketing zich nog moet focussen op het genereren van leads. Wel op een ander vlak, als je kijkt naar bijvoorbeeld de strategie van Customer Intimacy. Dan moet je je informatie op en top in orde hebben. Dat hebben wij niet. Wij hebben geen goede installed base. Klanten die bij de concurrenten zitten hebben wij geen informatie over.

Extra opmerking interviewer: Flash positioneert zich nu als PMN, meer op 4G en LTE netwerken. Is Marketing daar dan niet extra hard nodig?

Ik denk meer op onderzoek dan leadgeneratie. Van bovenaf wordt er niet aangestuurd op marktonderzoek. Er is geen visie, om het duidelijk te zeggen. Het probleem van Marjolein is dat zij niet technisch is. Dat is niet erg, maar het zou een heel groot voordeel hebben. Je zou Marjolein samen met Wim kunnen stallen (Business Development Manager) maar dan heb je het weer over tijdsdruk. Het zit ook weer vast in de cultuur en hoe er dingen ontstaan. Er ontbreekt een visie, door het ontbreken van de visie is er geen aanstuur en doordat er geen aanstuur is zijn mensen heel vrij om te doen wat ze willen. Als er nooit wordt gezegd over een marktonderzoek of over de salesmarketing samenwerking, dan krijgt de medewerker een kader waarin gewerkt kan worden. Dan vertrekt het vanuit een visie, dat er iets mis gaat. Cuna had daarentegen wel een visie, met Internet of Things. Flash heeft nooit over zoiets nagedacht.

Waarom zou Marjolein dit dan zo graag willen, deze samenwerking?

Ik ben hier eerder achter gekomen. De samenwerking was al niet goed. Sales zag daar de waarde niet van in. Dat is een concreet voorbeeld van een samenwerking, er werden bijvoorbeeld niet tijdig lijsten ingevuld voor de informatie van Marketing. Sales had zoiets van; he wat lastig, dat marketing. Laat me met rust. Daar speelde het al. Sindsdien is dat niet veranderd.

Bij mijn mensen was dat ook al zo en er wordt wel heel kort op de bal gespeeld van; dit moet af, dat moet sneller. Daar had ik ook een beetje de pest in. Ik snap ook wel dat je er gek van wordt, door al die vragen van Marketing. Net als in Nederland zijn de accountmanagers bezig met grote projecten waar ze meerdere dingen in moeten aansturen. Ik heb dat tijdens mijn onderzoek gemeten en daaruit kwam naar voren dat er heel veel tijd werd besteed aan offertes en e-mails. Maar goed, dat is eigenlijk binnendienst werk. Als je kijkt naar het A-B klanten, dan valt dat wel mee. De enorme hoeveelheid C-D klanten, dan is dat bizar. Dan is het de vraag of je voor zoveel kleine klanten je organisatie wel goed hebt ingericht. Je haalt de D-klanten eruit en kan ze dan via de website bedienen, de webshop. Simone wilde zelfs een accountmanager voor C-klanten, die denkt daar heel anders over. Als je gaat uitrekenen wat een accountmanager kost en wat de marge is bij de C-klanten, dan moet daar serieus over nagedacht worden. Het zijn echter wel hele belangrijke klanten, daar niet van. Je moet ze aandacht geven, maar de vraag is of een accountmanager daar geschikt voor is. Dat is meer uit gevoel. Het idee van de webshop is verdwenen, dat was vooral John die dat wilde. Er is geen echte verkoopbinnendienst. CSC doet meer met offertes opstellen voor de accountmanagers, hier is het echt customer service. C-klanten zouden dan worden gebeld door de binnendienst en de D-klanten zouden via de website kunnen bestellen. Alle klanten kunnen natuurlijk bestellen via de website, maar als daar advies voor nodig is en een accountmanager langs moet komen, dan zijn dat vaak grotere projecten.

Extra opmerking: als dat gebeurt, dan kan Marketing juist weer beter de website promoten waardoor de verkoop toeneemt en Sales ook weer de waarde meer gaat in zien van Marketing.

Ja, zeker. Ik denk dat Sales wel dankbaar zou zijn, want nu vallen kleine offertes weg. Zij besteden er geen aandacht aan wat het levert hun te weinig op en CSC heeft er geen tijd voor. Ze kunnen ook veel niet kwijt bij het CSC omdat de technische kennis daar ontbreekt. Ik denk dat je best toe kan naar een hele andere inrichting van de organisatie. Dus zoals Flash nu is, de Business Development kant en de webshop.

Als de mindset van de Salesmanager ingesteld is op het niet zien van de toegevoegde waarde, dan gaat het niet werken. De accountmanagers hebben dan geen enkele reden om tot samenwerking over te gaan. Ik heb ook bij Simone gemerkt – toen ik er echt net was – je kunt heel makkelijk inzicht krijgen in hoe groot je markt is, het marktpotentieel bedoel ik dan. Dat wordt hier nooit onderzocht. Dat is ook een gedeelte van de mindset. Ik heb de markt in België laten onderzoeken en ik heb dit ook aan Simone laten zien. Hier werd niks mee gedaan. Dat is natuurlijk prima, maar dan vraag je je

wel af hoe dat kan. Ik weet nu bijvoorbeeld welke strategie ik moet hanteren en welke branches ik wel en niet moet benaderen. Zo kan ik ook weer sturing geven aan mijn vestiging in België.

Hoe gaat de huidige interne communicatie bij Flash?

Ik denk dat als je kijkt naar de formele overlegstructuur, dat dat redelijk op orde is. Ik denk wel vaak dat – als je bijvoorbeeld kijkt naar het Sales overleg – dat je er een beetje bij zit voor Jan met de korte achternaam. Er wordt heel erg gedetailleerd gesproken en daarom duren de vergaderingen ook zo lang. Ik heb daar in België mee geëxperimenteerd. Ik heb elke week een anderhalf uur een meeting in mijn vestiging. Het voordeel is wel dat iedereen redelijk goed op de hoogte is. Er zijn bepaalde bila's voor twee afdelingen, er hoeven dan geen andere afdelingen bij te zitten omdat dat simpelweg niet relevant is.

Er was een onderzoek naar de markt door een afstudeerstagiaire, waar vervolgens niks mee is gedaan. Dat was hele relevante informatie maar dat zit gewoon in de cultuur dat dat niet gedeeld wordt. Dat is niet erg maar daar plaats je je vraagtekens bij, ook bij het marktpotentieel van mijn onderzoek.

Opmerking: maar eigenlijk is een van de belangrijkste oorzaken de salesmanager die het wel of niet goed aanstuurt?

Ja, zeker. Ik denk dat dat een hele belangrijke randvoorwaarde is. In dit geval – door de nieuwe structuur die komt door de integratie met CUNA – wordt het een salesdirector, maar dat komt ongeveer op hetzelfde neer. De mindset ten op zichte van Marketing is erg belangrijk, anders krijg je precies hetzelfde als wat er in de twee voorgaande jaren is gebeurd. Je zou bij de werving en selectie al een criterium kunnen maken. Het klassieke beeld is natuurlijk; sales brengt de omzet binnen. De ideale manager is iemand die ervaring heeft in het salesvak en die ervaring heeft in het marketingvak. Alleen zo weet je wat er speelt en alleen zo kan je de waarde echt inzien van Marketing.

Opmerking: De accountmanagers in België zien wel de waarde van Marketing in. Hebben zij beide een achtergrond in Marketing?

De ene accountmanager heeft een marketingachtergrond, de andere niet.

Opmerking: Hoe komt het dan dat hij ook de waarde van Marketing in ziet, is dat door de aansturing, puur geluk of intensieve selectie?

Dat weet ik eigenlijk niet. Misschien is dat wel gewoon een geluk bij een ongeluk.

Opmerking: Er wordt nu gezocht naar een Online Marketeer. Is dat daadwerkelijk een versterking voor het team en voor de organisatie, gezien de wens is de samenwerking tussen Marketing en Sales te verbeteren?

Als ik de leiding had bij Flash zou ik geen Online Marketeer aannemen. De industrie waarin wij actief zijn, de mensen die er gebruik van maken én de mensen die de gebruikers aansturen zijn vaak erg operationeel ingesteld, zeg maar de echte mannen met de grote spierballen. Er is wel een tendens dat de ICT'ers meer beslissingsbevoegdheid krijgen, maar ik geloof niet dat je via social media nieuwe klanten binnenhaalt. De website snap ik wel, dat zou je eventueel nog uit kunnen besteden. Iemand die de persberichten echter via Twitter verstuurt, dat snap ik niet. In België wordt er zelfs gezegd: kap ermee. De concurrenten lezen die persberichten en kunnen daarop inspelen. De concurrenten worden er meer mee wakker geschud dan dat er nieuwe klanten worden aangetrokken. Toen ik mijn onderzoek heb uitgevoerd stond LinkedIn op nummer één en Facebook en Twitter heel ver onderaan. Mensen gaan natuurlijk geen portofoons zoeken op Facebook, dat is winstgevend voor andere branches. Er is door Lotte onderzocht hoe LinkedIn beter ingericht kan worden maar heel veel van dat soort dingen worden doodgeslagen binnen de organisatie. Het wordt wel onderzocht maar vervolgens verdwijnt het. Een marktonderzoeker zou ik ook niet aannemen, dat is ook net iets

te klein. Dat is binnen drie tot zes maanden gebeurt. De database verrijking is ook wel belangrijk, het opschonen van de database. Er is een extra stap nodig om daar extra omzet uit te halen. Ik heb nu iemand die een jaar in dienst is. 14 uur per week en al het werk is gedaan, het bellen van de klanten.

Opmerking: ik heb nu 1347 klanten die C en D zijn, maar als daar vervolgens niks mee gedaan wordt is het zonde. Misschien zit daar ook nog extra potentie in.

Ja, misschien ook nog wel potentiële A-klanten.

Opmerking: Vaak zijn de D-klanten bijvoorbeeld scholen of een bedrijf die een paardenmarkt organiseerde. Die kunnen door middel van bijvoorbeeld een webshop toch veel beter bediend worden?

Ja, of verkoop binnendienst. Telemarketing. CSC is hier heel erg inbound. Ze beantwoorden alleen binnenkomende mails en telefoontjes. Ze volgen niet actief offertes op, nabellen van klanten en informatie verkrijgen of misschien wel verkopen via de telefoon. In de organisatie van Flash zou een verkoop binnendienst dus niet misstaan, dan haal je ook veel werk uit de handen van de accountmanager. Die kunnen feitelijk ook nog wel marktonderzoek doen. Marjolein is voor het marktonderzoek, maar het werkt niet stimulerend als je geen ondersteuning hebt van Sales en het management.

Vraag: ik heb een model gevonden die aan de hand van drie factoren bepaald hoe gedragsverandering tot stand kan worden gezet, namelijk gelegenheid, motivatie en capaciteit. Als ik ons interview als leidraad neem dan lijkt het alsof deze alle drie ontbreken. De tijd is er niet, er wordt niet duidelijk gemaakt aan de medewerkers waarom de samenwerking zo belangrijk is en er zijn gewoon te weinig werknemers. Klopt dit volgens u?

Ja, dat klopt. Het ontbreekt alle drie. Het is ook wel een soort tegeltjeswijsheid. Als je het belangrijk genoeg vindt, dan maak je wel tijd. Dat is ook weer meer een mindset aspect, het kan ook gewoon een excuus zijn. Een halfuurtje in een week is echt niet te moeilijk.

Vraag: even naar de overname van Cuna. Wordt daar wel goed in gecommuniceerd wat er gaat veranderen? Er is natuurlijk een integratieteam, dat weet ik wel.

Nee, niet naar mijn idee. Ik denk dat het echt te veel wordt gezien als een verhuizing, de operationele cultuur. Er wordt niet echt gedacht aan het overkoepelende plan wat erboven ligt. Het idee was om een externe projectmanager het hele proces te laten faciliteren waarbij er teams worden gemaakt van zowel de mensen van Flash als van Cuna. Het integratieteam is gewoon gepresenteerd; en jullie zijn het. Volgens mij zijn het ook alleen mensen van Flash. **Opmerking: Klopt.** Dat wordt nu geleid door de Operational Manager van Cuna maar die kent Flash niet goed genoeg dus die weet ook niet goed waar ze het moet zoeken. Ik hoor hier en daar ook geluiden van; het wordt niet goed gecommuniceerd, rommelig, we weten niet waar we aan toe zijn. Het zweeft dus een beetje.

Het is ook wel een beetje kenmerkend voor Flash. Eerst was het idee dat zij de integratie gingen doen maar daar heb ik echt een stokje voor gestoken en gezegd dat er echt een contactteam moest komen, dus ook met de mensen van Cuna. Uit alle MTO's komt er dat de medewerkers te weinig betrokken worden en dat ze niet weten wat er speelt. Het liefst zou ik ook een onafhankelijke veranderadviseur willen zien maar dat is wel heel typerend voor Flash om dat niet te doen en het zelf gewoon te doen.

Vraag: Is daarnaast trouwens nog specifiek overleg voor Sales-Marketing?

Nee, is er niet.

Wie ziet u als eindverantwoordelijke om de samenwerking te verbeteren?

Simone. Die is zich nu ook wel bewust van dat dat nodig is en zij zal daar ook wel op gaan letten.

Hoe ziet u de cultuur van Flash?

Je hebt een aantal mensen van de oude garde, om het zo maar te noemen. Het is bij wijze van spreke een studentenclubje van drie en die kijken 20 jaar later terug naar wat ze hebben opgericht. Simone vindt het bijvoorbeeld – wat ik weet – lastig om kritiek te ontvangen. Daar wordt dan rekening mee gehouden met de kringen om haar heen en dan gaat dat ook heersen in het bedrijf. Gevoel, gedrag en overtuigingen etc. Dat fixeert zich steeds meer en meer, tenzij andere krachten daar zich in mengen. Het is wel top-down. Doordat Simone founder/owner is, is haar macht wel groot. Ze heeft in haar persoonlijke dynamiek proberen taken los te laten en uit te besteden aan het management maar naar mijn mening is dat gewoon mislukt. Je hebt een leider en een manager. Een manager organiseert dingen en regelt dingen. Een leider gaat voorop in de strijd en die vecht zelf mee. Die laat een bepaalde richting zien en die kant gaan we op en zo gaan we het doen en je hebt ook volgers. De manager organiseert de ladder, maar de leider beklimt de ladder.

En het hunter-farmer principe? Hoe zit het daarmee? Zijn er in België meer hunters dan in Nederland en dat de samenwerking met België daardoor beter gaat?

Nee, ik heb in Nederland één goede hunter en drie redelijke hunters. Dit heb ik onderzocht door middel van een test waaruit blijkt welke kant je meer op neigt. In België kwamen er soortgelijke resultaten uit. Ik denk dat het echt te maken heeft met of de salesmensen een achtergrond in Marketing hebben en daarnaast de aansturing van de leidinggevende.

Interview 9 – 4-05-2016 (13:30-14:04)

Interview Marketing-Sales samenwerking

Naam: Edwin Scheurwater

Functie: Senior Accountmanager

Persoonlijk

1a. Sinds wanneer bent u in dienst bij Flash PMN ?

Sinds 2000, dus nu 16 jaar.

1b. Wat houdt uw functie precies in?

Ja, accountmanager. Het bezoeken van klanten, het onderhouden van relaties en ja.. het zoveel mogelijk proberen te verkopen. Zoveel mogelijk orders binnen halen.

1c. Waar draagt uw functie aan bij in de organisatie?

De omzet natuurlijk, de uiting naar buiten toe. Het contact met klanten en het relatiebeheer. Gezicht van de organisatie voor de klanten.

Organisatievragen

2a. Wat voor organisatie is Flash PMN naar uw idee? (qua cultuur en omgang met elkaar)

Qua omgang met elkaar is het wel heel los, nouja, relatief los. Naar mate Flash groeit wordt dat wat moeilijker, wel iets afstandelijker dan dat het voorheen geweest was. Heel vriendelijk bedrijf naar mijn idee.

Extra opmerking interviewer: ik heb laatst een gesprek gehad met Mario de Roo gehad. Hij vertelde dat Flash een erg operationele cultuur hanteerde. Ziet u dat ook zo?

Ja, dat klopt wel inderdaad. Op dit moment in ieder geval wel. Er wordt erg veel gereageerd op acties die worden aangedragen, meer dan dat we ernaar toe werken. Dat heeft ook wel met drukte te maken die er nu heerst. Hopelijk wanneer de mensen van Cuna komen dat er dan wat meer werk wordt opgevangen en dat we weer met een tactisch beleid kunnen gaan beginnen.

2b. Weet u de kernwaarden van Flash PMN op te noemen?

x

2c. In hoeverre ziet u deze kernwaarden terugkomen bij de mensen bij Flash?

x

Interne communicatie

3a. Wat vindt u van de huidige interne communicatie bij Flash?

Het gaat steeds per mail. Aan de ene kant wel goed dat er gelijk dingen worden vastgelegd maar van mij zou dat nog wel wat persoonlijker kunnen. Toch nog wat meer bij elkaar langslopen en meer informatie met elkaar delen. Overleggen zijn er naar mijn idee altijd genoeg maar er is altijd wel iemand die er niet bij kan zijn. Dat zou nog wel iets beter mogen.

3b. Wat gaat er goed bij de interne communicatie volgens u?

Nouja, het voordeel dat er veel per mail gaat dat het wel gelijk vaststaat en dat daar geen twijfels meer over kunnen ontstaan. Als je die keer aan het bureau bij diegene staat dan wordt het wel gelijk goed opgelost.

3c. Wat kan er beter bij de interne communicatie volgens u?

Ja, toch meer mond-op-mond communicatie. Daar ben ik persoonlijk fan van. Ik zou ook wel graag meer terugkoppeling willen hebben.

Extra opmerking interviewer: en van het management of van de werknemers om u heen?

Van collega's wel. Op de werkzaamheden vooral. Als je aan Service vraagt om langs een klant te gaan. Ik kan dat wel terugvinden in het systeem maar het zou altijd wel fijn zijn als er iets wordt gezegd over het bezoek wat hij daar heeft aangetroffen en waar ik rekening mee kan houden als ik langs ga. Zo ben je ook bezig met het actief communiceren naar elkaar.

3d. Via welke middelen ontvangt u nu informatie over de organisatie?

Mail en persoonlijk contact.

3e. Bent u tevreden met deze middelen of zou u liever andere/extra middelen zien?

Er wordt wel gesproken over een soort intranet waar meer informatie opgezet kan worden. Dat zou op zich wel fijn zijn als je daar wat meer informatie vandaan zou kunnen halen en dan ben je ook beter op de hoogte van de werkzaamheden.

Marketing**4a. Hoe zou u de afdeling Marketing willen omschrijven?**

Tot op een paar jaar terug was dat voornamelijk een tele-marketing afdeling die heel veel afspraken voor ons maakte. Dat wordt steeds minder dus daar missen wij wel een stuk ondersteuning in. Wij doen het nu voornamelijk zelf. Sandra doet het wel is af en toe maar niet meer zo veel als eerst natuurlijk. Eerst zaten ze de heel dag voor ons te bellen maar daarentegen zit er nu wel weer meer aandacht op hoe de website eruitziet.

Extra opmerking interviewer: Zou u graag dat stukje tele-marketing terugzien in de activiteiten van Marketing?

Ja, dat zeker. Wel iets minder uitgebreid maar meer in een ondersteunende functie. Volgens mij gaat dat ook wel weer gebeuren maar alleen zodra daar tijd en ruimte voor is. Dat is al wel trouwens drie jaar zo dat er geen tijd meer voor is.

4b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Marketing? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Sales)

Nee, daar moet ik dan op de hoogte van gebracht worden. Ik weet het wel in grote lijnen waar ze mee bezig zijn maar niet gedetailleerd waar ze de hele dag mee bezig zijn.

Extra opmerking interviewer: Heeft u daar behoefte aan dat u beter weet wat er op de afdeling gebeurt?

Ik hoef niet exact te weten wat er gebeurt op de afdeling. Er is regelmatig overleg met de afdeling. Op zich is dat nu wel voldoende voor mij.

4c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

Uhhhhh, ja. Het kan wat mij betreft wel iets sneller, bijvoorbeeld veranderingen op de website. Daar zit natuurlijk wel meer achter dan even simpel een wijziging doorvoeren. Kan niet altijd overzien hoe veel werk daar in gaat zitten.

4d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Marketing)

x

Sales**5a. Hoe zou u de afdeling Sales willen omschrijven?**

Ja, als een afdeling met natuurlijk verschillende buitendienst medewerkers. Betere koppeling naar de Customer Service, daar is nog weinig contact mee.

Extra opmerking interviewer: Zouden de medewerkers van het Customer Service Center daar de taken van tele-marketing niet op kunnen pakken?

Ja, op den duur wel. Daar is nu alleen de tijd en de technische kennis nog niet voor. De producttrainingen van Edu (Product Manager) zijn er wel maar daar is nog meer aandacht voor nodig wil dat kunnen gaan plaatsvinden. Om een afspraak te maken kan dat natuurlijk wel maar voor de verkoop zelf ontbreekt dat nog. In de praktijk is dat iets anders. Er zijn nog redelijk eenvoudige vragen die ze in de toekomst zelf zouden moeten beantwoorden.

5b. In hoeverre bent u op de hoogte van de activiteiten van Sales? Kunt u dit aangeven met voorbeelden? (alleen Marketing)

X

5c. In hoeverre bent u tevreden over de gang van zaken bij de andere afdeling? Kunt u dit aangeven met voorbeelden?

X

5d. Ziet u nut en noodzaak in een optimale samenwerking tussen de twee afdelingen? Waarom wel/niet? (alleen Sales)

Ja, ik vind het nog wel teveel twee aparte afdelingen. Meer overleg tussen Sales en Marketing, wanneer iets gebeurt. Iets op de website zetten bijvoorbeeld, waar de collega's nog heel weinig van af weten. Dat vind ik niet kunnen. De echte grote campagnes gaan dan wel vaak in overleg.

Extra opmerking interviewer: u geeft in de enquête – op basis van uw score – dat de samenwerking gestroomlijnd is. U zegt net dat de afdelingen nog teveel apart zijn. Komt dat dan wel overeen met elkaar of had u toch liever een lagere score?

Eigenlijk bij elke grote campagne worden de afdelingen wel betrokken, ook bij de grotere salesmeetings. Er is wel overleg maar dat zijn in die zin, het zijn wat meer apartere afdelingen geworden dan voorheen. Voorheen was er vaak meer ondersteuning en nu is het vaak achteraf dat ze op zoek zijn naar cases van ons voor bijvoorbeeld op de website te plaatsen.

Samenwerking

6a. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen de afdelingen Marketing en Sales willen beschrijven?

Zoals ik hier eerder al zei.

6b. Door wat komt de huidige situatie van de samenwerking, denkt u?

Ja, tijdsdruk en een hoop verandering. De website moet gaan veranderen, Marketing heeft het heel druk met andere dingen. Als straks alles weer loopt zoals het moet lopen, dan gaat het misschien wel weer goed. Het is al een aantal jaar zo eigenlijk. Het ligt niet alleen bij Marketing hoor, ook bij ons, te weinig binnen stappen en dergelijk. Wij hebben het ook te druk.

6c. Weet u wat een optimale samenwerking tussen Marketing en Sales zou inhouden?

Ja, dat vind ik lastig, omdat het overleg meestal plaatsvindt op een wat hoger niveau. Er zou meer informatie van Marketing kunnen komen voor bepaalde opdrachten, of bepaalde documenten die wij nodig hebben. Aan de andere kant is er weer een beurs wat wel allemaal gestroomlijnd loopt. Op dat soort punten scoren wij dan weer hoger dan gemiddeld heb ik het gevoel, maar voor de dagelijkse werkzaamheden scoren we dan weer wat lager.

6d. Hoe zou u de huidige samenwerking willen verbeteren? Als u het nut er niet van inziet, waarom ziet u het nut er niet van in?

Zoals ik al zei, meer informatie delen met elkaar. Misschien wat meer overleg, ook voor dagelijkse werkzaamheden.

België (alleen voor Marketing)

U heeft ook contact met de accountmanagers van België.

7a. Hoe verloopt de samenwerking tussen Marketing en de Sales afdeling in België?

X

7b. Zijn er volgens u (merkbare) verschillen tussen de samenwerking met NLSales en BESales?

X

7c. Hoe komen deze verschillen, denkt u? (als vraag 7b positief beantwoordt is)

X

7d. Wat kan er beter tussen deze samenwerking indien er verbeterpunten nodig zijn?

X

Leidinggeven

8a. Hoe zou u de manier van leidinggeven noemen in Flash PMN? (dit betreft alleen uw afdeling)

Eigenlijk zoals de algemene houding is zoals die binnen Flash is. Heel open, naarmate Flash groeit, je kan niet overal op de hoogte van zijn. Er moeten ook weer wat meer regeltjes komen dan voorheen.

Extra opmerking interviewer: hoe bedoelt u dan die extra regeltjes? Bedoelt u dan een extra directielid om de druk te verlichten of hoe ziet u dat?

Ja, ik bedoel meer dat er structuur moet komen in de organisatie. Eerst hielp iedereen elkaar, 16 jaar geleden. Nu is het veel meer gescheiden dan voorheen en opereert iedereen eigenlijk op zijn eigen houtje.

Extra opmerking interviewer: is dat dan ook niet logisch door de groei van het bedrijf?

Op zich wel, maar ik vind het wel jammer. Ik ben hier natuurlijk al een hele tijd.

8b. In hoeverre bent u tevreden over het 'leiderschap' van uw manager? Wanneer niet bekend, uitleggen.

Ja, je kan merken dat Simone het erg druk heeft. Ik ben overigens wel tevreden met de manier van leiding geven. Het zou echter wel fijn zijn als er een vast iemand is, een Salesmanager. Ja en nee, aan de enerzijds is het heel prettig om zelfstandig te werken. Maar toen er een Salesmanager was gaf dat wel wat meer richting aan de werkzaamheden.

Extra opmerking interviewer: vertaalt zich dat dan ook door in betere resultaten in de markt?

Ja, dat kan ik niet zeggen. Daar was het iets te kort voor. Dat is van heel veel factoren afhankelijk.

8c. Bent u van mening dat uw leidinggevende meer aan het samenwerken tussen de afdelingen moet doen?

Nee, dat is niet haar taak.

Verkoopproces

9a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing samen tijdens een gesprek bij een klant?

Niet vaak, dat gebeurt nauwelijks.

9b. Heeft dit volgens u toegevoegde waarde? Zou u liever vaker aan de tafel zitten met bepaalde klanten of juist minder vaak?

Nee, voor mij niet. Ik zie daar geen waarde van in.

Extra opmerking interviewer: ziet u daar wel de waarde in voor Marketing?

Ja, misschien in een later stadium. In de eerste fase zitten er ook mensen bij van Service en vind ik het niet toepasselijk. In de relatieonderhoudende fase zou het mogelijk wel van toegevoegde waarde kunnen zijn.

9c. Vindt u dat de uitnodiging om bij het verkoopgesprek bij Sales vandaan moet komen of van uzelf?

Dat is een wisselwerking, zoals bij de hele samenwerking.

Vergaderingen

10a. Hoe vaak zitten Sales en Marketing op een vergadering om te overleggen over de huidige stand van zaken?

Marketing zit er één keer in de maand bij maar daar zitten meerdere afdelingen bij. Alleen bij speciale evenementen zoals bij klantendagen of de Museumvakdagen.

Extra opmerking interviewer: Heeft u behoefte aan meerdere vergaderingen?

Nee, ik denk dat één keer in de maand voldoende is.

10b. Hebben deze vergaderingen toegevoegde waarde voor u? Waarom wel, niet?

Ja, het is sinds kort één keer in de maand, voorheen was het één keer in de twee weken. Maar dat was echt te veel, er waren ook veel mensen afwezig door andere afspraken. In de maand is er ook voldoende nieuws om het interessant te houden.

10c. Komen bij deze vergaderingen alleen maar aparte doelen aan bod of zijn er ook doelen die gesteld zijn gezamenlijk voor Marketing en Sales?

Op tactisch niveau niet echt. Meer dingen voor de website en voor een bepaalde klantendag. Daar kom je dan ook terug op dat operationele gedeelte. Tactisch en strategisch niveau is er nog niet. Op den duur vind ik dat dat er wel moet komen, dan kunnen wij als verkopers ook verder ontwikkelen. Wij krijgen ook doelen gesteld, bijvoorbeeld het aantrekken van nieuwe klanten, en daar zou Marketing wel bij mee kunnen helpen.

Verantwoordelijkheid

11. Bent u van mening dat uw eigen afdeling meer kan doen om de samenwerking te verbeteren of ligt het volgens u aan de andere afdeling?

Wisselwerking.

Ten slotte

Als u een cijfer moest geven hoe de huidige samenwerking momenteel is op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 het hoogste is, wat zou u dan geven?

Een 7,5.

Oriënterend gesprek – vooraf en gedurende afstudeerperiode

Omdat er veel overleg heeft plaatsgevonden tijdens de afstudeerstage, is gekozen om de informatie die vanuit de Marketing Manager is verkregen weer te geven in een andere structuur. Elke vraag die in het interview stond was namelijk al bekend en het zal dus per onderwerp worden toegelicht en niet per vraag. Punten die interessant werden bevonden zijn dikgedrukt. Met deze informatie is rekening gehouden in het onderzoek.

Naam: Marjolein Graauw

Functie: Marketing Manager

Informatie vooraf bekend

Marjolein: “Er is onderzoek nodig naar de samenwerking tussen Marketing en Sales. Hoe ik het nu zie, wordt er niet voldoende samengewerkt **en dat is in de veranderende markt eigenlijk wel nodig. Ik ben er altijd achter aan gegaan maar met de vorige twee Salesmanagers verschilden wij teveel van visie en inzicht. Het afgelopen jaar is er geen sales manager geweest** en daar zijn wij nu druk naar op zoek. **Wat ik er van weet is dat Sales de waarde niet in ziet van Marketing en er is dus geen behoefte vanuit Sales om samen te werken.** Ik ben van mening dat er zeker aan onze kant werk is te verrichten qua takenpakket maar daar was de afgelopen tijd geen ruimte voor.”

Tijdens de afstudeerperiode

Sales

Sales is een erg drukke afdeling. Zij zijn veel gefocust op hun eigen afdeling en kijken vaak naar hun eigen doelen die ze moeten behalen, ook wel de targets genoemd. Er is (momenteel) geen samenspraak in de doelen voor Marketing en Sales, terwijl ik zie dat Marketing zeker een bijdrage kan leveren aan de benadering van klanten en het verkoopproces te versnellen. Wij hebben corporate doelstellingen bepaald en één van die doelstellingen is bijvoorbeeld het 100% verlengen van bestaande contracten. Dan is het de vraag op welke wijze de aansturing plaatsvindt voor zo’n doelstelling. Vanuit Marketing kan ik wel wat met die doelstellingen. Zoals ik net heb gezegd, Sales moet wel bepaalde input geven voor de doelstellingen die wij hebben opgesteld. Marketing kan niet alles op een eigen houtje gaan doen. **Sales geeft niet de juiste terugkoppeling terug. Vorig jaar hadden we een Sales Manager die niet wilde dat wij die service calls uitvoerden en zo veranderde het pakket ook. Hij vond het bij Sales horen en ik niet waardoor we op werkgebied erg botsten. Wat vooral ontbrak was de visie op de samenwerking.** De accountmanagers halen hun gewoon goed hun omzet, die hebben weinig ondersteuning nodig. Dat geldt trouwens niet voor iedereen. Daarnaast kun je als Sales er nog over nadenken hoe vaak zij worden benaderd en hoe vaak je in contact komt met de bestaande klant. **De accountmanagers zien er naar mijn idee niet echt de toegevoegde waarde van in, tja, dat kan ik niet verhelpen. Het ligt natuurlijk ook wel aan competenties om die overstijgende doelen te kunnen benoemen. Je moet voor sommige personen heel erg doorvertalen wat de doelen inhouden.**

Marketing

Marketing heeft het daarnaast ook erg druk. We zitten momenteel met twee mensen op de afdeling (Sandra en Lotte) en die hebben hun handen vol. Er is te weinig ondersteuning naar de Sales kant. Er wordt veel beziggehouden met service calls en het organiseren van evenementen. Er zit wel degelijk winstgevendende campagnes in het takenpakket van Marketing met telemarketing, maar de uitvoering van deze taken is een tweede punt. Weinig tijd vind ik bovendien geen excuus. Dat is een makkelijke uitweg om het niet uit te voeren. Ik zie de toegevoegde waarde van corporate doelstellingen wel. Vanuit Marketing wil ik het gesprek aangaan met Sales om te vertellen wat wij hebben bedacht en hoe we dat verder gaan doen. Dan zegt Sales bijvoorbeeld die en die klanten gaan we benaderen en dat gaan we zus en zo doen, met nog een workshop inclusief. Marketing doet ook servicecalls om de klantrelatie goed te houden en zo proberen meer uit de bestaande klant te halen. Wij doen ook die winstgevendende campagnes maar Sales moet wel kwantificeren hoeveel omzet zij daar graag in terug willen zien of hoeveel klanten/leads daar uit moeten komen. Ik vind dat Marketing helemaal niet tevreden moet zijn met de gang van zaken. We denken nog veel te operationeel, onvoldoende samenhang in de activiteiten binnen de afdeling zelf. Soms ontbreken er mailingen - bijvoorbeeld voor de Klantendag - en dat mag niet gebeuren. Mensen moeten pro-actiever worden, zelf verantwoordelijkheid nemen, het punt Marketing Automation – we staan pas aan het begin van de ontwikkeling. Er gaan wel dingen goed – maar we beginnen pas. Klantbezoeken zijn heel wezenlijk in die zin, het heeft ontzettend veel nut om naar de klant te gaan en zo je klant beter te leren kennen. Het is ook een KPI geweest maar Sandra heeft er zelf voor gekozen om dat niet te doen. Daar was ik het niet mee eens. Ik doe bijvoorbeeld klantinterviews, om te weten wat er bij de klant speelt en wat die graag wilt zien (als verbeteringen). Ook met het Partner Event zijn we in gesprek gegaan met de klanten om diepere informatie te achterhalen. Ik zie de strategische belangen van de samenwerking juist wel in. Dat de marketeers het op operationeel niveau zien is logisch, zij zijn de actoren. Ik zie het vooral op lange termijn. Ik ben het er mee eens dat de woorden winst en omzet niet vaak voorkomen bij Marketing maar dat zou wel moeten. Daar zou ik heel graag verandering in willen brengen.

*Lotte is per 4 maart vertrokken. Momenteel is er een ondersteunende kracht van het communicatiebureau waar Flash al jaren partner van is. Dit communicatiebureau kent de organisatie van binnen en buiten. Dit is slechts een tijdelijke oplossing en er wordt gezocht naar iemand die de functie Online Marketeer kan vervullen.

Samenwerking

Een samenwerking is gewoon nodig, het is misschien niet nodig voor de korte termijn. Voor de lange termijn kan het zeker zijn vruchten afwerpen in de vorm van contracten en klantrelaties. Bijvoorbeeld het invullen van CRM vind ik erg belangrijk. Sales vind dit allemaal veel te veel werk en snapt sowieso niet waarom we dat doen omdat dat niet direct bijdraagt aan de targets. Het vullen van CRM kan helpen met het vinden van interesses, contactgegevens, klachten en afspraken enzovoort. Daar kan je op inspelen en het is van essentieel belang dat Sales dat ook invult. Zo bouw je samen aan dat klantprofiel. Tussen de Sales Manager en mij heb je de visie voor de lange termijn en daar worden dingen bepaald over de toekomst. Vooral als ik lees dat Marketing wel het nut en noodzaak in ziet van een samenwerking op operationeel niveau, dan herken ik mezelf daar niet in. Vanuit mij is er niet vorig jaar maar dat jaar ervoor, ook echt benadrukt om langs de klanten te gaan. Vanuit Sales is de stimulatie om mee te gaan vooral tekortgekomen. We opereren op het moment gewoon nog als eilanden. Daarmee bedoel ik ook de Product Development, het moet eigenlijk een drie-eenheid worden. Het is nodig voor de organisatie, om met meer effect die omzet eruit te kunnen halen.

Cultuur

Hier moet natuurlijk onderzoek naar gedaan worden, maar ik denk dat het ook in de cultuur van het bedrijf ligt. Dit kan via desk- en fieldresearch worden gedaan. Het is namelijk zo dat Flash al sinds het begin door dezelfde persoon wordt bestuurd. **De cultuur is vastgeklampt in de mensen en het wordt lastig om daaruit te komen.** Wat voor cultuur er precies heerst moet onderzocht worden en hoe dat tot zo ver veranderd kan worden. Ik ben erg benieuwd naar wat voor manieren daarvoor zijn. **Het speelt ook mee dat Flash een operationele cultuur hanteert.**

Interne communicatie

Ik weet niet of het aan de interne communicatie ligt. Vanuit het MTO is er zeker bekend geworden dat we ons meer moeten focussen op de interne communicatie. Wij hebben een nieuwsbrief die af en toe wordt verstuurd. Toen Lotte nog werkzaam bij ons was kwam er elke maand een nieuwsbrief via de mail, IN2FLASH. Dat is nu achterwege gelaten, ik weet niet precies waarom. Misschien ligt het aan de tijdsdruk. **Ik denk bovendien niet dat de focus op interne communicatie moet liggen.** Dan zoeken we al naar oplossingen voor de gebrekkige samenwerking en ik denk dat het veel dieper ligt dan interne communicatie alleen. Desondanks vind ik dat we zeker moeten verbeteren betreft de interne communicatie; ook voor het welzijn van de organisatie zelf. Het is een erg belangrijk aspect.

Aansturing

Ik vind de aansturing van de Sales Manager ook heel belangrijk. Ik wil graag dat CRM goed gevuld wordt, maar als de Sales Manager daar de waarde niet van in ziet, dan kan je daar nooit een goede samenwerking mee hebben. Accountmanagers worden natuurlijk op hun targets afgerekend en dat is korte termijn. We moeten ook op lange termijn onze zaken kunnen doen en daar is de aansturing juist zo belangrijk in. Daar staat de Sales Director garant voor. Doordat dat onvoldoende gebeurd is – wat allemaal legitieme redenen heeft gehad, dat zeker – ontbrak de samenwerking gewoon.

Vergaderingen

Ik vind het erg belangrijk dat er ook apart wordt overlegd, specifiek tussen deze afdelingen. Het overleg kan dan plaatsvinden tussen de Marketing Manager en de Sales Director. Dat was afgelopen tijd ook niet het geval en dan mis je weer een bepaalde samenwerking. **Ik ben het er wel mee eens dat de afdelingen niet per se samen hoeven te zitten maar de leidinggevendenden wel, om zo een bepaalde sturing te geven aan de samenwerking.**

België

“Er wordt beter samengewerkt – wat ik ervan zie – met de Belgische accountmanagers dan de Nederlandse accountmanagers. Ik weet niet wat daar de oorzaak van is. Ik ben benieuwd of dat aan de cultuur, competenties of misschien wel een combinatie van beide ligt. De Belgische accountmanagers halen veel lastiger hun targets dan de Nederlandse mannen, dus daar zit ook een verschil in met betrekking tot de Marketing afdeling. Je moet roeien met de riemen die je hebt.”

Verkoopproces

“De cyclus is nu heel kort voor die mannen. Je begint bij wijze van spreken bij de offerte die zich voordoet aan de telefoon tot en met de aflevering van de order. Er zit natuurlijk nog een heel stuk voor en een heel stuk achter, waarbij je allerlei fases en stappen kunt doorlopen in het halen van je omzet – en waar Marketing in kan helpen. Er moet goed bekeken worden wie wat doet, welke aansturing er wordt gegeven en welke afdeling bij welk punt moet inspringen of loslaten. **Het kan wel gezegd worden dat Sales de toegevoegde waarde nog niet in ziet.**