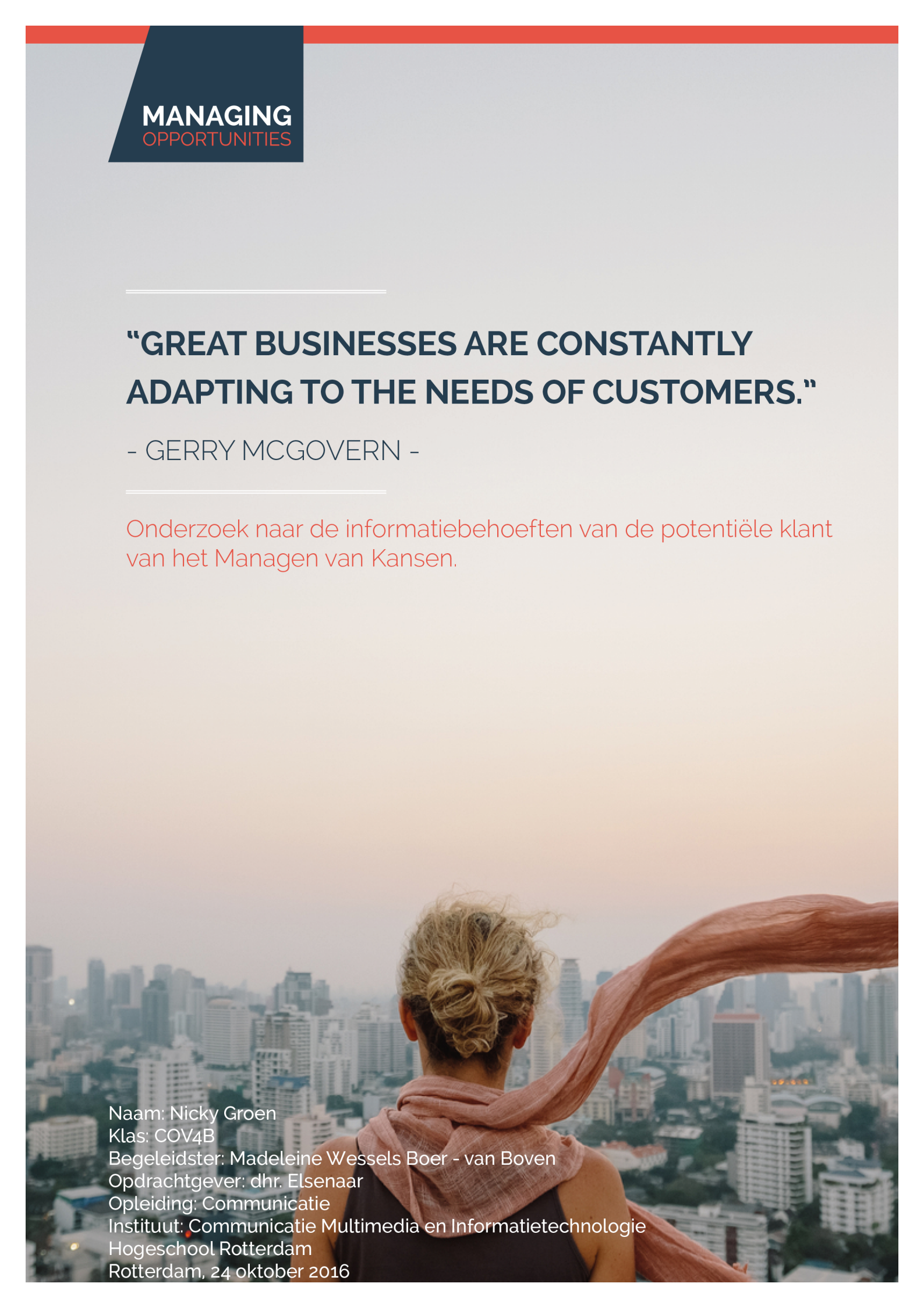

"GREAT BUSINESSES ARE CONSTANTLY ADAPTING TO THE NEEDS OF CUSTOMERS."

- GERRY MCGOVERN -

Onderzoek naar de informatiebehoeften van de potentiële klant
van het Managen van Kansen.



Naam: Nicky Groen
Klas: COV4B
Begeleidster: Madeleine Wessels Boer - van Boven
Opdrachtgever: dhr. Elsenaar
Opleiding: Communicatie
Instituut: Communicatie Multimedia en Informatietechnologie
Hogeschool Rotterdam
Rotterdam, 24 oktober 2016

"GREAT BUSINESSES ARE CONSTANTLY ADAPTING TO
THE NEEDS OF CUSTOMERS."

-GERRY MCGOVERN-

Colofon

Naam:	Nicky Groen
Studentnummer:	0862591
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Rotterdam
Instituut:	Communicatie, Media en Informatietechnologie
Opleiding:	Communicatie
Afstudeerjaar:	2016
Afstudeerbegeleidster:	Madeleine Wessels Boer- van Boven
Afstudeerbedrijf:	MarketingXpress
Bedrijfsbegeleidster:	Jacintha Lindhout
Adres:	Kolenbranderstraat 20G, Ridderkerk

Management samenvatting

Het 'Managen van Kansen', een nieuw concept van MarketingXpress, is een merk ontstaan vanuit discussies over ondernemerschap en ondernemend handelen tussen Rosemarie Konijnenburg, Maarten Elsenaar en Mike Englander. Hieruit is de Managen van Kansen theorie ontwikkeld inclusief een eigen model. Gebaseerd op de theorie en het model is het product- en dienstenaanbod gecreëerd. Centraal in dit onderzoek staat één van de ontwikkelde producten, namelijk de Managen van Kansen tool: een online omgeving waarin gebruikers worden meegenomen in het zien, selecteren en managen van kansen voor hun eigen business. In deze scriptie wordt onderzocht hoe communicatie kan worden ingezet om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van deze tool te optimaliseren. Er wordt antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

"Hoe kan MarketingXpress communicatie inzetten om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool te optimaliseren?"

Deze probleemstelling wordt beantwoord door middel van deskresearch, literatuuronderzoek en fieldresearch waarbij gebruik wordt gemaakt van kwalitatief- en analyserend onderzoek. Er wordt een interne merk analyse gedaan om de strategische kaders vast te stellen. De externe analyse geeft inzicht in de informatiebehoeften van de potentiële klanten, gebaseerd op het Waarde Propositie Canvas Model van Osterwalder (2015). De informatie verkregen uit de onderzoeksresultaten is verwerkt in bruikbare aanbevelingen die visueel zijn uitgewerkt en verder verduidelijkt in een implementatieplan.

De groeiende aandacht onder organisaties voor het optimaliseren van de klantbeleving en daarbij centraal stellen van de klant heeft ook het Managen van Kansen bereikt. Om de klantbeleving te optimaliseren is het allereerst van belang om de strategische kaders te bepalen. De interne analyse laat zien dat het Managen van Kansen twee klantgroepen onderscheidt namelijk: de intrapreneurs en de entrepreneurs. Er is een splitsing gemaakt tussen deze twee klantgroepen vanwege het verschil in behoeften op het gebied van organisatieontwikkeling. Het ingevulde Waarde Propositie Canvas Model na deze interne analyse laat zien dat er door de geïnterviewden veel verschillende klanttaken en voordelen worden gegeven waar het Managen van Kansen volgens hen oplossing voor biedt. Het aankoopproces van de Managen van Kansen tool is op dit moment ingedeeld in vier fasen bestaande uit: oriënteren, overwegen, koopbeslissing en implementatie. De contactmomenten in deze fase zijn geanalyseerd, waarbij er naar voren kwam dat er vooral verbetering nodig is in de eerste twee fasen.

De onderzoeksresultaten uit de elf diepte-interviews voor de externe analyse hebben inzicht gegeven in de informatiebehoeften van de potentiële klant. Hieruit zijn vier klanttaken naar voren gekomen, waardoor een potentiële klant kiest voor een oplossing als het Managen van Kansen. Deze klanttaken zijn: structuur aanbrengen, richtlijn nodig, teamperformance en persoonlijke begeleiding. Deze klantinzichten worden meegenomen in de aanbevelingen hoe het communicatiebeleid beter kan worden ingericht naar de verwachtingen van de klant.

Geconcludeerd kan worden dat er duidelijke keuzes gemaakt moeten worden in de positionering van het merk. Een tweezijdige positionering is op dit moment het meest van toepassing voor het Managen van Kansen. De onderzoeksresultaten laten namelijk zien dat de geïnterviewden het moeilijk vinden om in te schatten welke resultaten de tool levert, maar daarbij geïnspireerd te zijn geraakt door het verhaal achter het Managen van Kansen. Het communiceren van de productvoordelen en daarbij de potentiële klant inspireren met het verhaal. Door het gebruik van de eigen tools binnen de organisatie en de verandering in de bedrijfscultuur moet de merkidentiteit dichterbij het imago komen, wat de klantbeleving optimaliseert. In de (her)ontworpen klantreis van het Managen van Kansen wordt de nieuwe propositie verspreid. De gekozen strategie om de potentiële klant te benaderen is storytelling. Dit wordt gedaan op basis van een buyer persona. Ook zijn er verschillende aanpassingen en toevoegingen in de communicatie tijdens deze klantreis die de klantbeleving optimaliseren, bijvoorbeeld de introductie van een mobiele applicatie. De aanbevelingen zijn visueel uitgewerkt in meerdere infographics en verder toegelicht in een implementatieplan, wat het gegeven advies direct bruikbaar maakt.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie waarin onderzoek is gedaan naar hoe communicatie kan worden ingezet om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de Managen van Kansen tool te optimaliseren. Deze scriptie is geschreven als afsluiting van de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam, waar ik met veel plezier op terug kijk.

In opdracht van MarketingXpress heb ik onderzoek gedaan naar de informatiebehoeften van de potentiële klant van de 'Managen van Kansen' tool. Deze afstudeerperiode is een moeilijk, maar vooral leerzaam proces geweest, waarbij ik trots ben op het resultaat en bovenal op de groei die ik heb doorgemaakt. Ik hoop daarbij dat het Managen van Kansen een begrip wordt in de ondernemende maatschappij.

Graag bedank ik de medewerkers van MarketingXpress voor de gezelligheid en steun tijdens deze periode met in het bijzonder mijn stagebegeleidster Jacintha, die mij op de momenten dat ik het even niet meer zag zitten heeft gesteund met goede adviezen en begeleiding. Daarnaast wil ik mijn begeleidsters vanuit Hogeschool Rotterdam, Ilse Ooms en Madeleine Wessels Boer- van Boven, bedanken voor hun persoonlijke steun tijdens dit proces.

Ik wens u veel plezier met lezen!

Nicky Groen, 24 oktober 2016

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1. Achtergrondinformatie	11
1.1 MarketingXpress	11
1.2 Het Managen van Kansen	11
1.3 De Managen van Kansen tool	12
1.4 Proefperiode Managen van Kansen tool	12
2. Probleemomschrijving	13
2.1 Aanleiding	13
2.1.1 Externe aanleiding	13
2.1.2 Interne aanleiding	14
2.2 Probleemschets	14
2.3 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen	14
2.3.1 Doelstelling	14
2.3.1 Probleemstelling	14
2.3.2 Deelvragen	15
3. Methodologische onderbouwing	16
3.1 Onderzoekspopulatie	16
3.1.1 Intern	16
3.1.2 Extern	16
3.2 Verantwoording onderzoeksmethoden	16
3.2.1 Deskresearch	16
3.2.2 Fieldresearch	17
3.3 Betrouwbaarheid	18
3.4 Validiteit	18
4. Theoretisch kader	19
4.1 Klantbeleving	19
4.1.1 Omschrijving klantbeleving	19
4.2 Communicatiestrategieën	20
4.2.1 Positioneringsstrategie	20
4.2.2 Manieren om te positioneren	21
4.2.3 Positioneringsmodellen	21
4.3 Waardepropositie	22
4.4 Klantbediening tijdens het aankoopproces	23
4.4.1 Het aankoopproces	23
4.4.2 Belanghebbende in het aankoopproces	25
4.4.3 Het inrichten van klantbediening	25
5. Onderzoeksresultaten: strategische kaders van het merk	26
5.1 Klantgroepen	26
5.1.1 De entrepreneur	26
5.1.2 De intrapreneur	26
5.2 Waarde Propositie Canvas	27
5.2.1 Analyse Waarde Propositie Canvas Model	27
5.3 Huidige Klantreis	27
5.3.1 Oriënteren (the why)	27
5.3.2 Overwegen (the what)	28

5.3.3 Besluiten (the how)	29
5.3.4 Implementatie	29
5.4 Klantcyclus matrix	30
5.5 Deelconclusie	30
6. Onderzoeksresultaten: Het Klantprofiel	31
6.1 Algemene resultaten	31
6.2 Waarde Propositie Canvas Model	31
6.2.1 Structuur aanbrengen	31
6.2.2 Richtlijn nodig	32
6.2.3 Teamperformance	32
6.2.4 Persoonlijke begeleiding	33
6.3 Deelconclusie	33
7. Conclusie	34
7.1 Positionering	34
7.2 Klantgroepen	35
7.3 De klantreis	35
8. Aanbevelingen	37
8.1 Positionering	37
8.2 De bedrijfscultuur	38
8.3 De klantreis	38
8.3.1 Storytelling	38
8.3.2 Buyer persona	39
8.3.3 De fasen	39
Bijlage 1: Bibliografie	42
Bijlage 2: Infographic advies	46
Bijlage 3: Implementatieplan	48
Bijlage 4: Begrippenlijst	51
Bijlage 5: Gevalideerd Waarde Propositie Canvas	53
Bijlage 6: Het contentkompas	54
Bijlage 7: Buyer persona	55
Bijlage 8: Bedrijfsbeoordeling	56
Bijlage 9: Bedrijfstakanalyse	58
Bijlage 10: Waarde Propositie Canvas model	59
Bijlage 11: Corporate story Managen van Kansen	60
Bijlage 12: Analyse klik- en kijkgedrag	61
Bijlage 13: Direct e-mailing	63
Eerste e-mailing	63
Tweede e-mailing	64
Derde e-mailing	65
Bijlage 14: Interview formats	67
Interne interviews	67
Externe interviews	68
Bijlage 15: Interne interviews transcripts	69
Interview Maarten Elsenaar	69
Interview Rosemarie Konijnenburg	74
Interview Jacintha Lindhout	80
Bijlage 16: Externe interviews transcripts	82
1. Interview Anneke Post	82
2. Interview Nathalie van Veen	85
3. Interview Stefanie Pontoloaeng	88

4. Interview Abby Ho	90
5. Interview Danny Schroder	92
6. Interview Richard Krznaric	95
7. Interview Martijn Verbove	98
8. Interview Pedro Kooistra	101
9. Interview Remco Visser	104
10. Interview Vincent Wiegers	107
11. Interview Getjan Lammers	110
Bijlage 17: Confrontatiematrix respondenten	113
Bijlage 18: Overzicht Buyer Persona Profielen	114

Inleiding

De aandacht voor klantbeleving is enorm. Steeds meer organisaties stellen de ervaringen van de klant centraal in hun bedrijfsvoering. Waar dit vandaan komt? Er zijn verschillende aanvliegroutes die deze aandacht voor klantbeleving kunnen verklaren. Eén daarvan is dat organisaties zich met alleen goede producten en diensten niet meer onderscheiden. De klant verwacht steeds meer en de evolutie van de (online) technologieën maakt daarbij ook meer mogelijk. Met het groeiende aantal kanalen zowel online als offline zijn er steeds meer momenten waarop klanten in aanraking komen met elkaar en met verschillende aanbieders. Door het groeiende aantal kanalen is het een uitdaging geworden om een consistente klantbeleving te blijven creëren, als organisatie op te vallen en de klant te bedienen met de optimale waardepropositie op het juiste moment.

Nog te veel organisaties stellen hun producten en diensten centraal en focussen zich niet op de ervaringen en behoeften van de klant. Wat verwachten zij nu echt? De ideale situatie is dan ook het laten aansluiten van producten of diensten en organisatieprocessen op het aankoopproces van de klant. Dit door een klantbeleving te creëren die de klant optimaal bedient en inspeelt op zijn of haar informatiebehoeften.

Ook MarketingXpress ziet het belang in van het inspelen op de verwachtingen, informatiebehoeften en ervaringen van de klant. **Met de introductie van het nieuwe product ‘de Managen van Kansen tool’ willen zij met behulp van dit onderzoek erachter komen of de behoeften en waarden die verbonden zijn aan het ontwikkelde product, overeenkomen met de perceptie van de potentiële klant.** De Managen van Kansen tool is een online omgeving waar organisaties hun businesskansen kunnen verzamelen, delen en ontwikkelen. De gebruiker wordt daarbij meegenomen in een bepaalde workflow met drie fasen. Deze drie fasen zijn het zien, selecteren en managen van kansen. De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de ontwikkeling van het product en is er invulling gegeven aan het merk. De vraag is nu hoe het aankoopproces door middel van communicatie geoptimaliseerd kan worden. Welke problemen ervaart de klant? Welke informatiebehoeften hebben zij daadwerkelijk? Waar in het aankoopproces haken zij bewust af? Door het verkrijgen van inzicht in de klant wordt de organisatie in staat gesteld hier beter op te kunnen anticiperen.

Probleemstelling

De probleemstelling van dit rapport luidt als volgt: *“Hoe kan MarketingXpress communicatie inzetten om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool te optimaliseren?”*

In dit onderzoek wordt er een advies gegeven over hoe de potentiële klant het beste benaderd kan worden om aan hun verwachtingen te voldoen, zodat zij overgaan tot aankoop van de Managen van Kansen tool.

Deelvragen

De volgende deelvragen zijn opgesteld om de probleemstelling te kunnen beantwoorden:

1. Wat is klantbeleving en hoe is deze meet- en verbeterbaar? (deskresearch)
 - 1.2 Welke communicatiestrategieën zijn hier relevant? (deskresearch)
 - 1.3 Wat is van invloed op de klantbediening tijdens het aankoopproces in een B2B-markt? (deskresearch)
 - 1.4 Hoe kan de klantbediening beter worden ingericht? (deskresearch)
2. Wat zijn de strategische kaders van het merk, het Managen van Kansen? (deskresearch, diepte-interviews, analyserend onderzoek)
 - 2.1 Wat is de doelgroep van het Managen van Kansen? (deskresearch, interne diepte-interviews)
 - 2.2 Hoe ziet het huidige Waarde Propositie Canvas van het Managen van Kansen eruit? (deskresearch, interne diepte-interviews)
 - 2.3 Hoe ziet de huidige klantreis eruit van de potentiële Managen van Kansen klant tijdens het aankoopproces? (interne diepte-interviews, analyserend onderzoek)
3. Wat is het klantprofiel op basis van het Waarde Propositie Canvas model van potentiële klanten van de Managen van Kansen tool? (externe diepte-interviews)
 - 3.1 Wat is de informatiebehoeften van de doelgroep? (externe diepte-interviews)

- 3.2 Wat is de aanleiding van het overwegen van een oplossing als het Managen van Kansen? (externe diepte-interviews)
- 3.3 Welke voordelen verwachten potentiële klanten van een oplossing als het Managen van Kansen? (externe diepte-interviews)
- 3.4 Wat zijn de pijnpunten waardoor er naar een oplossing als het Managen van Kansen wordt gezocht? (externe diepte-interviews)

Leeswijzer

Om de probleemstelling te beantwoorden zal er in de volgende hoofdstukken stap voor stap ingegaan worden naar wat 'klantbeleving' en het 'aankoopproces' betekenen en hoe communicatie kan worden ingezet om deze te meten en te verbeteren.

In hoofdstuk één zal de organisatie en het merk worden omschreven, waarna er in hoofdstuk twee een uitgebreide probleemomschrijving wordt gegeven. Hoofdstuk drie omvat de methodologische onderbouwing van het onderzoek, gevolgd door het theoretisch kader in hoofdstuk vier. Vervolgens is er intern onderzoek gedaan naar de strategische kaders van het Managen van Kansen, waarvan de resultaten staan beschreven in hoofdstuk vijf. Het externe onderzoek geeft inzicht in de verwachtingen en informatiebehoeften van de potentiële klant. De resultaten hiervan zijn weergegeven in hoofdstuk zes. De bevindingen van het interne en externe onderzoek worden geconcludeerd en omgezet in aanbevelingen en een implementatieplan. Deze adviezen dragen bij aan een optimale klantbeleving tijdens het aankoopproces, waarbij er tegemoet wordt gekomen aan de verwachtingen van de klant. Dit met het doel om meer klanten aan te trekken voor de Managen van Kansen tool.

1. Achtergrondinformatie

1.1 MarketingXpress

Deze scriptie is geschreven in opdracht van MarketingXpress, een organisatie die diverse online platforms aanbiedt die marketing en sales performance bevorderen. Met deze online platforms stellen zij mensen en organisaties in staat beter samen te kunnen werken. Dit met de achterliggende gedachte dat het efficiënter maken van systemen niet de uitdaging is, maar het tot stand brengen van verbindingen tussen mensen, organisaties, waardevolle klantinzichten en nieuwe ideeën. MarketingXpress is actief in een business-to-business omgeving waarbij de focus ligt op de middelgrote bedrijven in West-Europa. (MarketingXpress, 2016)

De reden van bestaan (missie) wordt als volgt omschreven:

“Wij bestaan doordat we onderscheidend en zichtbaar willen zijn. We doen er alles aan om voorop te lopen, daar brengen we de laatste inzichten in marketing, communicatie en ICT voor mee. Wij creëren een duidelijk verschil ten opzichte van onze concurrenten door creativiteit en mensen voorop te stellen. Onze kennis houden we niet voor onszelf, want we staan voor open innovatie, we weten zelf als geen ander: waar mensen, kennis en techniek samen komen, ontstaat inspiratie en co-creatie.” (MarketingXpress, 2014)

Hoe dit wordt bereikt (visie) wordt als volgt omschreven:

“Met het MarketingXpress platform omarm je een communicatiestrategie waar mensen en organisaties kunnen samenwerken. Wij zetten kansen, klantkennis en het merk centraal en waarborgen deze in de oplossingen die we voor onze klanten creëren. Hiermee leggen we een fundament voor een werkelijke persoonlijke benadering en open dialoog met de doelgroep. We combineren specialisten met jarenlange ervaring met de vernieuwde blik van jong talent om onze ideeën verfrissend, toegankelijk en transparant te houden.” (MarketingXpress, 2014)

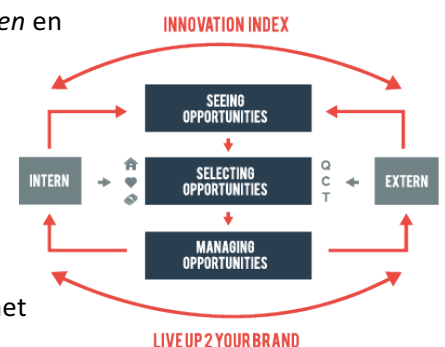
Deze missie en visie hebben zich geuit in de volgende drie online platforms (hierna: tools):

- *Marketing Extranet*: het Marketing Extranet is een online omgeving waar marketing- en communicatiemiddelen kunnen worden gecentraliseerd en beheerd.
- *Campagne Manager*: de Campagne Manager is een online omgeving met diverse mogelijkheden die persoonlijk communiceren met de klant en campagne voeren mogelijk maakt.
- *Managen van Kansen*: het ‘Managen van Kansen’ is een online omgeving waarin een organisatie wordt ondersteund bij het ontwikkelen van hun kansen. (Managen van Kansen, 2016) Het Managen van Kansen zal hierna verder worden toegelicht.

1.2 Het Managen van Kansen

Centraal in dit onderzoek staat het ‘Managen van Kansen’. Het Managen van Kansen is de uitkomst van tal van discussies tussen Maarten Elsenaar, Mike Englander en Rosemarie Konijnenburg. Discussies over ondernemerschap en ondernemend handelen, de ontwikkeling van mensen en het bouwen van sterke merken. Deze discussies hebben geleid tot een gebundelde visie op business development onderbouwd met verschillende theorieën en werkmethodes. (Krzmaric, 2016)

De Managen van Kansen theorie is opgebouwd uit drie lagen: *het zien, selecteren en managen* van kansen. Het doel van het zien van kansen is het verzamelen en delen van ideeën met collega's. Het doel van het selecteren van kansen is het creëren van objectiviteit en het krijgen van inzicht in de juiste kans op het juiste moment. Dit gebeurt door de waarde van de kans te valideren bij zowel het team als de klant (intern en extern). Het doel van het managen van kansen is om als gebruiker inzicht te krijgen in de ‘the best next step’ om de organisatie naar een hoger niveau te tillen. Achter elk van deze drie fasen zitten een aantal onderbouwende theorieën en werkmethodes om het doel per fase te behalen. Het Managen van Kansen stimuleert hiermee ondernemerschap met als resultaat: het ontwikkelen van de organisatie. Het gecreëerde Managen van Kansen model, weergegeven in figuur één, verduidelijkt deze theorie. (Managing opportunities, 2016)

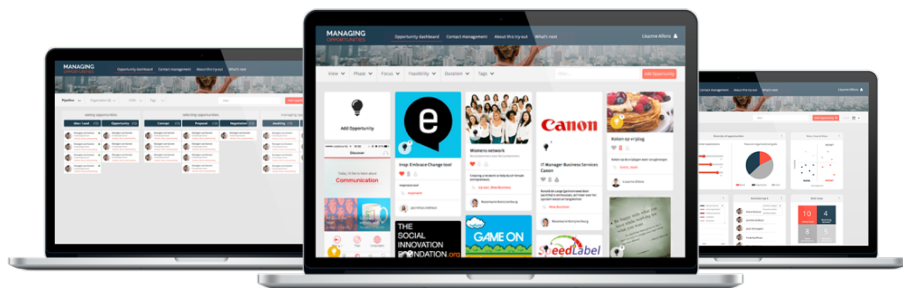


Figuur 1: Het Managen van Kansen model

- De theorie achter het Managen van Kansen heeft zich vertaald in het volgende product- en dienstenaanbod: (Managing opportunities, 2016)
- De tool: een online omgeving waarin je actief met je kansen aan de slag gaat.
- De white paper: een introductie op de theorie achter het Managen van Kansen.
- De workshop: een werksessie met als doel het creëren van een andere kijk op organisatieontwikkeling door middel van zowel theoretische als praktische elementen.
- De inspiratiesessies: zijn ontworpen om een diepgaande uitleg te geven over het onderwerp.

1.3 De Managen van Kansen tool

Veel organisaties kampen met het probleem dat zij veel kansen en ideeën zien maar ook in rook op zien gaan. Dit omdat er simpelweg geen centrale verzamelplek voor is. De Managen van Kansen tool is ontwikkeld om kansen in een organisatie zichtbaar te maken. De gebruiker wordt meegenomen in een bepaalde workflow waar wordt gewerkt aan het *zien*, *selecteren* en *managen* van kansen. De gebruiker wordt op deze manier gedwongen verantwoordelijkheid te nemen voor kansen die worden gezien. De gebruiker wordt stap voor stap meegenomen in het ontwikkelen van zijn of haar kansen, wat eigenaarschap moet stimuleren en bijdraagt aan de algehele organisatieontwikkeling (Krzmaric, 2016).



Figuur 2: Het zien, selecteren en managen van kansen

Volgens de bedenkers is het Managen van Kansen niet te vergelijken met aanbieders van soortgelijke producten en diensten. De behoefte die wordt vervuld is namelijk anders. Daarnaast wordt aangegeven dat het Managen van Kansen zich bevindt op een snijvlak van verschillende behoeften waarbij er ook op een latente behoefte¹ wordt ingespeeld. Ook wordt aangegeven dat de aanpak van het Managen van Kansen uniek is ten opzichte van andere aanbieders die soortgelijke behoeften vervullen, omdat het de hele organisatie betreft (Maarten Elsenaar R. K., 2016).

In bijlage negen is een analyse weergegeven over de bedrijfstak waarin het Managen van Kansen zich bevindt. In deze analyse wordt er een indicatie gegeven hoe aantrekkelijk de markt is waarin de organisatie opereert.

1.4 Proefperiode Managen van Kansen tool

Ter introductie van de Managen van Kansen tool op de markt is er een proefperiode in het leven geroepen. Deze proefperiode geeft 50 potentiële klanten (organisaties of teams) toegang tot de officiële proefversie van de tool. Deze organisaties worden meegenomen in een traject van ongeveer anderhalve maand. In deze anderhalve maand krijgen zij naast gratis toegang tot de proefversie van de tool ook persoonlijke begeleiding die hen helpt vooraf aangegeven doelen te behalen. Het doel van deze proefperiode vanuit het perspectief van MarketingXpress is om feedback te ontvangen hoe het Managen van Kansen ervaren wordt op zowel product- als merkniveau. Deze feedback zal verwerkt worden voordat het product definitief in de markt wordt gezet. De toegang tot de tool voor de eerste elf deelnemers heeft 7 juni 2016 plaatsgevonden.

¹ Zie begrippenlijst

2. Probleemomschrijving

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de aanleiding van het onderzoek en het achterliggende probleem van de organisatie. De aanleiding is onderverdeeld in een interne en externe aanleiding. Vervolgens zal worden ingegaan op de probleemschets waarna de onderzoeksdoelstelling, probleemstelling en deelvragen duidelijk worden.

2.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de afronding van de productontwikkeling van de Managen van Kansen tool, waarbij de vraag ontstond of de waarde die de organisatie met het Managen van Kansen denkt te bieden ook daadwerkelijk zo wordt ervaren door potentiële klanten. Hieronder wordt ingegaan op de externe en interne aspecten die van invloed zijn op dit onderzoek.

2.1.1 Externe aanleiding

Ondersteunend en sturend aan dit onderzoek worden een aantal ontwikkelingen en trends genoemd die geconstateerd zijn in de markt.

Digitale evolutie

De afgelopen jaren hebben online technologieën en klantgedrag elkaars evolutie sterk beïnvloed. De online mogelijkheden hebben de mogelijkheden waarop we met elkaar communiceren veranderd en uitgebreid. De klant is in staat om verschillende kanalen te gebruiken om tot een aankoop te komen, waarbij elke klantervaring kan worden gedeeld en geëvalueerd. Grote delen van het aankoopproces verlopen tegenwoordig dan ook online. (Clerck J.-P. D., 2010) Naast het feit dat klanten over veel informatie (kunnen) beschikken, kunnen ook de organisaties profiteren van nieuwe technologieën die bijhouden wat het onlinegedrag van de klant betekent. Hierdoor ontstaan er steeds meer mogelijkheden om de klant op het juiste moment, via het juiste kanaal en met de juiste waardepropositie te bedienen. De uitdaging ligt in het begrijpen en verbeteren van de ervaringen tussen de vele data die tegenwoordig beschikbaar is. (Kucherenko, 2014)

Van 'seller centric' naar 'buyer-centric'

McGovern en Zhivago (2010) hebben onderzoek gedaan naar de verschuiving van 'seller centric' naar 'buyer centric', wat gepubliceerd is in een white paper genaamd: "using your customers' desired actions to increase your sales".

Volgens McGovern en Zhivago (2010) is de verschuiving van verkopen naar kopen steeds belangrijker geworden in de hedendaagse digitale evolutie. Het is bewezen dat steeds vaker klanten de verkopers vinden in plaats van de verkopers hun klanten. Volgens de onderzoekers ligt het probleem waarom veel organisaties hier nog geen rekening mee houden aan het feit dat vanaf het moment dat je begint met verkopen, je begint te denken als een verkoper en dus niet meer als 'de koper'. En het perspectief van de klant en die van de verkoper liggen aan de uiteinden van wat de onderzoekers het Buyer/Seller Spectrum noemen. Het luisteren naar de behoeften en problemen van de klant is essentieel geworden, omdat de klant beter is geïnformeerd dan ooit tevoren en een enorm aanbod aan communicatiekanalen tot zijn beschikking heeft. Volgens de onderzoekers: *"The companies that listen best, will have the best business and customers. The companies that don't listen and still have that seller mentality, will lose business and customers."* (Porritt, 2010) Het vele aanbod van producten en diensten van concurrenten maakt het voor organisaties moeilijker om op te vallen. Het luisteren naar de klant, verdiepen in hun problemen, voldoen aan de verwachtingen en waarmaken wat je als organisatie belooft, is iets waar we volgens McGovern en Zhivago (2010) in deze digitale wereld niet meer omheen kunnen (Porritt, 2010).

2.1.2 Interne aanleiding

De interne aanleiding geeft inzicht in de onderdelen: ‘nieuw product in de markt’ en ‘strategie MarketingXpress 2016’. Deze interne bedrijfsaspecten hebben geleid tot dit onderzoek.

Nieuw product in de markt

Het Managen van Kansen kan omschreven worden als een incrementele innovatie. (Koutrik, 2014) De volgende definitie van innovatie wordt aangehouden: *“het proces waarin ideeën in nieuwe mogelijkheden worden gevormd en op de markt worden gebracht, met als doel om meerwaarde te creëren voor de klant.”* (zakelijk.info.nu, 2011 - 2016) Het Managen van Kansen is voortgekomen uit problemen geconstateerd in de markt en een gebundelde visie van de bedenkers van het merk op ondernemerschap en organisatieontwikkeling. Zoals vermeld in paragraaf 1.3 is deze theorie verwerkt in een online omgeving: de Managen van Kansen tool. De theorie achter dit product is het afgelopen jaar gevalideerd in de markt. Het product zelf en bijbehorende marketing en communicatie zijn echter nog niet gevalideerd bij (potentiële) klanten. Er is dus nog geen inzicht in wat deze potentiële klanten verwachten en of hun informatiebehoeften en waarden overeenkomen met de waarden die de organisatie denkt te creëren en communiceert.

Strategie MarketingXpress 2016

De strategie die wordt aangehouden vanaf januari 2016 wordt als volgt omschreven: *“Delighting customers and make more money.”* De Managen van Kansen tool heeft hier een belangrijke rol in omdat het product generiek kan worden uitgerold bij een groter publiek. Dit in tegenstelling tot de andere tools (paragraaf 1.1), die veelal maatwerk nodig hebben (Lindhout, 2016).

2.2 Probleemschets

De focus van de organisatie lag de afgelopen jaren vooral intern. De Managen van Kansen theorie is gevalideerd in de markt, het product- en dienstenaanbod is afgerond en er is gewerkt aan een merkidentiteit, waarbij de termen *“waar staan we voor”* en *“waar gaan we voor”* richting hebben gekregen. Dit is voortgekomen uit de kernwaarden van de organisatie (MarketingXpress). Daarbij is er ook veel aan de uitstraling van zowel het merk als het product gedaan.

Nu deze periode bijna is afgerond, is het tijd voor het Managen van Kansen om de volgende stap te zetten. Het probleem waar de organisatie mee kampt is dat zij meer klanten willen aantrekken, maar zij niet weten hoe zij de potentiële klant het beste kunnen benaderen. Voorafgaand aan de introductie van de Managen van Kansen tool is er namelijk geen onderzoek gedaan naar de informatiebehoeften van de klant met betrekking tot de oplossing die het Managen van Kansen biedt. De vraag die speelt bij de organisatie is of de waarde die zij denkt te creëren en op dit moment communiceren, overeenkomt met de informatiebehoeften van de potentiële klant.

2.3 Doelstelling

Om tot een goede doelstelling van het onderzoek te komen is het van belang de behoefte van de organisatie duidelijk voor ogen te hebben. De doelstelling is opgesteld na oriëntatie van het probleem in de organisatie, nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en het literatuuronderzoek naar de onderzoeksonderwerpen. De behoefte van de organisatie ligt op dit moment in het “leren kennen” van de informatiebehoeften van de potentiële klant, zodat hierop kan worden geanticipeerd en het Managen van Kansen meer klanten gaat aantrekken.

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een communicatieadvies waardoor de organisatie haar communicatiebeleid tijdens het aankoopproces van de Managen van Kansen tool kan aanpassen naar de informatiebehoeften van de potentiële klant. Met als uiteindelijk doel dat meer klanten zich aansluiten bij de organisatie.”*

2.4 Probleemstelling

De probleemstelling, omschrijft beknopt welk vraagstuk er opgelost moet worden. De behoefte van de organisatie ligt dus bij het leren kennen van de informatiebehoeften van de klant om zo het communicatiebeleid op de juiste manier te kunnen inrichten en meer klanten te trekken. Het is alleen nu de vraag, hoe de potentiële klant het werken met de Managen van Kansen tool ervaart en op welke manier het communicatiebeleid moet worden ingericht. Samengevat draait het hier om de *klantbeleving* en de optimalisatie daarvan tijdens het aankoopproces.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *“Hoe kan MarketingXpress communicatie inzetten om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool te optimaliseren?”*

2.5 Deelvragen

Uit de probleemstelling vloeien de deelvragen voort. Om deze probleemstelling te beantwoorden is het onderzoek opgedeeld in drie fasen met verschillende sub-deelvragen. De deelvragen geven richting aan de volgorde en de uitvoering van het onderzoek.

1. Wat is klantbeleving en hoe is deze meet- en verbeterbaar?
 - 1.3 Welke communicatiestrategieën zijn hier relevant?
 - 1.3 Wat is van invloed op de klantbediening tijdens het aankoopproces in een B2B-markt?
 - 1.4 Hoe kan de klantbediening beter worden ingericht?
2. Wat zijn de strategische kaders van het merk Managen van Kansen?
 - 2.1 Wat is de doelgroep van het Managen van Kansen?
 - 2.3 Hoe ziet het huidige Waarde Propositie Canvas van het Managen van Kansen eruit?
 - 2.3 Hoe ziet de huidige klantreis eruit van de potentiële Managen van Kansen klant tijdens het aankoopproces?
3. Wat is het Klantprofiel op basis van het Waarde Propositie Canvas model van potentiële klanten van de Managen van Kansen tool?
 - 3.1 Wat zijn de informatiebehoeften van de doelgroep?
 - 3.2 Wat is de aanleiding van het overwegen van een oplossing als het Managen van Kansen?
 - 3.3 Welke voordelen verwachten potentiële klanten van een oplossing als het Managen van Kansen?
 - 3.4 Wat zijn de pijnpunten waardoor er naar een oplossing als het Managen van Kansen wordt gezocht?

3. Methodologische onderbouwing

De methodologische onderbouwing geeft inzicht in het onderzoekskader. Dit onderzoekskader bestaat uit de onderbouwde onderzoekspopulatie, een toelichting op de gekozen onderzoeksmethoden en wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verantwoord.

3.1 Onderzoekspopulatie

In deze paragraaf wordt de onderzoekspopulatie van het onderzoek toegelicht. Deze paragraaf is opgedeeld in verantwoording over de onderzoekspopulatie van de interne analyse (deelvraag twee) en de onderzoekspopulatie van de externe analyse (gedeeltelijk deelvraag twee en deelvraag drie).

3.1.1 Intern

De resultaten uit de interne analyse beantwoorden deelvraag twee, waar de strategische kaders van het Managen van Kansen duidelijk worden. De doelgroep van deze interne analyse is bewust gekozen en bestaat uit drie initiatiefnemers van het merk, namelijk: Maarten Elsenaar, Rosemarie Konijnenburg en Jacintha Lindhout. Zij zijn gekozen voor dit onderzoek omdat zij de meeste kennis hebben van het merk en betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het product- en dienstenaanbod. Daarbij hebben zij elk een andere achtergrond in het bedrijfsleven waardoor zij ook vanuit andere invalshoeken de vragen kunnen beantwoorden.

3.1.1 Extern

De resultaten uit de externe analyse moeten gedeeltelijk antwoord geven op deelvraag twee en in zijn geheel op deelvraag drie. Bij het beantwoorden van deelvraag drie ligt de focus op het achterhalen van de informatiebehoeften en waarden van de potentiële klanten van de Managen van Kansen tool. Dit wordt gedaan door middel van diepte-interviews. Omdat er nog geen klanten zijn aangesloten en de tool een nieuw product in de markt is, is er nog weinig bekend over de informatiebehoeften en verwachtingen van potentiële klanten. Door middel van dit onderzoek moeten de achterliggende gedachten van de doelgroep naar voren komen, zodat hierop kan worden geanticipeerd door de organisatie. De doelgroep bestaat uit twee klantgroepen, namelijk: intrapreneurs en entrepreneurs (dit wordt verder toegelicht in paragraaf 5.1).

De respondenten uit deze doelgroep die zijn benaderd voor het externe onderzoek zijn afkomstig uit de onlinecampagne voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool. In totaal zijn er met deze campagne 200 potentiële klanten benaderd, afkomstig uit de doelgroep van het Managen van Kansen. Deze 200 potentiële klanten betreffen dus de totale onderzoekspopulatie. De personen die zich inschrijven voor de proefperiode worden als relevante respondenten voor dit onderzoek beschouwd: zij tonen hiermee namelijk affiniteit met de tool, waardoor zij voor waardevolle informatie kunnen zorgen. Daarbij zijn zij al eerder in aanraking gekomen met het Managen van Kansen door de inspiratiesessies in november 2015. Deze personen hebben dus al voorkennis over het Managen van Kansen. De opdrachtgever verwachtte dat 20% van deze 200 personen zich zouden inschrijven, wat uitkomt op 40 personen. In de praktijk bleek dit te optimistisch: uiteindelijk hebben elf personen zich zouden ingeschreven voor de proefperiode. Voor dit onderzoek zijn deze elf personen geïnterviewd.

3.2 Verantwoording onderzoeksmethoden

In deze scriptie wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling door middel van deskresearch, literatuuronderzoek, kwalitatief en analyserend veldonderzoek. Deze onderzoeksmethoden worden hieronder verder toegelicht.

3.2.1 Deskresearch

Tijdens de oriëntatie- en onderzoeksfase van het onderzoek wordt er onder andere gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij worden er secundaire gegevens verzameld. (De afstudeerconsultant, N.D.) Om het theoretisch kader vast te stellen is er literatuuronderzoek verricht. Hierbij zijn bestaande bronnen gebruikt om te bepalen welke relevante theorieën, modellen en methodes helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Dit onderzoek beantwoordt deelvraag één. Daarnaast is er deskresearch toegepast bij het bepalen van de strategische kaders van het Managen van Kansen in hoofdstuk vijf. Via de website (managingopportunities.com), white paper en salespresentaties is deze informatie verzameld.

3.2.2 Fieldresearch

Tijdens het fieldresearch, ook wel veldonderzoek genoemd wordt er primaire data verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. (De afstudeerconsultant, N.D.) Tijdens het veldonderzoek kunnen nieuwe gegevens worden verzameld door middel van verschillende methoden. Er kan zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek worden verricht. Kwantitatief onderzoek wordt vaak ingezet wanneer er behoefte is aan cijfermatige informatie. (alles over marktonderzoek, N.D.) Technieken passend voor kwantitatief onderzoek zijn bijvoorbeeld enquêtes. Deze onderzoekstechniek maakt het mogelijk om op zeer economische wijze een grote hoeveelheid gegevens te verzamelen uit een omvangrijke populatie (D. Willems, 2009).

Kwalitatief onderzoek wordt daarentegen vaak ingezet voor het vergaren van diepgaande informatie, gericht op het verkrijgen van nieuwe informatie over wat er leeft onder de onderzoeksgroep en waarom. Er zijn verschillende technieken passend voor kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld diepte-interviews en groepsdiscussies.

Voor deze scriptie is gekozen om alleen gebruik te maken van kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. De keuze om gebruik te maken van diepte-interviews ligt in het feit dat de beweegredenen achter de antwoorden van belang zijn. Daarbij wordt deze methode vaak ingezet om te verbeteren, wat ook in dit onderzoek aan de orde is. (D. Willems, 2009) Er kan dieper worden ingegaan op de 'waarom-vraag' achter bepaalde acties en beslissingen wat relevante resultaten kan opleveren ter verbetering van de klantbeleving. Tijdens dit onderzoek zullen er zowel interne- als externe diepte-interviews worden ingezet om deelvraag twee en drie te kunnen beantwoorden. De interne diepte-interviews vormen de basis voor het beschrijvend onderzoek, dat deelvraag twee beantwoordt. Tevens wordt ter beantwoording van deze deelvraag gebruik gemaakt van analyserend onderzoek. Het online klik- en kijkgedrag van de onderzoekspopulatie wordt namelijk geanalyseerd en gebruikt ter beantwoording van deelvraag 2.4. Dit onderzoek is gebaseerd op rapportages van het online klik- en kijkgedrag in de gestuurde e-mailing voor aanmelding van de proefperiode, aangevuld met persoonlijke reacties van de onderzoekspopulatie. Om deelvraag drie te beantwoorden worden er externe diepte-interviews ingezet.

Er wordt geen combinatie gemaakt met kwantitatief onderzoek omdat er nog geen klanten zijn aangesloten bij het Managen van Kansen. Er kan daarom geen grote hoeveelheid relevante gegevens worden verzameld uit een omvangrijke populatie.

In Figuur drie hieronder is zichtbaar welke onderzoeksmethoden er zijn ingezet per deelvraag.

	Deskresearch		Fieldresearch	
	Literatuur onderzoek	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek	Analyserend onderzoek
1 Wat is klantbeleving en hoe is deze meet- en verbeterbaar?				
2 Wat zijn de strategische kaders van het merk?				
3 Wat is het Klantprofiel van de potentiële klant?				

Figuur 3: Onderzoeksmethoden

3.3 Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek heeft te maken met de mate waarin een onderzoek onafhankelijk is van het toeval. Toeval in een onderzoek kan voortkomen uit verschillende bronnen. (Wetenschap.info.nu, N.D.) Eén van deze bronnen zijn de omstandigheden, om de betrouwbaarheid op dit punt te verhogen zijn de diepte-interviews telefonisch afgenomen. Een andere methode om een kwalitatief onderzoek betrouwbaarder te maken is triangulatie. Dit betekent dat er verschillende manieren worden gebruikt om gegevens te verzamelen. In het geval van dit onderzoek is triangulatie toegepast door analyserend onderzoek te verrichten in combinatie met diepte-interviews, wat het onderzoek dus betrouwbaarder moet maken.

Bij kwalitatief onderzoek gaat kwaliteit boven kwantiteit (Swaen, 2016). Het is daarom belangrijk om een relevante onderzoeksdoelgroep te kiezen, wat de betrouwbaarheid moet verhogen. Tijdens het externe onderzoek worden daarom personen uit de twee klantgroepen geïnterviewd die de doelgroep van het Managen van Kansen vormen. Om uitspraken te kunnen doen over beide groepen is een minimum van acht personen per groep vereist. (Scholl, 2012) In het geval van dit onderzoek, met totaal elf personen, kan hier niet aan worden voldaan. Deze elf personen zijn echter wel waardevol voor het onderzoek. Zij tonen namelijk affiniteit met de Managen van Kansen tool (door zich in te schrijven voor de proefperiode) en hebben daarbij al enige voorkennis over het Managen van Kansen door de inspiratiesessies in november 2015. Hierdoor kunnen zij voor waardevolle informatie zorgen waardoor de doelstelling van het onderzoek kan worden behaald. Gezien de beperkte omvang van de onderzoeksdoelgroep moeten de resultaten dan ook als indicatief worden aangemerkt. Het aantal respondenten dat nodig is om dit onderzoek betrouwbaar te maken, heeft te maken met theoretische saturatie. Bij theoretische saturatie wordt er net zolang geïnterviewd totdat er geen nieuwe informatie meer boven tafel komt. (Dingemanse, 2015) Tijdens zowel de interne als externe diepte-interviews is theoretische saturatie opgetreden, wat het onderzoek betrouwbaar maakt.

3.4 Validiteit

Als we spreken over validiteit gaat het om de mate waarin we meten wat we daadwerkelijk willen weten. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd heeft sturing gekregen door het literatuuronderzoek wat vooraf is gedaan. (Manders, 29) De vragenlijsten die zijn opgesteld voor zowel het interne als het externe onderzoek zijn gebaseerd op relevante literatuur en modellen beschreven in het theoretisch kader. Hierdoor wordt de validiteit van dit onderzoek dus gewaarborgd. Ook is er vooraf aangegeven dat de gegevens uit de interviews anoniem worden verwerkt. Hierdoor wordt het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden tegengegaan. Deze twee aspecten maken dat het onderzoek kan worden bestempeld als valide.

4. Theoretisch kader

De probleemomschrijving (hoofdstuk 2) heeft inzicht gegeven in het probleem waar de organisatie tegenaan loopt. De methodologische onderbouwing maakt duidelijk hoe dit probleem wordt aangepakt. In dit theoretisch kader wordt een kritische onderbouwing gegeven van de belangrijkste kennis over de probleemstelling: *“Hoe kan MarketingXpress communicatie inzetten om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool te optimaliseren?”* Om deze vraag te beantwoorden wordt er ingegaan op relevante literatuur omtrent de onderzoeksonderwerpen.

Klantbeleving is een principe waar men ook in een business-2-business omgeving niet meer omheen kan. Steeds meer organisaties stellen de klant en hun ervaringen centraal in de bedrijfsvoering (Gurchom, 2014). In dit theoretisch kader wordt er dieper ingegaan wat klantbeleving is en hoe communicatie kan worden ingezet om deze te optimaliseren tijdens het aankoopproces. Deze literatuur geeft sturing aan het onderzoek waardoor de probleemstelling kan worden beantwoord.

4.1 Klantbeleving

Het centraal stellen van de klant en hun ervaringen is volgens een tal van specialisten een vereiste om als organisatie te kunnen overleven in de nieuwe werkelijkheid (Weijer, 2016). Er wordt namelijk gesproken over een experience-economie waarbij prijs en product niet meer onderdoen voor de ervaring van de klant tijdens de interacties met de organisatie (Gurchom, 2014). Zoals Brad Rencher (Senior Vice President & General Manager Digital Marketing, Adobe) het verwoordt: *“Als bedrijven verkopen we ervaringen, geen producten”* (Weijer, 2016).

Het begrip klantbeleving kent vele toepassingen. Vele auteurs delen hun visie omtrent het meten en verbeteren van de klantbeleving. Opvallend is dat zij allemaal het belang ervan duidelijk naar voren laten komen. Na verschillende definities te hebben vergeleken is er gekozen om het begrip klantbeleving op de manier hieronder te omschrijven. Hierbij is rekening gehouden met de doelen en strategie van de organisatie (MarketingXpress).

4.1.1 Omschrijving klantbeleving

Het begrip klantbeleving kan worden gedefinieerd als de ervaring die een (potentiële) klant heeft bij afname of gebruik van producten of diensten bij een bepaalde organisatie, waarbij de contactmomenten tijdens dit proces centraal staan. Deze klantbeleving wordt belangrijk gevonden omdat het staat voor de wijze waarop een organisatie voldoet aan de verwachtingen van de klant. Het draait om een ervaring of een gevoel die de klant heeft. Klantgericht werken, waarbij de bedrijfsprocessen worden afgestemd op de informatiebehoeften van de (potentiële) klanten. (SpangenbergGroep, 2015) De basis van het realiseren van een goede klantbeleving ontstaat bij het verkrijgen van inzicht in de klant (customer insights). Zonder dat een organisatie weet wie haar (potentiële) klanten zijn en wat zij belangrijk vinden is het realiseren van een klantbeleving die bijdraagt aan het aantrekken van nieuwe klanten bijna onmogelijk. Het optimaliseren van de klantbeleving is voor veel organisaties een vast onderdeel in hun marketing geworden. Er wordt gesproken over een experience-economie waarbij prijs en product niet meer onderdoen voor de ervaring van de klant tijdens de interacties met de organisatie. (Gurchom, 2014)

Om meer klanten aan te kunnen trekken voor de Managen van Kansen tool is het voor de organisatie relevant om aandacht te besteden aan het klantgericht werken waarbij de bedrijfsprocessen worden afgestemd op de informatiebehoeften van (potentiële) klanten. Zoals vermeld in hoofdstuk 1 adviseert het Managen van Kansen middels de tool haar klanten hun ideeën en kansen te valideren bij de klant. De organisatie (MarketingXpress) heeft dit zelf met de Managen van Kansen tool nog niet gedaan. Hier liggen nog mogelijkheden.

Perceptie van waarden

Het interessante van klantbeleving is dat de perceptie van de klant zeer verschillend kan zijn ten opzichte van die van de organisatie, met betrekking tot de ervaringen die zij leveren en waarden² die zij creëren. Voordat deze perceptie gemeten en geoptimaliseerd kan worden, moeten de verwachtingen worden begrepen (Carter, 2015). Om deze verwachtingen te begrijpen is het volgens van Leeuwen (2015) belangrijk om allereerst duidelijke strategische kaders vast te stellen. Deze strategische kaders vormen namelijk de fundamenten voor het kiezen van een

² Zie begrippenlijst

communicatiestrategie. Ook zijn deze kaders sterk bepalend voor de verwachtingen die de organisatie schept naar haar klanten toe. Volgens Van Leeuwen (2015) zijn merkpositionering, merkwaarden en -beloften belangrijke uitgangspunten in deze strategische kaders. De strategische kaders die relevant zijn voor dit onderzoek bestaan uit de volgende onderdelen:

- Inventariseren van de klantgroep(en);
- de merkpositionering;
- de waarde propositie die hieruit voortkomt;
- de manier waarop de organisatie haar klanten bedient.

Zoals te zien in de hierboven opgesomde onderdelen is 'het inventariseren van de klantgroep(en)' en 'de manier waarop de organisatie haar klanten bedient' toegevoegd aan de strategische kaders. De uitgangspunten merkwaarden en -beloften zijn ondergebracht in 'de merkpositionering' en 'de waardepropositie die hieruit voortkomt'. De reden om deze strategische kaders te belichten komt voort uit de doelen van zowel MarketingXpress als het doel van het onderzoek. De klant concludeert op basis van indrukken en ervaringen tijdens het contact met de organisatie of bepaalde beloftes van de organisatie worden waargemaakt. Het is daarom belangrijk om als organisatie de ontwikkelde positionering en waardepropositie consistent door te vertalen en uit te werken in bijvoorbeeld campagnes, de organisatieprocessen en medewerkers waar de klant(en) mee in aanraking komt (Leeuwen, 2015). Het meten van de perceptie van de klant en de waarde die zij ervaren kan een organisatie helpen de klantbeleving te verbeteren. Maar om een constante klantbeleving te creëren is het duidelijk hebben van de strategische kaders van de organisatie de eerste stap (Brouwer, 2016).

4.2 Communicatiestrategieën

De strategische kaders vormen de fundamenteën voor het kiezen van een communicatiestrategie. Een communicatiestrategie beschrijft op welke manier de communicatiedoelstellingen worden bereikt. Er zijn verschillende communicatiestrategieën die ingezet kunnen worden. Hieronder wordt de positioneringstrategie toegelicht. Voor de situatie waarin het Managen van Kansen zich op dit moment bevindt, waarbij er een nieuw product wordt geïntroduceerd en het merk nog maar een jaar bestaat, is de positioneringsstrategie namelijk het meest relevant. Deze strategie wordt hieronder verder toegelicht (Michels, 2013).

4.2.1 Positioneringsstrategie

In deze paragraaf wordt er gesproken over een positioneringsstrategie voor het merk Managen van Kansen. Een merk kan volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) worden gedefinieerd als een waarneming van een product of dienst in het hoofd van mensen. Deze waarneming is gebaseerd op een netwerk van associaties in het brein van de doelgroep die resulteert in gedachten, gevoelens en gedrag wanneer mensen geconfronteerd worden met een verschijningsvorm van het merk. Omdat is gesteld dat het aanbieden van goede producten en/diensten een vereiste is tegenwoordig en een organisatie zich daar niet meer mee onderscheidt van de concurrentie, kan het benaderen van een product of organisatie als merk uitkomst bieden (R. Riezebos, 2011). Over het positioneren van een merk zijn verschillende definities te vinden. De definitie die in dit onderzoek wordt aangehouden luidt als volgt: het maken van een beargumenteerde keuze welke aspecten van de merkidentiteit (die bestaat uit kern- en merkwaarden, die in verbinding met elkaar horen te staan) moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten. (Grinten, 2011) Een toevoeging aan deze definitie is dat de waarden van een organisatie steeds belangrijker worden. Daarnaast gaat het ook om het benadrukken van voordelen (Brees, N.B.).

De Managen van Kansen tool bevindt zich in de eerste fase van de productlevenscyclus, het is namelijk een nieuw product. Hierdoor is het belangrijk om allereerst zorgvuldig te positioneren, waardoor er een sterkere breinpositie ten opzichte van de concurrenten wordt gecreëerd bij de doelgroep (Indora, N.D.). Deze sterke breinpositie zorgt dat je opvalt als merk tussen de andere aanbieders. De communicatiedoelstelling van een nieuw product kunnen worden vastgesteld op: categoriebehoefte, merkbekendheid en merkkennis. Hoe producten worden gecategoriseerd is namelijk van belang voor de positionering van een merk/product. Bij een nieuw product moet de potentiële klant namelijk nog leren wat het voor hen kan betekenen. Het is daarom belangrijk om een onderscheidende belofte (propositie) te doen aan de klant, over wat de positieve gevolgen zijn van het gebruik van

het product. Deze belofte kan worden ondersteund door een aantal manieren van positioneren (Raaij, 2010). Deze worden verder toegelicht in de volgende paragraaf.

4.2.2 Manieren om te positioneren

Er zijn verschillende manieren om een product/dienst te positioneren. Er wordt gezegd dat in de praktijk meestal blijkt dat dit samenhangt met de fase waarin het product/dienst zich bevindt. Hieronder worden de manieren om een merk en/of product/dienst te positioneren uiteengezet.

Informationele positionering

“Bij informationele positionering worden de voordelen van het gebruiken van een merk verbonden aan de functionele eigenschappen van het product.” (Raaij, 2010) Deze strategie wordt veel gebruikt bij nieuwe producten of producten met een probleemoplossend karakter. Hierbij staan merkbekendheid en psychosociale betekenis centraal. (Raaij, 2010)

Transformationele positionering

Bij een transformationele positionering worden de voordelen van het merk verbonden met de waarden of levensstijl van de potentiële klant. Deze positionering heeft te maken met ‘soft-sell’- communicatie. Deze strategie wordt vaak gebruikt bij producten die weinig van elkaar verschillen, personen voor hun plezier kopen of bij producten waarbij het niet interessant is om over eigenschappen te praten, zoals bijvoorbeeld parfums. Deze positionering wordt vaak gebruikt bij een groeiproduct. (Raaij, 2010)

Tweezijdige positionering

“Bij een tweezijdige positionering worden de functionele producteigenschappen zowel met productvoordelen als met waarden van de potentiële klant verbonden.” Deze positionering is een combinatie van bovengenoemde manieren. (Floor, 2010)

Uitvoeringspositionering

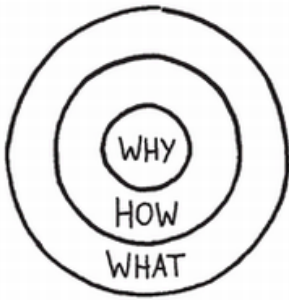
Deze positionering wordt vaak gekozen in sterk concurrerende markten, waarin merken en producten nauwelijks van elkaar verschillen. Hierbij wordt er gepositioneerd vanuit de executie of uitvoering van de campagne. Het merk of product wordt in de communicatie gekoppeld aan een symbool of uniek element. Deze strategie wordt vaak ingezet bij een product dat zich bevindt in de volwassenheidsfase van de productlevenscyclus. (Floor, 2010)

De geschikte positioneringsstrategie zal worden gekozen aan de hand van informatiebehoeften van de doelgroep van het Managen van Kansen. Deze informatiebehoeften worden achterhaald door de externe diepte-interviews bij de elf respondenten geselecteerd voor het onderzoek.

4.2.3 Positioneringsmodellen

Om de positionering van een merk te bepalen zijn er verschillende positioneringsmodellen die gehanteerd kunnen worden. In deze sub-paragraaf worden twee van deze modellen toegelicht, namelijk ‘De Golden Circle’ van Sinek (2009) en de positioneringsmatrix in figuur vijf. Tot slot zal er worden aangegeven welk positioneringsmodel relevant is voor dit onderzoek.

De Golden Circle, ontwikkeld door Sinek (2009) is ontstaan naar aanleiding van onderzoeken naar het succes van de meest invloedrijke leiders en bedrijven ter wereld. Hij ontdekte dat achter succesvolle merken allemaal dezelfde manier van denken, handelen en communiceren ten grondslag ligt. Volgens de theorie van Sinek (2009) denken veel organisaties de verkeerde kant op, waar zij eerst vertellen wat ze doen, hoe ze dat doen en ‘de waarom’ vaak onbelicht laten. Hij stelt dat je als organisatie onderscheidend kunt zijn ten opzichte van concurrenten door het echte verhaal te vertellen. Door je als organisatie te positioneren met de ‘why’ als uitgangspunt. De Golden Circle bestaat uit drie cirkels die volgens de auteur staan voor de verschillende niveaus waarop mensen en organisaties opereren, namelijk: waarom je het doet, hoe je het doet en wat je doet. Deze drie niveaus worden hieronder verder toegelicht.



Figuur 4: De Golden Circle (Sinek, 2009)

Why: Hierbij gaat het om wat bedrijven geloven, wat hen drijft.

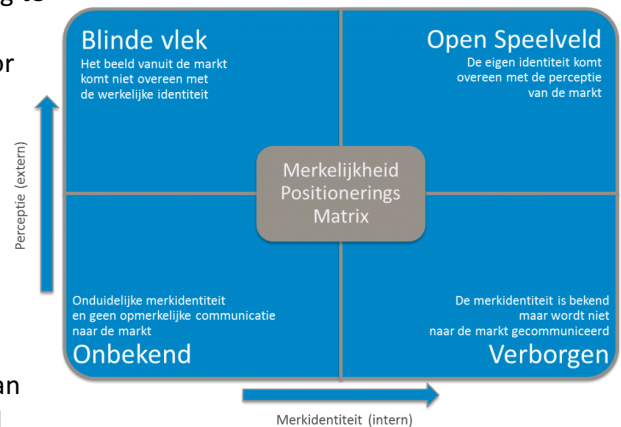
How: De 'how' wordt vaak ingezet om uit te leggen waarom iets beter of anders is. Het gaat om de uitleg van organisaties 'hoe ze doen' en 'wat ze doen'.

What: Dit zijn de producten of diensten die een bedrijf verkoopt.

Sinek (2009) beweert dat succesvolle bedrijven andersom communiceren, waar zij beginnen met het 'waarom', dan pas volgt de 'hoe' en 'wat'. Waarbij het belangrijk is dat deze onderdelen in balans zijn, om de geloofwaardigheid van de organisatie te verhogen. (TEDX, 2015)

Een ander model dat gebruikt kan worden om de positionering te bepalen is de positioneringsmatrix.

De Positioneringsmatrix weergegeven in figuur vijf wordt door organisaties gebruikt tijdens de ontwikkeling van een positioneringsstrategie. Op basis van deze matrix kunnen verschillende merken, producten, organisaties en dergelijke met elkaar worden vergeleken op basis van belangrijke koopaspecten. Deze belangrijke koopaspecten zijn als organisatie zelf te bepalen. Met de positioneringsmatrix kan er een beeld worden verkregen over zowel de huidige als de gewenste positionering. Een belangrijk aspect hierbij is dat er een duidelijk beeld is van de huidige situatie. Zodra dit zo is kan er gekeken worden naar sterktes en zwaktes van bijvoorbeeld concurrerende organisaties, merken, producten enzovoort. Als het duidelijk is wat de gewenste situatie is, kan er een passende positioneringsstrategie worden gekozen. (Eelants, N.D.)



Figuur 5: De positioneringsmatrix

Om de doelstelling van het onderzoek te verwezenlijken is de manier waarop het Managen van Kansen wordt gepositioneerd van belang. Voor dit onderzoek zal het model van Sinek (2009) worden aangehouden. Dit model is relevant voor het Managen van Kansen omdat hun visie (why) ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van de producten en diensten. Daarbij is het product (de Managen van Kansen tool) redelijk complex en moeilijk uit te leggen aan de potentiële klant. Door te communiceren waar zij in geloven worden personen aangesproken die hetzelfde geloven en dus dezelfde waarden koesteren wat garantie moet geven voor een duurzame relatie. (Gast, 2014)

De manier waarop een organisatie wordt gepositioneerd geeft richting aan de waardepropositie van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt het begrip waardepropositie toegelicht en onderbouwd met het Waarde Propositie Canvas model van Osterwalder (2015).

4.3 Waardepropositie

Een waardepropositie is afkomstig uit de vooropgestelde positionering (Indora, N.D.). Een waardepropositie wordt vaak verward met onder andere een Unique Selling Point. Een waardepropositie omvat echter meer. Het kan worden gedefinieerd als het totaal van het product- en/of dienstenaanbod (wat). De ervaringen en belevingen (hoe) die geleverd worden aan klanten tijdens alle interacties (wanneer) met de organisatie. Een waardepropositie moet de totale ervaring van de klant met de organisatie omvatten en vormgeven waarbij deze moet worden gedragen door de gehele organisatie. (Indora, N.D.)

Waarde Propositie Canvas Model

Het Waarde Propositie Canvas model helpt bij het creëren van waarde voor klanten. Dit model is een aanvulling op het business model canvas³ en kan gebruikt worden om waardeproposities te creëren en te testen tijdens de zoektocht naar wat klanten willen. (A. Osterwalder Y. P., 2015) Het model is opgebouwd uit twee onderdelen. Het Klantprofiel (eerste deel) maakt het begrip van de klant duidelijk. De Value map (tweede deel) beschrijft hoe de

³ Zie begrippenlijst

organisatie van plan is waarde te creëren voor een bepaalde klant. Het doel is om een fit tussen deze twee elementen te krijgen waarbij de gecreëerde waarde aansluit op de verwachtingen en behoeften van de klant. (A. Osterwalder Y. P., 2015) Het Waarde Propositie Canvas kan worden gebruikt voor verschillende doeleinden. De theorie Lean start-up geeft aan dat het Waarde Propositie Canvas eerst moet worden ingevuld door de aannames van de organisatie, die getest kunnen worden in de markt door het verkrijgen van klantinzichten. (Innovatie Management, N.D.) De twee onderdelen waaruit het model bestaat worden hieronder verder toegelicht.

Het Klantprofiel

Het Klantprofiel deelt de klant op in klanttaken, pijnpunten en voordelen. De klanttaken beschrijven wat klanten willen realiseren in hun werk en/of privéleven. De pijnpunten beschrijven de ongewenste resultaten van deze klanttaken. De voordelen beschrijven welke concrete resultaten de klant verwacht bij het uitvoeren van deze taken.

De Value Map

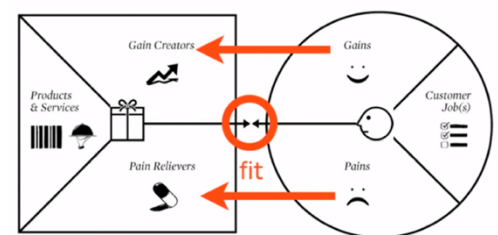
De Value map beschrijft de producten en diensten van een organisatie. De voordeelverschaffers, waar wordt aangegeven hoe de producten of diensten voordelen creëren voor klanten en de pijnverzachters, waar wordt aangegeven hoe de producten of diensten de pijnpunten (omschreven in het Klantprofiel) van klanten verzachten.

De Fit

In dit model draait het om de 'fit' wanneer de Value Map en het Klantprofiel samen komen en de klant enthousiast raakt over de waardepropositie. Deze fit kan worden bereikt als de belangrijkste klanttaken worden aangepakt, de pijnpunten van de klant worden verlicht en de organisatie voordelen weet te realiseren die als belangrijk worden gevonden door de klant. Zo'n fit behouden is lastig omdat deze klanttaken, voordelen en pijnpunten constant veranderen.

Het waarde propositie canvas geeft inzicht of de waarde die de organisatie denkt te creëren overeenkomt met de waarde die ervaren wordt bij de klanten en waar punten van verbetering zitten om de klant optimaal te kunnen bedienen en te voorzien in hun informatiebehoeften. (A. Osterwalder Y. P., 2015) Figuur zes laat het model zien.

Deze manier van het creëren en/of testen van een waardepropositie helpt bij het gestructureerd nadenken over aspecten van de organisatie. Het testen van de waardepropositie via dit model vormt de basis van het beantwoorden van de probleemstelling en het behalen van de doelstelling van dit onderzoek. Door de vergelijking van de Value Map en het Klantprofiel komen namelijk verbetermogelijkheden naar voren die kunnen leiden tot het optimaliseren van het communicatiebeleid van de organisatie. Deze verbetermogelijkheden kunnen worden meegenomen in het advies.



Figuur 6: Waarde Propositie Canvas (Osterwalder, 2015)

4.4 Klantbediening tijdens het aankoopproces

Zodra een klant wordt voorzien in zijn behoeften en het product/dienst een extra waarde heeft, zullen zij sneller overgaan tot aanschaf. Het Waarde Propositie Canvas model helpt bij het testen of de waarde die de organisatie denkt te creëren en communiceert overeenkomt met de waarde die ervaren wordt bij klanten. Paragraaf 4.4.1 geeft inzicht in het aankoopproces van een klant. Door de klantbediening aan te passen aan de behoeften en waarden van de klant kan de klantbeleving worden geoptimaliseerd.

4.4.1 Het aankoopproces

Het aankoopproces bestaat uit een aantal fases waarna de (potentiële) klant wel of niet overgaat tot aanschaf van een product of dienst. Verschillende experts geven aan dat dit proces veelal niet lineair verloopt, waarbij de fases veelal niet chronologisch worden opgevolgd. Ook wordt aangegeven dat het aankoopproces door verschillende factoren wordt beïnvloed waar je als organisatie wel of geen invloed op kan hebben. Daarbij heeft elke organisatie een ander business model, strategie en verloop van het aankoopproces. (Clerck J.-P. d., 2010) Hieronder wordt toegelicht uit welke onderdelen het aankoopproces bestaat en welke onderdelen invloed hebben op de klantbediening tijdens het aankoopproces.

Rekening houdend met het feit dat het aankoopproces vaak niet lineair verloopt, wordt er in het algemeen afgegaan op een drietal globale fases die klanten doorlopen in hun aankoopproces. Deze fases zijn: bewustwording, overweging en koopbeslissing (Rutten, 2015). Voor het onderzoek in deze scriptie is er een fase toegevoegd, namelijk implementatie. De reden hiervan is dat het Managen van Kansen als het ware een nieuwe manier van werken introduceert, waarbij begeleiding nodig is om deze te implementeren binnen een organisatie.

Klanten hebben per fase in dit proces verschillende behoeften en verwachtingen. Het afstemmen van activiteiten in de klantbediening aan de verschillende behoeften tijdens de fasen in het aankoopproces kunnen ervoor zorgen dat potentiële klanten, klanten worden. De vier fases zijn hieronder verder onderbouwd. Hierbij is de Golden Circle van Sinek (2009) gecombineerd met het aankoopproces aangehouden in deze scriptie. Hieronder wordt dit verder toegelicht.



Figuur 7: Het aankoopproces (Copyright Nicky Groen)

➤ **Oriënteren (the why)**

Het doel van deze eerste fase is het definiëren van het probleem, de potentiële klant is zich nog niet bewust van het probleem. Hierbij is het stimuleren van hun gedachten rondom het probleem van belang. De doelgroep moet willen veranderen, de potentiële klant moet getriggerd worden. Dit kan zowel online als offline plaatsvinden (Archer, 2012). Het communiceren van de 'why' en het delen van de visie kan hiervoor zorgen. In het geval van het Managen van Kansen is de visie en het aanbod van producten en diensten namelijk voortgekomen uit problemen geconstateerd in de markt. De trigger is om personen bekend te maken met de problemen en hen daarvoor de Managen van Kansen oplossing te bieden.

➤ **Overwegen (the what)**

In deze fase wordt de potentiële koper zich bewust van het probleem. Het doel is om de 'sense of urgency' te verhogen door te laten zien dat er bijvoorbeeld geld kan worden verdiend of efficiënter kan worden gewerkt. In deze fase is het belangrijk om zichtbaar te zijn als organisatie en op te vallen tussen de andere opties die een koper heeft. De potentiële klant moet de organisatie kunnen vinden in de zoektocht naar een oplossing. In deze fase kan de 'what', in de vorm van de producten en diensten verder worden toegelicht. Deze producten en diensten zijn namelijk gecreëerd om het probleem aan te pakken.

➤ **Koopbeslissing (the how)**

In deze fase wordt de uiteindelijke beslissing genomen. De overweging of de geboden oplossing genoeg oplevert voor de potentiële klant om over te gaan tot aankoop. Op deze beslissing kunnen meerdere personen invloed uitoefenen. De belanghebbenden die hierop invloed hebben tijdens het beslissingsproces wordt toegelicht in paragraaf 4.2.2. In deze fase is de 'how' dus van belang, waarbij wordt uitgelegd waarom de oplossing (het aanbod van producten) beter of anders is (Archer, 2012).

➤ **Implementatie**

In deze fase zal de oplossing moeten worden geïmplementeerd in de organisatie. Omdat de Managen van Kansen tool als het ware een nieuwe manier van werken introduceert, moet hier aandacht aan worden besteed. Ook kunnen er meerdere afdelingen bij zijn betrokken, wat het in de praktijk complexer maakt (M. Elsenaar M. E., 2015).

Tijdens deze fasen zijn er verschillende contactmomenten met de organisatie die de klantervaring zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Er is gekozen om in het onderzoek het hierboven beschreven aankoopproces aan te houden, waarbij de combinatie is gemaakt met de Golden Circle van Sinek (2009). Deze fasen zijn aangehouden om een beter beeld te krijgen van het beslissingsproces van de potentiële klant. Er is een fase implementatie toegevoegd aan het globale aankoopproces, omdat de implementatie van de Managen van Kansen tool erg belangrijk is om het product ook daadwerkelijk waardevol te maken binnen een organisatie (M. Elsenaar M. E., 2015). Dit alles maakt deze theorie relevant voor het onderzoek.

4.4.2 Belanghebbenden in het aankoopproces

Het aankoopproces van een product of dienst in een business-to-business omgeving beschreven in paragraaf 4.2.1 heeft naast verschillende behoeften en verwachtingen per fase vaak ook te maken met meerdere belanghebbenden. Deze belanghebbenden nemen een rol aan waardoor zij andere klanttaken, voordelen en pijnpunten ervaren (zoals beschreven in paragraaf 4.3). Deze personen dienen daardoor ook anders te worden benaderd. De volgende belanghebbenden zijn te onderscheiden:

- Beïnvloeders: individuen of groepen waarvan hun mening kan worden meegenomen door de beslisser van de aankoop.
- Aanbevelers: degenen die het zoek- en evaluatieproces uitvoeren.
- Economische kopers: degenen die het budget beheren en daadwerkelijk de aankoop zullen doen.
- Beslissers: degene(n) die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de keuze van het product of dienst.
- Eindgebruikers: degenen die uiteindelijk baat hebben bij het product of dienst. Deze kunnen zich zowel binnen de organisatie bevinden als erbuiten, zoals bijvoorbeeld de klant.
- Saboteurs: individuen of groepen die het aankoopbeslissingsproces kunnen verhinderen of laten ontsporen. (A. Osterwalder Y. P., 2015)

Deze theorieën zijn relevant om inzicht te krijgen in de verschillende rollen die vervuld worden tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool. Dit om te achterhalen met welke rollen er rekening gehouden moet worden tijdens de klantbediening. De belangen en interesses van deze personen op zakelijk vlak verschillen namelijk. Op deze manier kan er worden gesegmenteerd in de communicatie naar de doelgroep toe.

4.4.3. Het inrichten van klantbediening

Rekening houdend met wat er in de vorige paragrafen staat beschreven worden hier methodes gegeven om de klantbediening tijdens het aankoopproces van de (potentiële) klant beter te kunnen inrichten, namelijk door het (her)ontwerpen van buyer persona's en klantreizen.

(Her)ontwerpen buyer persona's en klantreizen

Om op de juiste manier verschillende klanten te bedienen is het belangrijk om, zoals eerder vermeld, de (potentiële) klanten te kennen. Organisaties maken al jarenlang gebruik van doelgroepen om hun producten/diensten beter af te stemmen op potentiële klanten. Deze doelgroepen worden veelal ingedeeld op basis van socio-demografische kenmerken. Een doelgroep is echter een abstract begrip waarbij de mens achter deze groep niet naar voren komt. Om deze reden is enkele jaren geleden het begrip 'buyer persona' geïntroduceerd. Hierbij worden bepaalde type klanten gekarakteriseerd. Dit geeft de mogelijkheid om de klant beter te begrijpen en in te spelen op hun informatiebehoeften en verwachtingen. (Leeuwen, 2015) Bij een buyer persona gaat het vooral om het begrijpen van de context waarin iemand handelt in het aankoopproces. Zodra je dit als organisatie begrijpt kan hier beter op worden ingespeeld door middel van het analyseren en verbeteren van de klantreis. (Archer, 2010) Een klantreis geeft namelijk inzicht hoe de buyer persona zich gedraagt tijdens het aankoopproces. Wat deze persoon ervaart tijdens de contactmomenten, welke barrières er zijn of welke momenten hem juist doen overtuigen om het product/dienst aan te schaffen. Zo kunnen de belangrijkste klantreizen worden geïnventariseerd en de contactmomenten worden geanalyseerd die in gebruik worden genomen en bepalend zijn voor het optimaliseren van de klantbeleving. Zodra er namelijk duidelijk is welke contactmomenten bepalend zijn voor de klant, kan hier op worden geanticipeerd en de klantreis dus worden verbeterd (Leeuwen, 2015).

Er is gekozen voor het creëren van buyer persona's als relevante theorie voor deze scriptie vanwege onder andere de fase waarin de organisatie zich op dit moment bevindt. De Managen van Kansen tool is pas sinds 7 juni 2016 geïntroduceerd op de markt door middel van een proefperiode. Er zijn op dit moment dus beperkte mogelijkheden in het onderzoeken van de klanttevredenheid. Een goede start in het realiseren van klanttevredenheid en een optimale klantbeleving begint bij het creëren van buyer persona's. Deze buyer persona's zijn relevant voor de organisatie om in te kunnen spelen op verschillende klanten en daarbij ook op hun wisselende belangen, behoeften, verwachtingen etc. Het centraal stellen van de klant is essentieel om klantervaringen te verbeteren. Want ook in een business-to-business omgeving zijn het mensen die het product aanschaffen (Stan & Stacy, N.B.).

5. Onderzoeksresultaten: de strategische kaders

In dit hoofdstuk worden de strategische kaders, vastgesteld in het theoretisch kader, van het Managen van Kansen beschreven. De resultaten beschreven in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de interne diepte-interviews met de initiatiefnemers van het merk. Daarnaast is hier gebruik gemaakt van deskresearch waarbij de website (managingopportunities.com), sales presentaties (M. Elsenaar M. E., 2015) en de white paper (M. Elsenaar M. E., 2015) van het Managen van Kansen zijn geanalyseerd. Ook zijn de resultaten van het analyserend onderzoek naar het online klik- en kijkgedrag van de onderzoekspopulatie weergegeven in paragraaf 5.4.

Voordat de klantbeleving geoptimaliseerd kan worden is het belangrijk om als organisatie te weten wat het merk inhoudt (identiteit), waar zij voor staat (waarden) en wat er wordt beloofd aan de klant. De verwachtingen van de potentiële klant moeten worden begrepen. De strategische kaders vormen namelijk de basis voor de gekozen communicatiestrategie en het gedrag dat daar bij past. Zodra het duidelijk is wie je bent of wilt zijn als merk kan er namelijk pas een constante beleving naar buiten worden gecreëerd (Brouwer, 2016). In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat de strategische kaders van het Managen van Kansen zijn volgens de initiatiefnemers van het merk. De onderdelen: klantgroepen, Waarde Propositie Canvas en huidige klantreis worden hier toegelicht.

5.1 Klantgroepen

Volgens de initiatiefnemers, betrokken bij de ontwikkeling van het Managen van Kansen, onderscheidt het merk twee klantgroepen. Namelijk de entrepreneur en de intrapreneur. Volgens één van de initiatiefnemers, Maarten Elsenaar, zijn deze twee klantgroepen losgetrokken omdat er een 180 graden wijziging van perspectief te zien is in hetgeen de groepen willen realiseren met het Managen van Kansen. De tweedeling van deze klantgroepen is voor alle geïnterviewden duidelijk en wordt op dezelfde manier uiteengezet. (Maarten Elsenaar R. K., 2016) Wat deze twee klantgroepen precies definieert volgens hen, wordt in paragrafen 5.1.1 en 5.1.2 verder toegelicht.

5.1.1 De entrepreneur

De entrepreneur wordt gedefinieerd als een extern gerichte ondernemer die alert is op kansen en bedreigingen. De entrepreneur bevindt zich in de midden- en kleinbedrijven en is in staat ondernemend te handelen. Het probleem waar zij volgens de bedenkers tegenaan lopen is hoe zij de vele ideeën en kansen die worden geconstateerd moeten organiseren in hun organisatie. Deze organisaties hebben veelal beperkte resources, weinig geld en niet de juiste mensen tot hun beschikking. Volgens Maarten Elsenaar zijn ze ontzettend innovatief maar hebben geen idee hoe zij hun producten of diensten op de markt kunnen brengen. Het Managen van Kansen geeft voor deze organisaties richting aan een onderbuik gevoel. Het helpt bij het creëren van een structuur om kansen die gezien worden te structureren en met de juiste kans op het juiste moment aan de slag te kunnen.

De entrepreneur moet dus weten waar zij hun tijd, geld en aandacht aan besteden om resultaten te boeken. De vaak platte organisatiestructuur⁴ biedt de mogelijkheid innovatief te zijn en te groeien, maar het gebrek aan resources weerhoudt ze hiervan (Maarten Elsenaar R. K., 2016).

5.1.2 De intrapreneur

De intrapreneur wordt gedefinieerd als iemand die zich ondernemend gedraagt in een middel tot grote organisatie. Volgens Rosemarie Konijnenburg lopen deze organisaties vaak achter op het gebied van innoveren omdat er simpelweg veel politiek en regelgeving aanwezig is. De organisatie werkt al jaren op dezelfde manier met dezelfde regels waardoor nieuwe ideeën er vaak niet doorheen komen. Deze organisaties hebben in tegenstelling tot de entrepreneurs voldoende resources, geld en de juiste middelen, maar worstelen met het probleem dat zij als organisatie stroperig zijn geworden. Vele aspecten zitten hier het ondernemend handelen van medewerkers in de weg. Door gelaagde organisatiestructuur⁵ gaan veel kansen verloren. Het Managen van Kansen stimuleert ondernemend handelen in deze middelgrote organisaties. (Maarten Elsenaar R. K., 2016) Een product en/of merk dient voor de doelgroep een duidelijke meerwaarde te hebben boven andere merken. Voordat er duidelijk kan worden gemaakt aan de potentiële klant wat de meerwaarde van het Managen van Kansen is, moet het eerst intern duidelijk zijn wat het Managen van Kansen kan betekenen voor de potentiële klant en welke voordelen zij kunnen verwachten. Om dit te bepalen wordt er in de volgende paragraaf het Waarde Propositie Canvas model ingevuld naar aannames van de initiatiefnemers van het Managen van Kansen.

⁴ Zie begrippenlijst

⁵ Zie begrippenlijst

5.2 Waarde Propositie Canvas

Een belangrijk onderdeel van de strategische kaders is de waardepropositie. Een waardepropositie maakt namelijk concreet waarom een potentiële klant moet kiezen voor een bepaalde aanbieder. Een waardepropositie speelt concreet in op de informatiebehoeften van specifieke doelgroepen (A. Osterwalder Y. P., 2015).

Volgens de theorie van Lean Startup is het van belang het Waarde Propositie Canvas als organisatie eerst zelf in te vullen. Hierna kan deze waardepropositie worden getest in de markt, door middel van het verkrijgen van klantinzichten. Op deze manier geeft het inzicht of de waarde die de organisatie denkt te creëren overeenkomen met de waarde die ervaren wordt bij de klanten. Hieruit kunnen punten van verbetering komen om de klant optimaal te kunnen bedienen en te voorzien in hun informatiebehoeften. (A. Osterwalder Y. P., 2015) Om deze reden is het Waarde Propositie Canvas model voor de twee klantgroepen van het Managen van Kansen ingevuld. Deze modellen zijn ingevuld op basis van de aannames van de initiatiefnemers van het merk en kunnen nu worden getest in de markt. Het Waarde Propositie Canvas voor zowel de Entrepreneur als de Intrapreneur zijn te vinden in bijlage tien.

5.2.1 Analyse Waarde Propositie Canvas Model

In deze subparagraaf wordt een korte analyse gegeven over de twee Waarde Propositie Canvas modellen.

Zoals vermeld in paragraaf 5.1 wordt er door één van de initiatiefnemers aangegeven dat het van belang is de twee klantgroepen los van elkaar te zien. Dit omdat zij volgens hem andere doelen willen realiseren met het Managen van Kansen. Om deze reden is er voor beide klantgroepen een Waarde Propositie Canvas model gecreëerd. De ingevulde modellen in bijlage tien laten zien dat er relatief veel verschillende klanttaken, voordelen en pijnpunten zijn waar het Managen van Kansen volgens de initiatiefnemers op inspeelt. Daarbij is gebleken uit de interviews dat de drie geïnterviewden verschillende klanttaken en voordelen aangeven waar het Managen van Kansen een oplossing voor biedt. Ook komen er op de website van het Managen van Kansen voordelen naar voren die tijdens de interviews niet worden benoemd. Het feit dat de geïnterviewden verschillende voordelen en klanttaken aangeven laat zien dat het intern niet duidelijk is wat de precieze waardepropositie van het Managen van Kansen is en wat er gecommuniceerd moet worden naar de potentiële klant om in te spelen op hun informatiebehoeften.

5.3 Huidige klantreis

Deze paragraaf geeft antwoord op de deelvraag: *‘Hoe ziet de huidige klantreis eruit van de potentiële Managen van Kansen klant tijdens het aankoopproces?’* Ter onderbouwing wordt het onderstaand model (zie figuur zeven) aangehouden als leidraad. Per fase wordt omschreven hoe de organisatie sinds november 2015 haar klantbediening heeft ingericht en hoe dus de huidige klantreis eruitziet. De communicatie tijdens deze periode is tussentijds aangepast naar aanleiding van de analyse van het online klik- en kijkgedrag van de potentiële klanten (zie bijlage twaalf). De contactmomenten beschreven in dit hoofdstuk zijn geanalyseerd aan de hand van een vaste structuur. Deze structuur bestaat uit: het doel, de boodschap die wordt uitgedragen door de organisatie en de reacties van de personen die ermee in contact zijn gekomen.



Figuur 7: Aankoopproces Managen van Kansen proefperiode (Copyright Nicky Groen)

5.3.1 Fase 1 oriënteren - why

Volgens Archer (2012) is het doel van deze eerste fase het definiëren van het probleem om commitment te krijgen van de doelgroep. In deze fase kan er gestuurd worden op een trigger die de lead bewust maakt van het probleem (Archer, 2012). De trigger die het Managen van Kansen in deze fase inzet is gebaseerd op problemen geconstateerd in de markt. De problemen waarvan de organisatie haar doelgroep bewust wil maken hebben te maken met het laten groeien van de organisatie, maar niet weten hoe. En het maken van de juiste keuzes in het doorontwikkelen van een organisatie. Om de doelgroep vervolgens te overtuigen dat je met een ondernemende mindset een verschil kan maken in de zakelijke wereld van tegenwoordig.

Hieronder worden de verschillende contactmomenten beschreven die in deze fase worden ingezet, bestaande uit inspiratiesessies, website en de white paper van het Managen van Kansen.

Inspiratiesessies

De inspiratiesessies spelen in op de problemen die zijn geconstateerd in de markt en moeten de doelgroep bewust maken van de 'pijn' die zij ervaren rondom dit onderwerp. Daarnaast zijn deze sessies bedoeld om de doelgroep te inspireren met de oplossing die het Managen van Kansen met haar product- en dienstenaanbod biedt. Jacintha Lindhout, één van de initiatiefnemers, zegt: *"Deze sessies zijn georganiseerd om bij een groter publiek de visie van de bedenkers bekend te maken. Waarbij zij de bezoeker laten inzien hoe ondernemend te handelen en welke effecten dit kan hebben op het succes van je onderneming."* Een meerderheid van de reacties op deze inspiratiesessies zijn positief, waarbij er voornamelijk naar voren komt dat de bezoekers zich herkennen in de problemen die worden aangestipt tijdens deze sessies. Hierdoor zijn zij geïnteresseerd in het verdere product- en dienstenaanbod van het Managen van Kansen. (Maarten Elsenaar R. K., 2016)

Website

De website is volgens Maarten Elsenaar en Rosemarie Konijnenburg bewust gericht op het overbrengen van de visie van het Managen van Kansen. De keuze hiervoor ligt voornamelijk aan het feit dat toen deze website ontwikkeld werd, het product- en dienstenaanbod nog niet af was. (Maarten Elsenaar R. K., 2016) Door de analyse van de website kan er worden geconstateerd dat het aanbod van producten en diensten op deze website ondertussen wel aanwezig is, maar niet duidelijk naar voren komt. Dit omdat het aanbod verspreid over de website en onder andere benamingen wordt weergegeven. Daarbij is de focus van de organisatie steeds meer gaan liggen op de verkoop van de tool, uit de analyse naar het onlinegedrag is gebleken dat de website daar nu niet aan bijdraagt. Hier liggen nog mogelijkheden voor in de toekomst. Zoals gebleken uit het Waarde Propositie Canvas Model is het voor de initiatiefnemers niet geheel duidelijk wat de precieze waardepropositie van het Managen van Kansen is. Dit komt ook naar voren op de website, er worden namelijk veel verschillende boodschappen (quotes) gecommuniceerd (Managen van Kansen, 2015).

White paper

Op de website wordt ook een white paper aangeboden. Deze is gratis te downloaden en geeft een introductie op de theorie achter het Managen van Kansen. Deze white paper moet de lezers bewust maken van de geconstateerde problemen en hen hierin ondersteunen met beschikbare theorieën en het gecreëerde Managen van Kansen model (te zien in hoofdstuk 1). Volgens Jacintha is de white paper aan de start van het Managen van Kansen ingezet om een zekere goodwill te creëren bij potentiële klanten, mede omdat het verdere product- en dienstenaanbod nog niet verkrijgbaar was. Meerdere malen kwam er als feedback van de lezers dat de white paper niet geheel werd gelezen omdat deze als 'te lang' werd ervaren. Ook kwam naar voren dat het niveau waarop deze white paper is geschreven als 'te hoog' wordt ervaren. (Managen van Kansen, 2015)

5.3.2 Fase 2 overwegen - what

Volgens Archer (2012) is in de tweede fase de potentiële koper zich bewust van het probleem. Daarom is in deze fase belangrijk om als organisatie op te vallen tussen de concurrentie en de mate van urgentie te verhogen door laten weten 'wat je doet' om deze problemen te verhelpen (Archer, 2012). Het deskresearch heeft uitgewezen dat het Managen van Kansen in deze fase vooral communiceert dat de ondernemende mindset wordt uitgedaagd door de doelgroep te voorzien van tools die organisatieontwikkeling bevorderen. Deze boodschap wordt verspreid via de verschillende middelen/kanalen die hieronder beschreven zijn.

Direct e-mailing

Om deze boodschap te verspreiden is er een onlinecampagne gestart. De direct e-mailing is een onderdeel van deze campagne. Deze onlinecampagne is ingezet om de Managen van Kansen tool te testen bij een groter publiek middels een proefperiode. Deze direct e-mailing is in eerste instantie verstuurd naar potentiële klanten die zich na de inspiratiesessies al hadden aangemeld voor de tool. De tool was toen echter nog niet af. Naar verwachting is door het tijdsbestek wat tussen de inspiratiesessies (november 2015) en de e-mailing (mei 2016) heeft gezeten minder respons gekomen dan vooraf werd gedacht. Naderhand zijn daarom ook de andere deelnemers van de inspiratiesessies geïnformeerd over de proefperiode via een e-mailing. Deze e-mailings zijn tussentijds bijgesteld omdat er onvoldoende respons op kwam. De verwachting van de organisatie was dat 20% van de 200 gemailde

potentiële klanten zich zouden aanmelden voor de proefperiode. Na de e-mailing heeft slechts 4,5% (elf personen) zich aangemeld. De verschillende e-mailings zijn terug te vinden in bijlage dertien.

Social Media (Linked-In)

Een ander onderdeel van deze campagne was het verspreiden van deze boodschap via het sociale mediakanaal Linked-In. Er is gekozen voor dit kanaal omdat de doelgroep van het Managen van Kansen vooral actief is op dit platform. Met het verspreiden van deze boodschap via Linked-In wilden de initiatiefnemers het eigen netwerk aanspreken, om als het ware ambassadeurs voor het merk te vinden. Dit middel heeft echter geen resultaten opgeleverd. De reden hiervoor is onduidelijk.

Telefonische benadering

Dit middel is ingezet om degene die zich al eerder hadden aangemeld voor de tool maar geen reactie gaven op de e-mailing, te benaderen. Het doel van deze persoonlijke benadering is om extra deelnemers voor de proefperiode te generen. Gemerkt werd dat deze persoonlijke gesprekken effectief waren. Eenieder die telefonisch bereikbaar was, heeft zich aangemeld voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool.

5.3.3 Fase 3 besluiten - how

In de derde fase maakt de potentiële koper een beslissing of het aanbod van genoeg waarde is om over te gaan tot aanschaf. Tijdens deze fase moet er rekening worden gehouden met verschillende belanghebbenden (zie paragraaf 4.2.2). De informatie die wordt verspreid in deze fase moet niet alleen de beslissers doen overtuigen van de geboden oplossingen in de vorm van het product- en dienstenaanbod. Het Managen van Kansen legt de focus in deze fase op de verkoop van de tool. Via de persoonlijke benadering worden de strategische doelen van de organisatie gecombineerd met de mogelijkheden die de tool biedt, om zo optimaal profijt te kunnen garanderen voor de gebruiker.

Persoonlijke benadering

Tijdens deze fase moet duidelijk worden wat de geboden oplossing werkelijk oplevert voor de klant. Via telefonische gesprekken is het eerste persoonlijk contact gelegd (zie bijlage zestien). Deze gesprekken hebben naast het verkrijgen van informatie voor dit onderzoek ook gediend als onderdeel van het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool. In hoofdlijnen wordt tijdens deze gesprekken duidelijk welke functie de persoon vervult, welke doelen daarin worden beschreven, wat degene wil realiseren met het Managen van Kansen, welke voordelen daaraan verbonden zijn en welke obstakels ertoe hebben geleid dat er behoefte is aan een oplossing als die van het Managen van Kansen. Deze gesprekken zijn effectief gebleken, de reacties waren erg enthousiast en de personen konden niet wachten om aan de slag te gaan.

5.3.4 Implementatie

In deze fase zal de Managen van Kansen tool moeten worden geïmplementeerd in de organisatie. De implementatie van de Managen van Kansen tool in een organisatie heeft tot nu toe nog niet plaatsgevonden. Hierna worden de middelen beschreven die de organisatie van plan is in deze fase in te zetten.

De manual

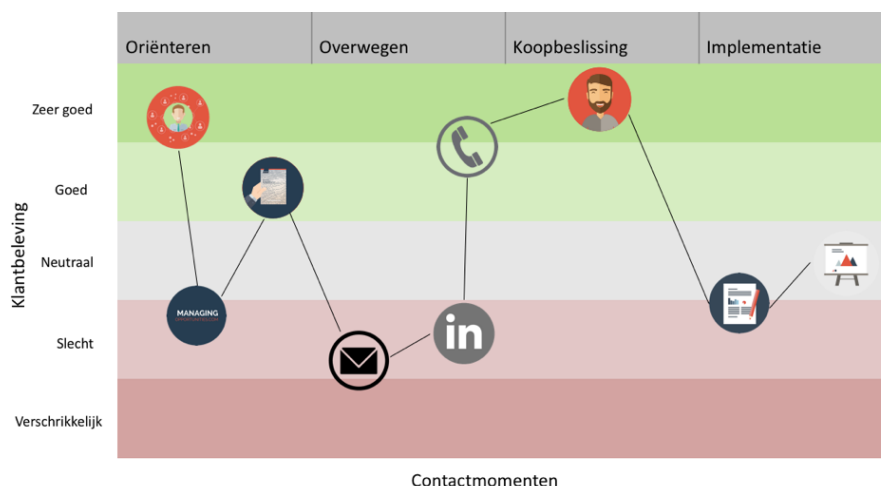
Deze handleiding maakt de gebruikers wegwijs door de Managen van Kansen tool. Door middel van vragen die zijn opgesteld door de organisatie worden mogelijke obstakels en problemen die zij ervaren tijdens het gebruik van de tool weggenomen. Deze manual is geïntegreerd in de tool en daardoor altijd bereikbaar en te gebruiken. Omdat de tool nog niet eerder is geïntroduceerd bij een organisatie zijn er niet meer middelen ontwikkeld om het Managen van Kansen te integreren in een organisatie. Hier liggen dus nog mogelijkheden.

De workshop

De workshop van het Managen van Kansen is ontwikkeld om teams kennis te laten maken met de Managen van Kansen manier van werken. Deze workshop, in combinatie met het gebruik van de tool heeft echter nog niet plaats gevonden. Deze workshop lijkt op de inspiratiesessie, maar heeft meer praktische elementen wat voor de juiste implementatie moet zorgen, waar rekening wordt gehouden met de organisatiedoelstellingen.

5.4 Klantcyclus matrix

In figuur acht is een klantcyclus terug te vinden. Hierin zijn de contactmomenten geanalyseerd, hieronder weergegeven in een infographic. Op deze manier is het direct duidelijk waar voor het Managen van Kansen op dit moment nog punten van verbetering liggen in de klantreis.



Figuur 8: klantcyclus matrix van het aankoopproces Managen van Kansen (copyright: Nicky Groen)

5.5 Deelconclusie

Uit de hierboven weergegeven resultaten, kan er worden geconcludeerd dat het voor de initiatiefnemers van het merk duidelijk is voor welke klantgroepen het Managen van Kansen bedoeld is. De klantgroepen worden namelijk op eenzelfde manier geformuleerd.

Uit het opgestelde Waarde Propositie Canvas model is gebleken dat de geïnterviewde personen alle drie zowel verschillende klanttaken als voordelen aangeven. Door de verschillende antwoorden wordt duidelijk dat de merkidentiteit intern niet geheel duidelijk is. De behoeften waar de bedenkers van het Managen van Kansen op denken in te spelen zijn, zoals eerder vermeld, deels afkomstig uit problemen geconstateerd in de markt. Er is alleen geen onderzoek gedaan naar de werkelijke informatiebehoeften van potentiële klanten. Hier ligt dus ruimte voor verbetering.

Het geanalyseerde aankoopproces van het Managen van Kansen bestaat op dit moment uit een viertal fases. Binnen deze fases zijn er verschillende momenten waarop een potentiële klant in aanraking kan komen met het Managen van Kansen. Zoals is te zien in de klantcyclus matrix, weergegeven in figuur acht, ligt er vooral ruimte voor verbetering in de eerste twee fases van het aankoopproces, tijdens het oriënteren en overwegen van het product. Het veldonderzoek, beschreven in het volgende hoofdstuk, geeft inzicht in de klanttaken, voordelen en pijnpunten volgens de potentiële klanten van de Managen van Kansen tool. Dit onderzoek geeft inzicht in de daadwerkelijke informatiebehoeften.

6. Onderzoeksresultaten: Het klantprofiel

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten afkomstig uit het externe onderzoek uiteengezet. Tijdens dit onderzoek is het Waarde Propositie Canvas model als leidend model gebruikt, waarbij de focus ligt op het verkrijgen van klantinzichten bij het onderdeel 'klantprofiel'. Door middel van elf externe diepte-interviews wordt in dit hoofdstuk duidelijk wat de informatiebehoeften van potentiële klanten zijn, op basis van de drie onderdelen uit het klantprofiel namelijk: klanttaken, voordelen en pijnpunten.

6.1 Algemene resultaten

In deze paragraaf worden algemene gegevens over de klantgroepen van het Managen van Kansen weergegeven.

Respondenten

Zoals beschreven in het onderzoekskader van deze scriptie zijn beide klantgroepen ondervraagd. Zij zijn ingedeeld in intrapreneur en entrepreneur en intern en/of extern georiënteerd. Gedacht werd dat geïnteresseerde personen vooral extern georiënteerde doelen zouden nastreven. Zoals te zien in figuur negen is dit niet het geval en zijn de respondenten zowel intern als extern georiënteerd.

Verandering

Opvallend aan dit onderzoek is dat zeven van de elf geïnterviewden die zich hebben ingeschreven voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool aangeven onderlaats een zakelijke verandering te hebben doorgemaakt of hier nog middenin zitten. Deze verandering heeft betrekking op zowel de gehele organisatie als een functiewijziging.

Pijnpunten

De resultaten laten zien dat zes van de elf respondenten aangeven geen pijnpunten te ervaren waardoor zij zich hebben aangemeld voor de Managen van Kansen proefperiode. Zij voelen zich aangesproken door het verhaal dat is verteld tijdens de inspiratiesessies en geven aan de visie te delen die ten grondslag ligt aan het Managen van Kansen. Gedurende de verschillende interviews bleek echter dat er daadwerkelijk pijnpunten aanwezig zijn waardoor er wordt gekozen voor een oplossing als de Managen van Kansen tool. Zij wisten dit alleen niet te beantwoorden toen dit werd gevraagd.

6.2 Waarde Propositie Canvas Model

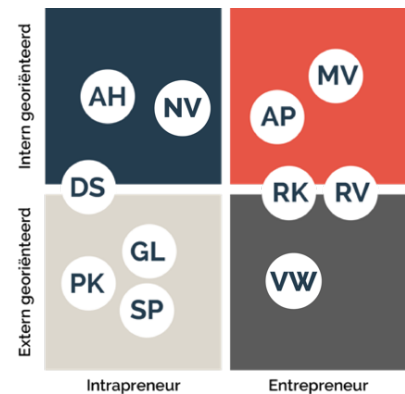
Door het klantprofiel van het Waarde Propositie Canvas model te gebruiken wordt er inzicht verkregen in de informatiebehoeften van de klant zodat deze wordt begrepen en de organisatie haar bedrijfsprocessen hierop aan kan passen. Deze inzichten geeft de organisatie de mogelijkheid te communiceren met de juiste klanttaken, pijnpunten en voordelen waar de klant in is geïnteresseerd en het Managen van Kansen aan kan voldoen.

Uit de interviews, gebaseerd op het Waarde Propositie Canvas, zijn vier klanttaken met voordelen en pijnpunten naar voren gekomen. De interviews zijn gecodeerd waarna de antwoorden geclusterd konden worden tot de volgende vier klanttaken: structuur aanbrengen, richtlijn nodig, teamperformance en persoonlijke begeleiding. Deze klanttaken worden in de volgende paragrafen verder uiteengezet.

6.2.1 Structuur aanbrengen

Vier van de elf geïnterviewden geven aan de Managen van Kansen tool in te willen zetten om zakelijk meer structuur aan te kunnen brengen in de ideeën en kansen die worden gezien. Het gaat er bij deze vier geïnterviewden vooral om dat de kansen die zij zien, structureel worden opgepakt waardoor zij succesvol kunnen zijn met het bereiken van hun doelstellingen en het laten groeien van de organisatie.

Eén van de geïnterviewden zegt: *“Met de Managen van Kansen tool, als ik het goed heb begrepen, kan je dus eigenlijk heel grote dingen in kleinere hapjes bereiken in plaats van dat je volle focus moet hebben en gelijk een*



Figuur 9: Confrontatiematrix respondenten

maand eraan moet zitten en niks anders doet en een stilte hebt aan het einde van die maand. Iets waar ik heel erg behoefte aan heb”.

De voordelen hebben te maken met het krijgen van focus waardoor de juiste kans(en) op het juiste moment worden opgepakt en er geen geld en tijd verloren gaat. Op deze manier ontstaat er ook ruimte voor invulling van nieuwe kansen, wat weer terugslaat op de algehele behoefte namelijk het ontwikkelen van de organisatie.

De pijnpunten waar deze vier geïnterviewden tegen aanlopen komen neer op het feit dat zij (nog) geen omgeving hebben waar zij al hun ideeën en kansen kwijt kunnen en kunnen doorontwikkelen. Zij missen een overzicht waardoor er kansen worden misgelopen. Één van de geïnterviewden zegt: *“We hebben al heel vaak meegemaakt dat we echt met heel veel initiatieven tegelijk bezig zijn. En we hebben geluk als een paar het overleven, een heleboel sterven onderweg en is eigenlijk doodzonde dat er daar verder geen aanvulling aan wordt gegeven.”* Een andere respondent geeft aan altijd geïnteresseerd te zijn in nieuwe initiatieven zoals deze maar daarbij ook zoekende is naar een identiteit. Ook wordt als obstakel aangegeven dat er weinig standaard werkzaamheden zijn waardoor er minder efficiënt gewerkt kan worden.

“Ik mis een overzicht waardoor ik kansen verloren zie gaan.”

Samenvattend ligt de behoefte bij het krijgen van structuur in de kansen die worden gezien, waardoor er focus komt en de juiste dingen worden opgepakt. Wat zij nu nog missen is een overzicht, een allesomvattend systeem waar zij gestructureerd aan de slag kunnen met de kansen die worden gezien om te slagen op zakelijk vlak.

6.2.2 Richtlijn nodig

Van drie van de elf respondenten kan gezegd worden dat zij een richtlijn nodig hebben tijdens de afweging van keuzes die worden gemaakt op zakelijk vlak. Deze respondenten hebben een bepaalde richtlijn nodig die hen meeneemt in het ‘pakken van kansen’ zodra deze worden gezien. Het gaat hier meer om de ondersteunde manier van organisatieontwikkeling, waar zij wat meer aan de hand worden meegenomen in dit proces. Eén van de geïnterviewden zegt: *“ik wil alerter inspelen op activiteiten die ik nu doe, dat ik wellicht scherper word gehouden dat als ik dingen doe ik daar ook iets anders uithaal. En niet alleen maar een contract en vaststelling van iets. Dat ik inderdaad ook de kansen pak als ik die zie. Dat is voor mij het belangrijkste.”*

De voordelen die zij verwachten hebben te maken met het nemen van een weloverwogen besluit waardoor de organisatiedoelen worden bereikt. Daarbij wordt ook het verkrijgen van inzicht in de opvolging van dit besluit belangrijk gevonden.

Het pijnpunt dat wordt aangegeven heeft te maken met het gebrek aan tijd. Geïnterviewde zes zegt: *“ik heb geen tijd om een beetje te gaan freewheelen. Als dit me iets brengt dan wil ik hier wel mee verder. Ik weet alleen niet wat dit mij gaat opleveren, dat is eigenlijk het enige wat mij nu belemmert.”* De andere respondenten geven aan geen obstakels te ervaren waardoor zij geïnteresseerd zijn in deze oplossing. Er wordt aangegeven dat zij door de inspiratiesessies van het Managen van Kansen geïnspireerd zijn geraakt door het verhaal en graag ontdekken of de tool voor toegevoegde waarde kan zorgen.

“Ik heb geen tijd om een beetje te gaan freewheelen.”

Samenvattend is er behoefte aan een bepaalde richtlijn om de kansen die zij zien te valideren. Een ondersteunende manier van organisatieontwikkeling waarbij inzicht wordt verkregen in ‘the best next step’ zodat zij slagen op zakelijk vlak.

6.2.3 Teamperformance

Bij twee van de elf respondenten ligt de informatiebehoefte bij het verbeteren van het teamresultaat. Zij willen een manier die hen ondersteunt bij het aansturen van teams. Dit met de gedachte dat de teams beter en zelfstandiger samen gaan werken om bepaalde doelen te bereiken. Eén van de geïnterviewden zegt: *“ik wil dat*

we beter samen kunnen werken, we hebben ook een nieuw persoon aangenomen dus we gaan kijken hoe we met zijn allen onze taken gaan bereiken en ook niet alleen maar de huidige taken maar ook blijven bewegen met alle nieuwe developments.”

Als *voordeel* verwachten zij dat de teams zelf hun problemen oplossen en niet achter de feiten aan blijven lopen.

De ene respondent geeft aan geen pijnpunten tegen te zijn gekomen waardoor zij voor een oplossing als de Managen van Kansen tool heeft gekozen. Zij zegt: *“ik vond het gewoon een leuk verhaal tijdens de inspiratiesessie, leuk om naar te kijken, ik ben nieuwsgierig wat het mij kan brengen.”* De andere geïnterviewde geeft aan dat er veel dingen op de afdeling individueel worden opgepakt, er mist een aanpak om een team verantwoordelijk en resultaatgericht samen te kunnen laten werken.

Samenvattend ligt de behoefte bij het creëren van een betere teamperformance, waarbij het team beter samenwerkt en zelfsturend wordt. Deze insteek komt bij de managers vandaan die bepaalde teams onder hun hoede hebben die zij op een bepaalde manier moeten aansturen om op zakelijk vlak te slagen.

6.2.4 Persoonlijke begeleiding

De informatiebehoefte van één van de twaalf geïnterviewden draait om de effectiviteit van de aanpak om nieuwe klanten aan te trekken. Hij zegt: *“ik zou graag effectiever willen omgaan met de contacten die ik heb. Ik heb heel veel contacten maar dat zijn veelal bestaande klanten. Ik zou wel wat meer contacten daarbuiten op willen doen en daar heb ik af en toe nog wel moeite mee.”* Deze respondent heeft behoefte aan persoonlijke steun van het Managen van Kansen.

Als *voordeel* ziet hij zichzelf graag zelfverzekerd in de keuzes die hij maakt zodat hij wat meer beslagen ten ijs komt. *Het pijnpunt* dat wordt ervaren is dan ook de verandering die hij heeft doorgemaakt in zijn functie waardoor er hulp nodig is op persoonlijk vlak om uiteindelijk ook te kunnen slagen op het zakelijke vlak.

Samenvattend ligt de informatiebehoefte bij ondersteuning om op persoonlijk vlak te slagen. Een aanpak waardoor er zelfverzekerde keuzes gemaakt kunnen worden. Hierbij moet eerst succes op persoonlijk vlak worden behaald voordat het doorgevoerd kan worden op zakelijk vlak.

6.3 Deelconclusie

Naar aanleiding van het externe onderzoek zijn de informatiebehoeften van de potentiële klant duidelijk geworden. In bijlage vijf is het Waarde Propositie Canvas model ingevuld naar de daadwerkelijke klanttaken, voordelen en pijnpunten die de potentiële klant verwacht van het Managen van Kansen. Dit Waarde Propositie Canvas dient als visuele ondersteuning van wat is vermeld in de bovenstaande paragrafen. De klanttaken, voordelen en pijnpunten zijn afkomstig van beide klantgroepen en dus de totale doelgroep. Er is bewust gekozen deze te verwerken in één model omdat de informatiebehoeften van beide klantgroepen overlappen. Het model weergegeven in bijlage vijf kan in het vervolg worden gebruikt bij de keuzes die worden gemaakt in het communicatiebeleid van de organisatie. Naast dit model kwam er in dit hoofdstuk voornamelijk naar voren dat de respondenten laatst een verandering hebben doorgemaakt binnen hun functie of gehele organisatie en dat zij door het verhaal van het Managen van Kansen geïnspireerd zijn geraakt om de tool binnen hun organisatie te willen proberen.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het desk- en veldonderzoek samen en worden er conclusies getrokken. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de opvallende aspecten van het onderzoek en beantwoordt de probleemstelling: *“Hoe kan MarketingXpress communicatie inzetten om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de proefperiode van de Managen van Kansen tool te optimaliseren?”*.

7.1 Positionering

De onderzoeksresultaten in hoofdstuk vijf hebben inzicht gegeven in de strategische kaders van het merk. Vanuit deze strategische kaders en het onderzoek naar de informatiebehoeften zal er hier een conclusie worden getrokken die invulling geeft aan de positionering.

Bij het bepalen van de strategische kaders gaat het om het maken van afgebakende keuzes in de merkidentiteit. Uit de interne analyse zijn twee Waarde Propositie Canvassen gekomen, waarbij er allerlei verschillende klanttaken en voordelen door de initiatiefnemers worden benoemd. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de merkidentiteit intern niet geheel duidelijk is. In hoofdstuk zes zijn deze canvassen getest in de markt. Hierdoor is de daadwerkelijke informatiebehoefte van de doelgroep aan het licht gekomen. Deze informatiebehoeften zijn terug te brengen naar de volgende vier klanttaken:

- Structuur aanbrengen
- Richtlijn nodig
- Teamperformance
- Persoonlijke begeleiding

Aan de hand van deze klanttaken kan er een keuze worden gemaakt in welke boodschappen er gecommuniceerd kunnen worden naar de doelgroep.

Naast de klanttaken moet er ook rekening worden gehouden met de uitlatingen van de doelgroep. Deze verschillen namelijk ten opzichte van die van de organisatie. Doordat de informatiebehoeften van de potentiële klant duidelijk is geworden, kan de juiste communicatiestrategie gekozen worden. Volgens het literatuuronderzoek in hoofdstuk vier zijn er verschillende communicatiestrategieën inzetbaar, afhankelijk van de organisatiedoelstellingen. Voor het Managen van Kansen is het inzetten van een positioneringsstrategie op dit moment het meest relevant. Een positioneringstrategie helpt de organisatie namelijk bij het maken van beargumenteerde keuzes in de merkidentiteit zodat de doelgroep de organisatie boven een andere aanbieder verkiest. Dit sluit aan bij de doelstelling van de organisatie dat zij de verkoop van de Managen van Kansen tool willen verhogen.

Deze strategie is daarnaast gekozen omdat hier nog mogelijkheden liggen voor de organisatie. Ook staat het Managen van Kansen nog in haar kinderschoenen en is er veel veranderd het afgelopen jaar. Uit het literatuuronderzoek zijn een viertal manieren naar voren gekomen om een merk/product te positioneren. Op basis van de onderzoeksresultaten uit het externe onderzoek kan er worden geconcludeerd dat een tweezijdige positionering het meest van toepassing is. De reden waarom een tweezijdige positionering geschikt is, ligt aan het feit dat met deze strategie de voordelen van het merk zowel met de functionele producteigenschappen als met de waarden van de potentiële klant worden verbonden. De resultaten laten zien dat de potentiële klant niet goed kan inschatten wat voor resultaat de tool oplevert, hiervoor zijn de voordelen van de functionele eigenschappen van belang. Daarbij geeft een meerderheid aan zich te herkennen in de visie van het Managen van Kansen, dit heeft te maken met de waarden die de potentiële klant koestert. Nu het duidelijk is op welke manier het Managen van Kansen zich het beste kan positioneren, worden in de volgende paragrafen conclusies weergegeven die van invloed zijn op de invulling van deze strategie.

7.2 Klantgroepen

Naast de positionering worden in deze paragraaf de belangrijkste conclusies over de klantgroepen van het Managen van Kansen weergegeven.

Relevantie splitsing klantgroepen

Vanuit het interne onderzoek naar de strategische kaders is naar voren gekomen dat het Managen van Kansen twee klantgroepen aanspreekt: de intrapreneur en de entrepreneur. Deze tweedeling is gemaakt omdat er volgens de oprichters een wijziging van perspectief is in de behoeften die zij hebben omtrent organisatieontwikkeling. Uit het externe onderzoek is gebleken dat beide klantgroepen zich inderdaad aangesproken voelen tot de oplossing die de Managen van Kansen tool biedt. Maar dat de informatiebehoeften van beide groepen elkaar overlappen. Er zijn vier klanttaken naar voren gekomen, waarbij er geen splitsing kan worden gemaakt op basis van de intrapreneur en de entrepreneur. Er kan geconcludeerd worden dat de splitsing van deze twee klantgroepen niet relevant is om door te voeren in het communicatiebeleid en dus de manier waarop de doelgroep wordt benaderd.

Kenmerken doelgroep

Uit het veldonderzoek zijn een aantal kenmerken naar voren gekomen die de doelgroep op zakelijk niveau typeert.

Verandering

Geconcludeerd kan worden dat personen die zich begeven in onzekere tijden behoefte hebben aan een oplossing als het Managen van Kansen. De meerderheid geeft namelijk aan een zakelijke verandering mee te maken waardoor zij de hulp van het Managen van Kansen goed kunnen gebruiken.

Interne en externe oriëntatie

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat personen die zich bevinden op managementniveau zich aangesproken voelen tot de Managen van Kansen tool. Zoals duidelijk wordt in het theoretisch kader kunnen zij worden getypeerd als de 'beslissers' (zie paragraaf 4.2.2). Op basis van deze conclusie zal er in de communicatie rekening gehouden moeten worden met de belangen van personen die zich op managementniveau bevinden, deze belangen zijn namelijk anders dan die van bijvoorbeeld de 'normale' medewerker.

7.3 De klantreis

Nu conclusies zijn getrokken over de positionering en doelgroep zullen hierna de belangrijkste conclusies over de klantbediening van het Managen van Kansen worden gegeven.

Het aankoopproces van de Managen van Kansen tool is op dit moment onderverdeeld in een viertal fases. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat vooral in de eerste twee fases van de klantreis (oriënteren en overwegen) ruimte ligt voor verbetering. Deze verbeterpunten liggen vooral bij de website en de e-mailing. Het persoonlijke contact via de inspiratiesessies, telefoon en afspraken is het meest effectief gebleken. Hieronder worden de meest opvallende bevindingen weergegeven van de potentiële klanten, die dit aankoopproces hebben doorlopen.

Geïnspireerd door het verhaal

Geconcludeerd kan worden dat de potentiële klanten die deelnemen aan de proefperiode van het Managen van Kansen geïnspireerd zijn geraakt door de visie van het Managen van Kansen, zoals met hen gedeeld tijdens de inspiratiesessies. In dat opzicht kunnen de sessies worden bestempeld als geslaagd.

Resultaten zijn moeilijk in te schatten

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat de potentiële klanten het moeilijk vinden om in te schatten wat de tool voor hen kan opleveren. De uitspraak van de organisatie dat zij inspelen op een latente behoefte, bevestigt deze bevinding. Mede omdat zij ondersteuning nodig hebben op de hierboven genoemde klanttaken, maar zij de Managen van Kansen tool niet kunnen vergelijken met andere manieren waarop zij deze klanttaken proberen te realiseren. Deze bevindingen kunnen worden meegenomen tijdens de aanbevelingen over de inrichting van het communicatiebeleid tijdens het aankoopproces.

Direct e-mailing is niet de juiste aanpak gebleken

Vanuit de analyse naar het online klik- en kijkgedrag (bijlage twaalf) is gemerkt dat er weinig respons is gekomen op de direct-mailing ter promotie van de Managen van Kansen proefperiode. Opvallend hieraan is dat zij al eerder in aanraking zijn gekomen met het Managen van Kansen door de inspiratiesessie. Er kan worden gezegd dat een eenmalige e-mailing niet de juiste aanpak is geweest. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat er veel tijd zat tussen de inspiratiesessies en het versturen van deze e-mailing.

Concluderend aan dit hoofdstuk is het nu belangrijk om de gekozen positionering en het gecreëerde Waarde Propositie Canvas in bijlage vijf te integreren in het communicatiebeleid van de organisatie. Hierdoor kan het aankoopproces van de Managen van Kansen tool op juiste manier worden ingericht, waarbij er rekening wordt gehouden met de informatiebehoeften van de doelgroep en het merk een sterke positie krijgt in het brein van de potentiële klant. In het volgende hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan, die bijdragen aan de optimalisatie van de klantbeleving.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van de hiervoor beschreven onderzoeksresultaten en conclusies aanbevelingen gedaan hoe communicatie kan worden ingezet om de klantbeleving tijdens het aankoopproces te optimaliseren. Dit met het doel om meer klanten aan te trekken voor de Managen van Kansen tool. Het hoofdstuk is opgedeeld in de gekozen positionering, de bedrijfscultuur en de klantreis. In het implementatieplan in bijlage drie is dit advies verder uitgewerkt in een actieplan met een bijbehorende kostenberekening.

8.1 Positionering

De Managen van Kansen tool is een nieuw product, waarbij de positionering nog een duidelijke richting moet krijgen. Bij een nieuw product moet de potentiële klant nog uitvinden of de oplossing iets voor hen kan betekenen. De communicatiedoelstellingen kunnen bij een nieuw product volgens van Raaij en Floor (2010) worden vastgesteld op: categoriebehoefte, merkbekendheid en merkkennis (Raaij, 2010).

Vanuit de conclusies is gebleken dat een tweezijdige positionering het meest van toepassing is voor het Managen van Kansen. Bij een tweezijdige positionering worden onder andere de voordelen van de functionele producteigenschappen gecommuniceerd naar de doelgroep. Uit de onderzoeksresultaten kwam namelijk naar voren dat de meerderheid van de respondenten niet goed kan inschatten wat de tool voor resultaten oplevert. Dit is wel belangrijk gebleken in de overweging of zij de tool willen aanschaffen. De potentiële klant van het Managen van Kansen heeft behoefte aan een overzicht waar zij focus krijgen op de juiste kansen zodat er een weloverwogen besluit wordt genomen in de ontwikkeling van de organisatie. De tool realiseert een verzamelplek, waar de gebruikers door een bepaalde workflow (het zien, selecteren en managen van kansen) met verschillende handvaten ondersteund worden in het krijgen van focus op de juiste kansen, zelfstandige teams, zelfzekerheid en structuur.

Naast de voordelen over de functionele producteigenschappen is het in het geval van het Managen van Kansen ook belangrijk om waarde toe te voegen in de communicatie naar de doelgroep, een meerderheid van de respondenten deelt namelijk dezelfde waarden als die ten grondslag liggen aan het Managen van Kansen. Hierbij wordt geloofd dat ondernemerschap en de ondernemende mindset gestimuleerd moet worden, om zo de kracht die in organisaties zit beter te kunnen faciliteren. Het Managen van Kansen wil een gevoel creëren dat zij mensen helpen, met een nieuwe manier van werken die organisatieontwikkeling moet bevorderen.

Nu duidelijk is op welke manier het Managen van Kansen zich het beste kan positioneren wordt hieronder door middel van de Golden Circle van Sinek (2010) invulling gegeven aan de positionering van het merk.

Why	What	How
<i>Wij geloven dat een ondernemende mindset de wereld kan veranderen. Dat zowel de intrapreneur als de entrepreneur moet worden teruggezet in zijn of haar ondernemersstoel. Door het introduceren van een nieuwe manier van werken waarbij er zelfstandig ideeën worden verzameld en gedeeld om de kracht van mensen binnen organisaties beter te kunnen faciliteren. Wat moet zorgen voor duurzame organisatieontwikkeling.</i>	<i>De white paper</i> , die een introductie geeft op de Managen van Kansen manier van werken. <i>De mobiele applicatie</i> , die teams de mogelijkheid geeft overal ideeën toe te voegen, te delen en selecteren met collega's. <i>De tool</i> , die zorgt dat de juiste kansen worden gemanaged. <i>De workshop</i> , om de volgende stap te zetten in de Managen van Kansen manier van werken.	<i>Door het realiseren van een verzamelplek waar zowel individuele personen als teams door middel van een bepaalde workflow (het zien, selecteren en managen van kansen) met verschillende handvaten worden ondersteund in het krijgen van focus op de juiste kansen en strategieën.</i>

De waardepropositie

Een propositie vertaalt wat het merk/product oplevert voor de klant, waarbij meestal het belangrijkste voordeel wordt gecommuniceerd. Het voorstel voor de propositie van het Managen van Kansen luidt als volgt: *Empower your entrepreneurial mindset. Get focus on the right opportunity at the right time and grow business.*

8.2 De bedrijfscultuur

Om de geloofwaardigheid van de organisatie te verhogen en het succes van de gekozen positionering te waarborgen is allereerst het advies om de visie van het Managen van Kansen, beschreven in 'the why', te integreren binnen de eigen organisatie. Dit kan onder andere door het gebruik van de eigen producten en diensten: in dit geval de Managen van Kansen tool, wat op dit moment nog niet gebeurt. Zodra de cultuur overeenkomt met hetgeen de organisatie communiceert, kan dit worden vertaald in de communicatiemiddelen. Hierbij staat centraal hoe de propositie wordt overgebracht aan de doelgroep.

Omdat de visie van het Managen van Kansen uitdraagt dat ondernemerschap binnen organisaties succes oplevert, waarbij het zelfstandig verzamelen en delen van ideeën wordt gestimuleerd is een aansluitend advies om de managementlagen binnen de organisatie eruit te halen en in plaats hiervan te gaan werken met persoonlijke coaches. Om de geloofwaardigheid van de organisatie te verhogen is het van belang dat wat er wordt uitdragen ook overeenkomt met het daadwerkelijke gedrag van de eigen organisatie. Op deze manier laten zij aan de potentiële klant zien dat zij geloven in het succes van het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap onder de werknemers. Dit kan ook naar buiten toe worden uitgedragen.

Deze aanbeveling sluit aan bij de missie van de organisatie, waar zij zeggen er alles aan doen om voorop te blijven lopen en daarbij mensen vooropstellen. Daarbij wordt er door verschillende werknemers uit de organisatie aangegeven dat zij teveel bezig zijn met begeleiding, terwijl zij zich graag zouden willen focussen op hetgeen waarvoor zij zijn aangenomen. Het inzetten van externe coaches zal geen kosteloze verandering zijn, maar wel één die aansluit op de organisatiedoelen.

8.3 De klantreis

De onderzoeksresultaten naar de strategische kaders van het merk hebben uitgewezen welke contactmomenten het Managen van Kansen inzet om in aanraking te komen met hun doelgroep en hoe deze worden ervaren. Het externe veldonderzoek heeft uitgewezen wat de potentiële klant typeert en wat hun daadwerkelijke informatiebehoeften zijn. In deze paragraaf wordt de klantreis van de Managen van Kansen tool (her)ontworpen. Allereerst wordt de strategie storytelling aangedragen als beste manier om de doelgroep te benaderen. Daarna is het advies om een buyer persona als basis te nemen in de communicatie. Ook worden er adviezen gegeven over aanpassingen aan de contactmomenten en worden er nieuwe initiatieven gedaan om de klantbeleving tijdens het aankoopproces te optimaliseren. In bijlage twee is deze totale (her)ontworpen klantreis visueel uitwerkt en verder uitgewerkt.

8.3.1 Storytelling

Om de doelgroep te bereiken met de gekozen propositie is het advies om content in de vorm van verhalen te gaan delen, ook wel storytelling genoemd. Deze strategie is onder andere gekozen omdat wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat verhalen verbinden en helpen om een besluit te nemen. Verhalen sluiten namelijk aan op de manier waarop de hersenen informatie verwerken (thestoryconnection, N.D.). Daarbij is uit de onderzoeksresultaten naar voren gekomen dat de meerderheid van de respondenten zich heeft aangemeld omdat zij geïnspireerd zijn geraakt door het verhaal achter het Managen van Kansen. Om de doelstelling te behalen en dus het aantal klanten te verhogen, sluit deze aanpak het beste aan.

Omdat is gebleken dat de eenmalige e-mailingcampagne niet voor het gewenste effect heeft gezorgd, is een aansluitend advies om continue aanwezig te zijn, via verschillende kanalen waar de doelgroep zich bevindt. Op deze manier moet de potentiële klant in aanraking komen met de oplossing van het Managen van Kansen wanneer dit relevant is voor hen. Dit sluit aan bij de gevonden trend, waarbij er door McGovern en Zhivago (2010) wordt geconstateerd dat tegenwoordig de kopers hun verkopers vinden in plaats van andersom. Het inzetten van storytelling draagt dus bij aan de manier waarop het Managen van Kansen haar communicatiebeleid dient in te richten, waardoor het imago van het merk dichterbij de identiteit wordt gebracht. Wat de klantbeleving moet optimaliseren. Belangrijk is dat er verhalen worden gedeeld die leven binnen de organisatie en voortkomen uit de visie. Daarbij is het van belang dat de content relevant is voor de doelgroep. De informatiebehoeften die door dit onderzoek duidelijk zijn geworden zijn relevant om over te schrijven.

Wel moet er rekening worden gehouden met het feit dat een 'echt' verhaal bestaat uit een aantal onderdelen, voordat deze daadwerkelijk effect heeft in het besluitvormingsproces van in dit geval de potentiële klant. Om deze reden is er een contentkompas ontwikkeld, die ingaat op de onderdelen waar een echt verhaal uit moet bestaan. Het kompas bestaat in de basis uit twee onderdelen namelijk: ratio en gevoel. Hierbinnen zijn verschillende vragen opgesteld waar antwoord op kan worden gegeven in de verhalen die gecreëerd moeten worden. Dit contentkompas is visueel weergegeven in bijlage zes. Door de fase waarin het Managen van Kansen zich op dit moment bevindt (als nieuw product), is het advies om eerst zelf content te gaan verspreiden. In een later stadium kan er gekeken worden naar het maken van ambassadeurs van het merk. Waarbij klanten het merk gaan promoten, om zo andere potentiële klanten aan te trekken. Het eerste verhaal van het Managen van Kansen in de vorm van een corporate story is gecreëerd en kan gebruikt worden in de communicatie. Deze corporate story is te vinden in bijlage elf.

Het advies om storytelling in te zetten om meer klanten te trekken voor het Managen van Kansen is haalbaar. Het vertellen van verhalen is iets wat eigenlijk iedereen van nature doet (Sinek, 2016). Daarbij is het contentkompas en de corporate story ontwikkeld ter ondersteuning en daadwerkelijke uitvoering van dit advies. Binnen de organisatie zijn twee personen werkzaam op de afdeling Communicatie, waardoor dit advies goed uitvoerbaar is.

8.3.3 Buyer Persona

Voor het verspreiden van verhalen is het belangrijk om te weten wie de klant daadwerkelijk is en wat hen typeert, zodat de content hierop kan worden aangepast. Het advies is om één buyer persona op te stellen, omdat uit de conclusies is gebleken dat de informatiebehoeften van de twee klantgroepen overlappen. Het Waarde Propositie Canvas Model, ingevuld naar de daadwerkelijke klanttaken, voordelen en pijnpunten van de potentiële klant (weergegeven in bijlage vijf) hebben de informatiebehoeften bepaald. Deze onderwerpen zijn geschikt om te verwerken in de boodschappen (verhalen) die het Managen van Kansen verspreid tijdens de verschillende fasen van het aankoopproces. De infographic in bijlage twee laat de (her)ontworpen klantreis van de potentiële klant van de Managen van Kansen tool zien, waarbij rekening is gehouden met de informatiebehoeften en kenmerken van de uiteindelijke beslissers (personen die zich bevinden op managementniveau).

Dit advies is relatief haalbaar en al visueel uitgewerkt in bijlage zeven. Dit advies kan na het verrichtte onderzoek en de uitwerking hiervan dus direct in gebruik worden genomen en snel resultaat leveren voor de organisatie. Echter heeft een buyer persona aandacht nodig. De interesses, behoeftes en kenmerken van de doelgroep kunnen veranderen. Daarbij moeten de persoonlijke interesses nog worden onderzocht, hier liggen nog mogelijkheden voor in de toekomst. In de volgende paragrafen wordt per fase aanpassingen en mogelijkheden gegeven ter verbetering van de klantreis van de potentiële klant van het Managen van Kansen.

8.3.4 De fases

Fase 1: Oriënteren

Zoals is gebleken uit de onderzoeksresultaten zorgt de website van het Managen van Kansen voor de nodige verwarring. Door de gekozen positionering kunnen de boodschappen op de website aangepast worden. Hieronder wordt een aanbeveling gedaan die de website moet verbeteren, zodat ook de website bijdraagt aan een optimale klantbeleving en verhoogde conversie. In deze fase wordt voornamelijk gecommuniceerd vanuit 'the why' beschreven in paragraaf 8.1. De infographic in bijlage twee geeft daarbij ook een voorstel voor de boodschap weer.

Integreren blogpagina op de website

Het creëren van een eigen blogpagina biedt verschillende voordelen, in hoofdlijnen levert dit op korte en lange termijn meer klanten op (Steenbergen, 2011). Via deze blog kan er kennis worden gedeeld, wat aansluit bij de merkwaarden van het Managen van Kansen. Dit moet vertrouwen kweken bij de potentiële klant. Door inhoudelijke content te delen moet de potentiële klant het Managen van Kansen gaan beschouwen als expert op het gebied van organisatieontwikkeling. Ook kunnen de verhalen gecreëerd met het contentkompas hierop worden geplaatst en gedeeld via social mediakanalen. De blog moet de online vindbaarheid verhogen. Om deze online vindbaarheid te verhogen moet er echter rekening worden gehouden met de uitlatingen van de doelgroep (Steenbergen, 2011). Gebleken is dat deze uitlatingen namelijk verschillen met die van de organisatie. De uitlatingen

waar rekening mee gehouden kan worden zijn te vinden in het opgestelde Waarde Propositie Model. Wel is het van uiterst belang dat deze blog wordt bijgehouden, wil het effect hebben op het behalen van de doelstelling. De infographic van de (her)ontworpen klantreis in bijlage twee maakt dit visueel duidelijk.

De aanpassingen aan de website zijn haalbaar. De website van het Managen van Kansen is gecreëerd met de website Wordpress.com waardoor de medewerkers van de organisatie de website zelf en relatief makkelijk kunnen aanpassen en bijhouden.

Fase 2: Overwegen

In deze fase wordt vooral gecommuniceerd met 'the what' beschreven in paragraaf 8.1. De infographic in bijlage twee geeft ook een voorstel voor de boodschap weer.

Introductie mobiele applicatie

Om de verkoop van de Managen van Kansen tool te bevorderen en onderscheidend vermogen te creëren, is het advies om een gratis mobiele applicatie te introduceren. Het advies is om bepaalde functionaliteiten van de tool hierin terug te laten komen. Op deze manier kunnen potentiële klanten op een laagdrempelige manier kennis maken met het product om dit later uit te breiden met de desktopversie (tool). De introductie van de mobiele applicatie moet de verkoop van de desktopversie verhogen en omdat het gratis wordt aangeboden, de eerste twee fases van het aankoopproces versterken.

Dit advies is al opgepakt door de organisatie. Omdat het Managen van Kansen haar eigen tools ontwikkelt en al ervaring heeft met het creëren van mobiele applicaties is dit advies haalbaar. Er gaat echter wel veel tijd in zitten. Meerdere afdelingen moeten hier namelijk voor samenwerken. In het implementatieplan in bijlage drie wordt dit verduidelijkt.

Fase 3: Besluiten

In deze fase wordt vooral gecommuniceerd met 'the how' beschreven in paragraaf 8.1. De infographic in bijlage twee geeft ook een voorstel voor de boodschap weer.

Aanwezigheid evenementen en beurzen

Voorafgaand aan de introductie van de Managen van Kansen tool zijn er inspiratiesessies gehouden die als geslaagd kunnen worden bestempeld. Het advies is om de visie achter het Managen van Kansen die wordt uitgedragen tijdens deze sessies door te pakken, ook in andere fases van het aankoopproces. Dit kan worden gedaan door middel van aanwezigheid op meerdere evenementen en beurzen. Op deze manier wordt de visie van het Managen van Kansen verder verspreid wat moet zorgen voor meer klanten, ook op de lange termijn. Om niet te veel kosten te maken kan er gebruik worden gemaakt van het netwerk dat al is opgebouwd. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden in de vorm van netwerkborrels, awards en beurzen. De bedenkers hebben al enige ervaring met het spreken voor grote groepen, wat dit advies realistisch maakt.

Introductie Consultancy

Omdat het persoonlijk contact het meest effectief is gebleken, is het advies om in deze fase van het aankoopproces consultancy te introduceren. De consultancy-sessies bestaande uit de visie van het Managen van Kansen en verschillende werkmethodes en ondersteunende theorieën kunnen, onder andere personen die 'persoonlijke begeleiding' (één van de vier klanttaken) nodig hebben, ondersteunen. In combinatie met de mobiele applicatie wordt degene als het ware klaar gestoomd voor het gebruik van de Managen van Kansen tool.

Fase 4: Implementatie

Introductie 10-daagse try-out

Omdat de tool een nieuw product is en daarbij een nieuwe manier van werken introduceert, is het advies om een 10-werkdaagse try-out te introduceren. Naast de manual en workshop die worden aangeboden, kan de try-out worden beschouwd als een promotie, waardoor de potentiële klant de tool positief gaan waarderen. De infographic in bijlage twee en het implementatieplan in bijlage drie verduidelijken de adviezen gegeven in dit hoofdstuk. De adviezen laten zien hoe communicatie kan worden ingezet om de klantbeleving tijdens het aankoopproces van de Managen van Kansen tool te optimaliseren.

Bijlagen

Bijlage 1: Bibliografie

Internet

- Brees, Y. M. (N.D., N.D. N.D.). *Positioneren met de juiste waardepropositie*. Opgehaald van ICSB:
<http://icsb.nl/artikelen/positioneren-met-de-juiste-waardepropositie/>
- Brouwer, T.-M. (2016, 04 22). *Marketingfacts*. Opgehaald van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/luister-niet-alleen-naar-je-klanten>
- Carter, A. (2015, 08 05). *3 dingen die digitale marketeers over Customer Experience moeten weten*. Opgehaald van Live chat pro: <https://www.livechatpro.nl/blog/3-dingen-die-digitale-marketeers-over-customer-experience-moeten-weten/>
- Clerck, J.-P. D. (2010, 04 17). *De verschuiving van het aankoopproces: is leren luisteren een cultuurschok voor marketeers?* Opgehaald van Marketingfacts:
http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100417_de_verschuiving_van_het_aankoopproces_is_leren_luisteren_een_cultu
- Clerck, J.-P. D. (N.D., N.D. N.D.). *Gerry McGovern: content is not the strategy, the task is*. Opgehaald van i-scoop:
<http://www.i-scoop.eu/content-is-not-the-strategy-the-task-is/>
- D. Willems, M. v. (2009, 04 09). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van H&W :
<http://www.henw.org/archief/volledig/id2715-waardering-van-kwalitatief-onderzoek.html>
- De afstudeerconsultant . (N.D., N.D. N.D.). *Fieldresearch vs. deskresearch*. Opgehaald van De afstudeerconsultant:
<http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- Dingemanse, K. (2015, 29 09). *Hoeveel mensen moet je interviewen?* Opgehaald van
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoeveel-mensen-moet-je-interviewen/>
- Eelants, M. (N.D., N.D. N.D.). *Positioneringsmatrix*. Opgehaald van Strategischmarketingplan.com:
<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/positioneringsmatrix/>
- Encyclo.nl. (N.D., N.D. N.D.). *Entrepreneur*. Opgehaald van Encyclo.nl:
<http://www.encyclo.nl/begrip/entrepreneur>
- Encyclo.nl. (N.D., N.D. N.D.). *Intrapreneur*. Opgehaald van Encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/entrepreneur>
- Encyclo.nl. (N.D., N.D. N.D.). *Platte organisatiestructuur*. Opgehaald van Encyclo.nl:
<http://www.encyclo.nl/begrip/platte%20organisatiestructuur>
- Gast, L. (2014, 11 14). *Purpose creëert loyaliteit*. Opgehaald van Marketingfacts:
<http://www.marketingfacts.nl/berichten/waar-staat-jouw-merk-voor1>
- Identiteit & Branding. (N.D., N.D. N.D.). *merkidentiteit en kernwaarden*. Opgehaald van Identiteit & Branding:
<http://www.identiteitenbranding.nl/methodiek-merkbepaling.html>
- Ik ga starten. (N.D., N.D. N.D.). *De 9 bouwstenen van het Business Model Canvas*. Opgehaald van Ik ga starten:
<https://www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan/ondernemingsplan-voorbeelden/de-9-bouwstenen-van->

- Indora. (N.D., N.D. N.D.). *Waardepromotie van USP (productkenmerk) naar UBR (koopmotief)*. Opgehaald van Indora.nl: <http://www.indora.nl/waardepromotie-van-usp-productkenmerk-naar-ubr-koopmotief/>
- Ingrid Archer, B. m. (2016, 04 21). Opgehaald van Wat is customer journey mapping en wat zijn de ontwikkelingen?
- Ingrid Archer, S. B. (2016). *Wat & hoe buyer persona's*. Opgehaald van Spotonvision: <http://marketing.spotonvision.com/acton/attachment/3887/f-000f/1/-/-/-/-/file.pdf?sid=K4iprC6Dk>
- Innovatie Management. (N.D., N.D. N.D.). *The lean startup*. Opgehaald van Innovatie Management: <https://innovatiemanagement.wikispaces.com/The+lean+startup>
- Koutrik, A. v. (2014, 08 06). *Radicaal van incrementele innovatie?* Opgehaald van Intrapreneur.nl: <https://www.intrapreneur.nl/2014/08/06/radicaal-incrementele-innovatie/>
- Kucherenko, K. (2014, 05 02). *customer experience in het digitale tijdperk*. Opgehaald van Marketingfacts : <http://www.marketingfacts.nl/berichten/customer-experience-in-het-digitale-tijdperk>
- Leeuwen, S. v. (2015, 01 01). *klantpersona's vormen de basis*. Opgehaald van Linked-in: <http://www.slideshare.net/sjorsvanleeuwen/e-book-customer-experience-het-draait-om-de-klantbeleving>
- leeuwen, S. v. (2015, 10 06). *Ontwerp de ultieme klantreis (customer journey)*. Opgehaald van Linked-in: <http://www.slideshare.net/sjorsvanleeuwen/e-book-customer-experience-het-draait-om-de-klantbeleving>
- Loonwijzer.nl. (2016, 07 07). *Minimumlonen in Nederland met ingang van 01-07-2016 tot 31-12-2016*. Opgehaald van Loonwijzer.nl: <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/minimumloon-check>
- Managen van Kansen. (2016). Opgehaald van Hoe we kunnen helpen: <https://www.marketingxpress.net/managingopportunities/nl/how-we-can-help/>
- Managing opportunities. (2016). *Home*. Opgehaald van Managing opportunities: <http://www.marketingxpress.net/managingopportunities/nl/>
- Managing opportunities. (2016). *Over ons*. Opgehaald van Managing opportunities: <http://www.marketingxpress.net/managingopportunities/nl/over-ons/>
- M. Elsenaar, M. E. (2015). *Managen_van_Kansen_presentatie. Presentatie*. Ridderkerk.
- M. Elsenaar, M. E. (2015). *The risk of growing is high, the risk of not growing is even higher*. Ridderkerk: -.
- Manders, M. (29, 09 2015). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgehaald van SCRIBBR.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Marketingtermen. (N.D., N.D. N.D.). *Early Adopter*. Opgehaald van Marketingtermen.nl: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/early-adopter>
- MarketingXpress. (2014). *Positioneringsprofiel* . Ridderkerk: N.V.T.

- MarketingXpress. (2016, 02 12). *Over MarketingXpress*. Opgehaald van MarketingXpress:
<https://www.marketingxpress.net>
- Plazilla. (N.D., N.D. N.D.). *Enkele marketingbegrippen over soorten behoeften*. Opgehaald van Plazilla:
<http://plazilla.com/page/4295028287/weet-u-wat-latente-behoeften-of-manifeste-behoeften-zijn-enkele-marketingbegrippen-over-soorten-behoeften>
- Porritt, J. (2010, 06 05). *Why listening matters: the shift from selling to buying*. Opgehaald van Crowd:
<http://www.crowdmedia.co.uk/blogposts/why-listening-matters-the-shift-from-selling-to-buying/>
- Rutten, M. (2015, 04 22). *In 4 stappen naar een perfect aankoopproces*. Opgehaald van Systony CRM & Inbound Marketing: <http://blog.systony.nl/in-4-stappen-naar-een-perfect-aankoopproces>
- Scholl, O. (2012, 02 15). *De essentie van kwalitatief marktonderzoek*. Opgehaald van MOA:
http://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief Onderzoek_versie4.pdf
- Steenbergen, R. (2011, 02 18). *5 redenen waarom jouw bedrijf niet zonder weblog kan*. Opgehaald van seozwolle:
<http://www.seozwolle.nl/5-redenen-waarom-jouw-bedrijf-niet-zonder-weblog-kan.html>
- Swaen, B. (2016, 02 08). *Kwalitatief vs. kwantitatief onderzoek*. Opgehaald van Scribbr.nl:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- TEDX (Regisseur). (2015). *Start with the why: How Great Leaders Inspire everyone to take action* [Film].
 The art of management. (-, - -). *Cultuur*. Opgehaald van the Art of Management:
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.html
- thestoryconnection. (N.D., N.D. N.D.). *Wat is storytelling? Wat is een verhaal?* Opgehaald van thestoryconnection:
<http://www.thestoryconnection.nl/Over-storytelling/Wat-is-storytelling-Wat-is-een-verhaal>
- Weijer, G. v. (2016, 05 17). *Klantbeleving: kippenvel, een glimlach & mensen bij elkaar brengen*. Opgehaald van Frankwatching:
<https://www.frankwatching.com/archive/2016/05/17/klantbeleving-kippenvel-een-glimlach-mensen-bij-elkaar-brengen/>
- Wetenschap.info.nu. (N.D., N.D. N.D.). *Betrouwbaarheid van een onderzoek*. Opgehaald van wetenschap.info.nu:
<http://wetenschap.info.nu/onderzoek/106529-betrouwbaarheid-van-een-onderzoek.html>
- zakelijk.info.nu. (2011 - 2016). *Radicale en incrementele innovatie*. Opgehaald van
<http://zakelijk.info.nu/onderneming/88725-radicale-en-incrementele-innovatie.html>

Boeken

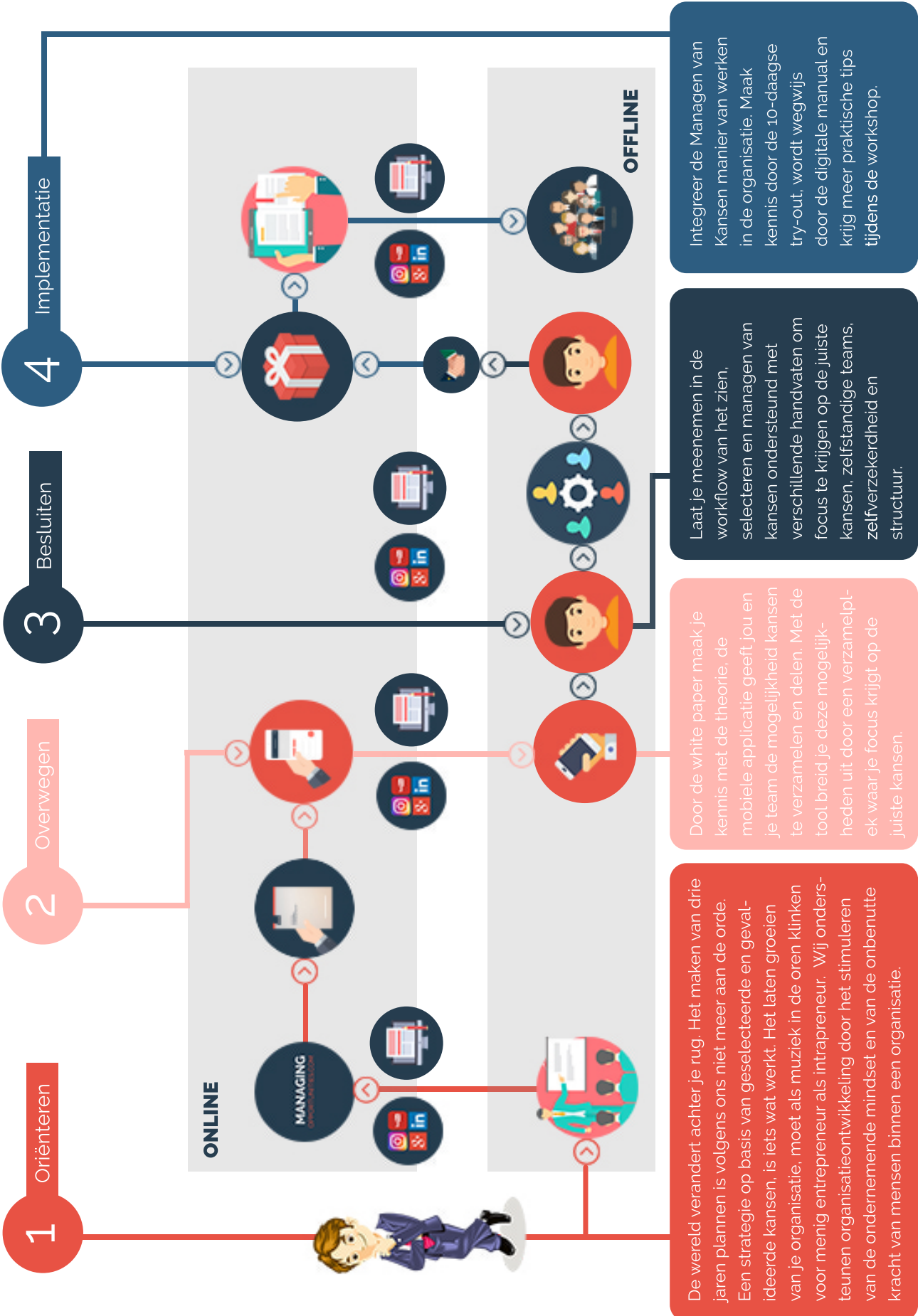
- A. Osterwalder, Y. P. (2015). De tools en proces achter waardepropositie ontwerp. In Y. P. A. Osterwalder, *Waarde Propositie Ontwerp* (p. 8). Amsterdam: vakmedianet.
- A. Osterwalder, Y. P. (2015). Fit. In Y. P. A. Osterwalder, *Waarde Propositie Ontwerp* (pp. 42-52). Deventer: Vakmedianet.
- A. Osterwalder, Y. P. (2015). Gebruik waarde propositie ontwerp om ... In Y. P. A. Osterwalder, *Waarde Propositie Ontwerp* (p. 10). Deventer: Vakmedianet.

- A. Osterwalder, Y. P. (2015). Klantprofielen in een B2B-omgeving. In Y. P. A. Osterwalder, *Waarde Propositie Ontwerp* (pp. 50-51). Amsterdam: vakmedianet.
- A. Osterwalder, Y. P. (2015). Lean start-upprincipes integreren. In Y. P. A. Osterwalder, *Waarde Propositie Ontwerp* (pp. 184-187). Deventer: Vakmedianet.
- Floor, v. R. (2010). tweezijdige positionering. In F. v. Ko van Rooij, *Marketingcommunicatie strategie* (pp. 170-171). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Grinten, R. R. (2011). Van product naar merk. In R. R. Grinten, *Positioneren* (p. 18). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Grinten, R. R. (2011). Wat is positioneren? In R. R. Grinten, *Positioneren* (pp. 20-21). Den Haag: Boom Lemma.
- Gurchom, M. v. (2014). Wat is customer experience. In M. v. Gurchom, *Customer experience in de praktijk* (pp. 15-16). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Gurchom, M. v. (2014). Wat is Customer Experience? In M. v. Gurchom, *Customer Experience in de praktijk* (pp. 24-25). Amsterdam/Antwerpen: Atlas contact.
- Managen van Kansen. (2015). *White paper*. Opgehaald van Managing Opportunities: <https://www.marketingxpress.net/managingopportunities/nl/white-paper/>
- Michels, W. (2013). Communicatie strategie. In W. Michels, *Communicatie strategie* (p. 45). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- R. Riezebos, J. v. (2011). Merk. In *Positioneren* (pp. 16-20). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Raaij, F. &. (2010). Informationele positionering. In F. &. Raaij, *Marketingcommunicatiestrategie* (p. 167). Houten: Noordhoff Uitgevers.

Interview/Masterclasses

- Sinek, S. (2016, 08 25). *Masterclass Storytelling voor ondernemers*. (D. v. Zanten, Uitvoerend artiest) Amsterdam.
- Maarten Elsenaar, M. E. (2014).
- Maarten Elsenaar, R. K. (2016, 03 16). Interne interviews. (N. Groen, Interviewer)
- Elsenaar, M. (2016, 03 25). Interne situatie MO. (N. Groen, Interviewer)
- Krznaric, R. (2016, 05 11). Interview Nulmeting. (M. Elsenaar, Interviewer)
- Lindhout, J. (2016, 05 12). Managen van Kansen tool. (N. Groen, Interviewer)

Bijlage 2: Infographic advies Managen van Kansen



Groen) (Her)ontworpen klantreis (Copyright Nicky

Toelichting infographic

Deze infographic laat de (her)ontworpen klantreis van de potentiële klant van de Managen van Kansen tool zien. In deze infographic zijn de fasen van het aankoopproces, de contactmomenten (zowel de nieuwe initiatieven als de aanpassingen) en de boodschap per fase, waarbij rekening is gehouden met de nieuwe 'why', 'what' en 'how', De potentiële klant, gedefinieerd als buyer persona: Hugo van Zanten (te vinden in bijlage zeven) doorloopt deze (her)ontworpen klantreis. Hieronder wordt een korte toelichting gegeven per fase.

Fase 1: Oriënteren

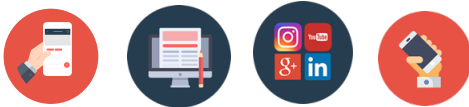
Het doel van deze eerste fase is het definiëren van het probleem, de potentiële klant is zich nog niet bewust van het probleem. Om dit probleem te definiëren moet de 'why' worden verspreid, verwerkt in de boodschap weergegeven in de infographic. Dit kan worden gedaan door de inspiratiesessies, aanpassingen aan de website, en de gratis white paper.



Van belang is om constant verhalen en content te delen met de doelgroep. Deze content kan worden verspreid via de integreerde blogpagina, waarbij er de koppeling gemaakt moet worden met de verschillende social mediakanalen waar de doelgroep zich op bevindt.

Fase 2: Overwegen

In deze fase wordt de potentiële koper zich bewust van het probleem. Het doel is om de 'sence of urgency' te verhogen door te laten zien dat er bijvoorbeeld geld kan worden verdiend of efficiënter kan worden gewerkt. De 'what' kan hier worden verspreid, verwerkt in de boodschap weergegeven in de infographic. Dit kan worden gedaan door de mobiele applicatie en telefonische benadering.



Van belang is om constant verhalen en content te delen met de doelgroep. Deze content kan worden verspreid via de integreerde blogpagina, waarbij er de koppeling gemaakt moet worden met de verschillende social mediakanalen waar de doelgroep zich op bevindt.

Fase 3: Besluiten

In deze fase wordt de uiteindelijke beslissing genomen. De overweging of de geboden oplossing genoeg oplevert voor de potentiële klant om over te gaan tot aankoop. De 'how' kan hier worden verspreid, verwerkt in de boodschap weergegeven in de infographic. Dit kan worden gedaan door persoonlijke benadering, evenementen en beurzen en consultancy sessies. Van belang is om constant verhalen en content te delen met de doelgroep. Deze content kan worden verspreid via de integreerde blogpagina, waarbij er de koppeling gemaakt moet worden met de verschillende social mediakanalen waar de doelgroep zich op bevindt.



Fase 4: Implementatie

In deze fase zal de oplossing op de juiste manier moeten worden geïmplementeerd in de organisatie. De 10-werkdaagse try-out, manual en workshops kunnen hierbij helpen. Ook in deze fase is het van belang om content en verhalen te delen met de doelgroep. Dit kan via de blogpagina, waarbij er een koppeling moet worden gemaakt met de sociale mediakanalen.



Bijlage 3: implementatieplan

In deze bijlage zijn de aanbevelingen voor het Managen van Kansen verwerkt in een implementatieplan. Dit plan is gebaseerd op het advies, wie het advies betreft, de actie die moet worden uitgevoerd en de tijd die erin gaat zitten. Op dit implementatieplan zijn de kosten weer gebaseerd.

Advies	Wie	Actie	Tijd
Positionering			
Introductie	Betreft de hele organisatie.	De medewerkers bekend maken met de nieuwe positionering tijdens een gezamenlijke bijeenkomst.	1 uur
Uitvoering		De nieuwe positionering, gebaseerd op het WPC (Bijlage 5) doorvoeren in de verschillende communicatiemiddelen, zoals: de salespresentatie, de website, de visitekaartjes, overige presentaties.	8 uur
Doel		De positionering moet worden geleefd door de medewerkers van de organisatie.	6 maanden
Bedrijfscultuur			
Introductie	Betreft de hele organisatie.	Introduceren groepsdiscussies, waarbij problemen van de medewerkers aan het licht kunnen komen. Een groepsdiscussie per afdeling plus één gezamenlijke discussie.	4 uur
Uitvoering		Inschakelen/vinden van externe coaches die passen bij het profiel van de organisatie en de problemen waar de medewerkers tegenaan lopen.	16 uur
Doel		De medewerkers gebruiken de eigen tools en voelen zich hier goed bij, zodat dit naar buiten kan worden gebracht.	4 maanden
De klantreis			
Storytelling			
Introductie	Afdeling Communicatie	Organiseren vergadering voor de afdeling communicatie, om storytelling te introduceren. Hierbij hoort ook de toelichting op het content kompas en de gecreëerde corporate story bij.	2 uur
Uitwerking	Afdeling Communicatie	Tijdsplanning en ureninschatting maken omtrent het creëren van verhalen en artikelen.	3 uur
		Tussentijdse vergaderingen inplannen om de voortgang en het effect van deze strategie te bespreken.	1 uur
Doel		Er worden op continue basis verhalen verspreid via verschillende kanalen waar de doelgroep zich bevindt.	2,5 maand
Buyer Persona			
Introductie	Betreft de hele organisatie. De klant moet op deze manier gaan	De voorlopige buyer persona weergegeven in bijlage 7 uitprinten en ophangen in het kantoor. Deze kan daarna gepresenteerd worden tijdens een gezamenlijke bijeenkomst.	2 uur
Verder onderzoek	leven binnen de organisatie.	Uitleg geven over het belang van deze persona en de continue optimalisatie hiervan.	1 uur

Doel		De persona moet gaan leven binnen de organisatie en constant worden aangevuld naar nieuwe inzichten.	2 maanden
Aanpassingen en nieuwe initiatieven			
Oriënteren			
Aanpassingen aan de website	Afdeling Communicatie	Creëren van een blogpagina op de website van het Managen van Kansen. En het plaatsen van de corporate story.	8 uur
	Afdeling Design	Bewerken van het bestaande beeldmateriaal, om deze te kunnen plaatsen op de website.	8 uur
	Afdeling Design	Creëren nieuw beeldmateriaal, van aankomende inspiratiesessies en events.	16 uur
Overwegen			
Mobiele applicatie	Afdeling Communicatie & Design	Creëren van de juiste content en uitstraling van de mobiele applicatie.	8 uur
	Afdeling Design	Ontwikkelen conceptversie van het design van de mobiele applicatie. In samenwerking met de geschreven content en ideeën van de afdeling communicatie.	14 uur
	Afdeling techniek	Ontwikkelen van de mobiele applicatie vanuit technisch opzicht, zodat de werking van de mobiele app hetzelfde is en in contact staat met de desktopversie.	40 uur
Besluiten			
Evenementen en beurzen	Afdeling Communicatie	Uitzoeken van geschikte events & netwerkgelegenheden.	5 uur
	Afdeling Communicatie	Creëren nieuwe visitekaartjes voor tijdens deze events, naar aanleiding van het nieuw opgesteld Waarde Propositie Canvas model.	4uur
		Creëren content voor de presentaties van de events, gebaseerd op de nieuwe positionering en waardepropositie.	6 uur
	Afdeling Design	Vormgeving van de presentaties gecreëerd voor de events.	4 uur
	Afdeling Sales	Vorbereiding: aftersales van de events.	Afhankelijk
Introductie Consultancy	Management	Introductie consultancy betreft de drie initiatiefnemers en is afhankelijk van het probleem van de klant.	Afhankelijk

10 werk daagse try-out	Betreft de hele organisatie	Organiseren van een brainstormsessie om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Ook moet er besloten worden hoe dit gecommuniceerd gaat worden.	4 uur
Doel		Een klantreis die aansluit bij de informatiebehoeften tijdens het aankoopproces van de potentiële klant van het Managen van Kansen.	4 maanden

Kosten

Om de aanbevelingen daadwerkelijk door te voeren, zullen er kosten gemaakt moeten worden. Deze kosten zullen ook aan de hand van de gegeven adviezen worden toegelicht. De uren die 'afhankelijk' zijn worden in deze tabel verwerkt op basis van 10 uur werk.

	Uren	Kosten
Positionering	Personeel: 9 uur	€ 91,00*
Bedrijfscultuur	Personeel: 4 uur Coaches (afhankelijk): 10 uur	€ 40,44* € 750,00 (schatting)
Storytelling	Personeel: 6 uur	€ 60,66*
Buyer Persona	Personeel: 3 uur	€ 30,33*
Klantreis	Personeel: 137 uur (incl. 10 uur sales en 10 uur consultancy)	€ 1385,07*
Totale investeringskosten		€ 2357,50

*De personeelskosten verwerkt in deze tabel zijn gebaseerd op het minimum brutoloon, in de leeftijdscategorie 23 jaar en ouder. Dit bedraagt een 38-uurige werkweek met een maandelijks bedrag van €1537,20 (Loonwijzer.nl, 2016).

Bijlage 4: Begrippenlijst

Latente behoefte

Een behoefte is iets wat een persoon nodig denkt te hebben. Een latente behoefte kan worden gedefinieerd als een behoefte waarvan men zich in eerste instantie niet realiseert dat men deze heeft. (Plazilla, N.D.)

Intrapreneur

Een intrapreneur is een persoon in loondienst die zich ondernemend gedraagt. Ook wel te definiëren als intern (naar binnen) gerichte ondernemers. (Encyclo.nl, N.D.)

Entrepreneur

Een entrepreneur kan worden gedefinieerd als een ondernemer die sterk reageert op kansen. (Encyclo.nl, N.D.)

Waarde(n)

Waarde is te definiëren als: precies snappen wat mensen willen en nodig hebben – en geef het hen wanneer zij dat wensen.

- Morele doelen of idealen die mensen nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben een emotionele lading: 'daar gaan mensen voor'. (The art of management, -)

Klantwaarde

Klantwaarde is dus de waargenomen waarde van een product of dienst voor de klant. Het is de som van de voordelen die de klant ervaart minus de door de klant gemaakte investeringen.

Perceptie

Perceptie betekent letterlijk waarneming. Perceptie gaat ook over de manier waarop er tegen dingen aan wordt gekeken. Een belangrijk synoniem van perceptie is beleving. Beleving is in het geval van dit onderzoek ook een belangrijk aspect. De beleving van de klant tijdens de interacties met de organisatie bijvoorbeeld. Hoe wordt de beleving ervaren door de klant.

Business model canvas

Via het business model canvas kan een organisatie alle bedrijfsaspecten in kaart brengen. Aan de hand van negen bouwstenen wordt het verdienmodel, klanten, relaties en leveranciers duidelijk. Op deze manier krijgt de organisatie zicht op welke bedrijfsonderdelen er van belang zijn en welke er mogelijk nog bijsturing nodig hebben. (Ik ga starten, N.D.)

Platte organisatiestructuur

Een platte organisatiestructuur is een organisatie met weinig tot geen tussenliggende managementlagen tussen werknemers en managers. (Encyclo.nl, N.D.)

Gelaagde organisatiestructuur

Een gelaagde organisatiestructuur is een organisatievorm waarbij hiërarchische lagen gerangschikt zijn.

Intern georiënteerd

Zodra organisaties intern georiënteerd zijn, zijn zij vooral bezig met de interne bedrijfsprocessen op orde te brengen. De doelen zijn afgestemd op het interne organisatiebeleid.

Extern georiënteerd

Zodra organisaties extern georiënteerd zijn, zijn zij vooral bezig met hun externe omgeving, waar de doelen meer op commercieel niveau liggen.

Early adopters

Een early adopter kan worden gedefinieerd als type klant die graag voorop wil lopen met nieuwe producten en technologieën. Deze groep staat bekend relatief kritisch te zijn maar wel veel geld over hebben voor deze nieuwe

producten en technologieën. Zij willen voorlopen op het grote publiek. (Marketingtermen, N.D.)

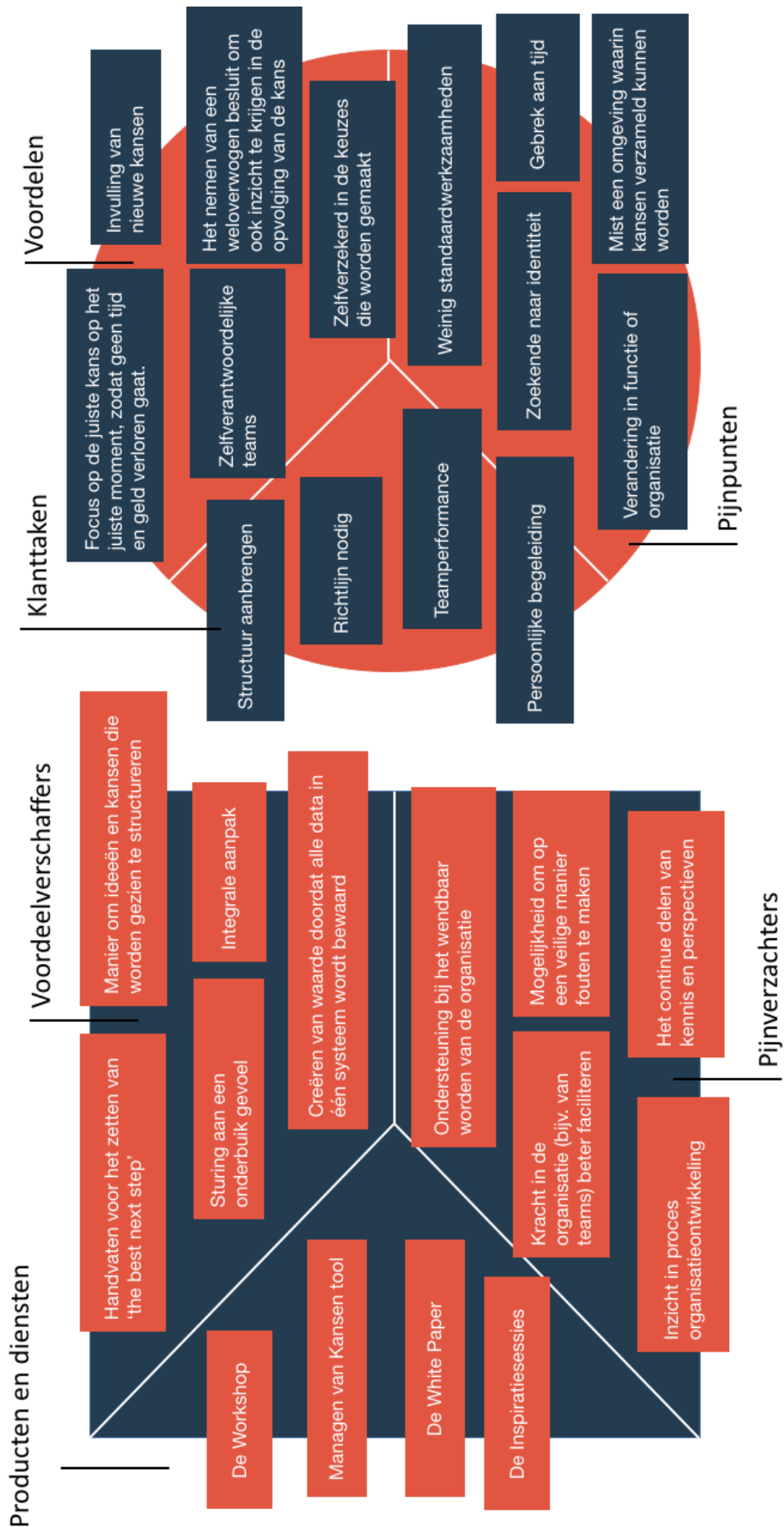
Merk

Een merk kan enerzijds worden opgevat als een waar te nemen logo en anderzijds als een mentale representatie in het hoofd van de consument, een netwerk van associaties. De definitie luidt als volgt:

Een merk is een teken (naam of logo) dat in staat is de waren of diensten van een onderneming – dan wel de organisatie zelf – te onderscheiden en dat in de materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft. (Grinten, Van product naar merk, 2011)

Product gerelateerde associaties spelen tegenwoordig een steeds minder belangrijke rol door de hoeveelheid producten en diensten op de markt. Het is vooral de merkpersoonlijkheid, samen met wat er uniek overblijft aan een product, die het verschil maakt tussen twee merken. (Identiteit & Branding, N.D.) De doelgroep koppelt bepaalde associaties aan een merknaam die een voorkeurspositie in het brein kunnen creëren. (Grinten, Van product naar merk, 2011) Omdat in dit onderzoek de focus ligt op het merk Managen van Kansen en de associaties van de doelgroep belangrijk zijn, is het begrip hier nader toegelicht.

Bijlage 5: Gevalideerd Waarde Propositie Canvas Model



Nieuw Waarde Propositie Canvas model
Managen van Kansen (Copyright Nicky Groen)

Bijlage 6: Het contentkompas



Contentkompas (Copyright Nicky Groen)

Bijlage 7: Buyer Persona

PERSONA: Hugo van Zanten

ROLLEN: Management / eigenaar

RAPORTEERT AAN: Directie / partner / zichzelf

GEZOCHTE OPLOSSING:
Ondersteuning bij de ontwikkeling van kansen

ZAKELIJKE INTERESSES:

- o Structureren van kansen.
- o Richtlijn bij het kiezen van kansen.
- o Betere teamperformance.
- o Persoonlijke begeleiding in ontwikkeling.



VERWACHTE RESULTATEN:

- o Focus op de juiste kans op het juiste moment.
- o Invulling van nieuwe kansen.
- o Nemen van weloverwogen beslissing.
- o Zelfverantwoordelijke teams.
- o Zelfverzekerd in keuzes die worden gemaakt.

WAARGENOMEN BARRIÈRES:

- o Weinig standaard werkzaamheden
- o Nog geen omgeving waarin alle kansen verzameld worden.
- o Zoekende naar identiteit.
- o Gebrek aan tijd.
- o Teveel dingen in de organisatie worden individueel opgepakt.
- o Verandering in functie of organisatiestructuur, waardoor bepaalde sturing nodig is.

Buyer Persona Managen van Kansen
(Copyright Nicky Groen)

Bijlage 8: bedrijfsbeoordeling

Bijlage 3. Beoordeling bedrijf afstuderen

BEOORDELING BEDRIJF AFSTUDEREN

De opleiding wil graag van het bedrijf een oordeel over een aantal beroepsvaardigheden/ competenties van de student. Deze beoordeling wordt meegewogen in de eindbeoordeling van de afstudeerder. Wij verzoeken u daarom dit formulier na afloop van het afstuderen in te vullen en het formulier mee te geven aan de student. De student dient dit formulier in te leveren bij zijn/haar begeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om uw oordeel toe te lichten, kunt u uw toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering:			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	N.v.t. (niet van toepassing)
Student			
Naam: <u>Nicky Groen</u> Studentnummer: <u>0862591</u> Opleiding: <u>Communicatie</u>			
Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?			
Oordeel: <u>goed</u> / voldoende / onvoldoende / n.v.t. Toelichting: Zeker, ze heeft zich goed gemaakt in het bedrijf en met comm. werkzaamheden het bedrijf eigen gemaakt. Hierbij heeft ze goed samengewerkt en processen eigen gemaakt. Ze begreep al snel de obstakels binnen het bedrijf, speelde hierop in door dingen op haar eigen manier op te pakken. Dit maakt Nicky erg zelfstandig.			
Heeft de student in het bedrijf aandacht weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp bij alle (direct en indirect) betrokkenen?			
Oordeel: <u>goed</u> / voldoende / onvoldoende / n.v.t. Toelichting: Nicky heeft haar onderzoek zo weten te definiëren dat er veel focus op het onderzoek kwam en super belangrijk is geworden voor het bedrijf. Ze wist goed op onze behoeftes in te spelen en op door te boorduren door zelf veel kennis in te brengen.			

**Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp?
(Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)**

Oordeel: ☒ goed /voldoende /onvoldoende /n.v.t.

Toelichting: Zeker, er was voorheen weinig focus op het onderwerp. Door de interviews (gebaseerd op het LVC) hebben we de juiste informatie van onze potentiële klanten verkregen om ons product beter te maken. Ze heeft boeken gelezen en kwam vaak met nieuwe ideeën of trends betreffende het onderwerp wat onze kennis heeft ^{verrijkt}.

Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?

Oordeel: ☒ goed /voldoende /onvoldoende /n.v.t.

Toelichting: Zeker, ze heeft hierin het voortouw genomen. Dit heeft er voor gezorgd dat de komende tijd geïmplementeerd zal worden in de organisatie. Daarnaast zijn we al bezig met een aantal van de verbeteringen, maar zijn we direct mee begonnen, wanneer de eerste uitkomsten vrij kwamen uit haar onderzoek.

Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?

Oordeel: ☒ goed /voldoende /onvoldoende /n.v.t.

Toelichting: Neemt verantwoordelijkheid, is niet bang om de telefoon op te nemen, en weet zich erg goed in het team te integreren en samen te werken met anderen.

Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?

Oordeel: ☒ ja /voor een deel /nee

Toelichting: Heel erg tevreden. Door Nicky staat de klant eindelijk op de voorgrond en hebben we een doelgericht plan om vanuit de klant verbeterstappen te nemen. Tijdens de productontwikkeling spraken we nooit met de klant over de tool.

Deze beoordeling is ingevuld door:

Naam: Jacintha Lindhout

Bedrijf: Marketing Xpress

Handtekening: 

Datum: 15 juni 2016

Bijlage 9: Analyse bedrijfstak Managen van Kansen

De bedrijfstakstructuur van het Managen van Kansen wordt bepaald door het 5-Krachtenmodel van Porter. Aan de hand van dit model wordt de sterkte van een factor bepaald om te zien of deze een mogelijke bedreiging vormen (Alsem, 2013).

Concurrenten

Het Managen van Kansen heeft weinig directe concurrenten. De producten en diensten van het Managen van Kansen zijn niet uniek, er zijn meer aanbieders die tools ontwikkelen, workshops en inspiratiesessies geven. De visie achter de producten en diensten van het Managen van Kansen is echter nieuw in de markt en ontstaan vanuit discussies tussen de bedenkers. De grootste concurrent die ook is gericht op de zakelijke markt met als doel organisatieontwikkeling is Salesforce. Deze partij is gespecialiseerd in CRM-systemen waar vooral de afdeling sales baat bij heeft. Salesforce is geen directe bedreiging omdat het Managen van Kansen is ontstaan vanuit een andere behoefte en het de gehele organisatie betreft, dus niet alleen de afdeling sales.

Potentiële toetreders

Er is geen sterke dreiging van potentiële toetreders, dit omdat voor de ontwikkeling van een online platform veel tijd, geld en mankracht nodig is. Daarbij is het gedachtegoed achter het Managen van Kansen gecombineerd met een online omgeving, een 'andere manier' van bezig zijn met organisatieontwikkeling en ondernemend handelen. Omdat het veel tijd en geld kost, is het moeilijk deze markt te betreden en hierdoor minder waarschijnlijk. Aan de andere kant is er weinig concurrentie te vinden op de markt, dus is het in dat opzicht wel weer makkelijk om de markt te betreden.

Afnemers

De afnemers van het Managen van Kansen zijn Intrapreneurs en Entrepreneurs afkomstig uit Europa. Beide groepen kampen met het feit dat zij hun organisatie willen laten groeien maar dat verschillende obstakels het moeilijk maken dit te realiseren. De afnemers hebben redelijk veel macht omdat het voortbestaan anders niet kan worden gewaarborgd.

Substituten

De primaire behoefte van de klant is het laten groeien van de organisatie. Dit kan op meerdere manieren via verschillende wegen en aanbieders. Het Managen van Kansen probeert door het creëren van een andere mindset en de ondersteunende tools te zorgen dat de gehele organisatie meegenomen wordt in de organisatieontwikkeling, wat volgens de bedenkers een unieke aanpak is. Door concurrenten worden tools aangeboden om de organisatieontwikkeling te bevorderen, zoals bijvoorbeeld CRM-systemen etc. De manier waarop het Managen van Kansen de tool heeft ingericht is echter nieuw.

Leveranciers

Het Managen van Kansen heeft binnen de organisatie de mankracht om de producten en diensten te ontwikkelen en verkopen. Er is geen sprake van leveranciers, omdat het product zelf ontwikkeld wordt.

Conclusie

Kracht	Sterkte
Concurrenten:	Gemiddeld
Potentiële toetreders:	Laag
Afnemers:	Hoog
Substituten:	Gemiddeld
Leveranciers:	Laag

De bedrijfstak voor het Managen van Kansen is aantrekkelijk, maar er moet wel rekening gehouden worden met de macht van afnemers en potentiële toetreders die kunnen veranderen in concurrenten.

Bijlage 10: Waarde Propositie Canvas Model

De Entrepreneur



De intrapreneur



Figuur 6: Waarde Propositie Canvas ingevuld voor entrepreneurs volgens de initiatiefnemers naar aanleiding van het onderzoek naar de strategische kaders. (Maarten Elsenaar R. K., 2016)

Figuur 5: Waarde Propositie Canvas ingevuld voor Intrapreneurs naar aanleiding van het onderzoek naar de strategische kaders. (Maarten Elsenaar R. K., 2016)

Bijlage 11: Corporate Story Managen van Kansen

Het Managen van Kansen
Empower your entrepreneurial mindset.
Get Focus on the right opportunity at the right time and Grow Business.

Over het Managen van Kansen

Het Managen van Kansen, ontstaan vanuit een visie op ondernemerschap en ondernemend handelen in onzekere tijden. Vertaald in gebruiksvriendelijke tools die een verzamelplek bieden om ideeën te delen en gezamenlijk door te ontwikkelen voor de zowel de intrapreneur als entrepreneur. Het verhaal van het Managen van Kansen is het verhaal van de nieuwe manier van werken, waarin delen het sleutelwoord is.

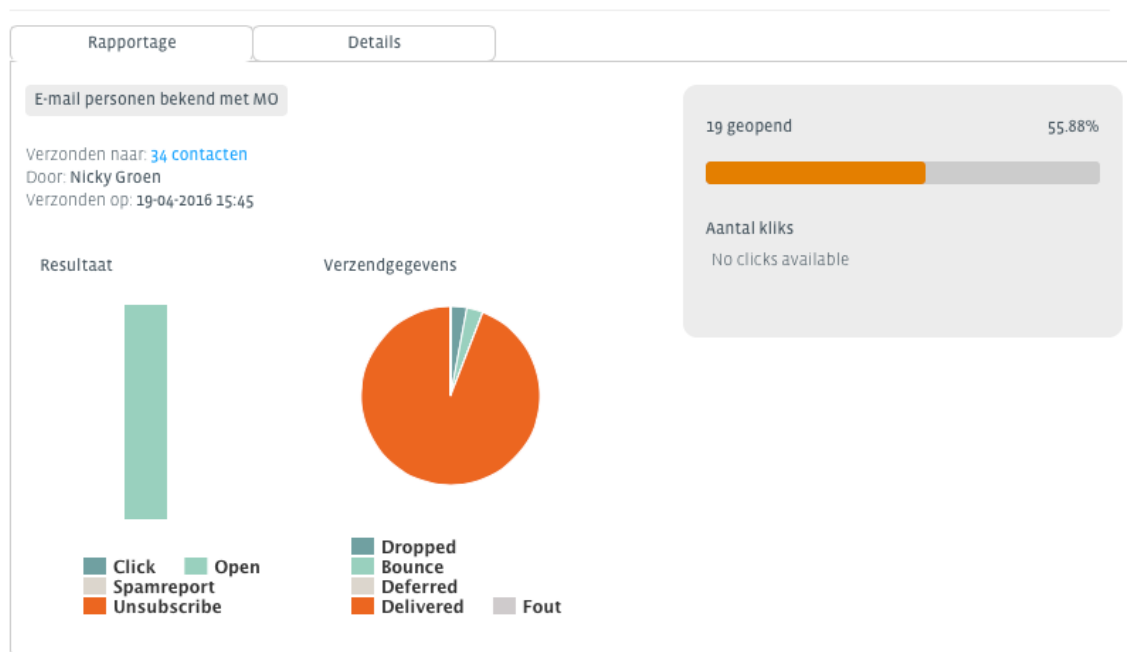
De nieuwe manier van werken, waarin 'delen' het sleutelwoord is.

Wij bestaan omdat wij het belangrijk vinden om van elkaar te leren, om elkaars perspectieven te begrijpen en kennis te delen. De wereld verandert achter je rug, het maken van een 3 jaren plan is als het aan ons ligt niet meer aan de orde. Het kiezen van een strategie op basis van geselecteerde en gevalideerde kansen, dat is iets wat werkt. Het creëren van een ondernemende mindset, het stimuleren van de kracht van mensen en teams in een organisatie, door hen zelfstandig kansen aan te laten dragen en daar invulling aan te geven moet zorgen voor duurzame ontwikkeling. Wij stimuleren een nieuwe manier van werken, waarbij je in plaats van het sturen op cijfers wordt meegenomen naar het managen van kansen. Heb jij een ander perspectief, deel dit met ons. Want wie is er ooit oud genoeg geweest om te leren.

Bijlage 12: Analyse online klik- en kijkgedrag

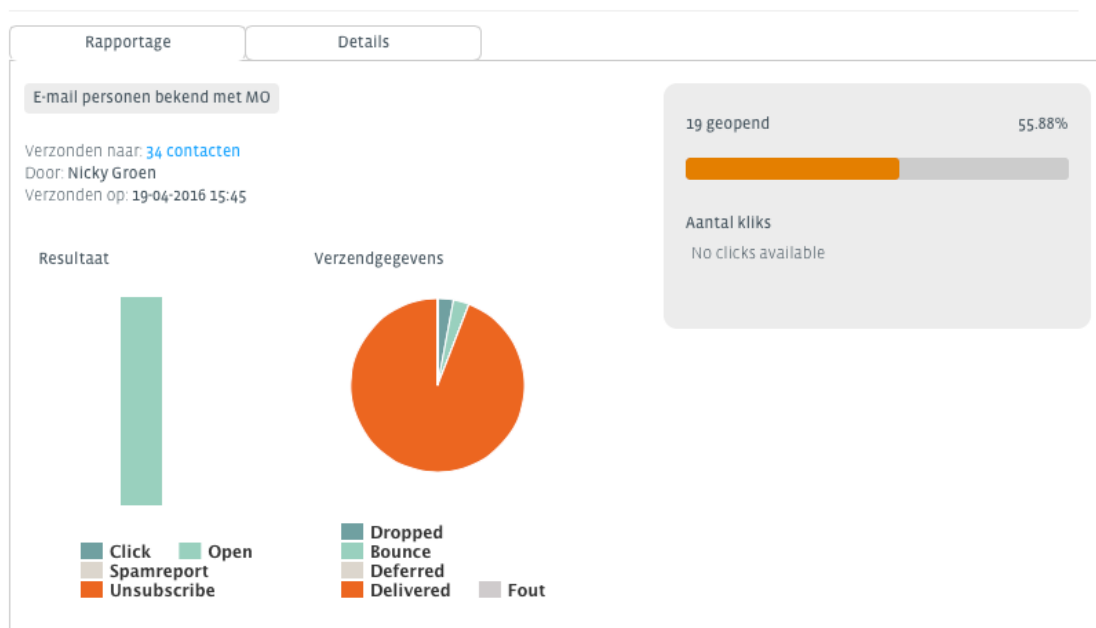
Eerste e-mailing

E-mail rapportage



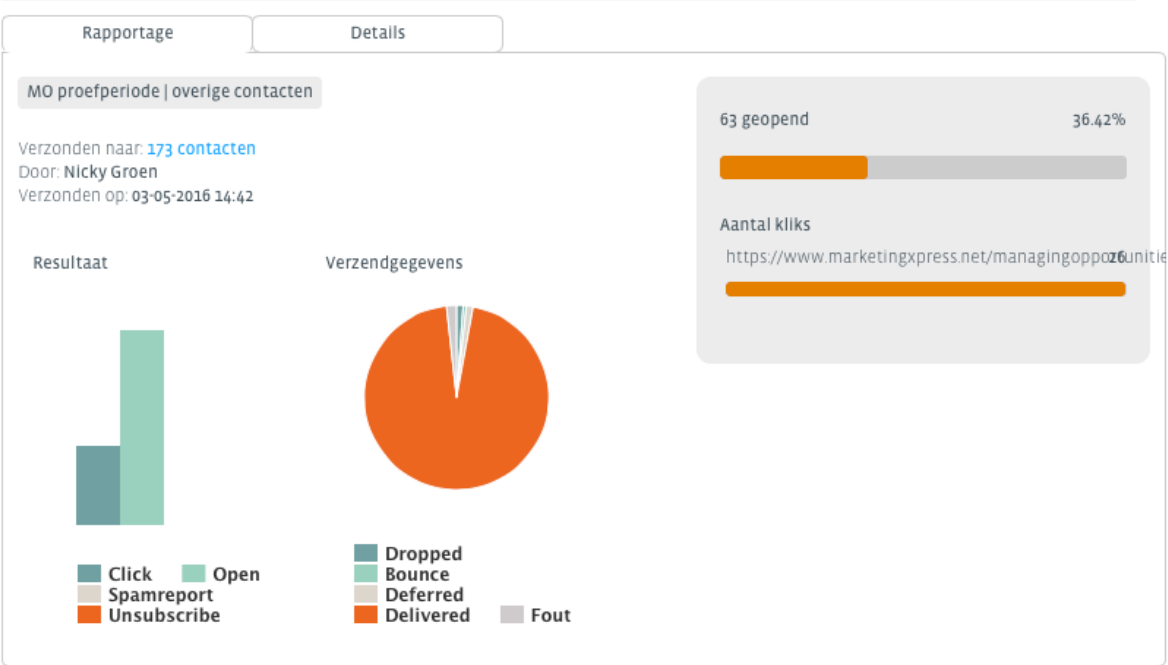
Tweede e-mailing

E-mail rapportage



Derde e-mailing

E-mail rapportage



Bijlage 13: Direct e-mailing

Eerste e-mailing

Beste *|CONTACT:FIRST_NAME|*,

Enige tijd geleden heb jij je ingeschreven voor de **Managen van Kansen try-out**. Na twee jaar voorbereiden, ontwikkelen en pilots bij diverse bedrijven willen we begin mei 2016 de volgende stap zetten, door met de Managen van Kansen try-out proef te gaan draaien bij een groter publiek!

Samen met jou en 49 andere bedrijven willen we gaan testen hoe je met elkaar kunt sturen op groei, samenwerking en het verbeteren van bedrijfsresultaat. Ben je nog steeds geïnteresseerd om aan de slag te gaan met de Managen van Kansen tool en wil je bijdragen aan het optimaliseren hiervan? Lees dan verder.

Wat gaan we doen? Tijdens een periode van ongeveer anderhalve maand ga je onder persoonlijke begeleiding met 'het Managen van Kansen' aan de slag. Het belangrijkste doel: het zien, selecteren en managen van de juiste kansen voor jouw organisatie. Volledig ondersteund door onze digitale omgeving, manual en helpdesk.

Waarom gaan we dit doen? Huidige tijden vragen om meer grip én om ondernemend gedrag, twee elementen die lastig samengaan. In de wirwar van tools bieden wij een omgeving waar iedereen in de organisatie met plezier kan werken aan het in kaart brengen en verzilveren van mogelijkheden. Een tool die werkt als ecosysteem voor de ontwikkeling van alle kansen binnen de organisatie.

We hebben jouw feedback nodig om de 'volgende laag' aan te brengen. De tool en de theorie moeten eenvoudig te begrijpen zijn en gaan voelen als een warme deken. Jullie feedback en mening is enorm waardevol. Wij zullen jullie gedurende deze periode daarom in ieder geval twee keer persoonlijk benaderen voor jouw/jullie input.

Wie zoeken we? Groot of klein dat maakt niet uit, maar je moet bereid zijn om de komende periode actief en kritisch bezig te zijn met de groei van jouw/jullie onderneming. Daarnaast is extern gericht zijn tijdens deze try-out een pré.

Wat krijg je ervoor terug?

- Tools en inzichten waar je direct mee aan de slag kunt.
- Persoonlijke begeleiding van onze consultants.
- We verloten een workshop van 2,5 dag (t.w.v. €6200) aan de organisatie die de beste feedback inzendt.
- Een eervolle vermelding in de publicatie van ons boek en de white paper!

Ben je nog steeds geïnteresseerd om met de proefperiode aan de slag te gaan en heb je zin om met ons de volgende stap te zetten? We starten begin mei en werken in 5 tranches van 10 bedrijven. Reageer op deze e-mail en laat je telefoonnummer achter. Ons team zal persoonlijk contact met je opnemen en het verdere proces met je doornemen.

Wij willen je alvast bedanken voor je tijd en inzet en zien uit naar je reactie.

Met vriendelijke groeten,
Het Managen van Kansen Team
Rosemarie Konijnenburg (Partner)
Mike Englander (Partner)
Maarten Elsenaar (Partner)
Jacintha Lindhout (Communicatie)
Nicky Groen (Afstudeerder: Customer Journey)
En het hele team van MarketingXpress

Tweede e-mailing

Beste *|CONTACT:FIRST_NAME|*,

Enige tijd geleden heb jij een inspiratiesessie bijgewoond waar je werd meegenomen in de theorie over het Managen van Kansen. Na twee jaar voorbereiden, ontwikkelen en pilots bij diverse bedrijven is deze theorie in een actiegerichte tool gegoten die jou en de organisatie meenemen in het zien, selecteren en managen van kansen.

We willen de volgende stap zetten door met de tool proef te draaien bij een groter publiek! Is dit iets voor jou?

Meld je dan aan via <https://www.marketingxpress.net/managingopportunities/nl/aanmelden/>

Na het kennismakingsgesprek krijg jij samen met 49 andere bedrijven anderhalve maand gratis toegang tot de tool. Met jouw feedback kunnen wij deze digitale omgeving naar een hoger niveau tillen.

Wat krijg je ervoor terug?

1. Tools en inzichten waar je direct mee aan de slag kunt.
2. Persoonlijke begeleiding van onze consultants
3. We verloten een workshop van 2,5 dag (t.w.v. €6200) aan de organisatie die de beste feedback inzendt.
- 4. Een eervolle vermelding in de publicatie van ons boek en de white paper!**

Heb je verdere vragen of wil je hier meer over weten, neem dan contact met ons op via +31 (0)180 - 44 22 90 of reageer op deze e-mail.

We zien uit naar je reactie.

Lots of inspiration,

Het Managen van Kansen Team

Rosemarie Konijnenburg (Partner)

Mike Englander (Partner)

Maarten Elsenaar (Partner)

Jacintha Lindhout (Communicatie)

Nicky Groen (Afstudeerder: Customer Journey)

En het hele team van MarketingXpress



VISIT OUR SITE
.....



Hoi *|CONTACT:FIRST_NAME|*,

Enige tijd geleden heb jij een inspiratiesessie bijgewoond over het Managen van Kansen. Na twee jaar voorbereiden, ontwikkelen en pilots bij diverse bedrijven is deze theorie in een actiegerichte tool doorvertaald.



Doe mee aan de proefperiode

We willen de volgende stap gaan zetten door de tool te testen bij een groter publiek! Samen met 49 andere bedrijven krijg jij anderhalve maand gratis toegang om aan de slag te gaan met het zien, selecteren en managen van jouw kansen.

Breng je kansen tot leven

De Managen van Kansen tool biedt een omgeving waar je elkaar kunt leren begrijpen, waar je focus krijgt op je lange en korte termijn prioriteiten en daarmee bewust wordt van 'the best next step'.



AANMELDEN

Know your opportunities, build your business and get into our book.

Wat krijg je ervoor terug?

- Tools en inzichten waar je direct mee aan de slag kunt.
- Persoonlijke begeleiding van onze consultants.
- We verloten een workshop van 2,5 dag (t.w.v. €6200) aan de organisatie de beste feedback inzendt.
- Een eervolle vermelding in de publicatie van ons boek en de whitepaper!



MEER INFORMATIE

Meer weten?

Heb je verdere vragen of wil je hier eerst nog wat meer over weten, neem dan contact met ons op via +31 (0)180 - 44 22 90 of reageer op deze e-mail.

Met vriendelijke groet,

Het Managen van Kansen Team

ONTWIKKEL JE ORGANISATIE DOOR HET
ZIEN, SELECTEREN EN MANAGEN VAN KANSEN



Bijlage 14: Interview formats

Interne interviews

Dit interview is bedoeld om naast de bestaande documenten meer input te verzamelen rondom de strategische kaders van het Managen van Kansen. Het zal ongeveer 30 minuten duren.

1. Voor wie is het Managen van Kansen bedoeld?
2. Welke voordelen creëert het Managen van Kansen voor de klant?
3. Wat leveren deze voordelen op voor de klant?
4. Welke klantbehoeften vervullen jullie met het Managen van Kansen?
5. Waarom denken jullie dat deze klantbehoeften belangrijk zijn voor de klant?
6. Waarin is het Managen van Kansen uniek ten opzichte van de concurrenten?
7. Welke (toegevoegde) waarden leveren jullie aan de klant?
8. Welke functionele waarden bieden jullie de klant? Waarom?
9. Welke Emotionele waarden bieden jullie de klant? Waarom?
10. Welke economische waarden bieden jullie de klant? Waarom?
11. Hoe maken jullie deze waarden kenbaar aan de klant?
12. Waar hopen jullie over vijf jaar te staan met het Managen van Kansen?

Externe interviews

Goedemiddag je spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk superleuk dat je mee wilt werken aan de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt wil bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet natuurlijk dat de tool nog niet gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachten die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de inspiratiesessie via Unique.

Daarbij ben ik aan het afstuderen op het onderwerp klantbeleving en zal ik deze informatie ook gebruiken voor mijn scriptie, is dit oke voor jou?

1. Je hebt je ingeschreven voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool vanwege je functie als (functieomschrijving) Bij (organisatie) ?
2. Welke doelen streef jij op dit moment na in je functie als (functieomschrijving)?
3. Zijn deze doelen meer extern of intern georiënteerd?
4. Liggen deze in lijn met de overkoepelende organisatiedoelstellingen?
5. Wat zou je willen bereiken met de Managen van Kansen tool ten opzichte van de doelen die je nu hebt?
6. Hoe verschilt dit ten opzichte van waar je nu staat/ Hoe pakken jullie dit nu aan? Hoe ver ben je op dit moment in dat proces?
7. Naar welke concrete resultaten ben je op zoek tijdens deze proefperiode?
8. Zijn er obstakels die ertoe hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode?
9. Zo ja welke zijn dit dan?
10. Zo niet, wat is de reden dat je mee doet aan deze proefperiode?
(Waar lopen ze tegenaan in dit proces)
11. Waarom denk je dat het Managen van Kansen kan bijdragen?

Bijlage 15: Interne interviews transcripts

Interview Maarten Elsenaar

25 maart 2016

NG: Voor wie is het Managen van Kansen bedoeld?

ME: Er zijn twee doelgroepen, als het gaat om de app en de inspirational sessions voor het mkb, met name de kleinere bedrijven. Is gefocust op de interapreneural environment.

Als het gaat om de workshops ligt de focus op middel-grote bedrijven. Zitten we veel meer op de Entrepreneur-environment.

NG: Waarom is er voor deze tweedeling gekozen?

ME: Omdat deze tweedeling sowieso in het Managen van Kansen zit. Die twee perspectieven komen heel duidelijk samen. Stimuleren van ondernemend gedrag bij grotere organisaties is een opdracht op zichzelf. Kleine organisaties zijn sowieso al goed in ondernemend gedrag. De vraag is alleen of zij in staat zijn om te organiseren. De ene kant is goed in organiseren maar mist ondernemend gedrag. De andere kant is goed in ondernemend gedrag maar mist de kracht in organiseren. Dus die tweedeling zit sowieso in die theorie.

NG: Welke voordelen creëert het Managen van Kansen voor de klant?

ME: Bij die grotere organisaties stimuleren we ondernemend gedrag. Het is allemaal focus op business development dus het ontwikkelen van je organisatie. Stimuleren van ondernemend gedrag. Dat is voor de intrepeneur-environment.

Voor de ondernemende omgeving geeft het richting aan een onderbuikgevoel. We helpen je met een structuur om de kansen die je met zijn allen ziet, om die te structureren en de juiste te kunnen zien.

NG: Wat leveren deze voordelen op voor de klant?

ME: In de ondernemende omgeving zijn beperkte resources. Je hebt niet het geld, niet de juiste mensen. Dus je moet heel erg goed weten waar je je tijd, aandacht en geld aan uit gaat geven. Dus wat is het voordeel: puur om de juiste keuzes te maken. Om je bedrijf te kunnen laten groeien/innoveren.

NG: Het levert op dat je innoverend kan zijn met je bedrijf?

ME: ja, het levert op dat je de juiste keuzes kunt maken met je bedrijf. De juiste onderbouwing krijgt.

NG: En dat is voor beide doelgroepen gelijk?

ME: Nee want de andere groep heeft voldoende geld, en wel voldoende resources. Als je kijkt naar grote organisaties, die hebben honderden mensen overal over de wereld zitten. Geld zat, maar die worstelen met het probleem dat de organisatie stroperig geworden is. Dat de diplomatiek, regels, gouvernance alles zit ondernemend gedrag in de weg. Want zodra je iets wilt, dan is er wel een regel of iets wat dat tegenhoudt. Dus daar is het voordeel echt heel wat anders. Namelijk dat je door de regels heen kunt manoeuvreren en de goede ideeën toch kan laten bovendrijven. Dus het is echt een 180, je zou geeneens kunnen zeggen dat het het tegenovergestelde is, het is echt een 180 graden wijziging van perspectief als je in die kleine organisaties en grote organisaties kijkt. Belangrijk in het antwoorden van deze vraag dat je zo ook echt lostrekt.

NG: En als je kijkt naar behoeften van de klant, op welke hebben jullie dan ingespeeld?

ME: Kan je vanaf verschillende kanten bekijken.

NG: Hebben jullie ingespeeld op een latente behoefte, denk je?

ME: Er is een beweging aan de gang. De wereld verandert snel op het moment. Die grote organisaties worden in alle kanten ingehaald door de kleine organisaties. Dus daar zit wel een behoefte in, die bedrijven moeten innovatief blijven. Het is vreselijk moeilijk om als grote organisatie innovatief te blijven. Kijk maar naar de ABN-amro bank. De ABN-amro bank zegt: de bank anno nu. Is weinig innovatie als je het aan mij vraagt, daar gaat jouw hart niet sneller van kloppen. De mijne ook niet. Dan zetten ze er ook een of ander kind bij, wij begrijpen je behoeften. Weinig innovatief.

NG: heeft het ook te maken met de business modellen, de cyclus die steeds korter wordt?

ME: Ja daar heeft het ook mee te maken. Een mooi voorbeeld is de Apple iTunes store. Er ontstaat een bedrijf, gedachte. Een technologische ontwikkeling kan in de huidige markt binnen 2-3 jaar alles op zijn kop gooien. Dat is bij de grote organisaties. Bij de kleinere organisaties geldt dat zij ontzettend innovatief zijn, hoe gaan zij dit in vredesnaam in de markt krijgen. Zoveel innovatie en technologie die kleine bedrijven voor handen hebben en mee aan het ontwikkelen zijn. Hoe gaan ze het in de markt krijgen? Hoe gaan ze er niet voor zorgen dat een ander bedrijf over twee maanden hun voorbij is gegroeid? Dus aan de kleinere kant, (ondernemende kant) is het ook super lastig, om de constante druk te voelen dat er geld verdiend moet gaan worden met het product, maar het is nog niet af.

NG: En daar helpt het Managen van Kansen bij? Om dat in goede banen te leiden? Het is iets ondersteunend?

ME: Ja, er is een legio aan kansen. Zowel voor de grote als kleine organisaties. De vraag is alleen waar ga jij je op richten? Dat is wel duidelijk, jaar-strategieën werkt voor geen meter. Als jij een twee jaars-plan opstelt, over twee jaar is de wereld alweer veranderd. Dat is die lean manier van denken, die ook in het Managen van Kansen verwerkt zit. Strategie van twee jaar werkt gewoon niet.

Ondernemende omgeving zou je kunnen zeggen dat er beperkte resources zijn, niet het geld, niet de juiste mensen dus je moet heel erg goed weten waar je tijd en aandacht aan uitgeeft. We helpen je om de juiste keuzes te maken om te innoveren. Juiste keuzes maakt, de juiste onderbouwing krijgt.

De andere omgeving heeft voldoende resources maar worstelt met het probleem dat de organisatie stroperig is geworden. De regels zitten ondernemend gedrag in de weg. Managen van Kansen zorgt ervoor dat er door de regels heen wordt gemanoeuvreerd en de goede ideeën toch kan laten bovendrijven.

NG: Denk je dat dit wordt ingezien door klanten? Of merk je dat je het ze vaak eerst moet vertellen?

ME: Nou, dat zie je terug in die presentatie die we hebben. We beginnen elke keer met een paar vragen, vragen die wij vaak horen. We horen constant dezelfde vragen. Daardoor kun je ook zien dat iedereen ermee worstelt. We willen allemaal groeien, we willen allemaal sneller/beter zijn dan onze concurrenten. Behoeften is er bij iedereen. Iedereen wil sneller en beter zijn dan zijn concurrenten. Nou dan moet je dus wel weten waar je je op moet focussen, welke kansen moet je hebben. En met de doelstelling die we hebben met het Managen van Kansen; het ontwikkelen van je organisatie, generen van cash, het bouwen van je merk. Kan je heel duidelijk je doel/behoeften kiezen.

NG: Je geeft eigenlijk een keuze in welke behoeften ze willen vervullen?

ME: Ja

NG: Maar het algemene Managen van Kansen draagt bij aan alle drie?

ME: Ja

NG: En waarin denk je dat het Managen van Kansen uniek is ten opzichte van concurrerende bedrijven?

ME: Dit is wel heel lastig, ik ken namelijk geen concurrenten. Dat is iets wat heel veel kleine bedrijven hebben. Je bedenkt iets en dat bevindt zich op een snijvlak van een aantal behoeften. En ook het Managen van Kansen zit op een snijvlak van een aantal behoeften. Als je naar de tooling kant gaat dan kun je ons vergelijken met grote CRM-systemen. Als je ons daarmee gaat vergelijken zijn we ook totaal wat anders. Want wij vervullen een andere behoeften. Salesforce is er om het salesteam aan te sturen, punt. Dat doen wij niet. Dat is niet de reden waarom je met het Managen van Kansen werkt. Het is heel je organisatie namelijk. Dus het is heel moeilijk om de vraag te beantwoorden. Iedereen geeft workshops, iedereen verzint theorieën. Heel veel ontwikkelen een app en heel veel mensen zijn bezig met business development en innovatie. Ik denk dat onze aanpak uniek is, we hebben een best wel integrale aanpak.

NG: En als je kijkt naar het model dat je mij gegeven hebt, met de attributen aan de linkerkant van waarde selling, waarin denken jullie dat jullie uitblinken? Of waarin zou je willen uitblinken? (Relatie, merk, innovatie, product, service)

ME: Waarin zouden wij willen uitblinken is beter inderdaad. Vind ik ook erg moeilijk. Het product moet top zijn, maar dat is niet iets wat meerwaarde creëert. Het moet gewoon goed zijn. Iets waarin ik wel zou willen uitblinken is ondersteuning, service. We hebben heel veel kennis wat eraanhangt, en ik zou willen dat onze tooling en ons gedachtegoed dermate open en transparant beschikbaar wordt voor die mensen dat we hun echt helpen. Dus niet alleen maar het leveren van die app maar echt het persoonlijk helpen.

NG: Een andere mindset?

ME: Ja, helpen om dat voor elkaar te krijgen. De service, je zou kunnen zeggen merk: iedereen wilt een stevig merk ik ook. Innovatie, ik denk dat het nog wel het belangrijkste is. Constant blijven innoveren.

NG: En dat constant innoveren, op welk gebied? Met het product of in het uiterlijk van het merk?

ME: Nee in het menselijk maken. Dus we er zijn zoveel theorieën beschikbaar er zijn zoveel gedachtes, zoveel hulp voor handen. Maar de vraag is of jij weet op dit moment wat jouw probleem is. En het menselijk maken van dat soort tooling maakt ervoor dat jij gaat begrijpen wat jouw volgende stap zou moeten zijn. Dus het innoveren en het jou dus menselijk maken van al die resources die beschikbaar zijn, dat zou ik nog weleens als belangrijkste innovatie willen zien. Wij lopen voorop als wij zorgen dat constant kunnen doorvertalen naar jouw volgende beste stap, dan helpen we jou. Het bruikbaar maken.

NG: En als we het dan hebben over waarde die jullie toevoegen? Je hebt bijvoorbeeld functionele waarde, ik heb hier een voorbeeld als je niet direct weet wat een functionele waarde. Wat geldt voor het Managen van Kansen? Meestal is het een combinatie van functionele, emotionele en financiële waarde.

ME: ik weet niet wat de functionele waarde is.

NG: ondersteunen? Faciliteren?

ME: Ik vind het allemaal geen waarde, ik vind dat kwalificators. Ik vind dat moet je leveren.

NG: Emotionele waarde is dan meer het gevoel dat je wilt overbrengen.

ME: Daar vind ik die menselijke waarde belangrijk. Functionele waarde is we maken business development beschikbaar in heel de organisatie.

NG: En dan die emotionele waarden?

ME: Als je kijkt naar emotionele waarde zou ik in drie belangrijke waardengroepen denken. Ik word er financieel beter van, persoonlijk beter van of ik word er zakelijk beter van.

NG: En wat is het verschil tussen financieel en zakelijk?

ME: Ja ligt eraan hoe je ernaar kijkt. Maar ik vraag me af of dit is wat jij bedoelt. Want dat is een manier van waardes indelen, maar heeft hier niet zoveel mee te maken.

Emotionele waarde zit hem in dat je veel meer met elkaar gaat doen. Met dwarsdoorsneden door heel je organisatie. Ondernemend gevoel, veel meer met elkaar. Ondernemend handelen met elkaar. Jouw weer terug in je driverssheet zetten.

NG: Dat je voorop kunt lopen?

ME: Ja een beetje dat. Het moet toegevoegde waarde hebben voor jou op dit moment. Ondernemerschap gaat over dat je weet wat de volgende stap zou moeten zijn.

NG: Wie heeft hier onderzoek naar gedaan?

ME: Sarah Sarisfati. Er is zo'n verschil tussen ondernemers en niet ondernemers. Ik kan niet in een drie jaren plan denken. Het is alleen we zitten hier met een organisatie en het feit dat ik het weet betekent niet dat de rest van de organisatie dit ook weet. We proberen daarom handvaten te geven voor de best next step.

NG: Het is dan creating value, maar dit verschilt dan niet heel erg per persoon?

ME: Ja heel erg per persoon, afhankelijk van waar je zit, in welke fase van je organisatie. En daar zijn ook de drie perspectieven van het ontwikkelen van je organisatie. Of het ontwikkelen van je merk.

NG: Ik denk dat ik nu ook beter begrijp wat je bedoelt met het menselijke aspect.

ME: je zou kunnen zeggen de kennis is er. De vraag is alleen weet jij op dit moment wat je nu moet doen. Het managen van kansen is voor het richting geven aan de ontwikkeling van je bedrijf. Menselijk maken: de volgende stap menselijk maakt, weet je precies wat je moet hebben. Dan weet je zelf wat je moet hebben, omdat je het veel kleiner maakt veel concreter.

NG: En deze waarden die je nu noemt, hoe maken jullie dit kenbaar aan de klant?

ME: Dat is de brandingsstrategie die we gekozen hebben. Persoonlijk, open, heel open. Genetwerkt, toegankelijk. Dus ik denk dat die waarden daar wel bij horen. Ik denk dat het wel belangrijk is.

NG: En hoe doe je dat dan? Hoe ben je open?

ME: Constant alle theorieën die we hebben beschikbaar maken, alle kennis die we hebben beschikbaar maken. Niet dingen achterhouden, doen alsof je het zelf bedacht hebt echt dat genetwerkte, met elkaar. Open ook in de zin van constant andere perspectieven aan iets toevoegen. De theorie barst van verschillende perspectieven, we sluiten nooit een perspectief uit. Omdat we juist weten dat perspectief het grote ding is.

NG: Als ik dit zo hoor komt het best wel overeen met de kernwaarden van MarketingXpress. Jullie hebben ook niet andere kernwaarden hiervoor opgesteld?

ME: Ja dat klopt, hebben we niet.

NG: Oké, dan kan ik daar goed naar kijken.

ME: Dat is onbewust bewust gedaan. MO is een afgeleide van MarketingXpress en daar zitten geen andere waarden in. Mike is hier partner en dat is die hier niet voor niks. Dat is omdat die kernwaardes overeenkomen. Rosemarie hetzelfde verhaal. De kernwaardes zijn niet gewijzigd.

NG: kan ik de brandingsstrategie ergens terugvinden? Of is dat hoe de website in elkaar zit en.

ME: We hebben een branding document van het Managen van Kansen. Maar je kunt heel duidelijk terugzien dat de MarketingXpress de basis van het Managen van Kansen is. Je ziet dezelfde beelden terugkomen etc.

NG: En als je dan kijkt in de toekomst, waar zou je over 5 jaar willen staan?

ME: ik heb hier de brandingsstrategie.

ME: tijdens de interviews die je gaat houden met de klanten zal je merken dat personen verschillende interesses en belangen hebben en daarbij ook de vragen anders beantwoorden. Dit heeft te maken met de circle of influence. Die er zo uit ziet:

Functie	Belangen	Interesses	Oriëntatie
Eigenaar	Voortbestaan	Balans	Jaar
Directeur	Ontwikkeling	P & L	Kwartaal
Manager	Medewerkers tevreden houden	Targets	Maand
Medewerker	Je werk goed doen	Erkenning	Week

Interview Rosemarie Konijnenburg

3 april 2016

RK: Ik vind het heel leuk dat je dit onderzoek doet want het is natuurlijk heel belangrijk om jezelf af te vragen wie zijn wij nou? Wat zijn onze waarden? Wat drijft ons en wordt dit gezien door de klant. We hebben daarom in het begin veel discussies gehad omdat ik veel op het merk zat, Mike en Maarten ook op sales en zo groeit het ook steeds meer naar elkaar toe.

We gaan de try-out introduceren op basis van de theorie Effectioation en Lean start-up. Lean start-up helpt startende ondernemingen snel innoveren, door het maken van aannames en die te testen in de markt. En dat gaat dus ook over die experience, wij moeten ook doen wat wij zeggen tegen onze klanten. Dat is waarom we ook die try-out doen en zeggen dit is een beta versie en daarna met die feedback gaan we een betere versie maken. En daarmee haal je ook een beetje de pioniers uit de markt, dat wordt onze klantenbase.

NG: Voor wie is het Managen van Kansen bedoeld?

RK: MKB kan hier heel goed mee werken. Ook heel erg voor zelfstandigen. Een markt die ik heel erg interessant vind is MKB. En start-up panels van de innovatie-afdelingen van grote organisaties.

NG: Innovatie-afdelingen?

RK: ja of teams, die met innovatie bezig zijn.

NG: Want die snappen het ook denk je?

RK: Ja, een grote organisatie heeft een soort immuunsysteem. Alles moet werken zoals het werkt en als iets daar maar inkomt, een soort celletje, die wordt gelijk weer uitgespuugd. Nieuwe kansen komen daar niet verder, of het moet er door hogerhand doorheen geduwd worden, maar er zit zoveel politiek en zoveel systeem in, dat het niet verder komt. Het loopt vast. Ons systeem kan heel erg helpen om die teams te faciliteren omdat een directeur direct ook mee kan kijken wat er gebeurt. Het is een heel open systeem. Terwijl innovatie altijd beschreven wordt als een soort black box, iedereen doet maar wat en het kost veel geld. Dit is eigenlijk iets waarmee je je onderbuikgevoel wil ondersteunen.

NG: Welke voordelen creëert het Managen van Kansen voor de klant?

RK: Dat ze heel makkelijk trends en ontwikkeling en kansen kunnen delen. Je gaat eigenlijk een systeem creëren waarbij mensen elkaar opzoeken, je gaat een gezamenlijke taal creëren. En het is ook zo, stel dat jij heel veel van trends weet maar je gaat weg bij de organisatie, dan is de kennis ook weg. Met het Managen van Kansen wordt deze kennis bewaard. Je gaat hierin ook heel veel waarde creëren.

NG: Wat leveren deze voordelen op voor de klant?

RK: Meer inzicht in de organisatie en wendbaarheid. Als je echt hiermee gaat werken binnen de organisatie dan word je veel wendbaarder. Vroeger kon je vijfjarenplannen maken, maar vandaag is alles al weer anders dan gister. Je moet als organisatie ook precies weten wat er leeft bij je klant. Om die experience neer te zetten en het systeem managen van kansen kan daarbij heel goed helpen. De software die eronder zit, marketingXpress, wat dat allemaal kan dat is gewoonweg de ultieme manier om dichtbij je klant te komen. En steeds maar te peilen waar de klant behoefte aan heeft.

Zien, selecteren, managen.

Leren dat ze de kansen moeten valideren bij de klanten. Ondersteunend. We zijn dit aan het ontwikkelen omdat we zien dat het veel beter kan binnen organisaties. Je moet wendbaar worden anders besta je niet meer over vijf

jaar. En we geloven dat er zoveel meer kracht in organisaties zitten dan wordt benut. En dat is wat we willen faciliteren.

NG: Denk je dat organisaties dit inzien?

RK: Sommige wel en sommige niet. Het is heel erg afhankelijk van wie er aan de top zit. Het wordt wel steeds meer gezien. Wat ook nog een mooi voordeel is, is dat management het wel ziet en ook weet dat ze iets moeten doen maar die mensen zijn zo lang getraind om door een hoepel te springen dat zij niet opeens gaan bewegen als je ze dat vraagt. Als je dan ook nog een directie hebt die ook niet precies weet hoe ze die mensen mee moeten nemen, kan dit systeem ze ook daarbij helpen. Het zit heel erg op organisatie, dat je je mensen mee gaat nemen op een leuke manier in het wendbaar worden als organisatie.

NG: Welke klantbehoeften vervullen jullie met het Managen van Kansen?

RK: Inzicht hebt in je innovatieproces, dat je op een makkelijkere en leukere manier (vooral door de sales ervaren worden) bezig gaat met new business ontwikkeling. En soms is een behoefte heel duidelijk en soms heel latent.

NG: Is dit een latente behoefte denk je?

RK: Dat denk ik wel ja. Een andere latente behoefte is dat er een common language komt, dat mensen elkaar gaan begrijpen. Dat ze ook vanuit elkaars perspectief gaan denken. Sales en marketing liggen vaak heel erg ver van elkaar. Het is ook heel gek georganiseerd natuurlijk, marketing moet ervoor communiceren dat er nieuwe klanten komen en sales wordt ervoor afgerekend dat ze nieuwe klanten binnenhalen. Dus eigenlijk leg je bij een andere partij neer wat jij moet doen. Dus er is altijd frictie tussen sales en marketing. Dus als je elkaar leert om vanuit elkaars perspectieven te denken van die verschillende afdelingen dan ontstaat er een common language en krijg je veel meer energie in je organisatie. Mensen worden wendbaarder omdat ze snappen waar anderen mee bezig zijn.

NG: Dat moet verteld worden voordat ze dit in gaan zin? Omdat het zo normaal is geworden wat we nu allemaal doen?

RK: ja dat klopt. Het is echt een andere kijk op organiseren.

NG: Welke klantbehoeften vervullen jullie met MO?

RK: MKB hebben geen krachtige identiteit. Waarden zijn afspiegeling van je gedrag. Als je iets heel belangrijk vindt handel je daar ook naar. Je hebt een as nodig, met waarden en je identiteit, het managen van kansen is eigenlijk iets wat vanuit daar alles bij elkaar harkt.

NG: Waarom denken jullie dat deze klantbehoeften belangrijk zijn voor de klant?

RK: Managen van Kansen is iets wat vanuit een as, je identiteit en je waarden, alles bij elkaar harkt. Nog wel iedereen zijn eigen verantwoordelijk heeft en geeft. Maar wel alles met elkaar laat samengaan, vandaar dat eco-systeem. Als je dat eco-systeem niet stoort gaat het eeuwig door. De natuur is daar het beste voorbeeld van. Maar wij hebben alles zo georganiseerd dat we denken dat we dat wel zelf kunnen, maar je ziet dat het niet werkt. Het stagneert, er zit geen flow in en met het Managen van Kansen willen we die flow weer terugbrengen in de organisatie.

Het kernwoord is: hoe wordt je wendbaar.

NG: Waarin is het Managen van Kansen uniek?

RK: Omdat wij de koppeling maken tussen al die disciplines. Je hebt een salesforce die richt zich alleen op sales, een marketingsoftware en marketingplatforms. Managen van Kansen denk je echt vanuit het holistische verhaal. En je ziet inmiddels ook manieren van organiseren opkomen, zoals holocoaci, holistisch organiseren.

Zelfsturing is ook het woord, heeft ook weer met die wendbaarheid te maken. En daar is het Managen van kansen ook weer heel goed voor. Het zelfsturend maken van teams. Door het Managen van Kansen zie je ook wat er binnen de organisatie aan het lopen is en kun je ook als management meekijken. En kijken of je ergens meer geld op in wilt zetten. Je bent continue die teams aan het faciliteren en stimuleren.

NG: Welke vijf attributen denk je dat het Managen van Kansen uitblinkt?

RK: Ik zou zeggen: innovatie. Maar we staan nog zo aan het begin. We zijn wel heel erg bezig om dit op te zetten. Ik zou heel graag brand en innovation behalen, daar wil je naar toe werken. Daar zit de meeste waarde. Dan kun je hogere prijzen vragen dan beneden aan het model. Relationship brand en innovation, zo zou ik heel graag bekend willen staan in de markt. Dat wij de flexibele partij zijn die steeds weer wat nieuws biedt op het gebied van software. Of heel erg dat de toekomst van communicatie heel erg in de data zit. Dat is ook iets wat wij faciliteren. Er zijn nog meer koppelingen die het Managen van Kansen alleen maar kunnen verrijken. Het is heel belangrijk dat je verschillende mensen in de organisatie hebt. Een soort digitale bubbel krijgt, die binnen de organisatie gebruikt kan worden de marketingcommunicatie. Ik geloof ook heel erg dat communicatie gaat over communiceren waar je binnen mee bezig bent en dat naar buiten communiceren. Daar zit ook de transparantie.

NG: het leven van de organisatie eigenlijk?

RK: Ja dat klopt! Waar wil je als merk bekend staan? Hoe kan je ervoor zorgen dat je en die vernieuwing biedt maar mensen ook in kan laten zien dat het geen eendagsvlieg is en snappen waar de organisatie mee bezig is en altijd met de juiste dingen bezig. Een merk gaat over herkenning, herken ik iets voor mezelf in een merk?

NG: gaat over associaties? Welke associaties denk je dat het Managen van Kansen oproept?

RK: Bij de ondernemende doelgroep hoop ik dat het voldoende vernieuwing oproept, dat is een partij die mij kan ondersteunen bij het wendbaar worden van mijn organisatie.

NG: Als je kijkt naar de waarden die jullie hebben, als je er een paar zou moeten noemen?

RK: functionele waarde zou zijn dat het ontzettend gebruiksvriendelijk is. Leuk is om te gebruiken ook. Emotionele waarde zou het een soort intel inside voor innovatie.

NG: Wat bedoel je daarmee?

RK: Intel zijn processors van computers. En vroeger had je een sticker waar intel inside op stond. Gebruikers die de sticker zagen met intel inside, waren overtuigd dat het goed was. Zij hebben zo'n naam opgebouwd, dat elke computerleverancier die werkt met hun die stopte dat erin en door dat erop te zetten. En dat wij dat voor innovatie worden een soort voorbeeld. Dat lijkt mij leuk. Maar ook wel op een laagdrempelige manier, maar juist heel warm en menselijk. Menselijk en innovatief.

RK: Jullie zijn ook met elkaar aan het ontwikkelen, wij maken met z'n alle een proces door die de klant ook moet doormaken. Ook allemaal verschillende afdelingen komen ook steeds dichtbij elkaar.

NG: Zitten jullie het meest op de emotionele waarden in de communicatie naar de klant toe?

RK: Ja dat denk ik wel ja. Dat is wel voor ons ook zoeken. Want je bent wel een product aan het leveren en dat moet ook nog deliveren, waarmaken wat je belooft. Maar in eerste instantie geloof ik heel erg dat het over die emotie gaat. En over connecten, ik geloof heel erg dat een merk is opgebouwd uit een fysiek gedeelte, wat kan je zien, wat gebruik je. Het mentale gedeelte van hoe werken de processen, emotionele deel wat doet het met je en spirituele deel, hoe draagt het bij aan mijn visie en vooral dat emotionele en spirituele. Als je geen doel hebt in het leven dan wordt je vaak heel depressief. Dat is binnen een organisatie ook belangrijk. Wat is jullie visie, waar

zijn jullie voor op aarden? Ik zou heel graag willen dat mensen onze drive herkennen om organisaties beter te maken. En er ook op vertrouwen door wat we leveren dat het ook zo is. Ik zou heel erg insteken op brand en relationship en door middel van de andere attributen te laten voelen.

NG: Hoe maken jullie deze waarden kenbaar aan de klant? hoe gaan mensen inzien dat ze dit nodig hebben?

RK: Dat zal gebeuren bij mensen die het nodig hebben. Sommige zien het wel en waren heel enthousiast, sommige minder.

NG: Je hebt ook wel ruimdenkende mensen nodig denk ik hè?

RK: Abosluit ja, dat is voor ons wel interessant op wie richten wij ons nou eigenlijk. Als je het hebt over customer journey zou het heel goed zijn als wij nog eens wat verder zouden ingaan op wie is onze klant. Dat is voor jou ook wel goed. Daar zou jij ons ontzettend mee helpen. Als je persona's kan maken over specifieke personen en hoe moeten wij onze communicatie naar die verschillende persona's afstemmen. Want de software en alles wat we hier gebruiken, maar ook een soort strategie on the go. Als we zien dat er weinig reactie komt op de e-mails die er nu staan, dan moeten we kijken hoe we dit beter aan kunnen pakken. En wie zijn onze klanten? dat is iemand die op communicatie zit alleen kan die het doorverkopen aan zijn/haar baas? En hoe komen we bij die CEO binnen? Wat is dat voor iemand en op welke plekken bevindt die zich? Dat zijn dingen die we verder moeten tackelen.

NG: Ja ik heb een model gevonden van Kotler, decision making unit, die is hier ook erg waardevol voor neem ik aan?

RK: Ja welke mensen binnen een organisatie moet je hebben, wie zijn bezig met innovatie? Of welke plekken moet je bezoeken om dit aan de man te brengen? Wij willen graag bij directies binnen komen, waar vind je die?

NG: Want wie worden er nu veelal aangesproken?

RK: Communicatie vooral, bestaand netwerk ja. Veelal de marketingcommunicatie afdeling. En daar zitten ook mensen die directe lijnen hebben met directie en de directie ook adviseren. Daar heb je ook weer veel gradaties in. Het is interessant om te kijken hoe een afdeling eruitziet bij een organisatie van 50+ medewerkers, 100 tot 200, en moeten we die mensen ook anders gaan benaderen? Hoe komen we bij die CEO terecht? Hoe komen we binnen in die grotere bedrijven? Hoe komen we tot de CEO.

RK: En dan heb je ook nog hoe wilt een salesmanager of marketingmanager aangesproken worden. Die hebben hele andere triggers. Je hebt Lean start-up, hoe ga je een goed idee uitbouwen en een Lean brand gaat over beginnen met wie zijn we en wat doen we wat we doen en dan ga je kijken welke doelgroepen heb ik en welke boodschappen en dan ga je testen.

NG: Dat is wat ik eigenlijk doe

RK: ja.

NG: Lean brand is een theorie?

RK: Ja. Ik heb het digitale boek dus die zal ik je toesturen.

NG: Waarde propositie canvas is ook iets wat ik wil gaan doen.

RK: Ja dat is heel goed om te doen. Misschien is dat leuk voor jou, om ons door zo'n traject te duwen. Zodat we weten wat de product/markt combinatie.

NG: Ik vind het lastig omdat verschillende dingen worden gecommuniceerd, de een zegt dat het vanuit het perspectief van de klant gemaakt wordt en de ander weer iets anders.

RK: Lean start-up zegt je moet het eerst zelf invullen want het zijn jouw aannames. En je kunt alleen maar leren door fouten. De aannames, ga je testen tijdens een interview. Het is altijd een combinatie, en je leert ervan als je ziet dat jouw aannames niet kloppen. Eigenlijk hebben ze allebei gelijk, je moet altijd en zo snel mogelijk valideren. We zijn al heel lang met de ontwikkeling van de tool bezig, daar gaat veel geld in en dan gaan we valideren. Een tool is natuurlijk ook moeilijk om te laten zien en testen. Onze test was ook bij Unique, de volgende is heel spannend. Hoe implementeer je nou software bij de klanten.

NG: Daarbij lijkt het me ook lastig; hoe het gaat draaien in een organisatie en hoeveel hulp zij nog van ons nodig hebben.

RK: Ja dat klopt, dat zijn dingen voor ons. Het zou ook interessant zijn om dat te vragen. Wij denken dat iedereen hierop zit te wachten, onze aanname is dat je dit op een klein gedeelte in je organisatie moet gaan doen. Dus je gaat mensen verzamelen van sales, marketing, organisatieteams etc. die je hiervoor aanwijst en ook aanwijst om hiermee te gaan oefenen. En dan kun je zien of het werkt. Dat is mijn aanname.

NG: En ga je dat communiceren ook?

RK: Nou dat weet ik niet. We moeten testen, hoe ziet nou iemand die dit moet gaan implementeren, hoe kijkt hij tegen software aan. Want het kan heel goed zijn dat een CEO zegt; oh toch niet weer een softwarepakket. Dat kan zijn dat we daar tegenaan lopen en hoe gaan we daarop reageren. Als iemand ertegenop ziet wat heeft hij dan wel nodig. Wanneer zou je bereid zijn om het wel aan te schaffen?

NG: Zal ik het Waarde Propositie Canvas als basis nemen voor mijn interviews?

RK: Jazeker, dat is heel interessant. Steeds meer afpellen en inzicht in die klant krijgen. Daarom is het onderzoek wat jij doet ook zo belangrijk. Want de sleutel ligt echt bij de klant. Vanuit techniek kan alles, je moet snel kunnen ontwikkelen en nadenken wat de klant nu echt wilt. Het is een totaal andere shift geworden. Mensen willen het gevoel hebben dat ze begrepen worden, dat is heel de experience. En als wij dat goed kunnen doen, die verschillende perspectieven van de klant snappen, dan doen we het goed.

NG: En die verschillende perspectieven van klanten zijn die persona's toch?

RK: Ja dat klopt. Organisaties die het snelst kunnen leren blijven bestaan.

NG: En dat moeten organisaties gaan inzien door het Managen van Kansen?

RK: Ja, dat is ook een USP: het is een systeem om ook veilig te leren. Omdat je alles openlegt in je innovatietraject en alles documenteert kan je heel goed zien en volgen wat er gebeurt. Het gaat heel erg over leren. Je moet allemaal leren om fouten te maken, dat zit ook in zelfsturing. Sommige mensen zijn zo benauwd geworden dat ze geen stap meer buiten hun comfort zone zetten. En als je ze dan om zelfsturing gaat vragen, moet je ze eerst weer wakker maken omdat ze altijd zijn afgestraft op het maken van fouten. Al die systemen die we met elkaar gemaakt hebben, die straffen je af als je er ook maar iets buiten gaat. Maar dit systeem maakt het veilig om fouten te maken. Geeft ook inzicht daarin.

NG: Waar hopen jullie over 5 jaar te staan met het Managen van Kansen?

RK: Ik zou heel graag willen dat het een systeem is waar mensen heel graag mee werken en zich steeds verder ontwikkeld heeft binnen business development en innovatie. Het lijkt mij ook heel tof om zelf onderdeel te zijn van new ventures. Van nieuwe organisaties die opgezet worden. Dat we daar zelf ook in meegaan doen, dat je

een continue bubbel bent van innovatie en ontwikkeling en juist ook als er nog een maatschappelijk stuk aan zit. Al de problemen in de maatschappij zouden ook opgelost worden. Ik weet niet hoe maar dat zij natuurlijk erg mooi zijn. We kunnen allemaal groeien. Merken hebben steeds meer verantwoordelijkheid en doen steeds meer terug voor de wereld. Je hebt heel veel sociale organisaties die nu opgezet worden die geld verdienen voor henzelf als het goede doel. Een bijdrage willen leveren. Grote innovatie bubbel willen zijn over 5 jaar.

Interview Jacintha Lindhout

24 maart 2016

NG: Voor wie is het Managen van Kansen bedoeld?

JL: Allereerst is het Managen van Kansen gericht op bedrijven, opereren in een business-to-business markt. Daarnaast zijn er twee doelgroepen te onderscheiden namelijk: Intrapreneurs; (grote organisatie) iemand die bij een corporate bedrijf werkt, ziet graag verandering in de organisatie maar schopt tegen de vaste structuren van de organisatie aan. Wil ondernemend handelen maar dat lukt niet. Deze personen lopen tegen de structuur van de organisatie aan omdat de organisatie zo gelaagd is. Ze hebben wel de resources/middelen maar niet de organisatiestructuur mee.

Dan heb je nog de Entrepreneurs; (kleine organisaties) dat zijn de ondernemers. Hij wil de hele organisatie meekrijgen in zijn ideeën. Zij hebben ook veel ideeën maar geen resources om uit te voeren. Wel organisatiestructuur mee maar geen resources/middelen/geld. Heel druk met de dagelijkse werkzaamheden. Hij heeft moeite om iedereen mee te krijgen in zijn ideeën. Ze hebben allebei een ander probleem dat opgelost kan worden met het Managen van Kansen.

Overeenkomend bij deze twee doelgroepen is dat ze allebei ondernemend handelen maar allebei verkeren in een andere omgeving (platte en gelaagde) Hebben beiden hun eigen problemen en Managen van Kansen speelt in op beide hun problemen.

NG: Welke voordelen creëert het Managen van Kansen voor de klant?

JC: Er zitten drie lagen verwerkt in het Managen van Kansen namelijk: zien, selecteren en managen. Tijdens het zien, is het doel om je team in de juiste modus te krijgen om kansen te gaan zien. Het ondernemender maken van je mensen, je geeft iedereen de ruimte om met kansen te komen waardoor iedereen wordt gehoord en ondernemender wordt. Je zorgt ervoor dat je team kansen aan gaat dragen. Je geeft je team de ruimte zodat het bedrijf groeit. Daarbij is samenwerking is heel belangrijk in dit proces. Dit kan door de workshop of de tool.

Dan heb je selecteren, hier zorg je dat je de kansen gaat filteren op de juiste manieren. Zowel intern als extern (wat vindt de klant van de kans en kan de organisatie het waarmaken) iedereen gaat nadenken over de waarde van de kans. Het Managen van Kansen creëert inzicht in waarde perceptie (inzicht in de klant)

NG: En wat is dan precies het voordeel?

JC: Het voordeel is dat bedrijven niet goed weten waar ze moeten beginnen met de hele bak van ideeën. Door managen van kansen krijgen ze de juiste kansen op het juiste moment doordat zij erover na gaan denken. Het is ondersteunend, de juiste kans op het juiste moment kunnen zien.

En de laatste fase, het managen van kansen ga je aan de slag met je kansen. Aan de ene kant kansen invoeren aan de andere kant organisatie ontwikkelen. Je bent hier eigenlijk bezig met je organisatie in balans te brengen. Alle fasen vallen eigenlijk onder het verbeteren van je organisatie.

In

NG: En wat is hetgeen klanten willen bereiken met het Managen van Kansen?

JC: Het proces van bedrijfsontwikkelingen veranderen. Meer op die business development gaat zitten. Niet alleen maar bezig met de resultaten. Hoe zorg je voor het resultaat en daarop moet verbeteren. Gaat echt over het proces.

NG: Wat leveren deze voordelen op voor de klant?

JC: Laten groeien van de organisatie. Een andere mindset om samen met je team het bedrijf te ontwikkelen. Het Managen van Kansen is ontstaan doordat er discussies ontstonden over: business modellen gaan heel snel kapot, de productlevenscyclus wordt steeds korter en je moet steeds sneller inspelen op de juiste behoeftes. Als je in een vaste organisatie zit, is het moeilijk om je bedrijf te veranderen. Daarom is die andere mindset nodig. Je moet als organisatie meegaan met de tijd. Je kan niet blijven zitten waar je zit. Daarnaast is het behouden van bestaansrecht ook een voordeel.

NG: Welke klantbehoeften vervullen jullie met het Managen van Kansen?

JC: Mike, Rosemarie en Maarten kwamen steeds op de volgende vragen van de klant uit:

- Ik wil mijn bedrijf laten groeien, maar hoe?
- Maak ik wel de juiste keuzes bij het door ontwikkelen van mijn bedrijf. Fouten kunnen we ons niet permitteren.
- Hoe kan ik sturen op ontwikkeling zonder mijn mensen te ontregelen

Drie pijnpunten van de klant waarop in is gespeeld. Er zijn nog meer vragen beschikbaar. Deze drie vragen zijn de basis.

NG: Waarom denken jullie dat deze klantbehoeften belangrijk zijn voor de klant?

JC: Omdat je merkt dat iedereen hier wel mee worstelt. Het kan een vaag grijs gebied zijn voor mensen. Je merkt bij presentaties, dat het verhelderend was. Niet iedereen weet dat ze problemen hebben, daarnaast voldoen we in behoefte omdat iedereen zijn bedrijf wil laten groeien.

NG: En waarin is het Managen van Kansen uniek t.o.v. de concurrenten denk je?

JC: Concurrenten gaan bijvoorbeeld in op teamsamenstelling. Maar dat is maar een klein onderdeel van het geheel. Wij onderscheiden ons doordat heel de organisatie betrokken moet worden. Het is veelomvattend, daarmee heel erg onderscheidend. Het verhaal is compleet met zien, selecteren en managen. Lijkt klein maar wordt diep op ingegaan. Dit hele proces zorgt ervoor dat je je organisatie kan ontwikkelen. Een USP is dan ook dat de hele organisatie meedoet. Iedereen in de organisatie komt met kansen aan, het is echt het totaalpakketje. Ook alle afdelingen in de organisaties gaan samenwerken.

Bijlage 16: Externe interviews transcripts

1. Interview Anneke Post

26 april 2016

NG: Welke doelen streef je op dit moment na? Zijn die meer extern georiënteerd of juist intern georiënteerd?

AP: ik ben nog absoluut aan het starten. Dus wat ik nastreef is dat ik, er moet tussen nu en een paar maanden wel een paar trainingen verkocht worden.

NG: Oke, dat is meer extern georiënteerd?

AP: ja, en mijn intern georiënteerdheid zit in de laatste fase, ik heb mijn producten nu ontwikkeld, die gaat richting testfase. Daarnaast ben ik bezig met mijn website helemaal te optimaliseren als testwebsite.

NG: maar de focus ligt wel echt op extern?

AP: nee ligt nu nog op intern, want als ik het intern niet op orde heb kan ik ook niks verkopen.

NG: Wanneer zou u zich extern willen gaan oriënteren?

AP: als het goed is, hoop ik dat ik eind mei los kan.

NG: Wat zou je willen bereiken in de komende periode ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

AP: Geen idee, ik weet niet wat we de komende periode gaan doen.

NG: want je zei dat je een inspiratie sessie hebt gehad toch?

AP: zij hebben een ontbijtsessie gedaan en daar heb ik de presentatie gezien. Daar waren ze over het vertellen, over de tool die ze aan het ontwikkelen zijn en dat ze naar mensen opzoek zijn die willen helpen met het door ontwikkelen van deze tool.

NG: en als u denkt aan die ontbijtsessie, wat trok je dan aan waardoor je deze periode bent aangegaan?

AP: wat mij aantrok is dat een van mijn topics van mijn bedrijf is dat als het gaat om groeien dat sociale innovatie erg belangrijk is en dit zijn uitlatingsvormen van sociale innovatie. Snap je? Managen van Kansen is een hele mooie methodiek volgens mij en wat ik heb gezien is hoe je in hoofdlijnen handen en voeten geeft aan samen innoveren met je medewerkers of stakeholders misschien wel en dat is wat mij aansprak.

NG: dat wil jij uiteindelijk ook bereiken?

AP: ik wil bereiken dat ik mij klanten kan leren hoe zij dit kunnen doen ja en allicht is dit een tool die ik daarvoor kan inzetten.

NG: u wilt dus uiteindelijk deze tool misschien in zetten om uw klanten te helpen?

AP: ja,

NG: dus niet per se om uw eigen organisatie op te bouwen, maar meer om te adviseren aan klanten?

AP: ja.

NG: oke, dat is duidelijk.

AP: als eenpitter kan ik het zelf ook wellicht gaan inzetten en dan is het mooi en dit is heel gaaf, als jij in samenwerking met klanten je producten kunt ontwikkelen en je kansen dat is het mooiste, co-creatie. Dat zou ik het allerliefste willen doen. Ik wil het ook zelf wel intern gebruiken als het kan wel, als het een geschikte tool is voor co-creatie wel en daarnaast wil ik het inzetten voor mijn klanten.

NG: Dat is mooi natuurlijk. U zegt dat u uw klanten wilt helpen om sociale innovatie te bereiken.

AP: dat bereik je niet, dat pas je toe. Heb jij een beeld bij sociale innovatie?

NG: ik denk dat het gaat om gezamenlijk op een goede manier met elkaar een stap verderzetten.

AP: Ja, hoe ga je dat doen inderdaad.

NG: probeert u deze sociale innovatie ook al aan te pakken op een bepaalde manier?

AP: ja, ik wat ik zelf doe aan co-creëren, is dat ik heb zelf een buddy, maar dat zit hem dan meer in het laten zien, samen brainstormen, want alleen is maar zo alleen als eenpitter. Dus ik heb zegmaar een collega ondernemster die zit ook in de onlinetraining business. Met haar ben ik veel aan het brainstormen en daarnaast heb ik een extern iemand die mij traint als het gaat over. Ik huur kennis in en ik koop kennis op om mijn product verder te ontwikkelen.

NG: oke en u zou dat met het Managen van Kansen willen doen? Als dit een geschikte tool blijkt te zijn?

AP: ja wellicht.

NG: Hoe verschilt dit Ten opzichte van waar je nu staat / hoe pak je dit nu aan / hoe ver ben je op dit moment in dat proces?

AP:

NG: Naar welke concrete resultaten ben je opzoek tijdens deze proefperiode?

AP: ja eigenlijk wat ik net heb gezegd. Als resultaat wil ik graag kunnen spelen met de tool, dat ik hem ga begrijpen en vervolgens ook daardoor kan bepalen hoe ik mijn klanten kan daarmee kan helpen.

NG: Zijn er obstakels die hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode? Zo ja welke zijn dit dan?

AP: Nee, het is bij mij puur vanuit interesse en dat ik een klik had met Rosemarie en Maarten en dat het heel erg in mijn straatje past. In hoe ik tegen dingen aan kijk. Geen obstakel maar eerder dat ik dacht he ik kom eindelijk gelijkgestemde tegen.

NG: Met dezelfde gedachtegang?

AP: Ja hoe zij tegen de wereld aankijken.

NG: dus het is niet dat je problemen had met hoe je het onderwerp nu aanpakt maar puur uit interesse?

AP: ja, puur vanuit passie eigenlijk. Ik ben hier gepassioneerd over.

NG: zou je mij een beetje toe kunnen lichten wat je verwacht van de tool en de begeleiding de aankomende periode?

AP: ik kan mij helemaal geen beeld vormen van de tool.

NG: je hebt ontbijtsessies gehad heb ik begrepen, daar hebben Maarten en Rosemarie je als het goed is meegenomen in het idee achter het Managen van Kansen, daar baseer ik deze vraag op. Wat het Managen van Kansen kan bijdragen.

AP: Wat ik verwacht en wat ik hoop is dat het een hele mooie tool is die ondernemers aanspreekt, weet je wat het is met innoveren of het Managen van Kansen. Het is vaak heel erg abstract en daar zit het MKB niet op te

wachten. Je zit als ondernemer te wachten op hoe doe je dat, nou zo doe je dat. Ik hoop dat je met deze tool ook gaan ervaren: zo doe je dat. Heel concreet, heel actie-gericht, meetbaar, concreet snap je?

NG: ja.

AP: niet alleen over praten, maar ook doen. Ik ben nieuwsgierig naar als dit product straks af is, kun je het als ondernemer dan inzitten en kun je ook zeggen of het bijdraagt aan resultaat en aan welk resultaat het dan bijdraagt en kun je ook meetbaar maken hiermee. Dat is een beetje mijn verwachting.

NG: op een strucuruele manier groeien met de organisatie?

AP: ja of innoveren, want het is managen van kansen dus het hoeft niet per definitie te zijn dat je gaat groeien.

NG: en als je dan kijkt naar wat het voor jezelf kan bijdragen?

AP: dan hoop ik dat ik ga ervaren hoe ik via het netwerk van ondernemers en ook als eenpitter mij kan ontwikkelen, kan groeien.

NG: zou je dat kunnen toelichten?

AP: jawel, ik ben eenpitter he, en als ik wil groeien en het daarover wil hebben dat moet ik dat alleen doen maar dat kan natuurlijk niet. Alleen groeien dat kan natuurlijk wel maar dat kost heel veel tijd. Omdat je alles zelf doet he, je delegeert niet je besteed alles uit wat dan ook. En soms kan het fijn zijn dat in die onderdelen dat je ook samen met andere ondernemer, dat co-creëren, ik hoop met het Managen van Kansen dat ik nog meer kan co-creëren.

NG: oke, dat is een mooi streven. Dan zijn we nu tot het einde gekomen van dit interview, ik ben door mijn vragen heen. Heeft u nog vragen aan mij?

AP: ja zou jij het even voor mij willen samenvatten wat ik heb gezegd tijdens dit gesprek.

NG: jazeker. Ik vroeg allereerst welke doelen je op dit moment nastreeft en of je vooral intern of extern georiënteerd bent. Dan ligt de focus nu echt wel op het intern omdat eerst de producten goed moeten zijn voordat er naar buiten kan worden getreden. Wat zou je willen bereiken, dat ging over de sociale innovatie en dat dan met deze tool klanten kunnen leren hoe ze dat kunnen doen en uiteindelijk ook voor intern gebruik mogelijk en dan vooral voor co-creatie. Op dit moment pak je die sociale innovatie aan door met een buddy en met andere mensen in gesprek te gaan. En de concrete resultaten waarna je op zoek bent tijdens deze periode is dat je vooral wilt spelen met de tool dat je het begrijpt en vervolgens kan bepalen hoe je die het in kan zetten om klanten te helpen. Er zijn geen obstakels of dingen waar je tegen aan liep waarom je deze periode aangaat maar puur vanuit passie en dat er een klik was tussen de bedenkers en de theorie. En wat je verwacht van deze periode en de tool is dat je verwacht dat het een mooie tool is die ondernemers aanspreekt, actiegericht is en waarmee je nog meer kunt co-creëren.

AP: ja daar ben ik het wel mee eens.

NG: nou dan wil ik je super erg bedanken voor het gesprek en zie je het product tegemoet.
Interview Nathalie van Veen

2. Interview Nathalie van Veen

24 mei 2016

Goedemiddag u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk leuk dat je mee wilt werken aan de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet natuurlijk dat de tool nog niet gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg contact met je opnemen.

(Daarbij ben ik aan het afstuderen op het onderwerp Customer Journey en zal ik deze informatie ook gebruiken voor mijn scriptie, is dit oke voor jou?)

NG: Je hebt je ingeschreven voor de try-out vanwege je functie als operationeel manager bij de sociale verzekeringsbank?

NV: Ja dat klopt.

NG Welke doelen streef jij op dit moment na in je functie als operationeel manager?

NG Zijn deze doelen meer extern of intern georiënteerd?

NV: Dat ligt maar net aan je definitie van intern of extern georiënteerd. Het is wel zakelijk bedoeld om de klanten tevreden te stellen. Welke doelen we willen nastreven, wij hebben wettelijke doelen die we willen behalen, vanuit het ministerie en we hebben ook doelen die heel klantgericht.

NG: en als je kijkt naar je functie, wat je nu als operationeel manager nastreeft, is dat dan meer gericht op die klantgerichtheid.

NV: We zijn afhankelijk van de klant of de burger, meer klanten creëren kunnen wij niet zelf. Het is niet dat wij klanten moeten binnenhalen, je krijgt ze of je krijgt ze niet. Wij zijn heel erg druk bezig met het concept resultaatgerichte teams. Ken je dat?

NG: Nee.

NV: Oke, dat is vooral gericht op dat de leidinggevende meer een coachende rol heeft en de teams zelf resultaat verantwoordelijk zijn. Het management bepaalt wat, wat er moet gebeuren en de teams bepalen hoe zij dit willen doen.

NG: die coachende rol is dus eigenlijk jouw taak die je opneemt?

NV: Ja management bepalen het doel en zij bepalen het hoe.

NG: Dus het management bepaalt het doel en jij gaat dat dan uitvoeren naar het team toe?

NV: Zij bepalen echt wat en die teams bepalen zelf wat het dan inhoudelijk voor hun betekent dus bijvoorbeeld de klant moet zodanig geholpen zijn dat die tenminste uit het klanttevredenheidsonderzoek een 7 scoort, ik noem maar iets. Hoe zij dit dan gaan inrichten is aan hunzelf.

NG: oh oke, duidelijk.

NV: de teams bepalen ook zelf doelen voor zichzelf, het ene team heeft als doel gezegd van ja we moeten kwaliteit leveren en dat voldoet daar aan. Het andere team heeft weer een ander doel bij, dat is wel weer afhankelijk van een groter perspectief en prestatie indicator.

NG: wat is jouw rol daarin?

NV: vooral coachen wat het team in nodig heeft. En daar begeleiden in bieden om die resultaten te behalen.

NG: Als ik het dan een beetje zo aanhoor is het uiteindelijk wel voor externe doeleinden, de burger beter geholpen gaat worden.

NV: Ja, er zitten natuurlijk ook wettelijke termijnen aan vast en het ministerie verlangt ook het een en ander van ons dus daar moet ook rekening mee gehouden worden.

NG: Er zijn meerdere belangen?

NV: Ja zeker weten.

NG: Wat zou je willen bereiken met de Managen van Kansen tool ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

NV: ik heb geen idee, want ik heb geen idee wat het inhoudt.

NG: nee, ik kan het wel even kort toelichten. Want u bent naar de ontbijtsessies geweest en daar informatie gekregen over het gedachtegoed achter het Managen van Kansen. Kunt u zich daar nog enigszins iets van herinneren?

NV: jawel

NG: Oke, want eigenlijk is die theorie in een actiegerichte tool gegoten dus ja aan de hand van die tool word je meegenomen langs het zien, selecteren en managen van kansen. Dus ik weet niet of je na de ontbijtsessie en het aanmelden van de proefperiode dat je daar bepaalde verwachtingen of ideeën bij had?

NV: ja dat weet ik niet, dat is heel lastig. Wij zijn als svb eigenlijk net over naar deze resultaat verantwoordelijke teams dus dat is een beetje door elkaar heen gelopen natuurlijk. Onze hele organisatie is daar nu druk mee bezig om te gaan. Ik heb twee van dit soort teams en die zijn al een tijdje bezig en die zijn voorloper, een voorbeeld voor de rest van de organisatie. Dus zij lopen voor in nieuwe ontwikkelingen dus daar weet ik niet zo goed wat er wel of niet bij past, heel veel prestatie indicatoren die wij gebruiken moeten ook herschreven worden moeten nog herschreven worden zegmaar. Dus het is hier soms ook nog een beetje vaag.

NG: Oke,

NV: dus ik kan nu nog niet zo heel concreet zeggen dit is wat ik wil bereiken.

NG: maar iniedergeval wel om de teams te begeleiden, ondersteuning van de teams.

NV: ja dat sowieso wel ja.

NG: oke en je zegt net al het is nog een beetje vaag hier, je hebt dus nog niet echt een vaste aanpak hoe je dit nu doet?

NV: ik kies in mijn ene team een andere aanpak dan in mijn andere team.

NG: je wilt ook echt gaan proberen of deze aanpak werkt.

NV: het is afhankelijk van welke mensen je in je team hebt, daarbij ook van het soort mensen. Mijn teams zijn heel verschillend. Het ene team is heel erg bezig met ontwikkeling op een hoger niveau en mijn andere team is meer bezig met het wegwerken van dossiers. Die moet ik compleet anders benaderen.

NG: Heb je een beetje een idee naar wat voor resultaten je op zoek bent?

NV: ja dat zij verantwoordelijk worden, dat zij steeds meer de dingen oppakken die zij horen op te pakken. In plaats het bij mij te laten en mijn verantwoordelijk te laten zijn.

NG: dus echt zelfsturende teams? Meer zelfsturend maakt.

NV: ja resultaat gericht komt vanuit de resultaat sturende teams, alleen zelfsturend is dan net even een stapje verder.

NG: dat is inderdaad ook een van onze doelen met de Managen van Kansen tool, dus ik hoop ook zeker dat het gaat lukken. Ik denk daarom dat je feedback erg waardevol zal zijn als je de tool eenmaal gaat gebruiken.

NG: Zijn er obstakels die ertoe hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode? Zo ja welke zijn dit dan?

NV: nee hoor.

NG: je vond het leuk, of je kon je vinden in de gedachtegang?

NV: ik vond het gewoon een leuk verhaal, leuk om naar te kijken. Omdat ik nieuwsgierig ben.

NG: Waarom denk je dat het Managen van Kansen kan bijdragen?

NV: ik heb geen benul, dat moet ik eerst zien.

NG: oke, dan was dit het voor nu. Binnenkort zal je de inloggegevens toegestuurd krijgen van de tool zodat je het gewoon zelf kan zien.

NV: ja daar ben ik wel nieuwsgierig naar, dan kan ik ook wat concreter worden.

NG: ja dat begrijp ik, dit gesprek is om wat basisinformatie te krijgen om de tool optimaal te kunnen inrichten voor jullie. In ieder geval fijn dat je aan het gesprek mee hebt willen werken. Heb je voor nu nog vragen aan mij?

NV: nee hoor, het is duidelijk ik ben benieuwd naar wat er komen gaat.

NG: ja bedankt en tot snel.

3. Interview Stefanie Pontoloaeng

11 mei 2016

Goedemorgen u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk leuk dat u aan de slag wilt met de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg contact met je opnemen.

Daarbij ben ik aan het afstuderen bij het Managen van Kansen, dus zal ik de input ook gebruiken voor het schrijven van mijn scriptie, als dat ok is voor u natuurlijk.

SP: ja, dat is helemaal goed.

NG: ik zag dat u de accountmanagers functie vervult bij lifestyleforpets.

SP: ja dat klopt.

NG: Oké dat is mooi, welke doelen streef je op dit moment na in deze functie?

SP: vooral nieuwe contacten leggen of contacten die we nu hebben goed te houden.

NG: oké dus deze doelstellingen zijn echt wel extern georiënteerd?

SP: jazeke.

NG: Liggen deze doelstelling in lijn met de overkoepelende organisatiedoelstellingen?

SP: Het overkoepelende doel is eigenlijk om het informatienetwerk van alle huisdierliefhebbers te worden. En om dat te bereiken willen we zoveel mogelijk partnerships aangaan omdat we zelf niet al deze kennis in huis hebben.

NG: Wat zou je willen bereiken in de komende periode ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

SP: eh dat is een moeilijke vraag. Ik weet het eigenlijk niet zo goed.

NG: als ik het goed heb heeft u zich aangeschreven naar aanleiding van de ontbijtsessies bij Unique?

SP: ja dat klopt.

NG: Was er iets wat u aantrok tijdens deze sessies of werd u ergens van overtuigd waardoor u in zee wil gaan met het Managen van Kansen?

SP: ja ik vond het een heel goed verhaal, ik denk dat het wel van pas kon komen.

NG: Hoe wilde je het toe gaan passen binnen de organisatie?

SP: ik heb daar nog niet zo over nagedacht eigenlijk, het zou mooi zijn als proefperiode.

NG: en dan misschien het bijhouden van informatie die u tegenkomt in het werkveld?

SP: ja precies een mooi informatiesysteem.

NG: heeft u misschien nagedacht over concrete resultaten?

SP: ik dacht ik kijk wel wat eruit komt, ik had nog geen concrete resultaten in gedachte.

NG: Zijn er obstakels die hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode?

Nou gewoon meer dat alle informatie op 1 plek staat, want dat mis ik nu nog een beetje hier dus misschien dat het daar wel heel handig voor kan zijn.

NG: dus dat is dan eigenlijk ook wel echt wat je ermee wilt bereiken.

SP: ja dat klopt.

NG: oké dan wat dit het introductiegesprek. Ik zal deze informatie doorspelen naar Maarten of Rosemarie zodat zij contact met jou kunnen opnemen en gericht jouw kunnen helpen. Voor nu wil ik je bedanken voor het gesprek, zijn er nog vragen bij jou?

SP: nee voor nu niet, ik zie het allemaal graag tegemoet.

4. Interview Abby Ho

9 mei 2016

Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van een centraal gelegen team van boekhoudkundige professionals in de Europese regio. Rijden proces excellence te leveren van de kostenvermindering van de voor de boekhoudverrichtingen, met behoud van de kwaliteit van de dienstverlening.

Goedemiddag u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk leuk dat je aan de slag wilt met de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachten die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg contact met je opnemen.

NG: Je hebt je ingeschreven voor de try-out vanwege je functie als Finance Manager bij Reichold?

AH: Ja

NG: Welke doelen u op op dit moment nastreeft in uw functie als Finance manager?

NG: Zijn deze doelen meer extern of intern georiënteerd?

AH: Ik zou denken meer intern georiënteerd. Dat we beter samen kunnen werken, we hebben ook een nieuw persoon aangenomen dus we gaan kijken hoe we met zijn alle onze taken gaan bereiken en ook niet alleen maar de huidige taken maar ook blijven bewegen met alle nieuwe developments.

NG: Wat zou je willen bereiken met de Managen van Kansen tool ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

AH: Wat ik hierboven genoemd heb eigenlijk.

NG: Het aansturen van uw team?

AH: Ja, bovendien hebben wij eigenlijk zitten wij in een merger fase van het bedrijf zelf. Dus daar zijn heel veel onzekerheden en je zou kunnen zeggen onzekerheid kan ook kansen bieden.

NG: En als u concreet zou kunnen zijn met wat je wilt bereiken met de tool, wat zou je dan zeggen?

AH: Ik zou denken dat ik toch een betere samenwerking wil voor het team, dat is wat wij nu nog missen.

NG: Hoe pakken jullie dat nu aan?

AH: Daar is nog niet echt een aanpak voor, ik zou eerder zeggen dat het nu meer individueel inzetten en dat is op zich goed maar er moet nog iets bijkomen om het team te kunnen zien.

NG: Oke, dus u zoekt echt iets wat individuele mensen samenbrengt zodat zij samen kunnen gaan werken aan resultaat.

AH: Ja, dat klopt.

NG: En als u kijkt naar de resultaten waar u naar op zoek bent?

AH: Dat wij niet blijven brandjes blijven blussen. Want we hebben dat de laatste periode heel vaak meegemaakt en dan heb je alleen een persoon die dat veel doet en dan moet je eigenlijk van het team komen, dus niet alleen van een persoon maar van iedereen een beetje inzet, je moet het samen kunnen doen.

NG: Dat iedereen zijn rol een beetje vindt?

AH: ja.

NG: Mijn volgende vraag was of er obstakels zijn geweest waardoor u meedoet aan deze proefperiode, maar ik denk dat u dit net heeft verteld?

AH: Ja.

NG: dat het meer samen moet komen.

AH: Jazeker.

NG: Oke ik denk dat het nu voor mij wel duidelijk is wat voor u belangrijk is en wat u graag zou willen bereiken met de managen van kansen tool. Ik zal deze informatie doorspelen naar Maarten of Rosemarie zodat zij de consultancy zo goed mogelijk aan kunnen passen aan uw doelen. Heeft u voor mij nu nog vragen?

AH: Oke dat is mooi, bedankt. Nee voor nu heb ik geen vragen.

NG: Oke, u kunt altijd contact opnemen zodra u vragen hebt. Voor nu bedankt voor deelname.

5. Interview Danny Schroder

Goedemorgen u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk leuk dat u aan de slag wilt met de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg contact met je opnemen.

Daarbij ben ik aan het afstuderen bij het Managen van Kansen, dus zal ik de input ook gebruiken voor het schrijven van mijn scriptie, als dat ok is voor u natuurlijk.

DS: Ja dat is geen enkel probleem.

NG: Ik zag dat u de functie als manager management control vervult:

DS: Ja dat klopt.

Actiegericht, veel kansen, veel dingen tegelijk
Compleet nieuw binnen de organisatie

NG: Welke doelen streef je op dit moment na in deze functie?

DS: oke, ja dat zijn een paar doelen. Het is een afdeling die eigenlijk compleet nieuw is binnen de organisatie. Bij de afdeling zijn er eigenlijk een aantal activiteiten belegd die een redelijk logische samenhang met elkaar hebben dat is beschrijven en bewaken van al onze interne processen, werkafspraken en werkinstructies. Het trainen van mensen in de breedste zin van het woord dus zowel over processen maar ook over de organisatie over de product-as dus eigenlijk de algehele kennisontwikkeling binnen de organisatie. Wij zijn actief op het gebied van audits dus wij bewaken de ISO-kwaliteitssysteem al de milieunormen waar wij aan voldoen. Verder hebben wij nog wat activiteiten bij ons die wat meer extern gericht zijn. Dus dat meer over het juist inrichten van klanten. De interne kennis die het clubje bezit om die ook maximaal te spiegelen naar wat klanten van ons vragen en daar ook de optimale aansluiting in te zoeken. En daarbij hebben wij ook nog een soort brugfunctie richting onze it organisatie, met betrekking tot wijzigingen in onze applicaties ofwel doorontwikkeling of introductie van nieuwe applicaties.

NG: Oke, dat klinkt heel divers.

DS: ja, dat is het ook inderdaad.

NG: Liggen deze doelstelling in lijn met de overkoepelende organisatiedoelstellingen?

DS: Ja wij hebben eigenlijk zeer recentelijk een reorganisatie achter de rug. Waarbij onze organisatie iets anders is ingericht en de afdeling waar ik eerst leiding aan gaf. Daar heeft eigenlijk een dermate specialisatie plaatst gevonden dat die afdeling is uitgewaaierd naar verschillende andere afdelingen. Alle onderdelen hebben daarbij aangesloten, het doel van de organisatie is inderdaad om meer een waarheid te creëren. En daarom zijn wij in het leven geroepen om zijnde afdeling om daar invulling in te gaan geven.

NG: En wat is dan precies meer waarheid creëren?

DS: Waarheid op het gebied van proceswerkwijze etc. maar ook de cijfermatige waarheid die daar bij hoort om aan sturing te kunnen doen.

NG: Oke, dat is helder.

NG: Wat zou je willen bereiken in de komende periode ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

DS: Wij zijn binnen de organisatie heel erg actiegericht. Wij zien altijd heel veel kansen en zijn ook veel dingen tegelijk bezig. Ik vond de presentatie van jullie de vorige keer redelijk oppervlakkig moet ik zeggen. Ik ben benieuwd wat voor technieken daarachter zitten om te kijken of ik daar een wat meer gebalanceerde vorm in kan

vinden. Iets structureler omgaan met de kansen die we spotten en hoe we daar invulling aan geven. En ook een wat meer balans tussen de operationele werkzaamheden de resources uit te voeren en de werkzaamheden daarnaast om eventueel nieuwe kansen invulling te geven. Dat is altijd wel een constant spanningsveld zegmaar om daar resources voor beschikbaar te maken.

NG: u noemt nu wat u wilt bereiken, hoe wordt dit op dit moment opgepakt?

DS: ja dat is een veelomvattende vraag. Ik denk dat we nu misschien hier en daar nog wel iets structureler in bezig zijn dan dat we zijn geweest. Ten tijde van de reorganisatie hebben we eigenlijk ook, naar mijn mening in ieder geval, voor de eerste keer echt heel duidelijk gekeken naar de samenhang tussen bedrijfsdoelstellingen, afdelingsdoelstellingen en ook de afdelingsdoelstellingen onderling. Waarbij het voor de een nog een stukje suboptimalisatie was. Waarbij de bedrijfsdoelen bekeken werden vervolgens werd er per afdeling werden daar afdelingsdoelstellingen aan gekoppeld. Er werd niet zozeer over de muren heen gekeken, bij de bureaus wat die voor afdelingsdoelstellingen hadden om te kijken of die onderling aansluiten of compleet tegenwerken. Ik heb wel het idee dat we met de afdelingen gericht met zijn alle dezelfde kant op gaan. Wat het misschien ook al wel iets makkelijker maakt om vervolgens focus te kunnen bepalen op de dingen die moeten gebeuren, de belangrijkste kansen die wij kunnen zien.

NG: Dus eigenlijk nog het stapje verder?

DS: Ja dat is waar inderdaad.

NG: Naar welke concrete resultaten ben je op zoek tijdens deze proefperiode? (Gevolg van vraag 2) heeft u daar al over nagedacht?

DS: Dat is wat lastig om over na te denken aangezien ik de tool niet heb gezien en kunnen gebruiken.

NG: Zijn er obstakels die hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode?

NG: Zo ja welke zijn dit dan?

DS: ik denk dat wat ik eerder al zei dat wij redelijk actiegericht zijn en heel veel dingen tegelijk. Weinig focus op de dingen die wij denken dat succesvol kunnen gaan zijn als we de juiste invulling weten te geven aan de kans die wij spotten.

NG: Goede dingen filteren.

DS: We hebben al heel vaak meegemaakt dat we echt met heel veel initiatieven tegelijk bezig zijn. En we hebben geluk als een paar het overleven, een heleboel sterven onderweg en is eigenlijk doodzonde dat er daar verder geen aanvulling aan wordt gegeven.

NG: Dit waren mijn vragen, ik weet niet of u nog vragen voor mij heeft?

DS: Ik had sowieso wat vragen opgesteld. Hoe het eventuele verdere project eruit gaat zien, wat er van mij wordt verwacht en of andere collega's binnen de organisatie nog input moeten geven.

NG: Binnenkort wordt er persoonlijk contact opgenomen door Maarten of Rosemarie daarna krijgt u de inloggegevens toegestuurd en dan kunt u de tool gaan gebruiken en ook onbeperkt collega's toevoegen. U zult voordereerst nog 1 a 2 keer benaderd worden maar dat ligt er ook aan hoeveel begeleiding u zelf nodig denkt en wilt hebben. Het is voor ons relevant om een contactpersoon te hebben waar we feedback aan kunnen vragen om het alleen maar beter in te kunnen richten voor jullie. U kunt ook aangeven of u veel of weinig consultancy wilt.

DS: Oke en er zijn nu meerdere bedrijven die zich bij jullie hebben aangemeld om deel te nemen. Vind er op dit moment ook nog een soort selectie plaats met wie jullie verder gaan of gebeurt dit met elk bedrijf?

NG: We gaan nu beginnen met een tranche van 10 bedrijven waar we mee gaan starten en kijken hoe dat gaat, zodra de volgende kan beginnen dan gaan we die ook in starten. Dan heeft u 30 dagen toegang tot de tool.

DS: Ja zoals ik al zei ik heb totaal geen idee hoe de tool eruit ziet dus ik kan weet ook niet wat ik kan verwachten maar ik laat mij graag verrassen.

NG: Ja ik ben ook erg benieuwd wat u ervan vindt want heel veel dingen die u heeft gezegd komen overeen met hoe wij erover denken en hoe wij de tool hebben ingericht. Dus ik ben heel benieuwd wat u ervan vindt en of u nog feedback voor ons heeft de komende tijd.

DS: Ja voor ons intern sluit het iniedergeval mooi aan bij iets anders waar we mee bezig zijn. het is namelijk 5 jaar geleden zijn wij in zee gegaan met een consultant op het gebied van operational excellence. Toen hebben we een soort interventie gehad waarin hij ons heeft begeleid in bepaalde dingen ook daadwerkelijk betrouwbaar voor klanten in te richten dus eigenlijk om onze basis op orde te krijgen. Wij zitten eigenlijk nu in een soort refresh traject waarbij we eigenlijk weer even de spiegel willen voorhouden. Van we hebben dit toen gestart we hebben in de tussentijd heel veel gedaan, waar staan we nu en hoe willen we weer vooruit. Alleen dat is wel met name intern gericht dus hoe ervaren de medewerkers ons als zijnde hoe succesvol we zijn en hoe zit het met de teamsamenwerking dus dat is eigenlijk een scan die loopt op dit moment, daar verwacht ik binnenkort een report van en het zou wel mooi zijn dat als we tenminste zover ik kan inschatten wat de tool van jullie kan doen is dat meer extern gericht. Dus dan kan je hem mooi spiegelen waarbij je aan de ene kant zegt: ja de medewerkers zien ons nu al zo en de andere kant kun je zeggen dit zijn kansen in de markt en hoe kunnen we dan het interne met het externe samenbrengen.

NG: Oke, dat is goed om te horen en een mooi initiatief sowieso.

DS: Ja vanuit die hoedanigheid ben ik wel benieuwd of dit versterkend aan elkaar kan gaan werken.

NG: Ik wil u heel erg bedanken voor het interview. Zoals ik al zei er zal persoonlijk contact door Maarten of Rosemarie worden opgenomen. Zodra er vragen zijn kan u die altijd bij mij kwijt en nogmaals bedankt voor het gesprek.

6. Interview Richard Krznaric

11 mei 2016

ME: Goedemorgen Richard, u spreekt met Maarten Elsenaar van het Managen van Kansen.

ME: we hebben elkaar ontmoet bij een ontbijtsessie bij Unique. De afgelopen tijd hebben we gewerkt aan het afronden van ons product. We willen nu gaan kijken of het bevalt onder een grotere groep nog voor ons onbekende organisaties. We hebben dit de afgelopen tijd met een handje vol bevriende bedrijven gedaan. Dat is ook de reden waarom je gecontact bent. Ik heb van mijn collega Nicky begrepen dat je in basis wel geïnteresseerd bent maar dat je graag een gesprek voort waarom eigenlijk. Dat is dan ook de oorsprong van dit telefoontje.

RK: ja ik kan mij herinneren dat ik via Twitter gereageerd heb. Daarna heb ik er ook verder niet meer over nagedacht. Daarna zag ik dit voorbij komen, vind het daarom al heel wat dat ik me nog zoveel kan herinneren. We zijn ondertussen wel weer een fase verder. De tijd dat ik naar de sessie ging was ik beginnend ondernemer nu ben ik alweer in mijn tweede jaar aan de slag. Ik ben nu wel in een fase beland waar ik gedoseerd kijk waar ik wel en niet aan mee doe. Dus als het mij voldoende brengt dan zal ik het zeker in overweging brengen maar zover ben ik met jullie aanbod nog lang niet. Ik heb geen idee wat dit mij gaat brengen en wat ik moet leveren, dat zijn twee dingen die hiermee te maken hebben.

ME: ja daar is dit gesprek dan ook voor om daar een beetje invulling aan te geven. Om maar met de deur is huis te vallen. De bedoeling is om ongeveer anderhalve maand met elkaar aan de slag te gaan met de methode het Managen van Kansen, je hebt daar in Den Bosch een introductie over gehad. Er zitten een aantal theorieën en werkmethodes achter. De theorie is opgebouwd uit drie hoofd lagen: het zien, selecteren en managen van kansen. Het eerste onderdeel gaat in op waar goede kansen vandaan komen, hoe kom je aan goede kansen. Onderdeel twee is hoe weet je welke de juiste zien om op dit moment mee aan de slag te gaan, ten opzichte van de organisatiedoelstellingen maar op ten opzichte van wat je kan en wil kunnen leveren op dit moment. Of wat je organisatie aan kan. En als laatste is het managen onderdeel, hier ga je in op het leveren wat je gezegd hebt maar ook de impact die dit heeft op je organisatie of klanten. Zodoende om een stuk innovatie of een stuk zelfsturender te gaan worden. In die drie fases gaan we te werk en in elke fase zitten elk een aantal theorieën en aan de andere kant zit er in een online tool de mogelijkheid om de handvaten die de theorieën bieden in te voeren zodat je duidelijk inzicht krijg in voor welke kansen je op dit moment zou moeten gaan en voor welke niet, met als belangrijkste doel business development. Dat is in hoofdlijnen de theorie, de bedoeling met de tool in combinatie met de manual is om gedurende 45 dagen de methode eigen gaan maken en kunnen gaan zien dat business development of extern gericht denken wel degelijk iets is wat je met heel je organisatie kan gaan doen. En in ruil daarvoor is feedback op de ene kant de methode en aan de andere kant feedback over hoe je de tool ervaart. We zitten erover na te denken om de tool commercieel uit te gaan rollen naar een groter publiek.

RK: Ja het gaat mij steeds meer dagen hoor, het gaat om die inspirerende sessie. Wat ik mij kan herinneren moest je nadenken over als je een actie onderneemt welke impact dit dan heeft op je organisatie. Als de impact te weinig is gewoon niet doen. Een keuze waar je regelmatig voor staat als ondernemer zijnde.

ME: Ja dat is een van de parameters inderdaad. Loop je daar tegen aan?

RK: Tuurlijk ja, het is constant nadenken moet ik dit doen. Ik zal je een voorbeeld geven ik heb een product daar moet ik nu in investeren wil ik überhaupt in het gareel komen met de regelgeving. Dat is zwaar slecht onderhouden qua documentatie de afgelopen 8 jaar. Dus daar moet ik in gaan investeren, 20.000 euro is dat de impact waard. Dan ga je rekenen hoeveel gaat het mij opbrengen in hoeveel jaar. Voordat ik de documentatie recht heb met de regelgeving en ook nog eens een goed concurrentiewaardig product op de markt kan zetten en houden.

ME: Ja en hoe verhoudt deze investering zich op andere investeringen?

RK: Ja absoluut.

ME: Dan is de essentie van wat we je destijds zouden willen vertellen wel degelijk blijven hangen. Want dat is inderdaad waar het om draait. Een stukje rationaliteit daaraan toevoegen kan jou als ondernemer helpen maar ook jouw personeel om te begrijpen waarom er bepaalde keuzes worden gemaakt.

ME: Je zei net dat het product 8 jaar bestaat en jij 2 jaar directeur bent. Heb jij het bedrijf overgenomen?

RK: Ja, ik heb dit bedrijf overgenomen. We hebben inmiddels 12 mensen in dienst en 2 directeuren. Het is qua grootte redelijk goed te overzien, wij hebben hier producten de laatste jaren wat agressiever in de markt gezet. Ik heb die ontwikkeling op mij genomen en ik moet dat nu op een hoger plan gaan brengen. Dus dan loop je aan tegen concurrentie die een groot assortiment hebben of een beter assortiment hebben op bepaalde punten dus je moet echt gaan kijken hoever je onderscheidend bent en wat je eraan kan doen om te zorgen dat het een succes blijft. Ik moet goed blijven afwegen wat ik wel of niet doe.

ME: Ja iets wat we ook in de seminar hebben laten terugkomen je moet anders en distinctief zijn dan de concurrentie en hoe ga je dat voor elkaar krijgen.

RK: Ja precies, de medische sector vraagt net even wat meer administratie dan andere producten in de markt dus daar moet sowieso in geïnvesteerd worden. Dat ene product heb ik wel vertrouwen in maar het andere product is nog wel een zorgenkindje. Het is wel een goed product maar de vraag is alleen verkopen we daar op termijn genoeg van om uiteindelijk de investering die we nu doen terug te verdienen.

ME: Richard als wij een volgende stap zouden maken hebben we daar een bepaald soort proces voor afgesproken. In totaal gaan we met 50 bedrijven dit doen, om dit in goede banen te leiden hebben wij een aantal vragen die wij gaan gebruiken om te garanderen om een bepaalde vooruitgang te kunnen boeken met de doelen waar je nu voor staat. Je krijgt dat er gratis bij als je bereid bent om mee te doen. Je krijgt dan een gesprek met mij of Rosemarie waarbij we actief gaan bemoeien met hetgeen waar je tegenaan loopt. Zie het maar even als een soort gratis consultancy. Dit is gebaseerd op een vragenlijst, is het goed als Nicky deze bij jou afneemt?

RK: Jazeker, laten we dat maar doen.

NG: Oké, we weten al het nodige dus wellicht worden enkele vragen overgeslagen. Ten eerste wil ik graag weten of ten opzichte van de functie waar je nu in zit welke doelen je op dit moment nastreeft.

RK: De doelen die ik nastreef is een lean organisatie. Ik probeer de zaken zodanig te organiseren dat het procesmatig gewoon goed moet gaan werken (intern georiënteerd) daar ben ik al anderhalf jaar mee bezig. Interne organisatie zodanig inrichten dat het een goed organische efficiënt bedrijf is. Dat we met customer service ook snel en adequaat kunnen reageren op onze klanten. Staat ook zo in het beleidsplan beschreven. Doel 2 is dat ik mij richt op het exportgedeelte van de organisatie. De tweede directeur is bezig om het marktaandeel in Nederland te verbreden en vergroten. Eigenlijk zijn er dus drie hoofddoelstellingen. Een efficiënte organisatie ISO dat ze echt een kwaliteitsnorm gaan invoeren hier. Gaan richten op export en het marktaandeel in Nederland verbreden.

NG: kun je zeggen dat je 50/50 intern extern georiënteerd bent.

RK: ja het gaat nu een beetje kantelen. Het was 80-20, veel geïnvesteerd in de eigen organisatie. We zijn nu aan het kantelen, we zijn nu bezig met externe partijen. Om te kijken wat we verder kunnen betekenen voor elkaar. Ik ben nu ook een ander traject ingestapt die mij helpen met het professioneler inzetten van de export.

NG: Een goed overzicht van je kansen zou dus niet overbodig zijn en te kunnen zien waar je wel of niet voor zou moeten kiezen.

RK: nee zeker niet. Ik merk nu dat ik ruimte over hou om bezig te zijn met export. De rest van het jaar gaan we daar mee aan de slag. We gaan ook naar beurzen toe, dat is nog vertrouwelijk. We zijn bezig met uitbreiding van het assortiment. Ik ga nu de rest van het jaar kijken hoever ik kan komen met het export deel.

NG: Zou je concrete resultaten kunnen noemen wat je zou willen halen uit het Managen van Kansen.

RK: Ik zit dus het belangeninvesterings waar ik voor sta. Dat is dus wat ik je verteld hebt. Dat is iets waar ik me de laatste dagen mee bezig gehouden heb en dat zijn forse investeringen. Dat moet ik wel aan de ene kant, aan de andere kant moet ik niks en het product uit de markt halen. Dat is wel iets waar ik een zekere ratio voor nodig heb om hier goed over na te denken. Een goed besluit in te nemen. De enige keuze die ik zou moeten rationaliseren is of ik überhaupt energie ga stoppen in de export of niet. En welke energie en resources ik daarvoor nodig heb. Maar in feite heb ik dat al besloten. In Nederland zijn we al marktleider dus enige mogelijkheid is uitbreiden naar het buitenland.

NG: Zijn er obstakels die er niet of wel toe leiden dat je meedoet aan deze proefperiode?

RK: ja tijd, om een beetje te gaan freewheelen daar heb ik geen tijd voor. Als dit me iets brengt dan wil ik hier wel mee verder. Dat is eigenlijk het enige wat mij nu belemmert. Er zijn meerdere dingen die op dit moment op het kruispunt staan en het moet wel haalbaar blijven allemaal.

NG: Dit waren de vragen waarmee we verder kunnen om je op de juiste manier te helpen. Over twee weken zal of Maarten of Rosemarie je terugbellen met een aanvalsplan waar jij de aankomende anderhalve maand mee aan de slag kan en hoe je hier het meeste profijt van hebt. Je krijgt dan ook de inlog-gegevens en toegang tot de uitgebreide handleiding om hiermee aan de slag te gaan. Wil je hiermee aan de slag?

RK: Ja ik ben geïnteresseerd genoeg om nog een stap verder te maken. Uiteindelijk is het ook belangrijk dat mijn partner hier ook mee wilt werken dus dat ga ik bespreken. Want dit is nog wel echt omdat mijn onderbuik-gevoel zegt dat we hulp nodig hebben om dingen te rationaliseren. Ik vond het ook een inspirerende sessie.

NG: dat is goed om te horen. Bedankt voor het gesprek en binnen 2 weken zal er opnieuw contact worden opgenomen.

7. Interview Martijn Verbove

13 mei 2016

Goedemorgen u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk leuk dat u aan de slag wilt met de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg contact met je opnemen.

Daarbij ben ik aan het afstuderen bij het Managen van Kansen, dus zal ik de input ook gebruiken voor het schrijven van mijn scriptie, als dat ok is voor u natuurlijk.

MV: Wij maken software, en wat je in software heel veel ziet is een methodiek dat heet scrum. Wat is zo revolutionair aan scrum is dat het helemaal flexibel is. Dus dat je eigenlijk per twee weken een plan maakt en dat je daar niet van afwijkt ongeacht wat er ook gebeurt. Dus die twee weken staat vast en na die twee weken kunnen er pas nieuwe prioriteiten aan toegevoegd worden. Waarom is dit belangrijk in software, omdat daar heel de tijd dingen veranderen. Je bent ergens mee bezig, je komt erachter dat het beter kan. Er komt een designer en die zegt dat het mooier kan, er komt een klant die wilt graag een extra feature etc. Dat gaan jullie zometeen met dit product ook zien en daarbij komt dit product ook weer goed van pas. Zoals ik begrepen heb, omdat je namelijk heel duidelijk in kaart kan brengen wat je kansen zijn en ook een indicatie kan geven van hoeveel tijd en geld het gaat kosten om die kans te realiseren en wat je verwacht dat die kans je oplevert. En door dat heel helder in beeld te brengen kan je eigenlijk een miljoen kansen tegelijk daarin verwerken maar heb je wel de mogelijkheid om een tool in te zetten om heel gemakkelijk en gefocust te werk te gaan punt per punt.

NG: Ja stap voor stap.

MV: Juist, terwijl je wel een tool hebt waar je alles in kunt zetten. Je kunt wel gelijk je idee kwijt en je hoeft dat niet op briefjes kwijt, je kan dat kwijt je hoeft geen analyse te maken je kan er een meeting over hebben en dan dat doen wij met scrum ook. Dan hebben we een software idee dan komen we erachter dat maar aan de business kant is het vaak ook tijd en geld. Dat is wat ik bij die tool heel interessant vond. Van nou oke het zou onwijs gaaf zijn om deze campagne te maken waarin iemand in een raket vliegt maar het kost vijf jaar om voor te bereiden en 10 miljoen euro. We hebben geen vijf jaar en ook geen 10 miljoen euro dus leuk idee maar hij kan eruit.

(Wij hebben een puntensysteem – dat is een soort complexiteit van je oplossing.)

NG: Oke, dus je zou echt wel een beetje de structuur willen gebruiken?

MV: Juist en toch de mogelijkheid hebben om je ideeën te verwerken. Dus ook al is die niet haalbaar dan heb je hem er wel in staan

NG: Want misschien wordt die later wel haalbaar?

MV: Precies, of dat je later op een idee komt waardoor dat moeilijke idee ineens veel simpeler uitgevoerd kan worden.

NG: Oke, dat is een beetje wat je wilt gaan doen voor je eigen organisatie, het verzamelen ervan?

MV: Het verzamelen ervan is 1, dat doen we op dit moment al op dit moment hebben we daar allemaal tools voor. En dat gaat van lijstje tot en met documenten, briefings, focuspoints. En ik denk dat ik met dit systeem, wat voor mij een uitgebreide overzichtstool is, dat je dan ook daarna heel makkelijk punt per punt te werk kan gaan waar iedereen bij kan, zonder een document naar iemand moet sturen of iemand hoeft toe te voegen aan iets.

NG: Ja het scheelt ook gewoon tijd?

MV: Ja en daardoor kan je ook weer meer focus toebrengen.

NG: Je zei net we pakken het nu aan doormiddel van briefjes etc?

MV: Het is alles, het gaat van lijstjestools tot en met programma's die we al gebruiken. Ik zie deze tool eigenlijk voornamelijk voor mijzelf heel erg van toepassing, zodat ik hetgeen kan structuren wat nog geen plan heeft. Als het eenmaal een plan heeft heb je er meestal al zo'n 30 uur aan besteed, met deze tool kan je zegmaar gelijk vijf ideeën bespreken met je business partners, investeerders met je team en dan kan je er gelijk achter komen dit is de uitslag dat gaan we niet doen. Of gaan we wel doen en dan pas maak je het plan, het is voor mij dus eigenlijk een aanvulling op het proces naar het plan toe. Dus in plaats van dat we dat nu even in het kort beschrijven en in een groot document gooien met al onze ideeën hebben we daar nu een tool voor. Het is namelijk geen lijstjesprogramma, ik heb een lijstjes programma wat perfect werkt maar die geeft je weer niet het inzicht hoeveel tijd het bijvoorbeeld kost.

NG: Dus dit is meer omvattend voor jou?

MV: Jazeker.

NG: Vanuit de lijstjestool haal ik de ideeën die omgezet kunnen worden in een kans. De MO tool is natuurlijk geen takenoverzicht. Maar taken gerelateerd aan kansen, zoals ik het begrepen heb.

NG: Welke doelen streef je op dit moment na in je functie bij Convergate?

MV: Die snap ik niet, wil je het verder toelichten?

NG: Zijn dit bijvoorbeeld doelen meer extern georiënteerd?

MV: Oh op die manier. Ik probeer zoveel mogelijk intern te houden. Zeker omdat wij met een vrij lange termijn doelstelling bezig zijn met convergate. En ik zou het dus voornamelijk voor intern gebruiken, maar dat neemt niet weg dat er altijd externe factoren mee tellen als we het over het business model canvas hebben. Als het niet direct extern gericht is het altijd wel indirect.

NG: De focus ligt iniedergeval nu wel intern? Eerst alles op orde krijgen voordat je naar buiten gaat kijken?

MV: Juist. Dat zal ook wel blijven want onze business wij maken technologieën en die kunnen bedrijven implementeren in hun eigen programma's.

NG: Maar op een gegeven moment moet dat ook verkocht gaan worden toch?

MV: Ja het is gratis, het business model is anders. We hebben een aantal dingen die zullen op basis van licentie uitgegeven worden en daarnaast een stukje IMB. Eigenlijk is ons business model heel simple, commerciële bedrijven betalen voor onze technologie op licentie basis als zij een bepaalde hoeveelheid gebruik ervan gemaakt hebben.

NG: Oke, dus de focus zal intern blijven. Ik heb gehoord dat je een heel interessant product hebt ook.

NG: Mijn volgende vraag was wat je zou willen bereiken met de Managen van Kansen methode maar dat heb je al eerder toegelicht denk ik?

NG: ook wilde ik weten hoe je daar nu voor staat? Ook daar heb je al antwoord op gegeven doormiddel van het gebruik van de andere tools en dat MO alles omvattend is.

MV: Ja en waar ik persoonlijk heel erg naar uitkijk is waar ik persoonlijk tegenaanloop is dat als het heel duidelijk is wat er moet gebeuren dat het bij ons heel vaak niet is. Wij hebben heel veel ideeën en technologieën maar wat je dan bijvoorbeeld ziet dan hebben wij een hele kleine business afdeling en voornamelijk ontwikkelen. Wij hebben een idee/concept en vervolgens neemt dat heel veel tijd in beslag en valt dat een beetje stil. Nou ben ik zelf ook technisch dus werk ik daaraan mee. Wat ik hoop is dat we meer balans kunnen krijgen tussen workload op business vlak en technisch. Dat we niet uitval hebben. Waar ik dus bijvoorbeeld een dag bezig ben wat we kunnen doen op business niveau. Op korte termijn omdat er heel vaak dingen zijn zoals het aangaan van een

partnership en even een praktisch voorbeeld, wij gaan een partnership aan met een domeinhosting bedrijf en webhosting bedrijf zodat ze onze tools kunnen leveren als standaard installatie als iemand een server opzet. Gigantisch traject, dus dat kan je niet even opzetten als jij een paar dagen de tijd hebt. Maar door de MO tool zie ik dus de mogelijkheid om gezamenlijk met Maarten en de jongens waar ik mee samen werk die stappen te bespreken die daar naar toe leiden en zo'n stap kan makkelijk wel een paar uur duren, ik ga bijv. Even contact opnemen dan kan je dat daarin verwerken. Dan kan je dus eigenlijk heel grote dingen in kleinere hapjes bereiken in plaats van dat je volle focus moet hebben en gelijk een maand eraan moet zitten en niks anders doet en een stilte hebt aan het einde van die maand.

NG: Ik snap wat je bedoelt. Dat je de onderdelen beter kan verdelen ook.

MV: Juist, want hoe ik nu werk is vrij simpeler. We hebben iets en dan is er 100% focus op dat ene onderdeel en ik denk door die tool dat ik meer processen tegelijk aan ga kunnen. Ik heb elke maand een uitval van ongeveer 2 a 3 dagen en dat wil ik zien te voorkomen.

NG: Je bent een beetje zoekende?

MV: Ja want je hebt wel heel veel taken, maar dan begin je eraan en dan denk je ja dit is gestoord want deze taak gaat vier maanden in beslag nemen maar ik heb eigenlijk geen 4 maanden want over 2 maanden heb ik een release.

NG: Het geeft je meer inzicht.

MV: Juist want als je een overzicht hebt welke kans er wel opgepakt kan worden, spring je gelijk over.

NG: Oke, je hebt er goed over nagedacht als ik het zo hoor. Als je dan concrete resultaten zou kunnen noemen wat je graag zou willen zien met MO?

MV: Onze resultaten wat wij willen?

NG: Ja je hebt wat je wilt bereiken maar als je een stapje verderzet dus echt wat het oplevert, wat zou het dan zijn?

MV: Dan zeg ik minder uitval. Dus als het ene proces is afgelopen of bijna afloopt dat we dan een heel helder overzicht hebben wat hierbij kan aansluiten.

NG: En zijn er problemen of obstakels die je bent tegengekomen tijdens je tijd als ondernemer waardoor je denkt ik ga aan de slag met de Managen van Kansen methode?

MV: Ten eerste zou ik altijd graag meedoen met zo'n concept omdat het iets nieuws is. We hebben heel veel ideeën zeker in de fase waarin we zitten, we zijn geen Apple waarbij je met allerlei grote processen rekening hoeft te houden. Je moet ons zien als een puber, we hebben een aantal karaktertrekjes en we zijn nog aan het kijken welke de overhand gaan laten nemen.

NG: Een beetje een identiteit ben je nog aan het zoeken?

MV: Juist en daar gaat dit ook wel in helpen, denk ik.

NG: ja dat hopen wij wel te creëren ja. Ik ben ook heel erg benieuwd hoe je dit gaat ervaren. Ik ben hierbij ook door mijn vragen heen. Ik hoop dat ik jou nog een keer kan bereiken als je de tool echt aan het gebruiken bent om nog wat extra feedback te verkrijgen. Voor nu wil ik je in ieder geval bedanken voor het gesprek, het was leuk om te horen allemaal. Binnenkort neemt Maarten contact met jou op voor een persoonlijk gesprek om je goed te kunnen helpen tijdens het eigen maken van de methode van het Managen van Kansen.

8. Interview Pedro Kooistra

16 mei 2016

Goedemorgen u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Je staat op de speaker want Maarten Elsenaar is ook bij dit gesprek aanwezig. Allereerst leuk dat je aan de slag wilt met het Managen van Kansen. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg in het volgende gesprek hier ook weer richting aan kunnen geven.

Daarnaast studeer ik af voor het Managen van Kansen, dus ik zou ook graag deze informatie willen gebruiken om anoniem te verwerken in mijn scriptie. Vind u dat goed?

NG: U heeft zich ingeschreven voor de Managen van Kansen proefperiode in uw functie als projectmanager bij Fugro, klopt dat?

PK: Ja dat klopt.

NG: en als ik dan mag vragen naar de doelen die je nastreeft in deze functie, zijn die meer intern of extern georiënteerd?

PK: je bedoelt vanuit mijn functie de doelen die ik nastreef?

NG: ja.

PK: Dat is gelijk al een lastige vraag. De doelen die ik nastreef in mijn huidige functie is zowel naar binnen en naar buiten. Ik weet niet zozeer wat je met deze vraag bedoeld vandaar dat ik een beetje twijfel. Gaat het om mijn huidige functie? Kan je iets meer uitleg geven zodat ik hier beter antwoord op kan geven?

NG: ja zeker. Ik bedoel inderdaad in uw huidige functie. Met de doelen die u nastreeft bedoel ik met intern georiënteerd of u meer bezig bent met de interne processen in de organisatie zelf, het opgang brengen van de organisatie of hetgeen wat u aan het doen bent. Met extern georiënteerd bedoel ik of u naar buiten bent gericht, meer commercieel met klantgerichtheid zijn of het aantrekken van klanten op een bepaalde manier.

PK: dat is een hele goede verduidelijking en aanvulling. Dat betekent nog steeds dat ik het allebei doe. Per 1 januari heb ik een andere functie waardoor ik wat meer naar buiten ga. Zeker commercieel gericht. De afdeling is per 1 januari ook in verandering dus ik ben ook bezig met het interne proces.

NG: Oke en als u moest zeggen waar u het meest mee bezig bent op dit moment?

PK: Dan is het denk ik wel commercieel.

NG: Liggen deze doelstelling in lijn met de overkoepelende organisatiedoelstellingen?

PK: die liggen in lijn met de doelstellingen van het bedrijf.

NG: en wat zijn deze doelstellingen als ik dit mag vragen?

PK: dat zou ik even na moeten kijken, dat weet ik zo niet uit mijn hoofd.

NG: oke, geen probleem

PK: Maar opzich zie je een trend bij alle ingenieur bureaus dat ze meer naar buiten gericht zijn. Meer commercieel gericht zijn op de markt de klanten en op de specialisme waar Fugro zich op dat moment in begeeft.

NG: Meer omringen met klanten om te zien wat op hun wensen en behoeften zijn?

PK: ja meer accountmanagers, meer naar buiten, meer je gezicht laten zien. Dat is wel een van de doelen van mij en ook van Fugro.

NG: Wat zou je willen bereiken in de komende periode ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

PK: Dat ik wat effectiever ben in mijn aanpak, communicatie richting zowel binnen als buiten maar ik ben meer naar buiten gericht. Effectiever omgaan met de contacten die ik heb. Ik heb heel veel contacten maar dat zijn veel bestaande klanten. Ik zou wel wat meer daarbuiten contacten op willen doen en daar heb ik af en toe nog wel moeite mee.

NG: oke, en hoe ziet u dat dan voor zich met het Managen van Kansen?

PK: dat ik daar begeleid wordt, in die zin. Je hebt altijd een bepaalde manier nodig van benaderen, een soort communicatietraining, hulp, gesprekstechnieken. Dat ik gewoon wat meer beslagen ten ijs komt.

NG: En word je daar nu ook in geholpen of hoe pak je dat op dit moment aan?

PK: nee weinig, ik heb wel diverse trainingen gehad ook met mijn vorige werkgever. Dat is alweer 7 of 8 jaar geleden. Ik kwam bij Fugro in dienst toen heb ik een training gehad in leidinggeven, binnen commercieel is er niet veel meer aan gewerkt.

NG: u wilt dat gewoon weer even oppakken eigenlijk?

PK: ja ik merk dat ik daar nog in kan verbeteren.

NG: oke, als u nou concrete resultaten kunt noemen waarna u opzoek bent met het Managen van Kansen?

PK: Dat ik wat steviger in mijn schoenen sta als ik bij klanten contact zoek. Je kan het ook concreet maken en dat je er een aantal aan hangt. 5 nieuwe klanten binnen een jaar ofzo.

NG: Zijn er obstakels die hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode? Bent u bijvoorbeeld tegen dingen in de markt aangelopen waardoor u dacht dit is handig of tegen obstakels binnen de organisatie?

PK: Nee eigenlijk niet specifiek. Jullie kwamen met het verzoek en dat komt heel goed uit omdat ik zelf in mijn functie wat veranderd ben en ik zie dat ik daar nog wel hulp bij nodig heb. Wat dat betreft niet specifiek. Op dit moment ben ik door mijn intake-vragen heen ik weet niet of u nog vragen heeft voor mij?

PK: nee op dit moment niet.

NG: ik wil u bedanken voor het gesprek en de openheid, ik ga de informatie verwerken zodat we het op de juiste manier in kunnen zetten en richting aan kunnen geven.

PK: Het verzoek kwam op het juiste moment.

ME: je gaf heel duidelijk aan dat je hier ook op persoonlijk vlak gebruik van zou willen maken, dus niet alleen voor het team of de organisatie maar ook persoonlijk. Is dit waar wat ik zeg?

PK: ja dat heb je heel goed. Je feliciteert mij met mijn nieuwe functie. Maar deze functie wijziging was niet geheel vrijwillig. Om een lang verhaal kort te maken heb ik nooit nagedacht over waar ik eigenlijk terecht zou komen. Ik heb alleen naar de naam gekeken. In 5 jaar tijd is het er wel het een en ander veranderd. Ik heb mij niet goed verdiept in de afdeling waar ik leiding aan ging geven en dat is gewoon niet goed gedaan. Dat is niet alleen aan mij te weiden. Ik kwam daar als beginnend teamleider aan het hoofd van een afdeling te staan die helemaal niet goed draaide. Dat had anders aangepakt moeten worden, ik heb daar veel van geleerd, je moet een keer op je bek gaan voordat je weet hoe het wel moet.

Een van de dingen die ik bij Fugro heb ontwikkeld is dat ik commercieel vaardig ben. Waar niet mijn sterke kant was, was leidinggeven. Ik wil mij nu ontwikkelen als commercieel projectleider maar ik merk dat ik af en toe gewoon wat minder doortastend ben om mijn doel te bereiken als dat zou moeten.

ME: ja helder.

PK: in projecten kan ik dat wel en daar manage ik ook projecten en dat gaat goed maar ik merk gewoon aan mijzelf dat is sowieso zakelijk als prive, maar niet doortastend genoeg ben. Misschien te veel op zijn beloop laat. Ik merk dat ik daar al wel in aan het veranderen ben maar ik merk ook dat het lastig is voor mij zelf om dat alleen te doen. Ik praat daar wel met mensen over maar dan kom je toch in conflict want de ene zegt a en de ander zegt

b en zelf heb je daar ook een idee over. Welke kant moet je opgaan en hoe moet je het oppakken is soms gewoon lastig.

ME: als ik je zo hoor zit je best wel op het individuele vlak.

PK: ik heb wel projectmatige teams waar ik leiding aan geef. Ik ben alleen geen lijnmanager meer. Ik ben nog wel steeds betrokken bij het management van de afdeling. Ik ben niet aan het roer meer nee.

MK: ik denk wel dat we je zeker kunnen helpen. Wat we willen bereiken met de tool is om vanuit de werkvloer, het daar waar teams van mensen dagelijks bezig zijn met de klanten blij maken om vanuit daar ideeën te laten bloeien en bij mensen terecht gaan komen die verantwoordelijk zijn voor externe sturing. Het opzetten van een omgeving waarbij het zien van kansen opbloeit en het toenemen van objectiviteit zodat je slagvaardiger voor bepaalde kansen wel kan gaan en bepaalde niet en waardoor je ook naar je team veel doortastender over kan komen, of het team zich gesterkt voelt door de keuze die ze met elkaar maken dat is echt wel de doelstelling van dit product.

Ik heb er de behoefte aan hulp, in wat voor vorm dan ook, ik sta voor alles open en ik merk gewoon dat ik behoefte heb aan steun. Ik was al zeer gecharmeerd van de ontbijtsessie. Ik ben daar naartoe gegaan zonder verwachtingen en was een heel open een prettige bijeenkomst. Ik heb daarna ook nog wel contacten gehad met andere mensen die ik daar heb gesproken. Daar heb ik wel makkelijk contact gelegd zonder dat ik er iemand kan, dus ik kan het wel alleen moet soms mezelf even een schop onder de kont geven dat ik het kan of de spiegel voorhouden.

9. Interview Remco Visser

27 mei 2016

Goedemiddag u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk superleuk dat je mee wilt werken aan de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet natuurlijk dat de tool nog niet gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachten die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique.

Daarbij ben ik aan het afstuderen op het onderwerp customer journey en zal ik deze informatie ook gebruiken voor mijn scriptie, is dit oke voor jou?

RV: Ja ik moet zeggen ik ben hele tijd geleden bij jullie op de site geweest enzo, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik het niet helemaal helder heb wat jullie precies doen. Het is inderdaad het managen van kansen van doelen en ik weet dat jullie daar een bepaalde tool voor hebben maar meer dan dat weet ik eigenlijk niet.

NG: Je hebt je ingeschreven voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool vanwege je functie als commercieel manager Bij Pheidus?

RV: Ja dat klopt, ik ben commercieel manager / bureau manager van een bouwkunde leverancier bureautje ja.

NG: Welke doelen streef jij op dit moment na in je functie als (functieomschrijving)?

NG: Zijn deze doelen meer extern of intern georiënteerd?

RV: Beide, op dit moment is er een nieuwe wet in de markt. Wet kwaliteitsborging waar wij erg mee te maken hebben. En waar wij onze focus op aan het leggen zijn zegmaar waarbij we onze mensen naar een hoger plan moeten tillen waarbij wij ook nieuwe diensten moeten gaan ontwikkelen richting de markt. Het is zowel intern als extern dat onze focus ligt op dat gebied.

NG: Oke precies, dus u ben ook echt nog wel intern bezig om dingen op orde te krijgen voordat er naar buiten gekeken kan worden.

RV: Ja die wet ligt nu bij de tweede kamer en binnen nu en een paar maanden zullen de eisen daarvan bekend worden zegmaar. Zowel op ICT gebied als met cursussen zijn we al bezig om de mannen op niveau te krijgen. Maar goed de echte eisen worden pas bekend als de wet is aangenomen.

NG: Oke en liggen deze doelstellingen dan ook in lijn met de overkoepelende doelstellingen?

RV: deze hebben zeker prioriteit ja zeker.

NG: Want de vorige vraag was meer gericht op uw functie maar deze zijn samengetrokken op het moment?

RV: ja deze doelstellingen hebben niet perse op mijn functie te maken, het is meer in het algemeen bedrijfsbelang zegmaar.

NG: Ja, want in uw functie bent u wel naar bezig met het naar buiten kijken en het aantrekken van nieuwe klanten etc?

RV: Ja, ik heb het bedrijf opgezet en ik manage het bedrijf dus ik ben bezig met alles rondom bedrijfsvoering en daar hoort zeker een soort visie bij van waar wil je naartoe groeien.

NG: Oke leuk.

NG: Wat zou je willen bereiken met de Managen van Kansen tool ten opzichte van de doelen die je nu hebt? een van mijn doelen is de voorbereiding op die wet. Alleen het exacte doel is dat je je gaat voorbereiden op de

eisen die straks gesteld gaan worden. Alleen die eisen zijn nog niet bekend dus heel concreet kun je dat doel niet maken omdat de uitkomst niet helder is. We zijn nog afhankelijk van de wetgeving in deze.

NG: en hoe denkt u het Managen van Kansen hierbij in te zetten?

RV: ik zou moeten kijken wat jullie tool inhoudt, welke mogelijkheden en handvatten jullie tool geeft om daar misschien sturing aan te geven. Ik ken jullie tool verder niet, ik heb daar geen inzage in. Ik was gewoon getriggerd door het managen van kansen. Wij zijn met dat soort dingen veel bezig en wat zouden jullie daarin kunnen betekenen.

Ik heb wel kansen en mogelijkheden die ik vanuit mijn bedrijf zie waar ik op wil inzetten. Als ik een voorbeeld moet geven

NG: Naar welke concrete resultaten ben je opzoek tijdens deze proefperiode?

RV: concrete resultaten is dat de ICT-tool die wij nu aan het ontwikkelen zijn, kunnen aandragen als erkende tool. Dat is er een. En het tweede is inderdaad dat ik straks een van de spelers word van Nederland die in aanmerking komt om deze activiteiten te mogen verrichten. En dat betekent dat zo'n ICT-tool die moet beoordeeld worden en geaudit en daarnaast zal je al je mensen op een bepaald niveau opgeleid moeten hebben om überhaupt straks nog een stukje kwaliteitsborging te mogen laten verrichten. Dus het is tweedelig.

NG: Zijn er obstakels binnen de organisatie of in de omgeving die ertoe hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode?

RV: ja, door deze wet zie je dat een deel van onze huidige activiteiten niet meer aan de orde zijn. Iedere gemeente heeft een afdeling bouw en woon toezicht, die toetsen de bouwplannen en testen buiten steekproefsgewijs of alles wordt gerealiseerd volgens wet regelgeving. Die functie ligt straks niet meer bij de gemeentes maar die gaat naar marktpartijen toe, daar zouden wij een rol in kunnen gaan spelen. Dat betekent ook dat veel van onze werkzaamheden voor gemeentes komen te vervallen. Daar zit in de ene kant een dreiging en aan de andere kant zie je daar ook een kans ontstaan. Vandaar het managen van kansen. dat we gaan kijken van joh wat kunnen wij op dit gebied voor elkaar gaan krijgen.

NG: oke interessant.

RV: wij zitten puur in de kwaliteitsborging van projecten. Je moet je voorstellen als een bouw wordt gerealiseerd en kijken wij erop toe en managen het hele project zodat de opdrachtgever krijgt wat die beoogt. Het dat zijn aan de ene kant zijn eigen wensen en aan de andere kant de wensen vanuit de overheid. En tegelijkertijd kan je ook aan de andere kant staan, aan de kant van de aannemer als zijnde bouwcoach. Dat we daarin helpen dat kan van alles zijn.

NG: en u ziet heel veel kansen in uw vakgebied?

RV: ja zeker, er zijn zeker kansen.

NG: en die zou u graag op een rijtje willen zetten ook?

RV: ja ik denk dat ik die redelijk in de picture heb zegmaar alleen door wet en regelgeving wat al jaren loopt blijft altijd de onduidelijkheid van wat gaat het worden.

NG: wat ik kan de tool wel een beetje toelichten. Het neemt je mee in het zien, selecteren en managen van kansen. Dus het is een online omgeving waar u doormiddel van verschillende weergaves u kansen kwijt kunt. En doormiddel van verschillende theorieën en werkmethodes die verwerkt zitten in het platform wordt u meegenomen om u en uw organisatie om de focus te leggen op de juiste kans op het juiste moment.

RV: oke,

NG: ja dus dat is in het kort een beetje de essentie van de tool. Ik hoop dat het gaat werken en u ons van goede feedback kunt voorzien. Deze informatie wordt nu doorgespeeld naar Maarten Elsenaar en Rosemarie en die zullen het eerste consultancygesprek op zich nemen. Waarna u toegang krijgt tot de online omgeving en er gebruik van kan maken.

RV: Ik zal een van mijn collega's meenemen in dit proces en dan trek ik de kar eigenlijk op die kans die ik net probeerde te verwoorden. Want ik meen dat je die tool met meer mensen kunt delen?

NG: ja zeker, u krijgt een eigen portal en daar kunt u mensen aan toevoegen.

RV: oke ik ben wel benieuwd hoe jullie dit in een systeem hebben gegoten.

NG: ja, ik wil u voor nu bedanken voor het gesprek en u hoort snel van ons.

10. Interview Vincent Wiegers

10 juni 2016

Goedemiddag u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Allereerst natuurlijk superleuk dat je mee wilt werken aan de MO-proefperiode. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet natuurlijk dat de tool nog niet gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachten die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique.

Daarbij ben ik aan het afstuderen voor het Managen van Kansen en zal ik deze informatie ook gebruiken voor mijn scriptie, is dit oke voor jou?

VW: ja zeker, even voor mijn eigen informatie aan deze proefperiode zitten geen kosten verbonden toch?

NG: nee hoor, het is geheel vrijblijvend.

VW: ja ik weet ook sowieso niet of het iets voor mij is, aangezien ik maar in mijn eentje ben. Ik moet echt even kijken of het past überhaupt.

NG: ja precies, daar is deze proefperiode ook echt voor bedoeld dus u kunt het gewoon proberen en als het niet werkt voor u dan is dat ook weer relevant voor ons, waarom dan niet.

NG: Je hebt je ingeschreven voor de proefperiode van de Managen van Kansen tool vanwege je functie als ondernemer?

VW: ja precies.

NG: Welke doelen streef jij op dit moment na in je functie als ondernemer?

NG: Zijn deze doelen meer extern of intern georiënteerd?

VW: Wat een mooi brede vage vraag. Je hebt een beetje gekeken op mijn website, wat ik doe?

NG: ja ik heb uw Linked-in bekeken, u helpt als ik het goed heb ondernemers bij het inzetten van onder andere social media om te zorgen dat ze dit op een goede manier in kunnen zetten.

VW: ja dat klopt helemaal, in een notendop wat ik eigenlijk doe is ik help ondernemers dus ik ga naast ze zitten om strategische doelen te stellen en deze praktisch uit te voeren. En dat is op marketinggebied, social mediagebied, nieuwsbrief en websites. Daarnaast geef ik workshops op het gebied van sociale media, Instagram, Pinterest en Snapchat als het moet. Dus allerlei sociale media en dan vooral zakelijk. En ik merk dat ik de laatste tijd steeds meer opschuif naar consultancy en ook eigenlijk wel steeds leuker vindt. De doelgroep is voornamelijk in het MKB dus in de wat kleinere bedrijven. Vanuit de sterke overtuiging dat grote bedrijven niet de toekomst hebben, die zijn te on aardig en te procesgericht zijn in plaats van mens gericht zijn. Dus mijn focus is met name op kleinere bedrijven. En als je zegt wat is je doel, ja mijn doel is om dit nog heel lang te doen. Het is een mooie vage vraag wat is je doel maar op welk vlak?

NG: ja ik bedoel daar eigenlijk mee, ben je meer intern bezig dus met het product of in dit geval diensten op orde brengen of meer extern met het aantrekken bij bijvoorbeeld nieuwe klanten.

VW: oh oke op die manier, dan is het meer extern gericht.

NG: oke mooi, ik vind het wel interessant want ik ben aan het afstuderen bij het Managen van Kansen. Ik studeer Communicatie.

VW: ja ik had ook al stiekem even op jouw linked-in gekeken ook.

NG: ah oke, en met wat u net allemaal zegt daar ben ik eigenlijk ook mee bezig met het Managen van Kansen dus dat is wel leuk. Ik vind het wel interessant allemaal.

VW: ja absoluut, ik vind het alleen wel erg jammer altijd dat dit soort werk alleen bij stagiaires terecht komt. En als jij dan weer vertrekt dat het dan weer stil ligt. Dat zie je bij heel veel bedrijven. Dat vind ik altijd heel jammer. Zorg dat het gewoon structureel onderdeel van is, dat is heel belangrijk.

NG: ja, dat is zeker waar. Daarom de informatie die ik ook vergaar wordt ook doorgespeeld naar de rest van de organisatie.

VW: nee ja vaak wordt wat jij nu doet, ligt dan stil als er geen stagiaire is.

NG: ja, het is wel echt relevant. Dat hebben wij ook al gemerkt. Je krijgt al zoveel input waar je zelf ook veel aan hebt natuurlijk.

VW: ja absoluut.

NG: oke, want ik heb afgelopen week een e-mail gestuurd met daarin wat meer informatie over het Managen van Kansen.

VW: ik heb hem doorgekeken ik heb niet 70 bladzijdes door gelezen.

NG: Nee inderdaad want wat zou je willen bereiken met de Managen van Kansen tool ten opzichte van de doelen die je nu hebt?

VW: ik denk inderdaad toch wel het vinden van leuke klanten. ik heb nu 1 of 2 klanten waarvan ik denk nouja het zijn klanten en ze betalen goed maar ik wordt er niet heel blij van. Ik wil eigenlijk meer leuke klanten.

NG: en hoe denkt u dat aan te pakken met het Managen van Kansen?

VW: ehm zeg het maar.

NG: daar heeft u nog niet echt een idee van?

VW: Daar heb ik nog geen idee bij. Ik heb de tool op de website gezien en ik heb het idee dat het een hulpmiddel is om meer focus in je dagelijkse werkzaamheden aan te brengen. En hoe dan precies, daar ken ik de tool niet goed genoeg voor.

NG: want heeft u al een bepaalde aanpak waarmee u dit nu oppakt?

VW: nee niet gestructureerd nee.

NG: nee oke, daar bent u misschien ook wel een beetje naar op zoek of niet?

VW: nou dat hoeft niet helemaal vast gelegd te worden in processen want de wereld zit er morgen weer anders uit dan gister was. Dus ik hoef niet een heel proces iets. Maar een bepaalde discipline dat is niet verkeerd.

NG: Naar welke concrete resultaten ben je opzoek tijdens deze proefperiode?

VW: Wanneer het voor mij geslaagd zou zijn, ehm als ik het gevoel heb dat ik meer structuur heb in mijn sales, dat zou er dan een zijn. en eindresultaat 1 of 2 leuke klanten erbij.

NG: Zijn er problemen in de markt of in uw bedrijf die ertoe hebben geleid dat je mee wilt doen aan deze proefperiode?

NG: Zo ja welke zijn dit dan?

VW: nou ik zie het niet als een probleem want dat is mijn wereld. Maar de wereld verandert zo snel dat tegen de tijd dat je daar een product voor gemaakt hebt dat de wereld weer verandert. Dat betekent dat eigenlijk al mijn werkzaamheden bij elke klant totaal anders zijn. bij de ene is dat een Facebooktraining bij de ander is dat het schrijven van een nieuwsbrief en bij de derde is dat de website. Ik heb weinig standaard werkzaamheden. Soms zou het fijn zijn om een product dat je voor de ene klant hebt gedaan dat je dat ook voor de ander ook kan knippen en plakken en nog een keer kan verkopen.

NG: ja precies, dat maakt het een stuk makkelijker.

VW: efficiënt ook.

NG: oke, voor zover ben ik door mijn vragen heen. Ik weet niet of u nog vragen voor mij hebt?

VW: nee op dit moment even niet.

NG: oke, nou dan ga ik deze informatie doorspelen en dan kunt u vandaag of maandag een e-mail verwachten met de inloggegevens tot de portal. We zullen elkaar nog eens spreken en als er feedback is horen we dat graag. Voor nu wil ik u alvast bedanken voor het gesprek en de input.

VW: ja graag gedaan, ik ben benieuwd en tot snel.

11. Interview Getjan Lammers

24 mei 2016

Goedemorgen u spreekt met Nicky Groen van het Managen van Kansen. Je staat op de speaker want Maarten Elsenaar is ook bij dit gesprek aanwezig. Allereerst leuk dat je aan de slag wilt met het Managen van Kansen. Tijdens dit gesprek zal ik een aantal vragen stellen over de doelen die jij of de organisatie waarin je werkt willen bereiken en hoe je dit voor je ziet in de samenwerking met het Managen van Kansen. Ik weet dat de tool nog niet door jullie gebruikt is, ik peil echt je verwachtingen en je gedachtes die je hebt over het Managen van Kansen, ook naar aanleiding van de ontbijtsessies via Unique. Op basis van deze informatie zal Maarten Elsenaar of Rosemarie Konijnburg in het volgende gesprek hier ook weer richting aan kunnen geven.

GL: Wat ik heb begrepen is dat ik toegang krijg in de MO app en dat we gaan testen.

NG: ja dat klopt inderdaad.

NG: ja we gaan voor een periode van anderhalve maand aan de slag. Daar zit een stukje consultancy bij maar ook een stukje implementatie. Dat gaan Maarten en Rosemarie voornamelijk oppakken.

NG: U wilt meedoen aan de managen van kansen proefperiode in uw functie als senior projectmanager bij the PMO-company, klopt dat?

GL: Ja dat is inderdaad mijn rol binnen het bedrijf.

NG: Welke doelen streef je op dit moment na in deze functie?

GL: wat ik nastreef is om ten eerste projecten te vinden en bedrijven te ondersteunen met projectportfolio management.

NG: en als u dan moet zeggen of u meer extern of intern georiënteerd bent?

GL: extern.

NG: meer extern? Meer op klanten gericht.

GL: ja

NG: oke, dat is mooi.

NG: en liggen deze doelstellingen in lijn met de overkoepelende doelstellingen van de organisatie?

GL: uh ja, waar ik me opricht is om te zorgen dat we wat meer klanten krijgen. En ook in een specifiek segment, marcom en supply chain.

NG: oke, interessant.

GL: ja daar heb ik de komende 6 maanden voor om dat te regelen.

NG: oke, dus er zit wel een deadline aan verbonden.

GL: ja wij willen als bedrijf natuurlijk zo veel mogelijk projecten zien te doen en een aantal van onze producten af te zetten.

NG: en als u kijkt wat u wilt bereiken in samenwerking met het Managen van Kansen ten opzichte van de doelen die u nu heeft?

GL: nou dat ik alerter in kan spelen op activiteiten die ik nu doe, dat ik wellicht scherper word gehouden dat als ik dingen doe ik dat ook iets anders uit haal. En niet alleen maar een contract en vaststelling van iets.

NG: oke dat u nieuwe ideeën creëert ermee?

GL: ja inderdaad en misschien is dat heel plastisch, maar dat ik inderdaad ook de kansen pak als ik die zie. Dat is voor mij het belangrijkste is.

NG: oke want u merkt nu soms dat deze vergeten worden of verloren gaan?

GL: ja, nou ja goed verloren gaan wil ik niet zeggen. Dat ik denk dat ik er nog iets meer uit kan halen. Dat wil ik met name de komende periode zien te bereiken.

NG: Bent u nu al bezig met new business development?

GL: ja zeker, dat is op dit moment het opvolgen van leads vanuit een ander bedrijf. En ten tweede ben ik zelf bezig om te zien of ik een aantal leads kan generen en daar een business uit te halen.

NG: oke, en als u kijkt naar concrete resultaten wat u wilt bereiken in samenwerking met het Managen van Kansen?

GL: Waar ik dan naar kijk, nou bijvoorbeeld als ik in de proefperiode een aantal leads of kansen kan converteren naar werkelijke business dat zal al heel wat zijn. En wat ik dan even wil zien is wat ik daarvoor zou moeten doen in de zin van opvolging. We hebben ook een sales tool, CRM-applicatie waar een aantal leads in worden gezet en ik ben wel benieuwd hoe de app dan gaat werken.

NG: ja precies of het voor toegevoegde waarde gaat bieden.

GL: ja als het wat is dan ben ik de eerste om dat ook verder in mijn netwerk te zetten.

NG: en zijn er precies obstakels geweest in uw bedrijf of de markt die ertoe hebben geleid dat u mee wilt doen aan de proefperiode van het Managen van Kansen?

GL: nou waarom ik mee wil doen is omdat ik de ochtendsessie heb meegemaakt. En daar heb ik Maarten en Rosemarie ontmoet en daar zijn mij wel een paar dingen van bijgebleven. Wat ik vorige week heb verteld en omdat ik betrokken was wilde ik me dus ook graag binden en helpen met de app.

NG: oke dat is goed om te horen natuurlijk. Zou het u ook persoonlijk kunnen helpen?

GL: nou persoonlijk in de zin van om van mijn kennis en betrokkenheid en uiteraard omdat ik niet zo zeer in dit werkveld betrokken ben maar wel help om systemen te ontwikkelen. Dus wel een gevoel heb met wat dit zal inhouden.

NG: oke dat is goed om te horen, ik ben op dit moment door mijn intake vragen heen. Ik weet niet of u nog vragen hebt voor mij?

GL: ik ben wel benieuwd hoe het nu dan verder gaat, wat ik heb begrepen is dat het op basis gaat van een aantal ideeën die Rosemarie hebben gepresenteerd. Je moet op de juiste manieren kijken naar wat je op dit moment hebt en hoe je in smalle stapjes verder komt. Het stuur zelf in handen hebben.

NG: ja dat klopt, hoe het proces er uit gaat zien. De theorieën en verhalen die zijn verteld bij de ontbijtsessies dat is echt het gedachtegoed wat de bedenkers hebben op het gebied van business development. Dit is ondersteund met verschillende theorieën en werkmethodes. Dit hebben zij dus in een actie-gerichte tool gegoten, doormiddel van de tool en het gedachtegoed willen zij mensen helpen om mensen te laten slagen op zowel persoonlijk als zakelijk vlak door inderdaad de goede keuzes te maken op het juiste moment met de juiste kansen die gezien worden door de organisatie. Een soort van handvaten te geven daaraan. Nu met de proefperiode, de tool is ontwikkeld maar de feedback van jullie is natuurlijk super waardevol voor ons. En daar kunnen wij weer een extra stapje mee verder zetten. Dus vandaar dat we deze anderhalve maand in het leven geroepen.

GL: Oke duidelijk en dat is dan de aankomende 6 weken?

NG: ja en daar zit deze tijd ook bij in begrepen. Het ligt er maar net even aan hoelang een persoon nodig heeft om de tool eigen te maken, daarom hebben we er niet een vaste tijd aan gehangen maar willen we echt gewoon mensen de tijd gunnen.

GL: Oke dus in de top van de zomer moet het dan wel over zijn?

NG: ja we hopen volgende week of misschien over twee weken de eerste mensen toegang te geven tot de tool.

GL: Oke, dat is prima!

NG: ja dus daar houden we u gewoon van op de hoogte. Dat contact zal via mij verlopen. Dan krijgen jullie de inlog gegevens van de portal.

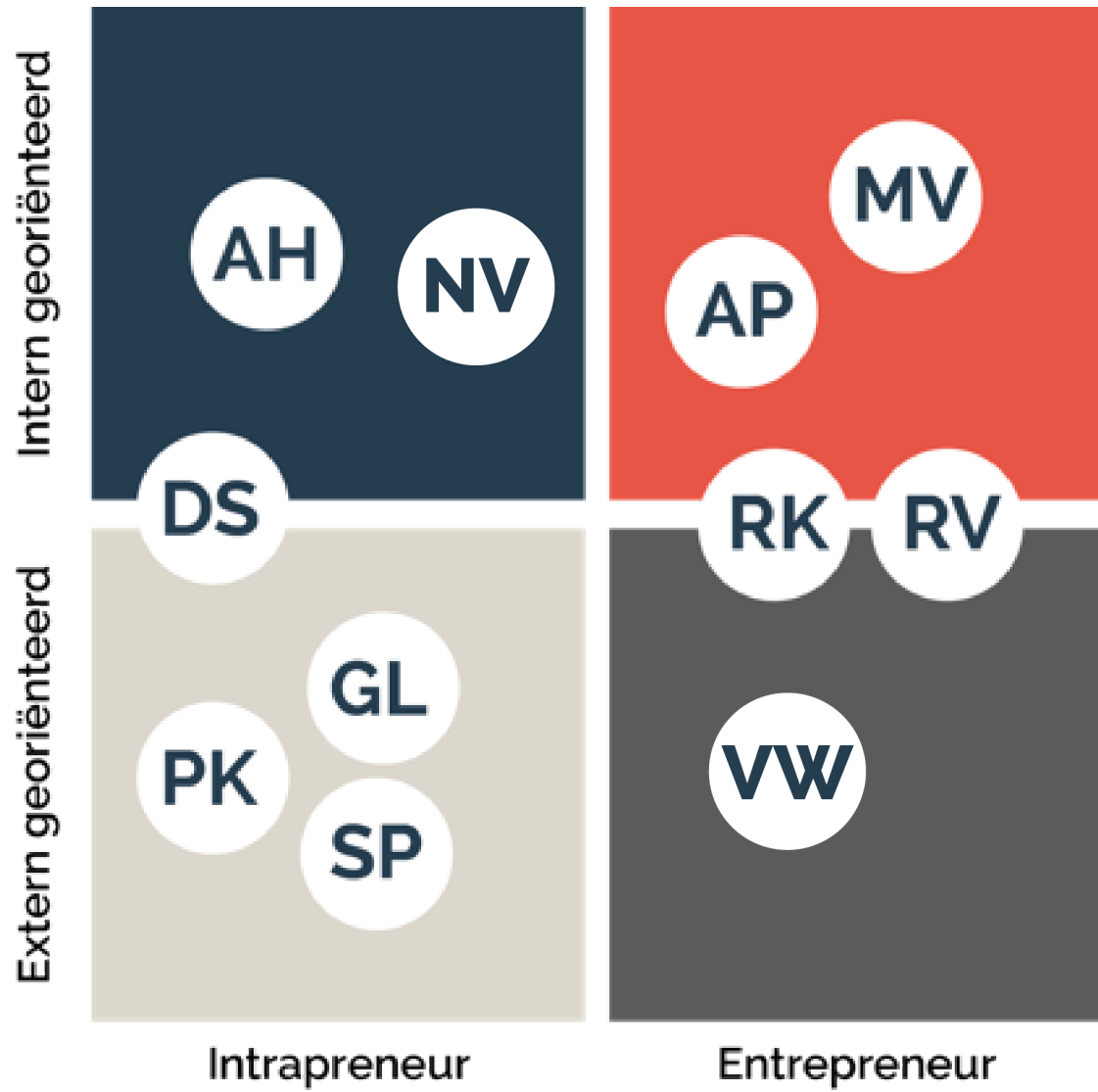
GL: ja op dit moment, wij maken nu gebruik van een tool genaamd Podio.

NG: oke die is niet bekend bij mij.

GL: ja daarom denk ik, ik zal het je even nageven. Zodra ik jullie tool tot mijn beschikking heb kan ik deze gaan vergelijken.

NG: ja ik ben heel erg benieuwd naar wat u vindt, ik denkt dat u waardevolle feedback kan leveren en ik hoop dat onze tool ook als fijn ervaren gaat worden voor jullie. Dan wil ik u bedanken voor het gesprek.

Bijlage 17: Confrontatiematrix respondenten



Bijlage 18: Overzicht Buyer Persona Profielen

A	B	C	D	E	F	G	H
Buyer Inzicht	Buyer Expectations	Waar de buyer over wil horen:	Kunnen we helpen?	Hoe belangrijk is dit voor de buyer?	Indicatie concurrentie ranking (onmogelijk, moeilijk, makkelijk)	Thema	Koopfase
1. Aanleiding, behoefte en prioriteit	"Ik wil dat mijn teams verantwoordelijk worden, dat zij steeds meer de dingen oppakken die zij horen op te pakken. In plaats het bij mij te laten en mijn verantwoordelijk te laten zijn."	Wij zijn bezig met het resultaat verantwoordelijke teams. De aanpak hiervoor verschilt per team, de doelen die zij hebben en de mensen die in dit team zitten. Ik wil mijn teams op de juiste manier kunnen begeleiden en ondersteunen. Wie weet is de Managen van Kansen tool een geschikte aanpak, dat moet ik nog zien.	Ja	A	1	Teamperforman ce	Orientatie
1. Aanleiding, behoefte en prioriteit	"Ik ben benieuwd wat voor technieken daarachter zitten om te kijken of ik daar een wat meer gebalanceerde vorm in kan vinden. Iets structureler omgaan met de kansen die we spotten en hoe we daar invulling aan geven."	Door structuur aan te brengen in de kansen die worden gezien kunnen we ook beter omgaan met de invulling hiervan om eventueel ook nieuwe kansen invulling te geven. Er is behoefte aan het kunnen bepalen van focus op de dingen die moeten gebeuren. Waardoor er onderweg geen kansen verloren gaan. ## Ik vind het interessant omdat ik gelijk mijn ideeën kwijt kan en deze daarna ook gelijk kan verwerken, ook al is het idee haalbaar of niet. Daarnaast heb ik het idee dat ik ook heel puntsgewijs te werk kan gaan, terwijl de hele organisatie daar inzicht in heeft. Ik zie het als een aanvulling op het proces naar het plan toe. Waarbij ik focus zou willen krijgen op hetgeen wat ik kan oppakken zodat er minder uitval is en ik meer processen tegelijk aan kan.	Ja	B	1	Structuur nodig	Orientatie
1. Aanleiding, behoefte en prioriteit	Ik heb een zekere ratio voor nodig om hier goed over na te denken welke keuzes ik maak. Een goed besluit in te nemen.	Ik loop aan tegen concurrentie die een groot assortiment hebben of een beter assortiment hebben op bepaalde punten dus je moet echt gaan kijken hoever je onderscheidend bent en wat je eraan kan doen om te zorgen dat het een succes blijft. Ik moet goed blijven afwegen wat ik wel of niet doe. ## Ik wil alerter inspelen op activiteiten die ik nu doe, dat ik wellicht scherper word gehouden dat als ik dingen doe ik dat ook iets anders uit haal. En niet alleen maar een contract en vaststelling van iets. Ik wil de kansen pakken die ik zie, dat is het belangrijkste. ## Ik wil sturing kunnen geven aan de doelen ik voor mijzelf stel, ik hoop dat jullie tool daar handvatten voor biedt.	Ja	B	1	Richtlijn nodig	Orientatie
1. Aanleiding, behoefte en prioriteit	"Ik wil wat effectiever zijn in mijn aanpak en communicatie richting zowel binnen als buiten."	Ik wil persoonlijk meer begeleid worden. Je hebt altijd een bepaalde manier nodig van benaderen, een soort communicatietraining, hulp, gesprekstechnieken. Dat ik gewoon wat meer beslagen ten ijs komt. Ik zou daarna wel wat meer daarbuiten contacten op willen doen en daar heb ik af en toe nog wel moeite mee.	Ja	A	3	Persoonlijke begeleiding	Orientatie
2. Verwachte resultaten	"Ik hoop dat mijn teams gezamenlijk dingen gaan oppakken, dat zij zelf verantwoordelijk worden"	Ik verwacht dat mijn teams verantwoordelijk worden en dingen oppakken die zij horen op te pakken. In plaats het bij mij te laten en mijn verantwoordelijk te laten zijn. Een resultaatgericht team die uiteindelijk ook zelfsturend wordt. ## Dat wij niet brandjes blijven blussen. Want we hebben dat de laatste periode heel vaak meegemaakt en dan heb je alleen een persoon die dat veel doet terwijl het eigenlijk van het team moet komen. Dus niet alleen van een persoon maar van iedereen een beetje inzet, je moet het samen kunnen doen.	Nee	B	3	Teamperforman ce	Overwegen
2. Verwachte resultaten	"Ik zou graag meer structuur in mijn sales willen hebben"	Ik hoop minder uitval te hebben, dus als het ene proces het ene proces is afgelopen of bijna afloopt dat we dan een heel helder overzicht hebben wat hierbij kan aansluiten. ## Ik zou het leuk vinden om door meer structuur te krijgen in mijn sales ik er 1 of 2 leuke klanten bij kan krijgen. ## Dat is wat lastig om over na te denken aangezien ik de tool niet heb gezien en kunnen gebruiken.	Ja	A	2	Structuur nodig	Overwegen

[Buyer insights MO](#)
[Campagne clusters](#)
[Brainstorm Content](#)
[Content calender](#)
[+](#)

