**Omzetvoorspelling middels de Sales funnel**

****

**Afstudeerverslag: Amy Netjes (s080128)**

**Bachelorscriptie: Hogeschool Leiden**

**Commerciële economie**

**14 juni 2016, Den Haag**

Colofon

Naam student: Amy Netjes

Hogeschool: Hogeschool Leiden

Opleiding: Commerciële Economie

Studentnummer: s1080128

Studiebegeleider: Mevr. Drs. G. van Gaalen

Organisatie: IES Asset Management BV

Afdeling: Sales

Stagebegeleider: Mevr. Drs. J. de Bruijn

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ‘Omzetvoorspelbaarheid middels de Sales funnel’. Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden en in opdracht van stagebedrijf IES Asset Management BV. Van 8 februari 2016 tot en met 14 juni 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van het adviesrapport.

Samen met mijn stagebegeleider, Jannie de Bruijn, heb ik de probleemstelling voor deze scriptie bedacht. Na uitvoerig onderzoek te hebben gedaan middels deskresearch en kwalitatief onderzoek heb ik de probleemstelling kunnen beantwoorden. Tijdens dit onderzoek hebben Jannie de Bruijn en mijn studiebegeleider van school, Giovanna van Gaalen, altijd voor mij klaar gestaan.

Bij deze wil ik graag Jannie de Bruijn en Giovanna van Gaalen bedanken voor de tijd, kennis en goede begeleiding die zij mij hebben gegeven tijdens de afstudeerperiode. Ook wil ik alle respondenten bedanken die tijd hebben gemaakt voor dit onderzoek en daarbij hun input hebben geleverd. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen afronden.

Tevens wil ik mijn collega’s bij IES Asset Management BV. graag bedanken voor de interesse in het adviesrapport en hun betrokkenheid.

Omdat de samenwerking van beide kanten als positief is ervaren, is mij gevraagd om te komen werken op de marketing en sales afdeling van IES Assetmanagement BV. Hiervoor wil ik dan ook graag de directeur, Jan Mens en Jannie de Bruijn bedanken voor het aanbieden van deze ontzettende leuke baan. Ik kijk er erg naar uit om positieve bijdrage te gaan leveren aan IES Assetmanagement BV.

Veel leesplezier!

Amy Netjes

Executive summary

This study was conducted for IES Asset Management BV. The reason for this study is that IES has no insight into their sales forecast. Due to the regular ongoing work activities, the focus on sales targets can be forgotten. IES would like to have more insight and understanding in their revenue predictability. By means of the revenue predictability IES want to get a transparent insight into what awaits her for the future and how they can make a controllable and effective deployment plan. The aim is to be predictable to their shareholders. It also provides management information to increase the market share. IES asked to make the company's sales funnel insight, because this can show the revenue predictability. In addition, the management of IES likes that employees will provide~~s~~ more input into the Sales funnel and have an active role within their own sales activities and revenue. Because of this, the employees often distributed on sales capabilities and therefore they find it difficult to take an active role in it. The objective of this study is as follows: *’an advisory report on how the revenue can be made predictable’*. This can be achieved by understanding the Sales funnel of IES and managing the employees within the sales funnel.

Based of the described object, the following problem definition has been prepared: *’In what way does the sales funnel of IES contribute to the revenue predictability?’*. In response to the problem there are drawn seven sub-questions. By the sub-questions the reality is compared with the theory. The seven sub-questions are:

The sub-questions which are focused on the theory:

* What is a sales funnel?
* What factors determine the revenue predictability in a sales funnel?
* How can employees be managed in a sales funnel?

The sub-questions which are focused on the reality:

* How do IES achieves its sales?
* How do the Sales funnel of IES look like?
* How do IES its revenue forecasts through the Sales funnel?
* How do the employees of IES want to be managed in the sales funnel?

As seen in the sub-questions which are focused on the theory, two themes are combined. The two themes are: (1) sales and (2) managing employees. After answering the questions of theoretical part, the theoretical model is (SFCS) is chosen. This model combines both themes and is central to this study. Twenty-five hypotheses emerged from this model and three showed relevance to this study.

For this study, deskresearch and qualitative research was used. Deskresearch is used to answer the first three sub-questions that focus on the reality. Qualitative research is used to answer the last part of the sub-question that focuses on reality. Interviews are used for qualitative research. The basis for the interview questions were the three hypotheses and were held with all function levels within the company. Through these interviews an overall picture is made how employees want to be managed in sales.

The answer on the problem definition is based on the results of the research and the conclusions. The answer to the problem definition is that only the offer phase and the order phase of the sales funnel of IES contribute to the revenue predictability, however this is not enough for achieving the desired conversion. The reason is that there is a limited registration of the sales activities in the sales funnel and insight cannot be provided into the exact sales activities. Also the number of contributions or efforts made to bringing in an order are not clear. Sales activities from the past are not visible and other data cannot be recalled. According the described theory, this insight is also necessary to get an idea and clear vision of ​​the commercial future and the establishment of the sales targets. Only a backward planning can be established and which will contribute to revenue predictability of IES.

Based on the answer to the problem question and the research part of the question:’ *How want the employees of IES be managed in the sales funnel?*’ an advisory is drawn. The advisory report answers the purpose of this study: *’How the revenue of IES can be predictable?*’. The advisory includes the following recommendations:

* Implement change management
* Involve all employees in sales activities
* Keeping track of all sales activities for each phase of the sales funnel in a CRM system on SharePoint
* Managing employees through the MBO theory of Drucker

To gain insight how the recommendations should be implemented, there is an implementation plan in this report.

De inhoudsopgave

[1. Inleiding 8](#_Toc453673695)

[1.1 Aanleiding 8](#_Toc453673696)

[1.2 Leeswijzer 8](#_Toc453673697)

[1.3 Probleemformulering 9](#_Toc453673698)

[1.3.1 Doelstelling 9](#_Toc453673699)

[1.3.2 Probleemstelling 9](#_Toc453673700)

[1.3.3 Deelvragen 9](#_Toc453673701)

[1.4 De opdrachtgever 9](#_Toc453673702)

[1.5 De doelgroep 9](#_Toc453673703)

[1.6 De randvoorwaarden 10](#_Toc453673704)

[1.6.1 De onderzoekgrenzen 10](#_Toc453673705)

[1.6.2 De tijdsplanning 10](#_Toc453673706)

[1.6.3 Wat wordt er opgeleverd? 10](#_Toc453673707)

[1.6.4 De verwachtingen 10](#_Toc453673708)

[2. Theoretisch kader 11](#_Toc453673709)

[2.1 Wat is een Sales funnel? 11](#_Toc453673710)

[2.2 Welke factoren bepalen de omzetvoorspelling in de Sales funnel? 12](#_Toc453673711)

[2.3 Het managen van medewerkers 13](#_Toc453673712)

[2.3.1 Meetbare prestaties 13](#_Toc453673713)

[2.3.2 Rol medewerker in de Sales funnel 13](#_Toc453673714)

[2.3.3 Het managen van medewerkers 13](#_Toc453673715)

[2.3.3.1 Management by objectives in de praktijk 13](#_Toc453673716)

[2.4 Het theoretische model (SFCS) 14](#_Toc453673717)

[2.4.1. Management doelstellingen 14](#_Toc453673718)

[2.4.2 Managementstijl 14](#_Toc453673719)

[2.4.3 Controlemiddelen 15](#_Toc453673720)

[2.4.3.1 De gevolgen van de prestaties van de SFCS 15](#_Toc453673721)

[2.3.4 Evaluatie medewerkers 16](#_Toc453673722)

[2.3.5 Kritiek punten op het SFCS- model 16](#_Toc453673723)

[2.3.6 Hypothesen 16](#_Toc453673724)

[3. Methoden van Onderzoek 17](#_Toc453673725)

[3.1 Keuze methodologie 17](#_Toc453673726)

[3.2 De respondenten 17](#_Toc453673727)

[3.2.1 De interview periode en locaties 18](#_Toc453673728)

[3.2.2 Contact respondenten 18](#_Toc453673729)

[3.3 De topiclist 18](#_Toc453673730)

[3.3.1 Het analyseren van de interviews 18](#_Toc453673731)

[3.4 Betrouwbaarheid 19](#_Toc453673732)

[3.5 Validiteit 19](#_Toc453673733)

[3.6 Bruikbaarheid 20](#_Toc453673734)

[4. Resultaten deskresearch 20](#_Toc453673735)

[4.1 Hoe realiseert IES haar sales? 20](#_Toc453673736)

[4.2 Hoe ziet de Sales funnel van IES eruit? 22](#_Toc453673737)

[4.2.1 Suspect fase 22](#_Toc453673738)

[4.2.2 Prospect fase 24](#_Toc453673739)

[4.1.3 Qualified fase 24](#_Toc453673740)

[4.2.4 Offer fase 24](#_Toc453673741)

[4.2.5 Closing fase 25](#_Toc453673742)

[4.2.6 Order/ geen order fase 25](#_Toc453673743)

[4.3 Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel? 26](#_Toc453673744)

[4.1 De backwardplanning 26](#_Toc453673745)

[5. Resultaten interviews 28](#_Toc453673746)

[6. Conclusie 37](#_Toc453673747)

[7. Aanbevelingen 43](#_Toc453673748)

[8. Implementatie 44](#_Toc453673749)

[Bronnenlijst 49](#_Toc453673750)

[Bijlagen 51](#_Toc453673751)

[Bijlage 1. Interne situatieanalyse 51](#_Toc453673752)

[Bijlage 2. De fasen in de Sales funnel volgens Dam, Wierda, & Tuenter (2010) 59](#_Toc453673753)

[Bijlage 3. De fasen in de Sales funnel volgens (Putten, Schenk, & Faust, 2012) 59](#_Toc453673754)

[Bijlage 4. Het theoretische model (SFCS) 61](#_Toc453673755)

[Bijlage 5. Controlemiddelen voor het management 62](#_Toc453673756)

[Bijlage 6. Het totale aantal hypothesen plus de onderbouwing 63](#_Toc453673757)

[Bijlage 7. Operationalisering 68](#_Toc453673758)

[Bijlage 8. Topiclist 71](#_Toc453673759)

[Bijlage 9. Uitwerking interviews 73](#_Toc453673760)

[Bijlage 10. Analyseschema’s interviews 138](#_Toc453673761)

[Bijlage 11. Een selectie van bezochte beurzen, bijeenkomsten en congressen 171](#_Toc453673762)

[Bijlage 12. Reflectieverslag 172](#_Toc453673763)

[Bijlage 13. Logboek 174](#_Toc453673764)

# 1. Inleiding

IES Asset Management BV, ook wel IES genoemd, is een adviesbureau in regio Den Haag. IES is gespecialiseerd in asset management op basis van de ISO 55000 en geeft daarin strategische adviezen aan klanten. De strategische adviezen zijn gebaseerd op het professionaliseren van onderhoud om tot betere prestaties te komen en de levensduur van constructies te verlengen. Daarnaast geeft IES workshops en trainingen bij klanten met onderwerpen uit het asset management. IES opereert in een B2B markt en richt zich op vier sectoren, namelijk: het openbaar vervoer (Veolia, HTM, GVB), de infrastructuur (BAM, aannemers, gemeentes), de offshore-industrie (constructiebedrijven) en de industrie (Tata, PPG, BASF). Deze gegevens zijn verkregen uit het businessplan van IES Assetmanagement BV en is geschreven door Martijn Crombag (Crombag, 2015).

## 1.1 Aanleiding

IES zegt geen inzicht te hebben in de omzetvoorspelling. Een omzetvoorspelling wordt gebruikt bij het opstellen van omzetdoelstellingen. Mede door de reguliere activiteiten wordt de concentratie op de doelstellingen vergeten. IES zou graag inzicht willen krijgen in de omzetvoorspelling, om zo te weten te komen wat haar te wachten staat, zodat zij hier vervolgens op in kunnen spelen, het controleerbaar kunnen maken, een effectieve inzetplanning kunnen opstellen, met als doel voorspelbaar te zijn naar de aandeelhouders. Daarnaast geeft het sturingsinformatie om het marktaandeel te vergroten, wat IES ook belangrijk vindt. IES heeft daarom gevraagd om de Sales funnel van het bedrijf inzichtelijk te maken, omdat dit middel de omzetvoorspelling kan weergeven.

Dam, Wierda, & Tuenter (2010) beschrijven de Sales funnel, wat ook wel verkooptrechter wordt genoemd, als een omgekeerde verkooppiramide dat bestaat uit een aantal fasen. Bovenin begint de Sales funnel met de suspect fase waarin de potentiële klant vervolgens naar beneden wordt getrechterd naar de order fase en eindigt in de follow up fase. Als doel van de Sales funnel wordt gegeven dat het de omzetting van prospect naar klant in verschillende fasen inzichtelijk maakt. Het aantal die een verkoper in een bepaalde tijd dient te bewerken kan eenvoudig gecalculeerd worden en daarbij voorspelbaar worden gemaakt.

IES heeft gevraagd om een algemene Sales funnel op te stellen, die niet per individueel wordt berekend. De reden hiervan is, dat er sprake is van rolverdeling binnen dit proces. Door de rolverdeling doet iedere medewerker waar zijn/haar interesse en kwaliteit ligt. Er is vooral sprake van rolverdeling, omdat de medewerkers geen sales personen zijn, maar engineers en assetmanagers. Hierdoor beschikken de medewerkers vaak matig over sales capaciteiten en vinden zij het daarom lastig om hier een actieve rol in te hebben. De engineers en asset managers zijn hoofdzakelijk gefocust op het uitvoeren van de opdracht bij de klant, waarbij ze zich richten op hun vakgebied.

Een belangrijk aspect binnen IES is dat iedere medewerker in zijn/haar functie eigenaarschap creëert. IES vindt dat sales hier ook een rol in speelt. Het managementteam (MT) wil dat de medewerkers meer input leveren in de Sales funnel en hierin worden meegenomen. Hierbij draait het om dat iedereen (het MT en de andere medewerkers) worden meegenomen in de Sales funnel. Dit zal volgens IES ook bijdragen aan het voorspelbaar maken van de omzet. In deze scriptie zal de Sales funnel dan ook een middel zijn om te kijken hoe de medewerkers in de Sales funnel gemanaged kunnen worden.

Omdat 90% van de klanten worden geworven via netwerken, wordt de online Sales funnel bij dit onderzoek achterwegen gelaten.

In bijlage 1 wordt er verder inzicht gegeven in de interne situatie van IES.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 1.3 wordt er een beschrijving gegeven dat de probleemformulering. De probleemformulering bestaat uit drie sub onderdelen, namelijk: de doelstelling, de probleemstelling en de deelvragen. Vervolgens worden de opdrachtgever, de doelgroep en de randvoorwaarden beschreven. Op basis van de probleemformulering wordt er een theoretisch kader beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 worden de methodes van onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten van de onderzoekmethodes beschreven. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 6 middels het beantwoorden van de deelvragen en de hypothesen een totaal antwoord gegeven op de probleemstelling van het onderzoek. Op basis hiervan worden er aanbevelingen opgesteld in hoofdstuk 7 en een implementatieplan in hoofdstuk 8.

## 1.3 Probleemformulering

### 1.3.1 Doelstelling

Zoals beschreven in de aanleiding heeft IES gevraagd om inzicht te geven in twee aspecten om de omzetvoorspelling mogelijk te maken. De twee aspecten zijn de Sales funnel en het managen van de medewerkers binnen de Sales funnel. De doelstelling van het onderzoek luidt dan ook als volgt:

*‘Een adviesrapport over hoe de omzet van IES voorspelbaar kan worden gemaakt’.* Dit doel wordt bereikt door inzicht te krijgen in de Sales funnel van IES en het managen van de medewerkers binnen de Sales funnel.

Door een voorspelbare omzet hoopt IES inzicht te krijgen in wat haar te wachten staat, hierop in te spelen en vervolgens dit controleerbaar te maken. Op basis van de voorspelbare omzet wil IES haar inzetplanning baseren, voorspelbaar zijn naar de aandeelhouders en inzicht krijgen in de sturingsinformatie om zo het marktaandeel te vergroten.

### 1.3.2 Probleemstelling

Aan de hand van de beschreven doelstelling is de volgende probleemstelling opgesteld:

*‘Op welke wijze draagt de Sales funnel van IES bij aan de omzetvoorspelbaarheid’?*

Op de probleemstelling dient een toelichting te worden gegeven. Normaal gesproken geeft de probleemstelling niet direct een oplossing (Verhoeven, 2010). In deze probleemstelling is aan te duiden dat de Sales funnel de oplossing is voor het voorspelbaar maken van de omzet. De reden voor het benoemen van de Sales funnel in de probleemstelling is, omdat de opdrachtgever inzicht wil in de Sales funnel, de medewerkers hierin wil managen en middels deze inzichten de omzet voorspelbaar wil maken. Omdat de vraag van de opdrachtgever het uitgangspunt is van deze scriptie, wordt er niet naar andere elementen gezocht die relevant kunnen zijn voor de omzetvoorspelling.

### 1.3.3 Deelvragen

Naar aanleiding van de probleemstelling zijn zeven deelvragen opgesteld. De zeven deelvragen dienen antwoord te geven op de probleemstelling. Daarnaast geven de deelvragen structuur aan het onderzoek. De zeven deelvragen zijn:

* Wat is een Sales funnel?
* Welke factoren bepalen de omzetvoorspelling in een Sales funnel?
* Hoe kunnen medewerkers gemanaged worden in een Sales funnel?

* Hoe realiseert IES haar sales?
* Hoe ziet de Sales funnel voor IES eruit?
* Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel?
* Hoe willen de medewerkers van IES gemanaged worden in de Sales funnel?

## 1.4 De opdrachtgever

IES Asset Management BV.

## 1.5 De doelgroep

De doelgroep van het onderzoek is het managementteam, de engineers en de asset managers van alle functieniveaus die werkzaam zijn binnen IES. De reden is dat alle medewerkers betrokken dienen te zijn bij het proces van de Sales funnel, zodat de voorspelbaarheid gerealiseerd kan worden. Het MT doet het meeste werk aan sales, maar wensen dat de engineers en de asset managers zich hier ook meer op focussen. In bijlage 1 onder het kopje ‘medewerkers’ is te zien dat de engineers en assetmanagers over verschillende functieniveaus beschikken. Daarin is te zien dat alleen het eerste functieniveau ‘trainee’ van zowel engineer als assetmanager nog niet aan acquisitie (sales) hoeft te doen. Toch worden deze medewerkers meegenomen in het onderzoek, omdat hiermee inzicht kan worden gekregen in hoe deze medewerkers gemanaged willen worden in de Sales funnel wanneer zij doorgroeien naar het volgende niveau.

## 1.6 De randvoorwaarden

### 1.6.1 De onderzoekgrenzen

Binnen IES werken in totaal negentien medewerkers. Voor dit onderzoek was het plan om alle negentien medewerkers te interviewen, om zo over alle inzichten van de medewerkers te beschikken. Voor deze interviews is er verantwoording gevraagd aan Jan Mens (directeur IES) en Jannie de Bruijn (stagebegeleider).

De verantwoording is gevraagd, omdat het tijd en energie vraagt van de medewerkers. Jan Mens en Jannie de Bruijn hebben besloten dat het aantal echter te groot en onnodig is. Zij gaven aan dat de onderzoekgrens bij tien medewerkers voldoende is, omdat naar verwachting een groter aantal niet meer zal toevoegen. De tien medewerkers hebben zij naar hun inzichten geselecteerd. Deze selectie is bepaald aan de hand van de medewerkers (2) die niet actief zijn in de fases van de Sales funnel, medewerkers (4) die ertussenin zitten (tussen wel en niet actief) en medewerkers (4) die wel actief zijn in de fases van de Sales funnel. Daarnaast gaven Jan Mens en Jannie de Bruijn aan dat de medewerkers die niet gekozen zijn, het veel te druk hebben om mee te werken aan het onderzoek.

Vervolgens stelde de onderzoeker voor om twaalf medewerkers te interviewen. Zo zou ieder deel van de selectie uit vier personen bestaan. Opnieuw bleven Jan Mens en Jannie de Bruijn bij hun standpunt. Om te voldoen aan de eisen van de opdrachtgevers is er gekozen om alleen onderzoek te doen onder de tien geselecteerde medewerkers (respondenten). Meer informatie over de respondenten is te lezen in hoofdstuk 3.2.

### 1.6.2 De tijdsplanning

In 20 weken tijd dient het onderzoek plus de implementatie te worden uitgevoerd (van 8 februari 2016 t/m 14 juni 2016).

### 1.6.3 Wat wordt er opgeleverd?

Het afstudeeronderzoek zal resulteren in een adviesrapport. Er zal een advies worden gegeven over hoe de omzet van IES voorspelbaar kan worden gemaakt middels de Sales funnel en hoe de medewerkers hierin gemanaged kunnen worden.

### 1.6.4 De verwachtingen

Van de opdrachtgever verwacht de onderzoeker dat er interesse wordt getoond in het afstudeeronderzoek. Met interesse wordt onder andere bedoeld dat er regelmatig (eens in de twee weken) afspraken worden gemaakt om de voortgang van de opdracht te bespreken en daarbij feedback te ontvangen. Daarnaast verwacht de onderzoeker dat de interviews onder de medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Wanneer de medewerkers niet gemotiveerd zijn om hieraan mee te werken verwacht de onderzoeker dat de opdrachtgever meewerkt aan het overtuigen van de medewerkers.

# 2. Theoretisch kader

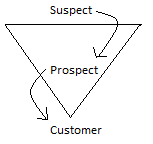
Het theoretische kader bevat twee thema’s die als handvat en informatiebron fungeren voor dit onderzoek. De twee thema’s zijn: (1) sales en (2) het managen van medewerkers. Deze twee thema’s hebben betrekking op de probleemformulering. De vraag van het onderzoek is inzicht te krijgen in de omzetvoorspelbaarheid middels de Sales funnel. Het theoretische kader gaat dan ook van start met de theorie over de Sales funnel en vervolgens worden de factoren beschreven die de omzetvoorspelling van de Sales funnel mogelijk maken. Bij dit onderzoek dient de Sales funnel als strategisch hulpmiddel te worden gebruikt. Hiervoor is de input van medewerkers nodig. Het één kan namelijk niet zonder het ander. Zonder medewerkers is er geen sales, aangezien de sales wordt uitgevoerd door de medewerkers. Het gaat tenslotte om het aantal die de medewerkers uitvoeren in de Sales funnel dat de omzetvoorspelling mogelijk maakt. Het managen van de medewerkers is dan ook het volgende hoofdstuk dat in het theoretisch kader wordt beschreven. Ten einden van dit hoofdstuk is een theoretisch model gekozen dat beide thema’s combineert. Dit model heet het SFCS-model en staat centraal in dit onderzoek. Uit dit model worden de afgeleide hypothesen beschreven. De gebruikte theorieën over beide thema’s dienen als hulpmiddel voor het beantwoorden van de probleemstelling.

## 2.1 Wat is een Sales funnel?

In 1989 ontwikkelde Cap Gemini de Sales funnel met als doel de omzet te voorspellen (Gemini, 2010).

Verschillende schrijvers lichten de definitie, het doel en het model van de Sales funnel toe. Uiteraard komt bij allen het verhaal overeen, maar de een heeft meer aan het onderwerp toe te voegen dan de ander. Dit zal dan ook in dit theoretische kader beschreven worden.

In de aanleiding wordt de definitie en het doel van de sales funnel volgens Dam, Wierda, & Tuenter (2010) al beschreven. Hieronder in figuur 1 is het model van de Sales funnel van deze schrijvers te zien.

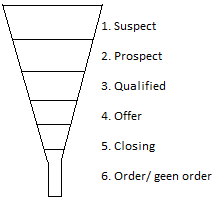


*Figuur 1.*

Het model bestaat uit drie fasen, namelijk de suspect fase, de prospect fase en de customer fase. In bijlage 2 bevindt zich een tabel dat is opgesteld door deze schrijvers, waarbij er uitgebreide informatie wordt gegeven over de verschillende fasen in de Sales funnel. Hierin is te zien dat ondanks het weergegeven model, de Sales funnel van deze schrijvers uit meerdere fasen bestaan.

Gezien het model van Dam, Wierda, & Tuenter (2010) is het model van Putten, Schenk, & Faust (2012) wat uitgebreider. In dit model bevindt zich geen customer fase, maar er worden wel vier andere fasen toegevoegd.

Deze vier fasen zijn: de qualified fase, de closing fase, de offer fase en naast de order een geen order fase. Opvallend is dat deze schrijvers ook een andere beschrijving geven aan de fasen van de Sales funnel. Waar de schrijvers Dam, Wierda & Tuenter (2010) de prospect fase als offerte fase zien, zien Putten, Schenk, & Faust (2012) dit als verschillende fasen. In bijlage 3 beschrijven Putten, Schenk, & Faust (2012) in een tabel de definities van de verschillende fasen in de Sales funnel. Hieronder in figuur 2 is het model van de Sales funnel van deze schrijvers weergegeven.



*Figuur 2.*

Als toelichting op de definitie van de Sales funnel geven Putten, Schenk, & Faust (2012) aan, dat de Sales funnel een toegevoegde waarde levert aan de continuïteit van een bedrijf, omdat het een beeld geeft van de commerciële toekomst.

De beschreven definities komen overeen. Voor het onderzoek is er gekozen voor het model van Putten, Schenk, & Faust, omdat dit model direct inzicht geeft in de fasen van de Sales funnel en de bron recenter is.

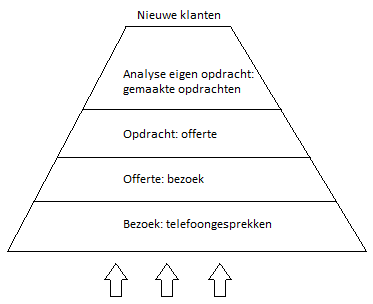
Het nadeel van dit model is dat er geen follow up fase wordt weergegeven. De follow up fase zou na de order fase moeten komen, aangezien een bedrijf dan bij de klant binnen is en hiermee een relatie op kan opbouwen.

Het is namelijk gebleken dat het werven van nieuwe klanten de meeste tijd en energie kost (Dam, Wierda, & Tuenter, 2010).

## 2.2 Welke factoren bepalen de omzetvoorspelling in de Sales funnel?

Zoals eerder beschreven door Putten, Schenk en Faust geeft de Sales funnel een beeld van de commerciële toekomst. Dit inzicht kan verkregen worden door op de hoogte te zijn van de marktgroei en door terug te kijken naar de cijfers en activiteiten uit het verleden (Putten, Schenk, & Faust, 2012). Wanneer er een beeld is van de commerciële toekomst kan er een omzetdoelstelling opgesteld worden. Om een omzetvoorspelling te doen is het van belang dat er duidelijkheid is in welk(e) doel(en) er bereikt dient/dienen te worden. Stevey Covey verwijst naar deze aanpak, waarbij er wordt teruggerekend naar welke specifieke gedragingen en activiteiten er nodig zijn van een team of een individueel. Hij zegt dat wanneer het duidelijk is waar je wilt eindigen, het behalen van doelen makkelijker is (Donna L. Cohen 2013). Van deze methode maken de schrijvers Putten, Schenk en Faust ook gebruik. Zij noemen deze methode de ‘backwardplanning’. Bij deze planning wordt er een omzetdoelstelling vastgesteld en wordt er vervolgens gekeken naar wat de doelstelling dan moet zijn van de gemiddelde orderwaarde, het aantal orders en het aantal acties die nodig zijn voor het binnenhalen van een order. Aan deze gegevens worden volgens de backwardplanning aan de omzetdoelstelling gehangen (Putten, Schenk en Faust, 2012).

De acties voor het realiseren van een order vinden plaats in de fasen van de Sales funnel en zijn meetbare factoren. De meetbare factoren zorgen voor een voorspelbare analyse, waarbij de mogelijke kansen om een order officieel en inzichtelijk te maken. De factoren zijn opgesteld door Putten, Schenk, & Faust (2012) en zijn.: (1) het aantal afspraken (bijvoorbeeld telefoongesprekken) dat resulteert in een bezoek, (2) het aantal bezoeken dat resulteert in een offerte, (3) het aantal offertes dat resulteert in een opdracht, (4) het aantal mondelinge toezeggingen tot een opdracht dat resulteert in een werkelijke opdracht (5) de gemiddelde omzet per order. Hieronder in figuur 3 is een model weergegeven die de meetbare factoren van de Sales funnel inzichtelijk maakt.



*Figuur 3.*

De uitkomsten van de factoren geven de mate van inzichtelijkheid (kansen) aan en worden geformuleerd in percentages. De uitkomsten leiden ook tot de vraag of de manier van aanpak haalbaar is. Hierbij kan beslist worden om te kiezen voor een nieuwe afstemming voor het behalen van het doel.

De beschreven manier van het voorspelbaar maken van de omzet zorgt ervoor dat de voorspelbaarheid niet is gebaseerd op het ‘onderbuik’ gevoel, maar puur op basis van feiten en cijfers. Hierdoor wordt er inzicht verkregen in hoeveel ‘business’ eraan zit te komen en kan men hier vervolgens op anticiperen. Door het managen van de Sales funnel kan de voorspelling alleen maar beter worden.

Voor het managen van de medewerkers binnen de Sales funnel kan een Customer Relation Management (CRM) systeem worden gebruikt. Een CRM-systeem dient onder andere als middel voor het bijhouden van de salesactiviteiten van de medewerkers. Door dit systeem te managen kan er een omzetvoorspelling worden gedaan (Putten, Schenk, & Faust, 2012).

## 2.3 Het managen van medewerkers

### 2.3.1 Meetbare prestaties

In hoofdstuk 2.2 is beschreven dat de omzet meetbaar en voorspelbaar kan worden gemaakt, wanneer medewerkers kijken naar (1) het behalen van doelen en (2) door te kijken naar het aantal sales activiteiten (zie figuur 3). Aan de meetbare prestaties kan ook nog een andere prestatie worden toegevoegd. Deze prestatie is (3) inzicht krijgen in welke route de medewerker gaat bewandelen in de klantsegmentatie (bestaande en nieuwe klanten). De drie meetbare prestaties zijn variabelen in de sales/Sales funnel die sturing geven aan de medewerker zelf en daarmee zijn/haar salesmanager (Putten, Schenk, & Faust, 2012).

### Rol medewerker in de Sales funnel

Om de drie prestaties waar te kunnen maken, dient het duidelijk te zijn welke rol een medewerker kan hebben in de sales funnel. Er is in verschillende theorieën gezocht naar salesrollen in de Sales funnel. Er is geen ene theorie gevonden die salesrollen in de Sales funnel omschrijft. Zoals eerder beschreven zijn in bijlage 3 de definities beschreven van de fasen van het gekozen model (de Sales funnel). Op basis van deze informatie zijn mogelijke salesrollen opgesteld. De mogelijke salesrollen in de Sales funnel worden hieronder weergegeven:

* Suspect fase: Op zoek gaan naar suspects op het marktplatform. Er worden hier nieuwe potentiële klanten in kaart gebracht
* Prospect fase: Kansen creëren bij potentiële klanten. In de fase dienen dialogen te worden aangegaan met potentiële klanten op het koopplatform
* Qualified fase: Klantverwachtingen onderzoeken en op basis daarvan een offerte opstellen
* Offer fase: Het versturen van een offerte aan de klant
* Closing fase: De laatste onderhandelingen doet met de klant
* Order/ geen order:Wel of geen deal sluiten met de klant

### 2.3.3 Het managen van medewerkers

Voor het managen van de medewerkers in de sales kan de theorie ‘Management By Objectives’ (MBO) worden gebruikt (Putten, Schenk, & Faust, 2012). Volgens deze schrijvers zou deze theorie voor ieder bedrijf een belangrijk onderdeel moeten zijn van de bedrijfscultuur. De daadwerkelijke theorie (MBO) is bedacht door P.F. Drucker (Drucker,1954). Deze theorie beschrijft hoe de strategie kan worden uitgevoerd door middel van meetbare stappen. Het uitvoeren van de meetbare stappen wordt gedaan door het proces waarin de persoonlijke doelen van de medewerkers en die van het bedrijf met elkaar samenkomen. Er dient hierbij gezocht te worden naar een balans. Vervolgens dienen de behaalde resultaten teruggekoppeld te worden.

Een aantal voorwaarden zijn van belang bij het toepassen van de theorie:

* De medewerkers en het management stellen gezamenlijk doelen vast
* Doelstellingen zijn zowel kwantitatief als kwalitatief
* Uitdagende en motiverende doelstellingen die haalbaar zijn
* Feedback op niveau van coaching, gericht op de huidige situatie
* Het belonen van behaalde doelstellingen
* Groei en ontwikkeling mogelijk maken, waarbij afrekenen niet voorkomt (Drucker,1954).

### 2.3.3.1 Management by objectives in de praktijk

De theorie wordt vaak gebruikt door management die verdwalen in de reguliere activiteiten en daarbij de concentratie op de gestelde doelstellingen vergeten. Er zijn vijf stappen ontwikkeld die de MBO- theorie vormen. De ene stap moet zijn waargemaakt om door te mogen naar de volgende stap.

De vijf stappen zijn:

* Het formuleren van strategische bedrijfsdoelstellingen
* Het formuleren van SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerde bedrijfsdoelstellingen en deze overbrengen aan de medewerkers Dat de doelstellingen acceptabel zijn speelt een belangrijke rol voor de overeenstemming van de doelstelling tussen de medewerkers en het management/bedrijf.
* Participatie stimuleren bij het opstellen van doelstellingen op elke niveau binnen het bedrijf
* Het organiseren van routine assessments, zo wordt er toezicht gehouden op de vooruitgang en kan hierbij feedback worden geven De doelstellingen zijn meetbaar doordat deze SMART geformuleerd zijn. Het draait hierbij om groei en ontwikkeling.
* Het evalueren en belonen van behaalde prestaties

Het beheren van de doelstellingen vraagt om leiderschap die corrigerende maatregelen kan uitvoeren, de vooruitgang kan communiceren en de resultaten de moeite waard vindt (Drucker, 1954).

## 2.4 Het theoretische model (SFCS)

Het gekozen theoretisch model is het Sales Force Control System (SFCS) model van R. Damon & X. Xavier (Damon & Xavier, 2011) en staat centraal in dit onderzoek. Het model is toepasbaar voor beide thema’s van het theoretische kader. Sales en het managen van medewerkers worden in dit model gecombineerd. De SFCS is gericht op het management die de korte en lange termijn doelstellingen van salespersonen willen beïnvloeden met als doel deze doelstellingen te behalen (Eisenhardt, 1985). In bijlage 4 wordt het theoretische model weergegeven.

Zoals het theoretische model laat zien bestaat het beïnvloedbare proces (de SFCS) uit een aantal acties. De eerste acties bestaan uit het opstellen van managementdoelstellingen en het bepalen van de managementstijl. Voor het bewaken van deze twee aspecten wordt er gebruik gemaakt van controlemiddelen en het evalueren van medewerkers. Het toepassen van deze acties zorgen ervoor dat de resultaten (de sales) en het gedrag (de medewerkers) gemanaged worden (Anderson & Oliver, 1987). Hieronder wordt iedere actie toegelicht om zo een helder beeld te krijgen van het theoretische model.

### 2.4.1. Management doelstellingen

Volgens Sujan & Harish (1986) bestaan managementdoelstellingen uit korte en lange termijn doelstellingen.

Korte termijn doelstellingen bestaan uit een termijn van een jaar of minder en lange termijn doelstellingen bestaan uit een termijn van langer dan een jaar. Hierbij richten de kwantitatieve doelstellingen zich op de hoeveelheid dat wordt omgezet met als doel het eindresultaat te behalen. Het eindresultaat kan bijvoorbeeld de jaaromzet zijn. De kwantitatieve doelstellingen zijn dan ook de belangrijkste doelstellingen, omdat het behalen van de omzet het uiteindelijke doel is van bedrijven (Sujan & Harish, 1986). De kwalitatieve doelstellingen richten zich op het gemakkelijker maken van vaardigheden, verschaffen van middelen en ontwikkelingen met als doel het bereiken van een hogere intrinsieke motivatie en het beter uitvoeren van de werkzaamheden. Kwalitatieve salesdoelstellingen kunnen ervoor zorgen dat de kwantitatieve salesdoelstellingen gemakkelijker worden behaald (Challagalla & Shervani, 1996). Meestal streven managers meerdere doelstellingen na, die tijdgebonden zijn en kunnen dus bestaan uit een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen (Sujan & Harish, 1986).

Het is gebleken dat wanneer een salespersoon beschikt over een lange termijn doelstelling, zich onderdrukt voelt staan door het behalen van korte termijn doelstellingen (Cravens, 1995). Om sales personen positief te beïnvloeden in hun activiteiten en resultaten, dienen managers te begrijpen dat sales personen zelfstandig te werk gaan (Cohen, 2013). Doordat zij zelfstandig te werk gaan zullen zij vaak hun eigen doelstellingen nastreven die afwijkend kunnen zijn van het bedrijf. Hierbij is het van belang dat de sales personen en het management gezamenlijke doelstellingen vaststellen. De sales personen dienen hierbij geprikkeld en gestimuleerd te worden om de doelstellingen in een haalbare tijd te behalen. Haalbare doelstellingen dienen SMART geformuleerd te zijn (Drucker,1954). Het is de kunst van het sales voorspellingsmanagement, om de doelstellingen en activiteiten van de salespersonen te beïnvloeden en de sales personen de goede richting op te sturen (Cohen, 2013).

### 2.4.2 Managementstijl

Volgens R. Damon & X. Xavier (2011) is een managementstijl gecentraliseerd of gedecentraliseerd. Bij een gecentraliseerde managementstijl krijgen de sales personen weinig verantwoordelijkheid en ruimte toegediend. De sales personen voeren hierbij gestructureerd hun taken uit. Een gedecentraliseerde managementstijl bevindt zich vaak in een organisatie met weinig hiërarchische lagen. Hierbij krijgen de sales personen veel verantwoordelijkheid en vrijheid.

Darmon (2007) zegt dat de twee managementstijlen te maken hebben met de grootte van de besluitvorming dat het management toereikt aan de sales personen. De grootte van de besluitvorming heeft betrekking op hoeveel verantwoordelijkheid de sales personen krijgen voor de uitvoering van hun sales activiteiten en het behalen van hun doelstellingen (Darmon, 2007). Hoeveel verantwoordelijkheid de sales personen krijgen is afhankelijk van de managementdoelstellingen en de managementstijl. Het bepalen van de mate van verantwoordelijkheid die de sales personen krijgen is de start van de structuur in de sales (Tyagi, 1985).

Volgens Damon & Xavier (2011) zorgt het inzichtelijk maken en beschrijven van de salesrol voor structuur.

Hierdoor weet de sales persoon waar hij/zij aan toe is en wat er van hem/haar verwacht wordt. Meer structuur zorgt voor een minder voldaan gevoel bij de sales persoon na het succesvol behalen van een activiteit. Meer structuur behoort bij een sterk gecentraliseerd systeem. Hierbij beschikken salespersonen over nauwkeurige en gedetailleerde doelstellingen die vaak zijn gebaseerd op de korte termijn. Bij deze managementstijl worden doelstellingen vanaf het hogere niveau toegewezen aan salespersonen. Dat geldt hetzelfde voor besluiten die van bovenaf worden genomen. De rol van de sales persoon bestaat alleen uit communicatieve vaardigheden en het overtuigen van de klant (Damon & Xavier, 2011).

Minder structuur zorgt echter voor onnauwkeurigheid en dat er langs elkaar heen wordt gewerkt. Het zorgt echter wel voor meer verantwoordelijkheid en empowerment, wat resulteert in een positief effect op morele en individuele gevoelens (Damon & Xavier, 2011). Een sterk gedecentraliseerd systeem bestaat uit weinig hiërarchische lagen, waardoor er meer autonomie is (Damon & Xavier, 2011). Kennis, informatie en ideeën worden vanaf de werkvloer naar het hogere niveau getild. De doelstellingen zijn hierbij vaak gericht op de lange termijn waarbij salespersonen meer verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om te onderhandelen met potentiële klanten. In feite is empowerment van salespersonen meer passend bij lange termijn doelstellingen (Tyagi, 1985).

### 2.4.3 Controlemiddelen

Doelstellingen geven een voorspelling van de toekomst. Om de doelstellingen binnen de gekozen managementstijl te behalen beschikken managers over controlemiddelen (Damon & Xavier, 2011).

Door het gebruik van controlemiddelen kunnen toekomstvoorspellingen inzichtelijk worden gemaakt (Cravens, 1995). De controlemiddelen kunnen de toekomstvoorspellingen zeker maken, doordat deze het verkoopproces beïnvloeden, waardoor de doeltreffendheid en de productiviteit van de salespersonen verhoogd worden (Damon & Xavier, 2011). In bijlage 5 is te zien dat managers kunnen kiezen uit verschillende controlemiddelen. Ieder controlemiddel beschikt over zijn eigen functies, waarbij managers de gebruiksintensiteit en de consequenties bepalen om de salespersonen te beïnvloeden (Damon & Xavier, 2011). Daarnaast geeft deze weergave inzicht in bij welke prestaties de controlemiddelen kunnen worden toegepast.

In het theoretische model is te zien dat de controlemiddelen de mate van twee soorten prestaties kunnen beïnvloeden. Deze twee prestaties zijn verkoopgerichte prestaties en prestaties gericht op klantrelaties.

Verkoopgerichte prestaties zijn de uitkomsten van de verkoopactiviteiten en bestaan uit kwantitatieve en kwalitatieve korte termijn activiteiten (Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008). Hierbij zijn de kwantitatieve activiteiten de hoeveelheid verkoopinspanningen en de kwalitatieve activiteiten de kwaliteit van de verkoopinspanningen (Sujan, 1986). Beide activiteiten worden beïnvloed door de controlemiddelen. Bij verkoopgerichte prestaties wegen de controlemiddelen zwaarder op de kwantitatieve activiteiten. Zoals beschreven in 2.3.1 zijn de kwantitatieve activiteiten het belangrijkste, omdat deze activiteiten de omzet realiseren.

Prestaties gericht op klantrelaties bestaan uit het opbouwen van klantrelaties, het toevoegen van waarde aan de klant en het zorgen voor onderling vertrouwen tussen de klant en de verkoper (Jolson, 1997). Dit zijn kwalitatieve activiteiten die zich focussen op de lange termijn. Hierbij worden alleen de kwalitatieve activiteiten beïnvloed door de controlemiddelen. In deze situatie wegen de controlemiddelen het zwaarst op kwalitatieve activiteiten (Damon & Xavier, 2011).

### 2.4.3.1 De gevolgen van de prestaties van de SFCS

De controlemiddelen gericht op de kwantitatieve en kwalitatieve activiteiten hebben een positieve invloed op de verkoopgerichte prestaties (Baldauf & Cravens, 2005). Wel is gebleken dat verkoopgerichte prestaties en prestaties gericht op de klantrelatie een negatief verband met elkaar hebben (Anderson & Oliver, 1987). Dit komt doordat bij verkoopgerichte prestaties de druk continu op de verkoop ligt en bij klantrelationele prestaties deze druk lager dit. Bij klantrelationele prestaties ligt de focus op een lange termijn relatie met de klant. Vandaar dat de controlemiddelen bij klantrelationele prestaties alleen die kwalitatieve activiteiten beïnvloeden. Klantrelationele prestaties hebben weinig invloed op de omzet op korte termijn, maar zorgt voor meer omzet op lange termijn (Anderson & Oliver, 1987).

Behalve dit negatieve verband, kan volgens Cravens (1995) ook veel interventie plaatsvinden tussen de controlemiddelen, voorspellingen, persoonlijke variabalen, organisatorische variabelen en omgevingsvariabelen. Dit heeft een negatieve impact op de SFCS. Om deze negatieve impact te voorkomen, is het belangrijk om feedbackmomenten te organiseren (Cravens, 1995), zoals in 2.3.4 wordt beschreven.

### 2.3.4 Evaluatie medewerkers

Door het dynamische karakter van SFCS is het van belang dat managers goede feedback geven aan de sales personen. Het doel hiervan is om constante aanpassingen te doen, waardoor de SFCS bijgestuurd kan worden (Cravens, 1995). Er kan voor een nieuwe aanpak worden gekozen om de doelstelling(en) in het vervolg effectiever te realiseren. Het feedbacksysteem weegt dan ook zwaar op kwantitatieve prestaties gericht op het korte termijn (Damon & Xavier, 2011).

Volgens Damon & Xavier (2011) kunnen managers op twee manieren de sales personen van feedback voorzien, namelijk: feedback dat voortkomt vanuit het management en feedback dat voortkomt vanuit de sales personen zelf. Managers bepalen zelf hoe vaak zij de feedbackmomenten willen organiseren en waaruit de consequenties dienen te bestaan (Damon & Xavier, 2011).

### 2.3.5 Kritiek punten op het SFCS- model

Verschillende SFCS- modellen hebben volgens Damon & Xavier (2011) verschillende beperkingen. Het doel van Damon & Xavier was om een nieuw model op te stellen die de verschillende beperkingen van de verschillende SFCS- modellen weg nemen. Op basis hiervan hebben zij het gekozen SFCS- model opgesteld. Het nadeel van dit model is dat de hypothesen nog niet zijn getoetst en dus nog niet zijn bewezen.

### 2.3.6 Hypothesen

Het SFCS-model bestaat uit vijfentwintig stellingen (Damon & Xavier, 2011). Deze stellingen worden ook wel hypothesen genoemd. Uit het theoretische model blijkt dat er drie hypothesen relevant zijn voor dit onderzoek. Het totale aantal hypothesen met daarbij de onderbouwing van de gekozen hypothesen is te vinden in bijlage 6. Hieronder worden de drie gekozen hypothesen beschreven.

* Hypothese 1: Managers hebben behoefte aan een combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling die op korte termijn is gebaseerd
* Hypothese 2: Bij iedere sales organisatie varieert het SFCS-systeem op basis van het aantal verschillende controlemiddelen bestaande uit verschillende functies
* Hypothese 3: Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat het feedbacksysteem zwaar weegt op kwantitatieve prestaties op korte termijn Dit geldt voor een gecentraliseerde managementstijl en een gedecentraliseerde managementstijl.

De gekozen hypothesen zijn toegevoegd aan de topiclist, wat als basis geldt voor de interviewvragen. In hoofdstuk 3.3 wordt er verder ingegaan op dit onderwerp.

# 3. Methoden van Onderzoek

## 3.1 Keuze methodologie

De probleemformulering van dit onderzoek was gericht op praktijkonderzoek. Het onderzoek heeft zich namelijk beziggehouden met het oplossen van een probleem uit de dagelijkse praktijk. Het probleem formuleerde zich in de probleemstelling: ‘*Hoe draagt een Sales funnel van IES bij aan de omzetvoorspelbaarheid?’.* Om een antwoord te krijgen op deze vraag dienden de deelvragen beantwoord te worden.

De probleemstelling bestond uit zeven deelvragen, waarbij de één het ander ondersteunde. De werkelijkheid werd namelijk met de theorie vergeleken. De eerste drie deelvragen werden beantwoord middels literatuur uit boeken en wetenschappelijke artikelen.

Het theoretische model dat afkomstig is uit een wetenschappelijk artikel gold als leidraad voor dit onderzoek. Een theoretisch model dat zich specifiek richtte op het managen van medewerkers in de Sales funnel was niet gevonden. Wel was er een theoretisch model gevonden dat zich richtte op het managen van de managers in de sales. Voor dit model was dan ook gekozen, omdat eigenlijk alle medewerkers van IES managers zijn. Zoals beschreven in de aanleiding dient iedere medewerker binnen IES eigenaarschap te creëren in zijn/haar functie. Daarnaast bleek uit de cultuur van IES dat zij zo min mogelijk hiërarchie willen binnen de organisatie (Crombag, 2015). Om deze reden dienden alle medewerkers, dus ook het MT, te worden meegenomen in de Sales funnel en hier was dit theoretisch model dan ook geschikt voor.

Nadat de theorie inzichtelijk was gemaakt, werd er naar de werkelijkheid gekeken. De eerste drie deelvragen waren gebaseerd op de werkelijkheid, bestonden uit persoonlijke gesprekken over bestaande data en vielen onder deskresearch. Daarnaast was er gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode middels diepte-interviews, waarmee de laatste deelvraag werd beantwoord. Naast dat het kwalitatieve onderzoek zich richtte op de werkelijkheid, bood het ook diepgang. Hierbij werd er waarde gehecht aan de betekenis die respondenten aan zaken gaven. Een nadeel van deze onderzoeksmethode was dat de resultaten als minder betrouwbaar werden ervaren, aangezien het subjectieve gegevens zijn (Verhoeven, 2010). Een onderzoeksmethode dat wel als betrouwbaar werd gezien was de kwantitatieve onderzoeksmethode, omdat deze onderzoeksmethode zich richtte op cijfermatige informatie (Verhoeven, 2010). Er was niet gekozen voor de kwantitatieve onderzoeksmethode, omdat deze methode onvoldoende diepgang bood (Verhoeven, 2010). Diepgang was belangrijk bij dit onderzoek, omdat er onderzocht diende te worden hoe de medewerkers gemanaged wilden worden in de sales.

Het diepte-interview was gebaseerd op de hypothesen van het theoretische SFCS-model. De hypothesen waren gebaseerd op de verwachte behoeften van de managers. De interviewvragen toetsten hoe de medewerkers deze verwachtingen ervaarden. Voor de diepte-interviews was gekozen voor een semi gestructureerde stijl.

De interview vragen bestonden uit vooraf gestelde vragen, maar er was wel speling. Dit gaf de mogelijkheid om door te vragen, waardoor er dieper kon worden ingegaan op bepaalde onderwerpen. Hierdoor ontstond er gedetailleerde informatie. Het denkbeeld en opvattingen die de respondenten over de sales hadden konden zo goed achterhaald worden. Het nadeel van de semi gestructureerde interviews was dat de respondenten te uitgebreide antwoorden gaven wat veel tijd heeft gekost. Een interview dat mogelijk minder tijd zou kosten waren gestructureerde interviews (Verhoeven, 2010). Tijdens dit soort interviews is doorvragen niet mogelijk. Deze vragen zijn vaak erg specifiek en gesloten, waardoor de kans bestond op onvolledige informatie. Daarom was er niet gekozen voor dit soort interviews. Er was ook niet gekozen voor ongestructureerde interviews, omdat er bij deze vorm geen voorbereiding plaatsvindt (Verhoeven, 2010). Er was gekozen voor semi gestructureerde interviews, omdat dit diepgang bood en zekerheid dat alle interviewvragen werden behandeld. In bijlage 7 is de complete operationalisering weergegeven. De operationalisering heeft handvatten gegeven voor het onderzoek.

## 3.2 De respondenten

In dit hoofdstuk zijn de respondenten van het onderzoek beschreven. Daarnaast zijn de relevante achtergrond kenmerken van de respondenten genoemd. Zoals beschreven in hoofdstuk 1.6.1 was er vanuit de doelgroep een selectie gemaakt van tien respondenten. De selectie heeft plaatsgevonden op basis van medewerkers die actief waren in de fases Sales funnel, medewerkers die er tussenin zaten (tussen wel en niet actief) en medewerkers die niet actief waren. Bij de selectie werd er geen onderscheid gemaakt tussen man/vrouw, leeftijd, functieniveau, ervaring en het aantal jaren dat een medewerker werkzaam was bij IES. De reden was dat de opdrachtgever dit niet relevant vond. Alle medewerkers dienden te worden meegenomen in de Sales funnel en volgens de opdrachtgever maakte daarbij dit onderscheidt niet uit. Voor de volledige toelichting zie hoofdstuk 1.6.1.

Omdat het onderzoek geanonimiseerd was, werden de namen van de tien respondenten niet genoemd. Hieronder in tabel 1 is het respondentenschema weergegeven. Dit schema geeft de criteria weer, waaraan de respondenten dienden te voldoen.

*Tabel 1.*

|  |  |
| --- | --- |
| De medewerker is werkzaam binnen IES | Ja |
| De medewerker is in de toekomst betrokken bij het Sales funnel proces | Ja |
| De medewerker is betrokken bij het Sales funnel proces | Ja |
| De medewerker is te bereiken via het emailbestand van IES | Ja |
| De medewerker is in de gelegenheid om deel te nemen aan het onderzoek | Ja |

### 3.2.1 De interview periode en locaties

De interview periode was gepland vanaf week 14 t/m week 17 (8 april 2016 t/m 27 april 2016) op de eigen locatie van IES. Het was mogelijk dat een respondent een lange periode niet in de gelegenheid was om naar IES te komen, vanwege een opdracht bij een klant. Er werd dan de mogelijkheid gegeven om het interview bij de klant uit te voeren.

### 3.2.2 Contact respondenten

De respondenten zijn benaderd middels het emailbestand van IES. Via de email zijn de respondenten persoonlijk uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek middels een interview. In de email werd er aangegeven waar het onderzoek over ging, hoelang het interview zou duren, dat de respondenten door Jan en Jannie waren geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek en werd er vervolgens gevraagd of de respondenten mee wilden werken. Tot slot werden de respondenten in de gelegenheid gesteld om de gewenste datum en tijdstip door te geven. Wanneer er met een respondent een afspraak was gemaakt, werd er nog een email gestuurd met daarin de interview vragen. Het doel hiervan was dat de respondent zich kon voorbereiden op het interview.

## 3.3 De topiclist

De deelvraag ‘Hoe willen de medewerkers gemanaged worden in de Sales funnel?’ kon gerationaliseerd worden naar meetbare onderwerpen. De meetbare onderwerpen waren de hypothesen die voortvloeiden uit het theoretische model. Er was een selectie gemaakt van de hypothesen die het meest betrekking had op IES. Aan de hand van de geselecteerde hypothesen was er een topiclist opgesteld dat als handvat fungeerde voor de interview vragen. De interview vragen gaven de mogelijkheid om de genoemde deelvraag te toetsen. Daarnaast gaf de topiclist inzicht in de onderbouwing van de gekozen interview vragen. De topiclist is te vinden in bijlage 8.

### 3.3.1 Het analyseren van de interviews

Voordat de interviews werden uitgevoerd, werd er eerst een proef interview gehouden. Na het proef interview bleek dat het soms nodig was om bij te sturen, omdat er anders te veel werd afgeweken van de vraag. Dit was zonde van de tijd en er dienden zoveel mogelijk nuttige antwoorden te worden verkregen. Om deze reden waren er ‘bullits’ onder de interviewvragen weergegeven. De ‘bullits’ dienden als sturing van de vragen. In bijlage 9 bevinden zich de uitwerkingen van alle interviews. Het proef interview is hierin ook meegenomen.

De onderzoeker vroeg voorafgaand aan de interviews toestemming aan iedere respondent om het interview op te nemen. Alle respondenten stemden hierin mee. Op deze manier konden de gesprekken volledig worden uitgeschreven en geanalyseerd. Vervolgens zijn de analyses verwerkt in analyseschema’s met als doel de rode draad eruit te halen.

De analyseschema’s van de interviews bevinden zich in bijlage 10. De analyseschema’s bestaan uit de selecties van de respondenten, de functies, de indicatoren die gemeten werden en de labels. De teksten onder de indicatoren zijn de belangrijkste uitspraken van de respondenten. Door de analyseschema’s kon er een analyse worden gedaan van de uitkomsten van de interview vragen. Per interview vraag was er een analyseschema opgesteld. Het labelen van de uitspraken zorgden voor helderheid en de conclusies makkelijker beschreven konden worden. De conclusies van de analyseschema’s bevinden zich in hoofdstuk 5. Aangezien dit onderzoek niet kwantitatief was en daarom geen cijfermatige informatie mocht worden gegeven, werden de resultaten meetbaar gemaakt aan de hand van tabel 2.

*Tabel 2.*

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Individuele uitkomst |
| 2 | Een klein gedeelte van de respondenten’ |
| 3 | Een gedeelte van de respondenten’ |
| 4 | Bijna de helft van de respondenten’ |
| 5 | De helft van de respondenten’ |
| 6 | Meer dan de helft van de respondenten’ |
| 7 | Een ruim gedeelte van de respondenten |
| 8 | Een groot gedeelte van de respondenten’ |
| 9 | Bijna alle respondenten’ |
| 10 | Alle respondenten |

## 3.4 Betrouwbaarheid

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek dient de organisatie belangrijke beslissingen te kunnen nemen. Het was dus van belang dat het onderzoek betrouwbaar is. Om de betrouwbaarheid te onderzoeken was het belangrijk dat het onderzoek herhaalbaar zou zijn (Verhoeven, 2010). Dit onderzoek is herhaalbaar aangezien de interviews met toestemming van de respondenten zijn opgenomen, deze volledig zijn uitgewerkt en vervolgens in analyseschema’s zijn verwerkt.

## 3.5 Validiteit

Zoals beschreven in hoofdstuk 3.3.1 is voordat het onderzoek daadwerkelijk van start ging, eerst een proef interview gehouden. De reden was dat dit een positief effect zou hebben op de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2010). Er was namelijk gekeken of de interview vragen hebben gemeten wat er gemeten moest worden, of de vragen begrijpelijk waren en/of het zou passen binnen de aangegeven tijd. Jan Mens en Jannie de Bruijn hebben aangegeven het proef interview te houden met een MT lid die ook onder de geselecteerde respondenten viel. Nadat het MT lid het proef interview had goed gekeurd, zijn de respondenten benaderd.

Het verzoek om 52% van de medewerkers te interviewen, heeft een minder positief effect gehad op de validiteit van dit onderzoek. Hierdoor was de kans op een representatieve uitkomst kleiner en konden de resultaten minder goed gegeneraliseerd worden (Verhoeven, 2010).

In hoofdstuk 3.1 is beschreven dat het interviewschema uit vaste open vragen bestonden, dat er een mogelijkheid was tot doorvragen en dat de vragen niet per se in vaste volgorde gesteld hoefden te worden. Hierdoor was de validiteit van het onderzoek iets lager (Verhoeven, 2010).

De interviews hebben plaatsgevonden in de vertrouwde omgeving van de respondenten, namelijk op IES zelf. Wanneer dit voor de respondent niet uitkwam is het interview gehouden waar hij/zij op dat moment aan het werk was. Door de respondenten te interviewen in een vertrouwde omgeving, heeft dit mogelijk resulteerd in eerlijke antwoorden (Verhoeven, 2010). Dit heeft een positief effect gehad op de validiteit (Verhoeven, 2010).

## 3.6 Bruikbaarheid

De scriptie is bruikbaar, doordat IES (de opdrachtgever) aan het werk kan met de uitkomsten van het onderzoek. Het onderzoek heeft namelijk een beeld gegeven over hoe de omzet voorspelbaar kan worden gemaakt middels de Sales funnel met daarbij een indicatie hoe de medewerkers hierin te managen.

# 4. Resultaten deskresearch

## 4.1 Hoe realiseert IES haar sales?

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de deelvraag ‘*Hoe realiseert IES haar sales?’.*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er een gesprek gehouden met Jannie de Bruijn op woensdag 11 mei 2016 (J. de. Bruijn, persoonlijke communicatie, 11 mei 2016).

De vier leden van het MT (Jan Mens, Diederick van Leeuwen, Martijn Crombag en Frank van Vugt) stellen ieder jaar een omzetdoelstelling op met als doel deze te behalen.

De jaarlijkse omzetdoelstelling is gebaseerd op het aantal medewerkers bij IES, de wensen van IES, de groei en ontwikkelingen in de markten van de sectoren en het onderbuikgevoel. Deze omzetdoelstelling bestaat uit vijf subdoelstellingen, namelijk: Infrastructuur (35%), OV (25%), Industrie (15%), Offshore (20%) en Trainingen (5%). Ieder MT lid is actief in één van de vier sectoren en is dan ook verantwoordelijk voor het behalen van de subdoelstelling. Daarnaast geven twee MT leden trainingen en zij zijn dan ook verantwoordelijk voor de subdoelstelling ‘Trainingen’. In welke sector een MT lid actief is, is afhankelijk van zijn/haar kennis, interesse, ervaring en netwerk in die bepaalde sector. Zowel de jaarlijkse omzetdoelstelling als de subdoelstellingen worden geregistreerd in een eigen bestand van Jan Mens.

Ondanks dat ieder MT lid verantwoordelijk is voor een subdoelstelling, focussen zij zich meer op de totale jaarlijkse omzetdoelstelling. De focus op de subdoelstellingen wordt niet belangrijk gevonden, omdat zij vinden dat het gaat om wat IES als bedrijf binnenhaalt. Dit wil zeggen dat het belangrijk wordt gevonden om te kijken naar wat er met elkaar is binnengehaald, in plaats van te kijken naar het individu.

Het MT zoekt in de sector waar hij/zij actief is naar suspects, speelt in op prospecten, stelt op basis van de klantbehoefte offertes op, onderhandelt met klanten en sluit de deal met de klanten. Wat er wordt verstaan onder ‘suspects’ en ‘prospecten’ en wat voor activiteiten het MT daarvoor uitvoeren, wordt beschreven in hoofdstuk 4.2. Wanneer het MT een klant heeft gevonden waarbij een opdracht kan worden uitgevoerd en daarbij de deal is gesloten, wordt er niet gekeken naar selectiecriteria.

Aan de opdrachten die worden binnengehaald zijn geen selectiecriteria verbonden. Allerlei soorten opdrachten worden binnen gehaald. Aan een opdracht is geen minimumbedrag verbonden.

Wanneer een opdracht is binnen gehaald kijkt het MT welke medewerker aan de opdracht gekoppeld kan worden. Welke medewerker aan de opdracht gekoppeld wordt is afhankelijk van de kennis, kunde en beschikbaarheid van de medewerker. Daarnaast wordt het hierbij belangrijk gevonden dat de medewerker de opdracht leuk vindt en dat hij/zij zich hierin wil ontwikkelen. De kwaliteit van de opdracht zal hierdoor hoger liggen. Een uitgesproken verwachting en wens van het MT naar de medewerkers is dat wanneer een medewerker aan het werk is bij een klant voor een opdracht zijn/haar opdracht verlengd en/of ervoor zorgt dat een andere medewerker van IES er ook kan komen werken. Het MT wil dat de medewerkers actief signalen herkennen en deze zelf oppakken of doorgeven aan het MT. Met signalen herkennen wordt bedoeld, dat er bij de klant mogelijk vraag is naar een vervolg en/of opdracht voor nog een andere medewerker van IES.

Er wordt geen target gehangen aan het actief herkennen van signalen, omdat dit lastig wordt gevonden bij het zoeken naar nieuw werk en de medewerkers techneuten zijn. Wanneer er hierbij targets worden opgelegd zorgt dit voor weerstand. De medewerkers dienen vanuit zichzelf meer omzet te willen realiseren.

Omdat de medewerkers techneuten zijn, worden zij niet op salestraining gestuurd. Als toelichting wordt gegeven dat een medewerker een karakter heeft voor sales of niet en dat dit niet kan worden aangeleerd. Wel heeft IES sales personen in dienst gehad, maar dit heeft niet goed uitgepakt. De sales personen begrepen de diensten en klanten van IES niet goed. Hierdoor werden er onjuiste verwachtingen aan de klant(en) teruggekoppeld.

De data die wordt verkregen vanuit salesactiviteiten wordt nauwelijks verzameld en geregistreerd in een algemeen bestand. De enige data die wordt verzameld en geregistreerd zijn de offertes en de binnenkomende orders. Deze data moeten ervoor zorgen dat er inzicht is in de sales. Het MT registreert de offertes en orders in een openbaar bestand op SharePoint en daarnaast houdt Jan Mens deze data voor zichzelf bij. Jan Mens beheert en bewaakt de sales. Daarbij houdt hij de medewerkers maandelijks op de hoogte middels een rapportage die hij verstuurt via de email. In de maandelijkse rapportage staan de bedragen van de binnenkomende orders, wat de status is van de jaarlijkse omzetdoelstelling en hoeveel er nog aan omzet gerealiseerd moet worden om de jaarlijkse omzetdoelstelling te behalen.

Daarnaast wordt de sales vier keer per maand besproken. Drie keer in het open MT en een keer in het gesloten MT. Het open MT houdt in dat wanneer medewerkers iets willen toevoegen in het kader van sales of een ander onderwerp, dit bespreekbaar kunnen maken. Het open MT is een vrijwillige bespreking en toegankelijk voor iedereen. Het gesloten MT is alleen toegankelijk voor MT leden. Hierin worden onder andere de financiën besproken.

Conclusie:

IES realiseert haar sales het grootste gedeelte middels het MT. Het MT stelt de jaarlijkse omzetdoelstellingen op, zoekt in de sectoren naar suspects, speelt in op prospecten, stelt op basis van de klantbehoefte offertes op, onderhandelt met klanten, sluit de deal met de klanten, koppelt medewerkers aan de opdrachten, geeft trainingen, beheert, registreert en bewaakt de sales, bespreekt de sales tijdens het open en gesloten MT en houdt de medewerkers maandelijks op de hoogte van de sales middels een maandrapportage.

Voor het opstellen van de jaarlijkse omzetdoelstelling kijkt het MT naar het aantal medewerkers, de wensen van IES, de groei en ontwikkelingen in de markten van de sectoren en luistert naar het onderbuikgevoel. De jaardoelstelling bestaat uit vijf subdoelstellingen. Ieder MT lid is verantwoordelijk voor een subdoelstelling. Ondanks dat het MT de subdoelstellingen opstelt, vinden zij de focus hierop niet zo belangrijk. De focus ligt op de totale jaarlijkse omzetdoelstelling, omdat het MT vindt dat het gaat om wat IES met elkaar heeft binnengehaald.

Het MT haalt allerlei soorten opdrachten binnen die niet gebonden zijn aan selectiecriteria. Wanneer het MT een medewerker heeft gekoppeld aan een opdracht, hoeft de medewerker alleen aan sales te doen door het actief herkennen van signalen bij de klant. Door het actief herkennen van signalen hoopt het MT dat de opdracht van de medewerker verlengd wordt en/of dat er nog een andere medewerker van IES kan komen werken. Hier worden geen targets aan gehangen, maar de medewerkers moeten vanuit zichzelf wel meer omzet willen realiseren. De medewerkers worden niet op salestraining gestuurd, omdat het techneuten zijn.

Wanneer medewerkers iets willen toevoegen in de sales kunnen zij vrijblijvend aanschuiven tijdens het open MT.

Jan Mens (lid van het MT) beheert en bewaakt de sales door het registreren van de jaarlijkse omzetdoelstelling, de subdoelstellingen, de offertes en de orders in zijn eigen bestand. De offertes en orders worden door ieder lid van het MT geregistreerd in een openbaar bestand op SharePoint.

## 4.2 Hoe ziet de Sales funnel van IES eruit?

In dit hoofdstuk wordt het gekozen model van (Putten, Schenk, & Faust, 2012) gebruikt om de deelvraag *’Hoe ziet de Sales funnel van IES eruit?*’ te beantwoorden.

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er een gesprek gehouden met Jan Mens op donderdag 23 mei 2016 (J. Mens, persoonlijke communicatie, 23 mei 2016). De verkregen informatie van Jan Mens over de Sales funnel van IES wordt hierbij ingevuld in de fasen van het gekozen model. Aan de hand van bijlage 3 worden de definities van de fasen opnieuw toegelicht om zo een helder beeld te krijgen en de fasen goed in te vullen.

Jan Mens zegt dat er binnen IES het liefste aan warme acquisitie wordt gedaan. Het aanbieden van diensten aan mensen die de medewerkers al kennen past volgens Jan Mens het beste bij de organisatiecultuur van IES. De reden is, dat het sociale aspect hierbij belangrijk is. Toch wordt er ook aan koude acquisitie gedaan. Hierbij biedt IES haar diensten aan mensen die zij nog nooit eerder hebben ontmoet of gesproken. Telefonische acquisitie speelt hierbij geen rol. Waaruit de warme en koude acquisitie van IES uit bestaat wordt in de volgende deelhoofdstukken toegelicht.

### 4.2.1 Suspect fase

De suspect is nog niet bekend met het aanbod van het bedrijf, maar kenmerkt zich wel als een potentiële klant. Het is een niet gekwalificeerde verkoopkans en bevindt zich op het marktplatform.

Tot de suspect fase van IES behoren de informatiebronnen: netwerken, LinkedIn, vakbladen en de krant. Zoals in hoofdstuk 1.1 al is beschreven worden 90% van de klanten geworven middels netwerken.

#### 4.2.1.1. Netwerken

Netwerken is een belangrijk middel voor IES om toe te passen in de suspect fase. Hierdoor wordt er inzicht verkregen in de potentiële klanten. Zoals in de aanleiding al werd beschreven, wordt 90% van de klanten geworven via netwerken. IES doet aan netwerken door gebruik te maken van het eigen netwerk, lid te zijn van kennisnetwerken en het bezoeken van beurzen, congressen en bijeenkomsten. IES geeft ook weleens lezingen op beurzen, congressen en bijeenkomsten. Daarnaast doet IES aan netwerken door het geven van trainingen en workshops.

Eigen netwerk

Ieder MT lid heeft een netwerk binnen een van de vier sectoren. Zij gebruiken hun netwerk om op zoek te gaan naar suspects.

Kennisnetwerken

Het opdoen van kennis via het netwerk wordt ook wel kennisnetwerk genoemd. De basis voor het kennisnetwerk zijn de netwerkorganisaties waar IES lid van is. IES is lid van de volgende netwerkorganisaties:

IAM, Profion, ESReDA en NVDO. Via deze netwerkorganisaties kan er inzicht worden verkregen in waar de mogelijke suspects van IES zich bevinden.

IAM: Met het IAM werkt IES samen om kennis en ontwikkelingen van asset management wereldwijd te volgen. Hierbij volgt IES met name de kant van de kritieke infrastructuur.

Profion: IES is lid van Profion, omdat zij een branchevereniging zijn voor professioneel industrieel onderhoud. Door lid te zijn van deze netwerkorganisatie is IES op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen binnen de Industriesector.

ESReDA: IES is lid van deze netwerkorganisatie, omdat ESReDA een Europese branchevereniging is, die zich focust op specialistische deskundigheid middels een forum. Hierdoor krijgt IES inzicht in de uitwisseling van informatie, data en huidige onderzoeken op het gebied van veiligheid en betrouwbaarheid.

NVDO: Door middel van deze netwerkorganisaite blijft IES op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen op het gebied van doelmatig onderhoud.

Beurzen, congressen en bijeenkomsten

Het bezoeken van beurzen, congressen en bijeenkomsten is voor IES een belangrijke vorm van netwerken. Hierbij gaat IES zelf op zoek naar potentiële klanten en geeft op deze gelegenheden zelf weleens lezingen.

Door het geven van lezingen wil IES mensen (suspects) kennis laten maken met IES, kennis en informatie overbrengen en daarbij autoriteit uitstralen. IES staat niet met een stand op een beurs. Dit hebben zij weleens gedaan, maar dit bleek niet veel resultaat te hebben. In bijlage 11 wordt een selectie van beurzen, bijeenkomsten en congressen weergegeven die IES heeft bezocht.

Het geven van trainingen en workshops

Jan Mens en Diederick van Leeuwen (medewerkers vanuit het MT) zijn actief in het geven verschillende trainingen en workshops. Het geven van trainingen en workshops zijn belangrijke middelen voor IES om het netwerk uit te breiden en te versterken. Iemand die zich inschrijft voor een bepaalde training of workshop van IES hoeft nog niet bekend te zijn met IES als bedrijf en de overige diensten die zij aanbieden. Vandaar dat er tijdens de trainingen en workshops ook IES als bedrijf onder de aandacht wordt gebracht. De deelnemers worden actief betrokken bij het programma en er ontstaan vaak persoonlijke vragen. Door in te gaan op persoonlijke vragen kan een suspect een prospect worden. Een persoonlijke vraag kan namelijk een gekwalificeerde verkoopkans zijn. IES biedt samen met samenwerkingsverbanden de trainingen en workshops aan. De bedrijven waarmee IES een samenwerkingsverband heeft zijn: NoMondai, IIR, Glomacs, Znapz en Radar.

Nomondai: Samen met Nomondai wordt een E-learning training asset management voor maintenance engineers ontwikkeld. Nomondai ontwikkelt het portal en het studentenvolgsysteem. IES levert de content van de trainingen en verzorgt de terugkomsessies met de kandidaten. Beide partijen leveren kandidaten aan voor de ontwikkelde trainingen.

IIR: Samen met IIR worden de trainingen IAM Certificate in asset management (CIAM) voor niet financiële managers gegeven. IIR verzorgt de marketing, commercie en de faciliteiten rond de training. IES levert de inhoud en de docenten.

Glomacs: Samen met Glomacs geeft IES trainingen gericht op een breed gebied van onderhoudsmanagement tot asset management. IES levert de inhoud en de docenten. Glomacs doet de marketing, de commercie en de faciliteiten. De trainingen worden gegeven op internationale locaties. De primaire locatie is Dubai.

Znapz: De samenwerking is gebaseerd op de raakvlakken die behoren tot het implementeren van software dat de processen van asset management ondersteunt. Veel van de trajecten van Znapz liggen buiten Nederland. IES voert hierbij de business implementatie uit waarbij trainingen een onderdeel zijn. Tevens is Znapz een extra verkoopkanaal voor de in company CIAM training.

Radar: Samen met Radar/Vertige worden er trainingen gegeven binnen verandermanagement. Op dit moment is het een ‘samenwerkingstraining’.

#### 4.2.1.2 LinkedIn

Wanneer het MT er achter komt dat er meer opdrachten binnengehaald moeten worden, wordt er aan iedere medewerker gevraagd om een uitdraai te maken van zijn/haar LinkedIn bestand. Deze informatie wordt gebruikt voor de zoektocht naar suspects in alle vier de sectoren.

#### 4.2.1.3 Vakbladen

Middels het publiceren van advertenties en artikelen in vakbladen wil IES potentiële klanten op de hoogte brengen van haar aanbod. Het doel hiervan is dus het vergroten van de naamsbekendheid. Vlakbladen waarin onder andere gepubliceerd wordt zijn: Offshore Holland, Offshore Visie, Ship & Offshore en Offshore Magazine.

#### 4.2.1.4 De krant

IES heeft een abonnement op het Financieel Dagblad om het nieuws te volgen en gericht op zoek te gaan naar suspects.

### 4.2.2 Prospect fase

Een prospect is een klant waarmee de verkoper in dialoog is geweest. Het is een gekwalificeerde verkoopkans op het koopplatform.

Tot de prospect fase van IES behoren de volgende informatiebronnen:

* Een medewerker van IES die in dialoog is geweest met een potentiële klant op een beurs, congres en bijeenkomst
* Een medewerker van IES die in dialoog is geweest met een potentiële klant door te netwerken
* Een deelnemer van een training of workshop die een persoonlijke vraag stelt. Deze persoonlijke vraag kan een gekwalificeerde verkoopkans zijn
* Een potentiële klant die de website van IES bezoekt om informatie te krijgen over het bedrijf en de diensten die worden aangeboden
* Een potentiële klant die via de website een aanvraag doet voor een offerte. Dit zijn voornamelijk internationale aanvragen
* Een potentiële klant die IES actief volgt op LinkedIn en Twitter
* Een reactie van een potentiële klant op LinkedIn of Twitter
* Een potentiële klant die via LinkedIn een bericht over IES plaatst en/of deelt
* Een potentiële klant die via Twitters een bericht over IES tweet en/of retweet
* Een potentiële klant die een email stuurt naar IES
* Een potentiële klant die telefonisch contact opneemt met IES
* Spontane aanvraag van een oude opdrachtgever waar IES op dit moment niet actief is

Het abonnement op de website [www.aanbestedingskalender.nl](http://www.aanbestedingskalender.nl) behoort ook tot de prospect fase. Jan Mens zegt dat er iedere dag tientallen nieuwe aanbestedingen op deze website worden geplaatst door ministeries, provincies, gemeentes, waterschappen en overige bedrijven. Deze opdrachten kunnen van toepassing zijn op de verschillende sectoren waar IES zich op richt. Deze website helpt IES om meer aanbestedingen te vinden, zodat de focus kan worden gelegd op het winnen van opdrachten en het verhogen van de omzet. Deze website valt onder de prospectfase, omdat de opdrachtgever middels de aangeboden offerte inzicht krijgt in wat IES te bieden heeft.

In de prospectfase komt het meest voor dat een medewerker van IES in dialoog is geweest met een potentiële klant door te netwerken en doordat een deelnemer van een training of workshops een persoonlijke vraag stelt. Hierbij is de vraag een gekwalificeerde verkoop kans.

### 4.1.3 Qualified fase

In deze fase is de verkopende organisatie in beeld bij de kopende organisatie en staat op de shortlist. Op de shortlist staan verschillende verkopende organisaties waarbij mogelijk de koop gaat plaatsvinden. Het is een kans op het werkplatform.

In deze fase probeert IES te interpreteren wat de klant wil en wordt er een klantgesprek aangevraagd. Het aanvragen van een klantgesprek gebeurt niet bij aanbestedingstrajecten.

### 4.2.4 Offer fase

De verkopende organisatie heeft een offerte uitgebracht.

IES brengt in drie verschillende fasen haar offertes uit aan klanten. In fase 1 wordt er met de klant een gesprek gehouden over de offerte en in fase 2 wordt een conceptversie van de offerte naar de klant verstuurd met als doel het nagaan van de klantverwachtingen. Wanneer de klant zijn/haar verwachtingen kenbaar heeft gemaakt, wordt er overgaan naar fase 3 waarbij de definitieve offerte wordt opgesteld en verstuurd. Fase 2 wordt ook weleens overgeslagen en dat meteen de definitieve offerte naar de klant wordt verstuurd.

Bij aanbestedingstrajecten gaat het anders. De offerte dient via allerlei richtlijnen te worden aangeleverd en wordt alleen de definitieve offerte naar de klant verstuurd. Er gaat hier geen klantgesprek aan vooraf. Hierbij is het onzeker of de offerte voldoet aan de verwachtingen van de klant en of deze offerte het beste is.

### 4.2.5 Closing fase

In deze fase worden de laatste onderhandelingen gedaan.

Er wordt altijd na gebeld om te vragen wat de klant van de definitieve offerte vindt. Hierbij worden de laatste onderhandelingen gedaan over de prijs en de voorwaarden, worden er nog aanpassingen gedaan, wordt er gevraagd wanneer het besluit wordt genomen en wordt er vanuit IES aangegeven dat er altijd contact kan worden opgenomen wanneer er nog vragen zijn.

Bij aanbestedingstrajecten heeft IES geen invloed op de closing fase en kan er dus niet worden na gebeld. Dit komt doordat de procedures via de Europese wetgeving lopen. Deze procedures zijn ervoor om iedereen gelijken kansen te bieden.

### 4.2.6 Order/ geen order fase

De order wordt geaccepteerd door de kopende organisatie of de kopende organisatie kiest voor de concurrent.

Zowel bij de normale gang van zaken als bij aanbestedingstrajecten neemt de klant contact op met IES om te vertellen of de order wordt geaccepteerd of dat er voor de concurrent wordt gekozen. Wanneer er voor de concurrent is gekozen vraagt IES waarom zij het niet zijn geworden. Zo kan IES erachter komen waar zij van kunnen leren en wat zij in het vervolg beter kunnen doen. Deze informatie wordt besproken met het MT, wordt vervolgens in het hoofd onthouden en niet bijgehouden in een systeem.

Conclusie:

Voor IES konden alle fasen van de Sales funnel worden ingevuld. De Sales funnel van IES bestaat uit de suspect fase, prospect fase, qualified fase, offere fase, closing fase en de order/ geen order fase.

Suspect fase:

In de suspect fase maakt IES gebruik van verschillende informatiebronnen voor het inzichtelijk maken van potentiële klanten die nog niet bekend zijn met het aanbod van IES. De verschillende informatiebronnen zijn: netwerken, LinkedIn, vakbladen en de krant. Het is gebleken dat netwerken de belangrijkste informatiebron is voor IES, omdat middels deze bron 90% van de klanten worden geworven. Gezien de sectoren waarin IES actief is, is het volgende opvallend van de informatiebron ‘netwerken’:

* De netwerkorganisaties waar IES lid van is, zijn voornamelijk gericht op het vakgebied asset management in het algemeen en een gedeelte op de sectoren Infrastructuur en Industrie
* IES bezoekt alleen beurzen, congressen en bijeenkomsten die te maken hebben met de Offshore sector
* IES richt zich middels trainingen en workshops niet op bepaalde sectoren maar op asset management in het algemeen

Hieruit blijkt dat IES middels de informatiebron ‘netwerken’ kansen laat liggen door niet met alle netwerkmiddelen actief te zijn in alle sectoren. De focus ligt voornamelijk op de Offshore sector, waarbij de sectoren Infrastructuur en Industrie nauwelijks voorkomen en de sector OV zelfs helemaal niet. Alleen middels het eigen netwerk van het MT wordt er middels deze informatiebron gezocht naar suspects in alle vier de sectoren. Ook middels de informatiebron ‘LinkedIn’ wordt er in alle vier de sectoren gezocht naar suspects.

Wanneer IES in de suspect fase gebruik maakt van de informatiebron ‘vakbladen’, publiceren zij alleen artikelen en advertenties in vakbladen van de Offshore sector.

Prospect fase:

In de prospect fase krijgt IES op verschillende manieren inzicht in gekwalificeerde verkoopkansen op het koopplatform. De meest voorkomende manieren zijn: een medewerker van IES die in dialoog is geweest met een potentiële klant door te netwerken en een deelnemer van een training of workshop die een persoonlijke vraag stelt. Hierbij is de vraag een gekwalificeerde verkoopkans.

Qualified fase

Wanneer een potentiële opdracht in de qualified fase is beland, probeert IES te interpreteren wat de klant wil. Vervolgens wordt er een klantgesprek aangevraagd. Het aanvragen van een klantgesprek gebeurt niet bij aanbestedingstrajecten.

Offer fase

IES brengt in drie verschillende fasen haar offertes uit aan klanten. In fase 1 wordt er een klantgesprek gehouden, in fase 2 wordt op basis van het klantgesprek een conceptversie van de offerte verstuurd naar de klant en in fase 3 wordt de definitieve offerte verstuurt naar de klant. Het komt weleens voor dat fase 2 wordt overgeslagen en dat meteen de definitieve offerte naar de klant wordt verstuurd. Bij aanbestedingstrajecten is er alleen sprake van fase 3.

Closing fase

IES belt de klant om na te gaan of de offerte aan de klantverwachtingen voldoet. Tijdens dit telefonische gesprek worden de laatste onderhandelingen gedaan over de prijs en de voorwaarden, worden er nog aanpassingen gedaan. Wanneer het om aanbestedingstrajecten gaat heeft IES geen invloed op de closing fase.

Order/ geen order fase

In de order fase wordt de order geaccepteerd of niet. Wanneer de order niet geaccepteerd wordt, wordt de reden ervan gevraagd. Deze informatie wordt met het MT besproken en niet geregistreerd. De beschreven order fase geldt voor zowel de normale gang van zaken als voor de aanbestedingstrajecten

## 4.3 Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel?

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag ‘*Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel?*’ beantwoord.

Om deze deelvraag te beantwoorden heeft er op 18 mei 2016 een gesprek plaatsgevonden tussen de onderzoeker en Jannie de Bruijn (J. de. Bruijn, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Op basis van de theorie en dit gesprek is dit hoofdstuk tot stand gekomen. De onderzoeker had zelf geen toegang tot de informatie binnen IES, daarom is de informatie verkregen middels een gesprek.

### 4.1 De backwardplanning

Zoals beschreven in hoofdstuk 2.2 bestaat een backwardplanning uit het vaststellen van een omzetdoelstelling en wordt er vervolgens gekeken naar wat de doelstelling dan moet zijn van de gemiddelde orderwaarde, het aantal orders en het aantal acties voor het binnenhalen van een order. Deze opbouw wordt dan ook gebruikt om te kijken of IES beschikt over de benoemde doelstellingen en wordt vervolgens gekeken of deze doelstellingen ook daadwerkelijk de gewenste omzet hebben opgeleverd.

De backwardplanning wordt ingevuld voor de jaren 2014 en 2015 om te kijken in hoeverre de doelstellingen van IES de afgelopen twee jaar een bijdrage hebben geleverd aan de omzetvoorspelling. Ook wordt de backwardplanning voor dit jaar (2016) ingevuld om te kijken hoe IES op dit moment ervoor staat ten opzichte van haar doelstelling(en).

#### 4.1.1 Omzetdoelstellingen van de jaren 2014, 2015 en 2016

De omzetdoelstelling van IES is gebaseerd op een jaar en bestaat uit subdoelstellingen. De subdoelstellingen worden weergegeven in percentages, namelijk: Infrastructuur (35%), OV (25%), Industrie (15%), Offshore (20%) en Trainingen (5%). Hieruit blijkt dat de sector Infrastructuur voor de meeste omzet moet zorgen en de sector Industrie voor de minste omzet. De omzetdoelstellingen registreert Jan Mens in zijn eigen bestand.

De tabel hieronder weergeeft de omzetdoelstellingen van IES van de jaren 2014, 2015 en 2016.

*Tabel 3.*

|  |  |
| --- | --- |
| Jaar | Omzetdoelstelling |
| 2014 | € 3,5 miljoen |
| 2015 | € 3 miljoen |
| 2016 | € 3 miljoen |

In de tabel is te zien dat de omzetdoelstellingen van de jaren 2015 en 2016 hetzelfde zijn, maar verminderd is ten opzichte van het jaar 2014.

#### 4.1.2 Resultaten omzetdoelstellingen van de jaren 2014, 2015 en 2016

Uit de jaarrekeningen van IES is op te maken hoeveel omzet er in de jaren 2014 en 2015 gerealiseerd is. De maandrapportage van april 2016 laat zien hoeveel omzet er tot nu toe in het jaar 2016 is behaald.

De tabel hieronder weergeeft de gerealiseerde omzet van de jaren 2014 en 2015. Ook geeft de tabel inzicht in hoeveel omzet er tot nu toe in het jaar 2016 is behaald.

*Tabel 4.*

|  |  |
| --- | --- |
| Jaar | Gerealiseerde omzet |
| 2014 | € 2.608.893 |
| 2015 | € 2.418.249 |
| 2016 | € 1.357072 |

Welke sectoren hebben bijgedragen aan de gerealiseerde omzet van de jaren 2014, 2015 en halverwege 2016 en hun aandeel daarbij kan niet in kaart worden gebracht. Alleen de totaal gerealiseerde omzet wordt in de jaarrekeningen en maandrapportage genoemd.

Er kan geen uitspraak worden gedaan of de gerealiseerde omzet dat er tot nu toe in 2016 behaald is, er positief of negatief uitziet. Aan de ene kant kan er gesteld worden dat IES er positief voor staat, aangezien de tot nu toe gerealiseerde omzet bijna de helft is van de omzetdoelstelling. Aan de andere kant is het niet inzichtelijke of er in bepaalde maanden meer omzet wordt gerealiseerd dan in andere maanden. Dit wil zeggen dat wanneer er uit de vorige jaren is gebleken dat er in bepaalde maanden van het eerste half jaar de meeste omzet is behaald, het uitzicht voor nu ook negatief kan zijn.

#### Doelstelling gemiddelde orderwaarde van de jaren 2014, 2015 en 2016

IES heeft geen doelstelling voor de gemiddelde orderwaarde.

#### 4.1.4 Werkelijke gemiddelde orderwaarde in de jaren 2014, 2015 en 2016

IES biedt niet direct inzicht in de werkelijke gemiddelde orderwaarde.

#### Doelstelling aantal orders van de jaren 2014, 2015 en 2016

IES heeft geen doelstelling voor het aantal orders.

#### Werkelijke aantal orders in de jaren 2014, 2015 en 2016

Voor het inzichtelijk maken van het werkelijke aantal orders in de jaren 2014, 2015 en 2016 is er gebruik gemaakt van de offertemap van IES en de offertewerkstroom op SharePoint. Voor de jaren 2014 en 2015 is er gebruik gemaakt van de offertemap van IES en voor het jaar 2016 is er gebruik gemaakt van de offertemap op SharePoint. Sinds 2016 registreert IES al haar offertes in de offertewerkstroom op SharePoint.

Zowel de offertemap van IES als de offertewerkstroom op ShairePoint geeft inzicht in welke offertes er zijn doorgegaan. Hier zijn geen sectoren aan gekoppeld. Er kan dus geen inzicht worden verkregen in welke sectoren hieraan hebben bijgedragen. Hoofdstuk 2.1 laat zien dat wanneer een offerte doorgaat een order wordt genoemd. Door per jaar te kijken naar welke offertes er zijn door gegaan, is er inzicht verkregen in het werkelijke aantal orders per jaar. In de offertewerkstroom is gekeken naar het werkelijke aantal orders die er tot nu toe (april 2016) zijn behaald in het jaar 2016.

In de tabel hieronder worden de uitkomsten weergegeven.

*Tabel 5.*

|  |  |
| --- | --- |
| Jaar | Werkelijk aantal orders |
| 2014 | 118 stuks |
| 2015 | 132 stuks |
| 2016 | 43 stuks |

Gezien het werkelijke aantal orders in van het jaar 2014 en 2015 is te zien dat het aantal werkelijke orders gegroeid zijn met 14 stuks.

#### Doelstelling aantal acties voor het binnenhalen van een order van de jaren 2014, 2015 en 2016

IES heeft geen doelstelling voor het aantal acties voor het binnenhalen van een order.

#### 4.1.7 Werkelijke aantal acties voor het binnenhalen van een order van de jaren 2014, 2015 en 2016

Het werkelijke aantal acties voor het binnenhalen van een order worden niet geregistreerd door IES.

Conclusie:

Er kan geconcludeerd worden dat de backwardplanning voor IES niet volledig ingevuld kan worden, omdat IES niet over al de aangegeven doelstellingen beschikt. De enige doelstelling waar IES over beschikt is de jaarlijkse omzetdoelstelling. De jaarlijkse omzetdoelstelling bestaat uit vijf subdoelstellingen, waarbij de subdoelstellingen worden weergegeven in percentages. Wanneer de jaarlijkse omzetdoelstelling van de jaren 2014 en 2015 vergeleken worden met de werkelijke omzet, is te zien dat de omzetdoelstelling van beide jaren niet behaald is. De omzetdoelstelling van IES draagt dus niet bij aan de omzetvoorspelbaarheid.

Welke sectoren hierin hebben bijdragen en wat hun aandeel hierin is geweest, is niet bekend. Er is alleen inzicht in de werkelijke totale omzet.

Aangezien IES alleen beschikt over de jaarlijkse omzetdoelstellingen, beschikt IES dus niet over de volgende doelstellingen:

* De gemiddelde orderwaarde
* Het aantal orders
* Het aantal acties voor het binnenhalen van een order

Gekeken te hebben naar de werkelijkheid worden alleen de resultaten van de omzetdoelstellingen en het werkelijke aantal orders geregistreerd. De werkelijke gemiddelde orderwaarde en het werkelijke aantal acties voor het binnenhalen van een order worden niet geregistreerd.

# Resultaten interviews

De resultaten van de interviews beantwoorden de deelvraag *‘Hoe willen de medewerkers van IES gemanaged worden in de Sales funnel?*’.

**Vraag 1. Waaruit bestaan de salesdoelstellingen van de medewerker?**

Uit analyseschema 1 blijkt dat de respondenten geen kwalitatieve salesdoelstellingen hebben, maar wel een mogelijke kwantitatieve salesdoelstelling. Bijna alle respondenten zeggen een kwantitatieve salesdoelstelling te hebben, waarvan de helft zegt niet precies te weten waar deze kwantitatieve salesdoelstelling uit bestaat. Opvallend is dat de respondenten die behoren tot de functie ‘manager’ zeggen dat zij weten waar hun kwantitatieve salesdoelstelling uit bestaat, maar beiden een andere kwantitatieve salesdoelstelling aangeven (de een zegt een persoonlijke en de ander zegt een gezamenlijke kwantitatieve salesdoelstelling te hebben). Deze managers kunnen dus ook onderverdeeld worden onder de respondenten die zeggen wel een kwantitatieve salesdoelstelling te hebben, maar niet precies weten waar deze kwantitatieve salesdoelstelling uit bestaat. Daarnaast is het opvallend dat er respondenten zijn die onder de selectie ‘wel actief’ zijn ingedeeld, zeggen te weten dat zij een kwantitatieve salesdoelstelling hebben, maar niet precies weten waar deze kwantitatieve salesdoelstelling uit bestaat.

Conclusie:

De respondenten beschikken niet over een kwalitatieve salesdoelstelling.

Wel beseffen de respondenten dat zij beschikken over een kwantitatieve salesdoelstelling, maar weten niet precies waar deze uit bestaat.

**Vraag 2: Hoe ervaart de medewerker de salesdoelstellingen?**

Uit analyseschema 2 blijkt dat de respondenten de kwantitatieve salesdoelstelling meer negatief dan positief ervaren. Bijna alle respondenten ervaren het als negatief dat de kwantitatieve salesdoelstelling niet SMART geformuleerd wordt. Opvallend is dat de managers en een senior ook deze uitspraak hebben gegeven, maar bij positieve aspecten en ervaringen zeggen dat de kwantitatieve salesdoelstelling voor hen duidelijk is. Zij zijn de enigen die de kwantitatieve salesdoelstelling als duidelijk ervaren. Ook zijn alleen de managers en een senior bekend met hun salesrol. Daarbij behoren de managers tot de selectie ‘wel actief’ en de senior ‘niet actief’.

Een manager heeft aangegeven dat het MT niet alle sales zelf wil oppakken en wil dat andere medewerkers ook actief worden in de sales.

Meer dan de helft van de respondenten vindt het negatief dat zij geen begeleiding krijgen in de sales en een gedeelte van de respondenten vindt het negatief dat alles wordt aangepakt wat op IES afkomt. Uit dit laatste aspect blijkt dat de respondenten duidelijke criteria willen vaststellen.

Verder laten de individuele uitkomsten zien op basis waarvan de verschillende respondenten de salesdoelstelling als negatief ervaren. Een respondent geeft aan dat de kwantitatieve salesdoelstelling is gebaseerd op het onderbuikgevoel en twijfelt of targets wel effectief zijn. Een andere respondent zegt dat hij een salesdoelstelling als negatief ervaart, omdat hij het lastig vindt om sales naast zijn opdracht bij de klant te doen. Hij zegt dat dit mede komt doordat hij geen begeleiding krijgt in de sales en daarnaast declarabel moet zijn. Ook zegt een respondent het verschrikkelijk te vinden om te verkopen en zegt een andere respondent dat hij sales geen doel vindt voor zijn functieniveau. Uit deze laatste twee aspecten blijkt dat deze respondenten niet actief willen zijn in de sales. Tot slot zegt een respondent het negatief te vinden, dat er alleen aandacht is voor de orderfase in de Sales funnel en niet voor de andere fasen.

Ondanks dat alleen de managers en een senior de kwantitatieve salesdoelstelling en hun salesrol duidelijk vinden en dit als positief ervaren, zijn er nog een aantal positieve aspecten en ervaringen verkregen van verschillende respondenten. Een gedeelte van de respondenten geeft aan dat zij het als positief ervaren wanneer er voor een gezamenlijk doel wordt gegaan. Verder maken de individuele antwoorden duidelijk welke positieve ervaring een respondent heeft met de salesdoelstelling. Een respondent die behoort tot de functie ‘senior’ en selectie ‘wel actief’ zegt het reëel te vinden om als senior medeverantwoordelijk te zijn voor het behalen van de omzet. De laatste twee individuele antwoorden zijn verkregen van respondenten die liever geen salesdoelstelling willen. De ene respondent zegt namelijk dat hij het prettig vindt om geen salesdoelstelling te hebben, omdat hij hierdoor geen druk ervaart en de andere respondent zegt dat hij het als positief ervaart om geen doelstelling te hebben, omdat het hebben van geen salesdoelstelling altijd makkelijker is.

Conclusie:

Het merendeel van de respondenten ervaren de kwantitatieve salesdoelstelling meer negatief dan positief. De salesdoelstelling is nu niet SMART geformuleerd, de verwachting van hun salesrol is onduidelijk en krijgen geen begeleiding in de sales. Alleen de manager en een senior ervaren de kwantitatieve salesdoelstelling als positief, omdat zij bekend zijn met hun kwantitatieve salesdoelstelling en salesrol.

Er is een behoefte aan een gezamenlijk doel.

**Vraag 3: Welke motivaties van de medewerker kunnen een rol spelen bij de salesdoelstellingen?**

Uit analyseschema 3 blijkt dat er zowel motiverende als demotiverende aspecten een rol kunnen spelen bij de salesdoelstellingen van de respondenten.

Een klein gedeelte van de respondenten geeft aan dat, voordat een kwantitatieve salesdoelstelling wordt opgesteld, er eerst kennis moet zijn van de markt. Volgens deze respondenten kan er zonder inzicht in de markt geen kwantitatieve salesdoelstelling worden opgesteld, omdat deze dan niet op de realiteit is gebaseerd. Dat de kwantitatieve salesdoelstelling realistisch moet zijn wordt extra benadrukt, aangezien de helft van de respondenten aangeeft dat zij het motiverend vinden dat de kwantitatieve salesdoelstelling SMART geformuleerd wordt. Bij het opstellen van een SMART geformuleerde doelstelling, vinden deze respondenten het belangrijk dat dit gezamenlijk met het MT wordt gedaan en dat dit een gezamenlijk doel is. Een respondent zegt dat een gezamenlijk doel belangrijk is, omdat het anders leidt tot competitie onder collega’s en dit demotiverend vindt. Deze respondent vindt synergie tussen collega’s belangrijk. Een andere respondent vindt dat sales niet verplicht kan worden en dus niet iedereen actief hoeft te zijn in de sales. Deze respondent zou het dan ook demotiverend vinden als sales wel wordt verplicht.

Een gedeelte van de respondenten vindt het hebben van doel motiverend. Daarnaast vinden zij dat een kwantitatieve salesdoelstelling een positieve rol speelt bij het hebben van minder detacheringswerk. Volgens deze respondenten kan een kwantitatieve salesdoelstelling zorgen voor een vervolg of nieuwe opdracht. Een nieuwe opdracht die niet per se voor zichzelf hoeft te zijn, maar ook voor collega’s kan zijn. Een respondent geeft hierbij als toelichting dat het voor hem motiverend is wanneer er collega’s kunnen blijven werken bij IES.

Daarnaast geeft een klein gedeelte van de respondenten aan dat zij gemotiveerd worden, wanneer zij een doel behalen. Hieraan kunnen verschillende individuele motivaties gekoppeld worden. Een respondent geeft namelijk aan dat het behalen van een doel zorgt voor een kickgevoel en een andere respondent zegt dat dit zorgt voor winst. Opvallend is dat een klein gedeelte van de respondenten het behalen van een doel motiverend vindt en dat de helft van de respondenten het behalen van de salesdoelstelling pas motiverend vindt als er een beloning aan vast zit. Een respondent voegt hieraan toe dat het behalen van het doel gevierd moet worden.

De helft van de respondenten vindt het belangrijk dat wanneer de kwantitatieve salesdoelstelling behaald is, zij hier waardering voor krijgen. Een klein gedeelte van de respondenten voegen hieraan toe dat de aandacht oprecht moet zijn. Wel zegt een respondent dat wanneer de kwantitatieve salesdoelstelling niet behaald is, dit niet mag worden afgestraft. Daarnaast geeft een respondent aan dat hij het demotiverend vindt wanneer hij moet zeggen dat hij het doel niet behaald heeft en zegt een andere respondent dat het niet behalen van een doel zijn zelfvertrouwen kan verlagen.

Bij demotiverende aspecten geeft een gedeelte van de respondenten aan dat zij geen begeleiding krijgen in de sales. Dit maakt de uitkomst ook duidelijk dat bij motiverende aspecten de helft van de respondenten inzicht willen in wat er van hen verwacht wordt wanneer zij actief dienen te zijn in de sales. Daarnaast zegt een gedeelte van de respondenten dat zij dan ook inzicht willen in de sales en dat er meer aandacht moet zijn voor sales.

Ondanks dat de respondenten motivaties benoemen die een rol kunnen spelen bij salesdoelstellingen, geeft bijna de helft van de respondenten aan dat zij zich onder druk voelen staan bij het hebben van een kwantitatieve salesdoelstelling. Daarnaast zegt een respondent dat sales moeilijk te combineren is, omdat hier geen tijd, ruimte en energie voor is.

Conclusie:

Enerzijds geeft het merendeel van de respondenten aan dat de kennis van de markt belangrijk is om een juiste salesdoelstelling te kunnen formuleren. De respondenten worden gemotiveerd door een SMART geformuleerde salesdoelstelling die gezamenlijk opgesteld en gedragen worden door de betrokken medewerkers in de organisatie. Wanneer een salesdoelstelling is behaald vinden respondenten het krijgen van waardering belangrijk. Anderzijds wordt geen begeleiding in de sales en het hebben van een salesdoelstelling als demotiverend ervaren, omdat de respondenten zich hierdoor onder druk voelen staan.

**Vraag 4: Heeft de medewerker behoefte aan een kwantitatieve en kwantitatieve salesdoelstelling die op korte termijn is gebaseerd?**

Uit analyseschema 4 blijkt dat het merendeel van de respondenten behoefte heeft aan zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve salesdoelstelling die op korte termijn zijn gebaseerd. Een groot gedeelte van de respondenten kan zich namelijk vinden in een kwantitatieve salesdoelstelling en geven de voorkeur aan een jaardoelstelling. Daarbij zegt een gedeelte van de respondenten dat zij de jaardoelstelling willen onderverdelen in subdoelstellingen.

Een klein gedeelte van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan een kwantitatieve salesdoelstelling. Zij zeggen wel dat als het echt moet, zij dan een jaardoelstelling willen. Er zijn verschillende redenen gegeven waarom deze respondenten geen behoefte hebben aan een kwantitatieve salesdoelstelling. De ene respondent is niet van het ‘moeten’ en de andere respondent geeft aan dat de salesdoestelling voor hem vanzelfsprekend is.

Naast dat een groot gedeelte van de respondenten behoefte heeft aan een kwantitatieve salesdoelstelling op korte termijn, geeft bijna de helft van de respondenten aan dat zij ook behoefte hebben een kwantitatieve salesdoelstelling op lange termijn. Respondenten vinden dat deze lange termijn doelstelling inzicht geeft in de markt en omdat de opdrachten die bij IES worden binnengehaald, soms het volgende jaar overlopen of worden pas in het volgende jaar uitgevoerd.

Een ruim gedeelte van de respondenten zegt zich te kunnen vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen en geeft de voorkeur aan een jaardoelstelling die is onderverdeeld in subdoelstellingen. Het gedeelte van de respondenten dat geen behoefte heeft aan een kwalitatieve salesdoelstelling, zegt dat ontwikkeling altijd moet kunnen.

Conclusie:

Het merendeel van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan een zowel kwantitatieve als een kwalitatieve salesdoelstelling die gebaseerd is op korte termijn(jaardoelstelling).

Ook is er behoefte aan een kwantitatieve salesdoelstelling gebaseerd op lange termijn.

**Vraag 5: Hoe ziet de medewerker de salesdoelstellingen voor zich in de Sales funnel?**

Uit analyse 5 blijkt dat het merendeel van de respondenten zowel een kwantitatieve als kwalitatieve salesdoelstelling voor zich ziet in de Sales funnel. Bijna alle respondenten heeft behoefte aan een kwantitatieve salesdoelstelling met betrekking tot de Sales funnel. Dit betekent dat er één respondent is die geen behoefte heeft aan een kwantitatieve salesdoelstelling in de Sales funnel. Deze respondent zegt dat alleen medewerkers die hoger in de organisatie zitten, deeltargets moet worden gegeven. Alle respondenten die behoefte hebben aan een kwantitatieve salesdoelstelling in de Sales funnel geven daarbij aan dat deze SMART geformuleerd moet zijn. Hoe zij hierbij de salesdoelstellingen voor zich zien is gelijk verdeeld. Een gedeelte van de respondenten zegt namelijk dat zij een doelstelling per sales activiteit willen, een ander gedeelte zegt om een doelstelling aan de fasen van de Sales funnel te hangen en weer een ander gedeelte van de respondenten zegt alleen een jaardoelstelling te willen die de te behalen omzet inzichtelijk maakt. Naast een kwantitatieve jaardoelstelling wil een respondent ook nog langere termijn doelstelling om te richten op specifieke markten.

Een gedeelte van de respondenten zegt niet te weten of iedere medewerker een salesdoelstelling moet krijgen. Als reden hiervoor geven zij dat de medewerkers gespecialiseerd zijn in hun eigen vakgebied en daardoor niets met sales hebben. Eén respondent geeft daarbij als oplossing dat als medewerkers met bepaalde salesactiviteiten niets hebben, zij ook salesactiviteiten met elkaar kunnen ruilen.

Een klein gedeelte van de respondenten zegt dat als medewerkers salesdoelstellingen krijgen, hierover onderlinge afspraken moeten worden gemaakt en dat daar targets aan gehangen kunnen worden.

Nadat bijna alle respondenten hebben aangegeven behoefte te hebben aan een kwantitatieve salesdoelstelling, zegt een gedeelte van de respondenten vervolgens toch liever helemaal geen kwantitatieve salesdoelstelling te willen. De reden hiervoor is, dat zij zich dan onder druk voelen staan. Ook bij de kwalitatieve salesdoelstelling voelen deze respondenten zich onder druk staan. Zij willen geen kwalitatieve salesdoelstelling, maar zouden wel op salestraining willen om hun salesvaardigheden te verbeteren.

Toch zeggen een ruim gedeelte van de respondenten wel behoefte te hebben aan kwalitatieve salesdoelstelling in de Sales funnel, omdat dit volgens hen zorgt voor gerichte ontwikkelingen. Zij zien de kwalitatieve salesdoelstelling in de Sales funnel voor zich als jaardoelstelling die is onderverdeeld in subdoelstellingen. Wel zegt één respondent dat het ligt aan de kosten en aan de ruimte die er is of de kwalitatieve salesdoelstelling mogelijk gemaakt kan worden.

Tot slot zegt één respondent dat de medewerkers eerst in de juiste vaardigheden met betrekking tot de Sales funnel moeten worden meegenomen en zij dan pas een kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling opgelegd kunnen krijgen.

Conclusie:

Het merendeel van de respondenten ziet zowel een kwantitatieve als kwalitatieve salesdoelstellingen voor zich in de Sales funnel. Een kwantitatieve salesdoelstelling zien de respondenten op verschillende manieren voor zich, namelijk: een gedeelte van de respondenten wil een doelstelling per sales activiteit, een gedeelte van de respondenten wil een salesdoelstelling per fase in de sales funnel en een gedeelte van de respondenten zegt alleen een jaardoelstelling te willen.

De respondenten zien de kwalitatieve salesdoelstellingen voor zich in de Sales funnel door middel van een jaardoelstelling die is onderverdeeld in subdoelstellingen.

Wel twijfelt een gedeelte van de respondenten of iedere medewerker een kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling opgelegd moet krijgen.

**Vraag 6: Door welke middelen zou de medewerker de salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?**

Analyseschema 6 laat zien dat de respondenten door verschillende middelen de salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden. Om te beginnen zegt een respondent dat de omzetvoorspelling waarop de salesdoelstelling is gebaseerd, ergens aan ten grondslag moet liggen.

Alle respondenten willen positief beïnvloed worden middels begeleiding in de sales. De respondenten zien de begeleiding voor zich door middel van het volgen van trainingen en het meelopen met ervaren collega’s. Een klein gedeelte van de respondenten geeft daarbij aan dat zij de sales activiteiten die behoren tot de Sales funnel vaker willen doen en actief signalen willen herkennen bij de klanten. Ook wil een klein gedeelte van de respondenten beïnvloed worden middels bilaterale gesprekken en vinden zij het hierbij belangrijk om te weten wat er van hen verwacht wordt. Wanneer een klein gedeelte van de respondenten begeleiding heeft in de sales en weet wat er van hen verwacht wordt, willen zij beloond worden op basis van hun inzet.

Daarnaast wil een ruim gedeelte van respondenten regelmatig kennisdelen over sales activiteiten in de Sales funnel en een klein gedeelte daarvan ziet dit voor zich door regelmatig besprekingen hierover te houden met collega’s. Inzicht in elkaar vinden de respondenten hierbij belangrijk. Een gedeelte van de respondenten wil ook inzicht hebben in elkaar door het gezamenlijk bijhouden van de sales activiteiten.

Een groot gedeelte van de respondenten geeft aan dat zij hun salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden door permanent inzicht te hebben in de sales. De respondenten zeggen hierbij het belangrijk te vinden dat zij weten wat er binnen IES gebeurt en inzicht willen hebben in hoe het bedrijf ervoor staat. Eén respondent geeft aan om meer betrokken te willen worden bij de sales en zegt één respondent dat hij regelmatig een bericht over de status van de Sales funnel wil ontvangen. Daarnaast zegt een klein gedeelte van de respondenten zich ook meer bewust te willen worden van de sales.

Als laatste geeft een klein gedeelte van de respondenten aan dat zij beinvloed willen worden door een goed gemanagede Sales funnel met doelstellingen.

Conclusie:

De respondenten willen door verschillende middelen de salesdoelstellingen laten beïnvloeden.

Alle respondenten willen begeleiding in de sales, wanneer zij hierin actief moeten zijn. Vervolgens geven respondenten aan een goed gemanagede Sales funnel te willen met doelstellingen. De salesactiviteiten die hieruit voortkomen zouden de respondenten gezamenlijk willen bijhouden.

De salesactiviteiten zouden de respondenten regelmatig met collega’s willen bespreken met als doel om kennis met elkaar te delen. Daarnaast zegt een klein gedeelte van de respondenten dat zij middels bilaterale gesprekken hun individuele verwachtingen willen managen. Permanent inzicht in de sales vinden de respondenten belangrijk. Bewustwording van de sales beinvloedt de salesdoelstellingen, volgens een klein gedeelte van de respondenten.

Tot slot zien de respondenten een beloningssysteem dat zich richt op de inzet als positieve beïnvloeding van de salesdoelstellingen.

**Vraag 7. Hoe zal de medewerker de beïnvloeding van de sales ervaren?**

Uit analyseschema 7 blijkt dat de respondenten de beïnvloeding van de sales meer negatief dan positief zullen ervaren. Bijna alle respondenten zeggen dat zij de beïnvloeding van de sales als negatief zullen ervaren, omdat er te weinig tijd is voor sales. Daarnaast ervaart een ruim gedeelte van de respondenten het als negatief dat zij geen begeleiding krijgen in de sales. Hierbij geeft een gedeelte van de respondenten aan dat dit ervoor zorgt dat zij zich onervaren voelen in de sales en zij niet weten hoe de sales aan te pakken, omdat er geen verhaal op de plank ligt. Wel geeft een gedeelte van de respondenten aan dat zij het positief zullen ervaren wanneer er zij begeleiding krijgen in de sales. Doordat er te weinig tijd is voor sales, de respondenten geen begeleiding krijgen in de sales, zich onervaren voelen in de sales en er geen verhaal op de plank ligt, voelt een klein gedeelte van de respondenten zich onder druk staan door de salesdoelstellingen. Een klein gedeelte van de respondenten zegt ook niet precies te weten wat er van hen verwacht wordt in de sales. Volgens hun is er te weinig aandacht voor sales, waardoor ook de salesdoelstelling wordt vergeten.

Meer dan de helft van de respondenten vindt het negatief dat er geen inzicht is in elkaar. Medewerkers zijn niet van elkaar op de hoogte en werken vaak langs elkaar heen. Zij zouden het dan ook positief vinden wanneer dit wel het geval is.

Een klein gedeelte van de respondenten zegt dat er alleen wordt gekeken naar de omzet en niet naar de inzet. Deze respondenten zeggen dan ook bang te zijn dat wanneer zij een salesdoelstelling krijgen, zij worden gestraft wanneer deze niet behaald wordt. Zij vinden dat het behalen van de salesdoelstelling niet alleen aan de eigen prestaties ligt, maar ook externe factoren meespelen.

Een gedeelte van de respondenten zou het positief vinden wanneer er inzicht is in de sales activiteiten. Eén respondent geeft hierbij aan om geen doelstelling aan de salesactiviteiten te hangen, omdat dit niet past bij de cultuur van IES.

Volgens één respondent heeft IES moeite om bewust commercieel te denken. Als onderbouwing geeft de respondent aan, dat medewerkers vaak naar sectoren worden gestuurd die zij niet goed kennen. Dit maakt volgens de respondent de sales in die sector nog moeilijker. Daarnaast zegt één respondent dat de medewerkers van IES de klanten helpen met de Plan Do Check Act methode, maar IES zelf moeite heeft om dit bij haar eigen bedrijf toe te passen.

Ondanks al de negatieve aspecten die de respondenten ervaren bij het beïnvloeden van de sales, konden er een aantal toch wat positieve aspecten opnoemen. Meer dan de helft van de respondenten zegt dat wanneer zij regelmatige besprekingen hebben over de sales met collega’s, dit als positief ervaren. Zij geven aan dat dit zorgt voor inzicht in elkaar en inzicht in het bedrijf. Een klein gedeelte van de respondenten zegt dat wanneer zij regelmatig een bericht ontvangen over de status van de Sales funnel, ook inzicht geeft in het bedrijf en dit als positief zullen ervaren. Hieruit blijkt dat de respondenten het belangrijk vinden om inzicht te hebben in elkaar en in het bedrijf (IES).

Een klein gedeelte van de respondenten geeft aan dat zij het hebben van een doel hun positief beïnvloedt, omdat dit richting geeft aan de medewerkers en het bedrijf. Wel zeggen de respondenten dat sales een vrijblijvende keuze moet zijn.

Conclusie:

De respondenten zullen de beïnvloeding van de sales meer negatief dan positief ervaren.

Dit komt doordat er te weinig tijd is voor sales en begeleiding in de sales ontbreekt. Daarnaast ligt er geen verhaal op de plank, dus weten de respondenten ook niet hoe zij de sales zelf op kunnen pakken. Deze negatieve aspecten veroorzaken dat de respondenten zich onder druk voelen staan, wanneer zij salesdoelstellingen krijgen opgelegd. Daarnaast zeggen de respondenten dat er alleen naar de omzetresultaten wordt gekeken en niet naar de inzet. Hierdoor zijn de respondenten bang dat zij gestraft worden, wanneer zij hun salesdoelstellingen niet behaald hebben. De respondenten geven aan dat wanneer er voor deze negatieve aspecten een oplossing wordt gezorgd, dat zij de beïnvloeding mogelijk wel positief zullen ervaren.

Daarnaast zouden de respondenten de beïnvloeding van de sales positief ervaren, wanneer er inzicht is in de sales, dit regelmatig bespreekbaar wordt gemaakt met collega’s en wanneer zij regelmatig een bericht ontvangen over de status van de Sales funnel. Een klein gedeelte van de respondenten zegt hierbij dat het hebben van een doel de sales positief beïnvloedt, omdat deze richting geeft aan de medewerkers en aan de organisatie. Wel zeggen de respondenten dat het deelnemen aan de sales een vrijblijvende keuze moet zijn.

**Vraag 8. Hoe ziet de medewerker de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich?**

Uit analyseschema 8 blijkt dat de respondenten de bewaking van de salesdoelstellingen op verschillende manieren voor zich zien. Waar alle respondenten het over eens zijn, is dat voor de bewaking van de salesdoelstellingen, het bijhouden van de sales activiteiten nodig is. Over welke sales activiteiten er bijgehouden dienen te worden zijn de meningen van de respondenten verschillend. Een klein gedeelte van de respondenten zegt alleen de behaalde orders als sales activiteit te registreren en dat het niet te ingewikkeld moet zijn. Een andere respondent zegt dat alle salesactiviteiten moeten worden bijgehouden, omdat dit zorgt voor bewustwording voor het gemiddelde aantal activiteiten die nodig zijn voor een werkelijke order. Een groot gedeelte van de respondenten zou voor het bijhouden van de sales activiteiten een CRM- systeem gebruiken en een klein gedeelte van de respondenten een simpel Excelbestand. Eén respondent zegt dat voor het bijhouden van de salesactiviteiten één persoon verantwoordelijk moet worden gesteld en een andere respondent zegt dat dit ieder zijn eigen verantwoordelijkheid is.

De helft van de respondenten zegt dat het bijhouden van de sales activiteiten zorgt voor permanent inzicht in de sales en daarmee ook in ieders bijdrage. Dit vinden de respondenten belangrijk voor de bewaking van de salesdoelstellingen. Ook zegt één respondent dat het bijhouden van de salesactiviteiten voor structuur zorgt. Behalve dat alle respondenten de sales activiteiten willen bijhouden in een systeem, zien respondenten hiervoor ook nog andere extra hulpmiddelen. Een gedeelte van de respondenten zegt namelijk dat zij ook de bewaking voor zich zien door regelmatige besprekingen met collega’s te houden over de status van de Sales funnel. Tevens zou er tijdens de bilaterale gesprekken, aandacht moeten zijn voor sales. Bij de bilaterale gesprekken vinden de respondenten het belangrijk dat zij inzicht krijgen in hun individuele ontwikkelingen in de sales. Daarnaast zegt één respondent permanent inzicht te willen in de sales en in ieders bijdrage middels de maandelijkse voortgangsrapportage. Hierbij zegt de respondent dat op dit moment alleen het eindgetal in de maandelijkse voortgangsrapportage wordt gegeven en dat hij dit jammer vindt.

Ondanks dat alle respondenten de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich zien door het bijhouden van de sales activiteiten in een systeem, zegt bijna de helft van de respondenten dat dit wel een administratieve last is en dat dit voor iedere medewerker wennen zal zijn.

Naast dat de respondenten aangeven hoe zij de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich zien, geven zij ook aan welke negatieve ervaringen zij nu hebben betreft de bewaking van de salesdoelstellingen. Eén respondent geeft aan dat IES geen punt heeft van registratie, er geen punt is van herinnering om aan sales activiteiten te doen en dat bij de klant het meten is meten wordt benadrukt, maar zij dit zelf slecht doen. Daarnaast zegt één respondent dat het belangrijk is dat men inzicht krijgt in elkaar met betrekking tot de sales, omdat dit een onopgelost probleem lijkt te zijn binnen IES.

Conclusie:

De respondenten zien de bewaking van de salesdoelstellingen op verschillende manieren voor zich. Alle respondenten zijn het erover eens dat voor de bewaking het bijhouden van de salesdoelstellingen nodig is. Hierbij wordt er gesproken over het bijhouden van alle sales activiteiten of alleen het registreren van de behaalde orders. Het merendeel van de respondenten zouden de salesactiviteiten bij willen houden in een CRM- systeem. Wel zien de respondenten het bijhouden van de salesactiviteiten als een administratieve last en zal dit voor iedere medewerker wennen zijn.

Verder benoemen de respondenten nog extra hulpmiddelen voor de bewaking van de salesdoelstellingen. De respondenten willen de salesdoelstelling ook bewaken middels regelmatige besprekingen met collega’s over de status van de Sales funnel, bilaterale gesprekken en maandrapportages. Bij de maandrapportages dient er niet alleen aandacht te worden gegeven voor de behaalde omzet.

**Vraag 9. Hoe ziet de medewerker de beoordeling van kwantitatieve prestaties voor zich?**

Uit analyseschema 9 blijkt dat de respondenten vinden dat de kwantitatieve prestaties niet zwaar beoordeeld moeten worden. Een groot gedeelte van de respondenten zegt dat zij niet afgestraft willen worden wanneer zij hun kwantitatieve salesdoelstelling niet behalen. Dit vinden de respondenten niet passen bij de bedrijfscultuur van IES.

Meer dan de helft van de respondenten ziet de beoordeling van de kwantitatieve prestaties voor zich door het inzichtelijk maken van de ontwikkelingen van de medewerker in de sales en willen hun inzet in de sales onderbouwen. Volgens de respondenten dient de beoordeling te bestaan uit een coachend gesprek.

Een gedeelte van de respondenten geeft aan dat sales niet verplicht mag worden, maar dat er wel van iedere medewerker verwacht mag worden dat hij scherp is op signalen bij de klant. De respondenten vinden dat iedereen hierop beoordeelt mag worden. Hierbij dient er niet alleen gekeken te worden naar welke omzet de signalen uiteindelijk hebben opgeleverd, maar welke inzet hiervoor is geweest. Wel zegt een klein gedeelte van de respondenten dat de beoordeling betreft de kwantitatieve prestaties een onderdeel moet zijn van het totaalplaatje. Hierbij bedoelen de respondenten dat zij niet alleen op de sales beoordeeld willen worden. Ook zegt één respondent niet beoordeeld te willen worden op alle puntjes achter de komma.

Meer dan de helft van de respondenten wil bij het behalen van een salesdoelstelling een beloning ontvangen. Hierbij geeft één respondent aan dat het wel een aantrekkelijke beloning moet zijn, aangezien op dit moment de beloning tegenvalt.

Conclusie:

De respondenten geven aan niet zwaar beoordeeld te willen worden op hun kwantitatieve prestaties. Wanneer een medewerker een salesdoelstelling niet behaald, dient dit niet te worden afgestraft. Het afstraffen van medewerkers vinden de respondenten niet passen bij de organisatiecultuur van IES. De respondenten vinden dat de beoordeling moet bestaan uit een coachend gesprek, waarbij de medewerker zijn/haar inzet onderbouwt en er inzicht is in zijn/haar ontwikkelingen in de sales. Wanneer een medewerker een positieve beoordeling krijgt voor zijn kwantitatieve prestaties, vinden de respondenten dat hiervoor een beloning moet worden gegeven.

De respondenten geven aan dat sales niet verplicht mag worden. Wel vinden zij dat iedere medewerker scherp moet zijn op signalen bij de klant en hierop beoordeeld mag worden.

**Vraag 10. Hoe ziet de medewerker de implementatie van de Sales funnel voor zich?**

Uit analyseschema 10 blijkt dat alle respondenten aangeven dat zij de implementatie van de Sales funnel voor zich zien aan de hand van alle voorgenoemde opmerkingen. Een aantal positieve en negatieve aspecten hebben zij hierbij herhaald of hebben zij nieuw toegevoegd.

Respondenten hebben de volgende positieve aspecten herhaald, namelijk: alle salesactiviteiten bijhouden in een CRM-systeem of Excel-bestand en welke salesactiviteiten hierin dienen te worden bijgehouden, inzicht willen in de status van de Sales funnel, regelmatig besprekingen willen met collega’s over de status van de Sales funnel, regelmatig berichtgeving willen ontvangen over de huidige status van de Sales funnel, inzicht willen in ieders bijdrage, de Plan Do Check Act methode willen toepassen, inzicht willen in zichzelf, inzicht in de markt en meer bewust worden van de sales.

De nieuwe positieve aspecten die respondenten toevoegen aan de implementatie van de Sales funnel:

Een gedeelte van de respondenten heeft toegevoegd dat zij een plan van aanpak voor de sales willen. Hierdoor weten zij hoe ze de sales moeten aanpakken. Wel zegt één respondent dat er eerst gekeken moet worden wie er geschikt is voor sales en wanneer dit duidelijk is, er een duidelijke rolverdeling moet zijn. Ook zou een respondent een experiment willen doen, waarin de resultaten van de sales activiteiten van de huidige medewerkers vergeleken worden met die van een salespersoon. Dit betekent dat de respondent voor een experiment een salespersoon een tijdje in dienst wil nemen.

Ook voegt één respondent toe dat hij behoefte heeft aan meer communicatie over de eerste drie fasen van de Sales funnel. Nu wordt er alleen gecommuniceerd over de offerte en de order fase. Een andere respondent zegt dat alle fasen van de Sales funnel een prominente plek moet krijgen in de maandrapportage van IES. Volgens de respondent zorgt dit voor inzicht in het bedrijf en in ieders bijdrage.

Aan de regelmatige besprekingen met collega’s over de status van de Sales funnel voegt één respondent toe dat iedere medewerker hierbij betrokken dient te zijn.

Ook geeft een gedeelte van de respondenten aan dat zij de Sales funnel visueel willen zien, maar daarbij zegt één respondent dat deze niet openbaar moet worden opgehangen.

Het laatste positieve aspect die een respondent toevoegt aan de implementatie van de Sales funnel is, dat er een strakke registratie moet komen van wanneer een medewerker een beloning krijgt.

Vervolgens herhalen de respondenten negatieve aspecten die zij ervaren bij de implementatie van de Sales funnel: de helft van de respondenten geeft opnieuw aan dat er te weinig tijd is voor sales en dat het bijhouden van de sales activiteiten een administratieve last is, inzicht in de markt ontbreekt bij IES, medewerkers kunnen niet actief zijn in sales zonder kennis en ervaring en medewerkers mogen niet worden afgestraft wanneer zij hun salesdoelstelling niet behalen.

De nieuwe negatieve aspecten die de respondenten ervaren bij de implementatie van de Sales funnel:

Een klein gedeelte van de respondenten ervaart het deelnemen aan de sales als dwingend. Zij willen dan ook dat de sales vrijblijvend is en dat het MT niet te veel op het instrument moet gaan zitten. Dit laatste negatieve aspect is opvallend, omdat een klein gedeelte van de respondenten zegt dat het CRM- systeem niet vrijgelaten mag worden. Als reden geven zij dat dit ervoor zorgt dat het bijhouden van de sales activiteiten wegzakt bij de medewerkers en dat vervolgens het systeem niet meer wordt gebruikt.

Wat ook een opvallende uitspraak is dat een respondent aangeeft dat het niet interessant is om te focussen op het meten, terwijl er eerder in de resultaten is aangegeven dat de medewerkers het ‘meten is weten’ principe wel benadrukken bij de klanten. Hieruit blijkt dat de respondent het belang van het ‘meten is weten’ principe niet inziet in de eigen organisatie.

Als laatste zegt een klein gedeelte van de respondenten dat zij geen theoretische benadering willen en voegt een andere respondent hieraan toe dat de mogelijke vernieuwde maandrapportages niet uit financiële specialistische taal moet bestaan. Met dit laatste aspect wil de respondent zeggen dat het voor iedereen duidelijk moet zijn wat er staat.

Conclusie:

Alle respondenten hebben aangegeven dat alle voorgenoemde opmerkingen op de implementatie van de Sales funnel van toepassing is. Ook hebben de respondenten nieuwe positieve en negatieve aspecten benoemd die zij belangrijk vinden bij de implementatie van de Sales funnel. Wanneer de Sales funnel geïmplementeerd gaat worden, vinden de respondenten het belangrijk dat er eerst gekeken moet worden wie er geschikt is voor de sales (het deelnemen aan de sales dient vrijblijvend te zijn), dat er een duidelijke rolverdeling is en dat er vervolgens een plan van aanpak wordt gemaakt.

Wanneer de respondenten actief moeten zijn in de sales zouden zij naast het beschikken over een inzichtelijk CRM-systeem, ook graag de Sales funnel visueel willen zien. De respondenten geven verschillende meningen over hoe het CRM-systeem gemanaged moet worden. Een gedeelte van de respondenten zeggen dat het MT niet te veel op het instrument (het CRM-systeem) moet gaan zitten en een gedeelte van de respondenten zegt dat het CRM-systeem niet vrijgelaten mag worden.

Daarnaast vond de onderzoeker dat er nog een opvallende uitspraak van een respondent meegenomen moet worden in de conclusie. De respondent geeft namelijk aan dat hij het ‘meten is weten’ principe bij de klanten benadrukt, maar dit niet interessant vindt om dit binnen IES zelf toe te passen.

# Conclusie

De probleemstelling van dit onderzoek is: *Op welke wijze draagt de Sales funnel van IES bij aan de omzetvoorspelbaarheid?*

Om antwoord te geven op de probleemstelling is er onderzoek gedaan naar de deelvragen. In dit hoofdstuk worden de conclusies van de deelvragen beschreven, vervolgens worden de gekozen hypothesen geaccepteerd of verworpen en wordt er tot slot een antwoord gegeven op de probleemstelling.

**Deelvraag 1. Hoe realiseert IES haar sales?**

IES realiseert haar sales het grootste gedeelte middels het MT. Het MT stelt de jaarlijkse omzetdoelstelling op, zoekt in de sectoren naar suspects, speelt in op prospecten, stelt op basis van de klantbehoefte offertes op, onderhandelt met klanten, sluit de deal met de klanten, koppelt medewerkers aan de opdrachten van de klanten, geeft trainingen, beheert, registreert en bewaakt de sales, bespreekt de sales tijdens het open en gesloten MT en houdt de medewerkers maandelijks op de hoogte van de sales middels een maandrapportage.

Voor het opstellen van de jaarlijkse omzetdoelstelling kijkt het MT naar het aantal medewerkers, de wensen, de groei en ontwikkelingen in de markten van de sectoren en luistert naar het onderbuikgevoel en luistert naar het onderbuikgevoel. De jaarlijkse omzetdoelstelling bestaat uit vijf subdoelstellingen. Ieder MT lid verantwoordelijk voor een subdoelstelling. Er is geen selectiecriteria waaraan de klanten en opdrachten binnen de sectoren moeten voldoen. De focus ligt op de totale jaarlijkse omzetdoelstelling, omdat het MT vindt dat het gaat om wat IES met elkaar heeft binnengehaald.

Het MT registreert de data betreft de sales in verschillende systemen. De jaarlijkse omzetdoelstelling, de subdoelstellingen en de orders worden geregistreerd in een eigen besloten bestand van een MT lid en de offertes in een openbaar bestand op ShairePoint.

Het enige wat het MT van de medewerkers wordt verwacht betreft de sales, is dat zij signalen opvangen bij de klant. De signalen moeten ervoor zorgen dat de medewerker een vervolgopdracht bij de klant kan uitvoeren of dat er een andere medewerker van IES ook bij de klant kan komen werken. De medewerkers krijgen geen targets opgelegd, maar moeten vanuit zichzelf wel meer omzet willen realiseren. De medewerkers worden niet op salestraining gestuurd, omdat het techneuten zijn.

Wanneer medewerkers iets willen toevoegen in de sales kunnen zij vrijblijvend aanschuiven tijdens het open MT.

**Deelvraag 2. Hoe ziet de Sales funnel voor IES eruit?**

Voor IES konden alle fasen van de Sales funnel worden ingevuld. De Sales funnel van IES bestaat uit de suspect fase, prospect fase, qualified fase, offere fase, closing fase en de order/ geen order fase.

Suspect fase:

In de suspect fase maakt IES gebruik van verschillende informatiebronnen voor het inzichtelijk maken van potentiële klanten die nog niet bekend zijn met het aanbod van IES. De verschillende informatiebronnen zijn: netwerken, LinkedIn, vakbladen en de krant. Het is gebleken dat netwerken de belangrijkste informatiebron is voor IES, omdat middels deze bron 90% van de klanten worden geworven. Gezien de sectoren waarin IES actief is, is het volgende opvallend van de informatiebron ‘netwerken’:

* De netwerkorganisaties waar IES lid van is, zijn voornamelijk gericht op het vakgebied asset management in het algemeen en een gedeelte op de sectoren Infrastructuur en Industrie
* IES bezoekt alleen beurzen, congressen en bijeenkomsten die te maken hebben met de Offshore sector
* IES richt zich middels trainingen en workshops niet op bepaalde sectoren maar op asset management in het algemeen

Hieruit blijkt dat IES middels de informatiebron ‘netwerken’ kansen laat liggen door niet met alle netwerkmiddelen actief te zijn in alle sectoren. De focus ligt voornamelijk op de Offshore sector, waarbij de sectoren Infrastructuur en Industrie nauwelijks voorkomen en de sector OV zelfs helemaal niet. Alleen middels het eigen netwerk van het MT wordt er middels deze informatiebron gezocht naar suspects in alle vier de sectoren. Ook middels de informatiebron ‘LinkedIn’ wordt er in alle vier de sectoren gezocht naar suspects.

Wanneer IES in de suspect fase gebruik maakt van de informatiebron ‘vakbladen’, publiceren zij alleen artikelen en advertenties in vakbladen van de Offshore sector.

Prospect fase:

In de prospect fase krijgt IES op verschillende manier inzicht in een gekwalificeerde verkoopkans op het koopplatform. De meest voorkomende manieren zijn: een medewerker van IES die in dialoog is geweest met een potentiële klant door te netwerken en een deelnemer van een training of workshop die een persoonlijke vraag stelt. Hierbij is de vraag een gekwalificeerde verkoopkans.

Qualified fase

Wanneer een potentiële opdracht in de qualified fase is beland, probeert IES te interpreteren wat de klant wilt. Vervolgens wordt er een klantgesprek aangevraagd. Het aanvragen van een klantgesprek gebeurt niet bij aanbestedingstrajecten.

Offer fase

IES brengt in drie verschillende fasen haar offertes uit aan klanten. In fase 1 wordt er een klantgesprek gehouden, in fase 2 wordt op basis van het klantgesprek een conceptversie van de offerte verstuurd naar de klant en in fase 3 wordt de definitieve offerte verstuurt naar de klant. Het komt weleens voor dat fase 2 wordt overgeslagen en dat meteen de definitieve offerte naar de klant wordt verstuurd. Bij aanbestedingstrajecten is er alleen sprake van fase 3.

Closing fase

IES belt de klant om na te gaan of de offerte aan de klantverwachtingen voldoet. Tijdens dit telefonische gesprek worden de laatste onderhandelingen gedaan over de prijs en de voorwaarden, worden er nog aanpassingen gedaan. Wanneer het om aanbestedingstrajecten gaat heeft IES geen invloed op de closing fase.

Order/ geen order fase

In de order fase wordt de order geaccepteerd of niet. Wanneer de order niet geaccepteerd wordt, wordt de reden ervan gevraagd. Deze informatie wordt met het MT besproken en niet geregistreerd. De beschreven order fase geldt voor zowel de normale gang van zaken als voor de aanbestedingstrajecten.

**Deelvraag 3. Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel?**

Er kan geconcludeerd worden dat de backwardplanning voor IES niet volledig ingevuld kan worden, omdat IES niet over al de aangegeven doelstellingen beschikt. De enige doelstelling waar IES over beschikt is de jaarlijkse omzetdoelstelling. De jaarlijkse omzetdoelstelling bestaat uit vijf subdoelstellingen, waarbij de subdoelstellingen worden weergegeven in percentages. Wanneer de jaarlijkse omzetdoelstelling van de jaren 2014 en 2015 vergeleken worden met de werkelijke omzet, is te zien dat de omzetdoelstelling van beide jaren niet behaald is. De omzetdoelstelling van IES draagt dus niet bij aan de omzetvoorspelbaarheid.

Welke sectoren hierin hebben bijdragen en wat hun aandeel hierin is geweest, is niet bekend. Er is alleen inzicht in de werkelijke totale omzet.

Aangezien IES alleen beschikt over de jaarlijkse omzetdoelstellingen, beschikt IES dus niet over de volgende doelstellingen:

* De gemiddelde orderwaarde
* Het aantal orders
* Het aantal acties voor het binnenhalen van een order

Gekeken te hebben naar de werkelijkheid worden alleen de resultaten van de omzetdoelstellingen en het werkelijke aantal orders geregistreerd. De werkelijke gemiddelde orderwaarde en het werkelijke aantal acties voor het binnenhalen van een order worden niet geregistreerd.

**Deelvraag 4. Hoe willen de medewerkers van IES gemanaged worden in de Sales funnel?**

Uit de resultaten van de interviews blijkt alleen het MT hun kwantitatieve salesdoelstelling en salesrol duidelijk vinden. Zij ervaren dit als positief. Wel ervaren zij het als negatief dat de kwantitatieve salesdoelstelling niet SMART geformuleerd wordt en deze nergens aan ten grondslag ligt. Dit zouden zij graag willen. De overige medewerkers willen liever niet dan wel gemanaged worden in de sales. De medewerkers vinden dat er te weinig tijd is voor sales, de begeleiding in de sales ontbreekt en er geen verhaal op de plank ligt over hoe sales aan te pakken. Hierdoor voelen de medewerkers zich onderdrukt staan wanneer zij een kwantitatieve salesdoelstelling krijgen opgelegd. De medewerkers zeggen dat er bij de resultaten van de sales alleen gekeken wordt naar hoeveelheid omzet dat er is behaald en niet naar de inzet. Ze zijn bang om afgerekend te worden wanneer zij de salesdoelstelling niet behalen. Daarnaast zeggen de medewerkers dat zij gespecialiseerd zijn in hun eigen vakgebied en daar hun interesse ligt, waardoor zij niets met sales hebben. Zij voelen zich geen echte salespersonen en vinden dat de sales dan ook niet verplicht kan worden. Het dient volgens de medewerkers een vrijblijvende keuze te zijn. Wel vinden de medewerkers dat iedere medewerker scherp moet zijn op signalen bij de klant.

Alle medewerkers, behalve de medewerker met de functie trainee, beschikken over een kwantitatieve salesdoelstelling. Niemand van de medewerkers beschikt over een kwalitatieve salesdoelstelling.

Alle medewerkers (behalve de medewerker met de functie) weten wel dat zij over een kwantitatieve salesdoelstelling beschikken, maar weten niet precies waar deze uit bestaat. De medewerkers vinden hun rol in de sales dan ook onduidelijk. Dit laat zien dat de kwantitatieve salesdoelstelling die de medewerkers krijgen opgelegd, niet serieus wordt genomen. Alleen de managers en seniors ervaren de kwantitatieve salesdoelstelling als positief en is voor hen de kwantitatieve salesdoelstelling duidelijk. Wel blijkt uit de resultaten van de interviews dat zij net als alle andere medewerkers de kwantitatieve salesdoelstelling niet SMART geformuleerd vinden.

Naast de negatieve uitkomsten geven de medewerkers wel nog positieve input over hoe zij gemanaged zouden willen worden in de Sales funnel. De medewerkers zeggen wel dat het een voorwaarden is om eerst te kijken wie er geschikt zijn voor de sales, er een duidelijke rolverdeling moet komen, een plan van aanpak, er meer tijd voor de sales moet worden gegeven en dat de medewerkers begeleid worden in de sales. Daarnaast zeggen de medewerkers dat de geschikte medewerkers pas kwantitatieve salesdoelstellingen opgelegd kunnen krijgen, wanneer zij eerst zijn meegenomen in de juiste vaardigheden. Zij zien wel het nut van het hebben van een doel, volgens hen geeft dat richting aan de medewerkers en het bedrijf.

Uit de interview resultaten blijkt dat de medewerkers de kwantitatieve salesdoelstelling betreft de sales in het algemeen als een gezamenlijk doel willen en wanneer het gaat over een kwantitatieve salesdoelstelling betreft de Sales funnel, de medewerkers dit meer op zichzelf betrekken.

Het merendeel van de medewerkers geven aan dat wanneer zij actief worden in de Sales funnel, zij zowel een kwantitatieve als kwalitatieve salesdoelstelling willen. Zij vinden dat een kwalitatieve salesdoelstelling nodig is om gerichte vaardigheden te ontwikkelen betreft de activiteiten die behoren tot de Sales funnel. Dit moet ervoor zorgen dat de kwantitatieve salesdoelstelling makkelijker behaald kan worden. De medewerkers willen de kwantitatieve en de kwalitatieve salesdoelstelling baseren op een jaar. Over hoe de kwantitatieve jaardoelstelling eruit moet zien hebben de medewerkers verschillende meningen, namelijk: salesdoelstellingen koppelen aan het aantal salesactiviteiten per jaar, aan de fasen van de Sales funnel of alleen een algemene jaardoelstelling die de uiteindelijk te behalen omzet weergeeft. Wel zijn alle medewerkers het met elkaar eens dat de kwalitatieve jaardoelstelling onderverdeelt moet worden in subdoelstellingen. Wanneer zij actief worden in de sales, willen zij regelmatig op salestraining. Ook blijkt uit de interviews dat er behoefte is aan een kwantitatieve salesdoelstelling gericht lange termijn. Redenen hiervoor zijn: opdrachten lopen soms door in een volgend jaar, opdrachten worden vaak in een later stadium uitgevoerd en inzicht in de markt.

De medewerkers willen de kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling gezamenlijk met het MT opstellen. Zij vinden het hierbij belangrijk dat er kennis is van de markt en dat beide salesdoelstellingen SMART geformuleerd worden. Hierdoor vinden de medewerkers het duidelijker wat er van hen verwacht wordt.

Vervolgens hebben medewerkers aangegeven wat hun mogelijk positief zal beïnvloeden in de sales en daarmee hun salesdoelstellingen:

* De medewerkers willen een doel die SMART geformuleerd is, omdat dit volgens hen richting geeft aan de medewerkers en aan de organisatie.
* Het managen van de individuele verwachtingen door middel van bilaterale gesprekken. Hierbij willen de medewerkers ook inzicht in hun persoonlijke ontwikkelingen in de sales.
* Begeleiding in de sales en salestrainingen volgen
* Een salesplan
* Permanente inzicht in de sales om inzicht te hebben in elkaar en hoe de organisatie ervoor staat
* Een visuele Sales funnel
* Een maandelijkse salesrapportage waarin inzicht wordt verkregen in de status van de Sales funnel en niet alleen in de behaalde omzet.
* Het bijhouden van de salesactiviteiten in een systeem. Welke salesactiviteiten de medewerkers willen bijhouden zijn verschillend. Het merendeel van de medewerkers wil de salesactiviteiten bijhouden in een CRM- systeem.

Daarnaast geven de medewerkers aan dat zij het ook belangrijk vinden dat hun salesdoelstellingen beïnvloed worden door een goed gemanagede Sales funnel en dat zij zich meer bewust willen worden van de sales. Volgens de medewerkers zorgen de positieve beïnvloedingen er ook voor dat de salesdoelstellingen bewaakt worden.

Tot slot hebben de medewerkers nog aangegeven hoe zij beoordeeld willen worden op hun kwantitatieve prestaties. Zij zien de beoordeling voor zich door middel van een coachend gesprek. Bij het coachende gesprek willen de medewerkers hun inzet onderbouwen en daarbij inzicht hebben in hun eigen ontwikkelingen. Gezien de beschreven theorie van Damon & Xavier blijkt hieruit dat de medewerkers feedback willen dat voortkomt vanuit de medewerker zelf. Wanneer een medewerker een positieve beoordeling krijgt voor zijn kwantitatieve prestaties, vinden de respondenten dat hiervoor een beloning moet worden gegeven. Wanneer de beoordeling negatief is, willen de medewerkers hier niet zwaar beoordeelt op worden. Zij vinden dat sales een onderdeel moet zijn van de totale beoordeling. Hierbij geven de medewerkers opnieuw aan dat zij geen echte salespersonen zijn, zich hoofdzakelijk focussen op hun eigen vakgebied en dus niet afgestraft willen worden wanneer zij hun kwantitatieve salesdoelstelling niet behaald hebben. Ook vinden zij afstraffen niet passen bij de organisatiecultuur van IES.

**Uitkomst hypothesen:**

Hypothese 1:

Uit hoofdstuk 2.3.1 (de theorie) blijkt dat een kwalitatieve salesdoelstelling een positief effect kan hebben op het behalen van de kwantitatieve salesdoelstelling. De kwalitatieve salesdoelstelling richt zich namelijk onder andere op het gemakkelijker maken van vaardigheden, waardoor de salesactiviteiten beter uitgevoerd kunnen worden (Challagalla & Shervani, 1996). De kwantitatieve salesdoelstelling is volgens de theorie wel de belangrijkste doelstelling, omdat deze zich richt op de omzethoeveelheid met als doel de jaaromzet te behalen. Een kwantitatieve doelstelling gebaseerd op een jaar, wordt ook wel een korte termijn doelstelling genoemd (Sujan & Harish, 1986). Op basis hiervan hebben Damon & Xavier de volgende hypothese opgesteld:

‘*Managers hebben behoefte aan een combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling die op korte termijn is gebaseerd*’

Zoals beschreven in hoofdstuk 3.1 vallen de medewerkers onder managers, aangezien zij eigenaarschap dienen te creëren in hun functie. Daarnaast is in hoofdstuk 4.1 en 4.3 beschreven dat IES op dit moment alleen beschikt over een jaarlijkse omzetdoelstelling die is onderverdeelt in subdoelstellingen. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de medewerkers die actief in de sales willen worden, behoefte hebben aan een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstelling. Wanneer de medewerkers een kwantitatieve salesdoelstelling opgelegd krijgen, wil het merendeel van de medewerkers ook beschikken over een kwalitatieve salesdoelstelling. De reden is omdat zij geen salespersonen zijn en middels een kwalitatieve salesdoelstelling gericht hun salesvaardigheden kunnen ontwikkelen. De medewerkers willen zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve salesdoelstelling baseren op een jaar. Hieruit blijkt dat de hypothese geldt voor IES en dus geaccepteerd wordt.

Hypothese 2:

Zoals in hoofdstuk 2.3.3 (de theorie) is beschreven beschikken managers over een aantal verschillende controlemiddelen bestaande uit verschillende functies om de doelstellingen binnen de gekozen managementstijl te behalen (Damon & Xavier, 2011). Op basis hiervan hebben Damon & Xavier de volgende gekozen hypothese opgesteld:

***‘****Bij iedere sales organisatie varieert het SFCS-systeem op basis van het aantal verschillende controlemiddelen bestaande uit verschillende functies’*.

Zoals beschreven hoofdstuk 4.1 en 4.3 stelt het MT ieder jaar een omzetdoelstelling vast met als doel deze te behalen. Het MT registreert de jaarlijkse omzetdoelstelling en vergelijkt deze met de geregistreerde offertes en orders. Hierdoor krijgt het MT inzicht in hoe IES ervoor staat en kan hier op inspelen. Vier keer in de maand bespreekt het MT de sales (drie keer in de maand tijdens het open MT en één keer in de maand tijdens het gesloten MT) om elkaar om te hoogte te houden en elkaar te helpen. Daarnaast wil het MT de medewerkers inzicht geven in de sales door iedere maand een salesrapportage te sturen. Deze uitkomsten kunnen gekoppeld worden aan de controlemiddelen van bijlage 8. Gezien deze bijlage maakt het MT gebruik van drie controlemiddelen, namelijk: ‘omzetdoelstellingen’, ‘informationele ondersteuning’ en ‘communicatie ondersteuning’. Zoals de uitkomsten laten zien bestaan de controlemiddelen van IES uit meerdere functies. Hieruit blijkt dat de opgestelde hypothese geldt voor IES en dat deze dus geaccepteerd kan worden.

Hypothese 3:

Uit hoofdstuk 2.3.4 (de theorie) blijkt dat bij het dynamische karakter van SFCS het van belang is dat managers goede feedback geven aan de salespersonen. Het doel hiervan is om constante aanpassingen te doen, waardoor de SFCS bijgestuurd kan worden (Cravens, 1995). Er kan voor een nieuwe aanpak worden gekozen om de doelstelling(en) in het vervolg effectiever te realiseren. Het feedbacksysteem moet dan ook zwaar wegen op kwantitatieve prestaties die gericht zien op het korte termijn (Damon & Xavier, 2011). Op basis hiervan hebben Damon & Xavier de volgende hypothesen opgesteld:

*‘Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat het feedbacksysteem zwaar weegt op kwantitatieve prestaties gericht op het korte termijn. Dit geldt voor een gecentraliseerde managementstijl en een gedecentraliseerde managementstijl’*.

Zoals beschreven in hoofdstuk 4.1 stelt het MT jaarlijks een omzetdoelstelling vast en verdeelt deze in subdoelstellingen. Ieder MT lid is verantwoordelijk voor een subdoelstelling. Vervolgens blijkt dat de focus veel meer ligt op de totale jaarlijkse omzetdoelstelling, omdat het MT vindt dat het gaat om wat IES met elkaar heeft binnengehaald. Daarnaast is uit de resultaten de interviews gebleken dat de medewerkers wel weten dat zij een kwantitatieve salesdoelstelling hebben, maar niet precies weten waar deze uit bestaat. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het feedbacksysteem niet zwaar weegt op de kwantitatieve prestaties gericht op het korte termijn en de hypothese niet geldt voor IES. Deze hypothese kan dus verworpen worden.

**Op welke wijze draagt de Sales funnel van IES bij aan de omzetvoorspelbaarheid?**

Alleen het MT voert de salesactiviteiten uit die behoren tot de fasen van de Sales funnel. Het MT stelt ieder jaar een omzetdoelstelling op, met als doel deze het volgende jaar te behalen. De jaarlijkse omzetdoelstelling bestaat uit subdoelstellingen die worden weergegeven in de volgende percentages: Infrastructuur (35%), OV (25%), Offshore (20%), Industrie (15%) en Trainingen (5%). Vier subdoelstellingen zijn gerelateerd aan de sectoren, waarin IES actief is. Ieder MT lid is verantwoordelijk voor een sector en dus voor een subdoelstelling. Twee MT leden geven trainingen en zijn dus verantwoordelijk voor de subdoelstelling ‘Trainingen’. Ondanks deze subdoelstellingen ligt de focus binnen IES op de totale jaarlijkse omzetdoelstelling, omdat ze het belangrijk vinden dat het gaat om wat er gezamenlijk wordt binnengehaald.

Op basis van de subdoelstellingen betreedt het MT de suspect fase van de Sales funnel. De suspect fase is één van de zes fasen waaruit een Sales funnel bestaat. Voor de Sales funnel van IES kunnen alle fasen worden ingevuld en kan er gekeken worden naar welke activiteiten zich afspelen in deze fasen. Alleen het MT is actief in alle fasen van de Sales funnel.

Ieder MT lid zoekt in de suspect fase op het marktplatform van zijn/haar sector naar potentiële klanten die nog niet bekend zijn met IES. In deze fase maakt het MT gebruik van verschillende informatiebronnen, waarbij de informatiebron ‘netwerken’ de belangrijkste is. Voor het netwerken worden er verschillende middelen gebruikt. Opvallend is dat alleen middels het eigen netwerk van de MT leden wordt gezocht naar suspects in alle vier de sectoren. De overige netwerkmiddelen zijn voornamelijk gericht op de Offshore sector, terwijl de sectoren Infrastructuur en OV voor meer omzetten dienen te zorgen. De netwerkmiddelen richten zich zelfs helemaal niet op de OV sector.

De volgende fasen in de Sales funnel van IES zijn de prospect fase, qualified fase, offer fase, closing fase en order fase.

In de prospect fase gaat het MT op verschillende manieren dialogen aan met potentiële klanten die een gekwalificeerde verkoopkans zijn op het koopplatform. De meeste voorkomende manieren zijn: een medewerker van IES die een dialoog aangaat met een potentiële klant door te netwerken en een deelnemer van een training of workshop die een potentiële vraag stelt. Hierbij is de vraag een potentiële verkoopkans.

In de qualified fase staat IES samen met haar concurrenten op de shortlist bij de potentiële klant. In deze fase probeert het MT te interpreteren wat de klant wil en vraagt vervolgens een klantgesprek aan. Het aanvragen van een klantgesprek gebeurt niet bij aanbestedingstrajecten.

In de offer fase brengt het MT op drie verschillende fasen haar offertes uit aan klanten:

Fase 1: Een klantgesprek.

Fase 2: Versturen van een conceptversie van de offerte.

Fase 3: Versturen van de definitieve offerte.

Het gebeurt weleens dat fase 2 wordt overgeslagen. Bij aanbestedingstrajecten is er alleen sprake van fase 3.

In deze fase worden de offertes geregistreerd in de offertewerkstroom op SharePoint.

In de closing fase doet het MT de laatste onderhandelingen met de klant over de prijs en voorwaarden.

In de order fase accepteert de klant de order of kiest de klant voor de concurrent. Wanneer de offerte is doorgaan en dus een order is geworden, wordt dit geregistreerd in de offertewerkstroom op Sharepoint en in een eigen bestand van een MT lid.

Voor het bewaken van de jaarlijkse omzetdoelstelling worden alleen de offertes en orders geregistreerd en gecommuniceerd aan de medewerkers van IES. Hierdoor is het onduidelijk welke activiteiten er precies in de overige fasen van de Sales funnel hebben bijgedragen aan het binnenhalen van een order en de uiteindelijke jaaromzet. In iedere fase van de Sales funnel van IES kunnen namelijk verschillende activiteiten plaatsvinden. Vervolgens is het onduidelijk dat wanneer een order is binnengehaald, hoeveel orders en van welke gemiddelde waarde er nog gerealiseerd moeten worden voor het behalen van de jaarlijkse omzetdoelstelling.

Doordat het MT geen doelstellingen heeft opgesteld voor de gemiddelde orderwaarde, het aantal orders en het aantal activiteiten voor het binnenhalen van een order, kon in de backwardplanning voor IES alleen de jaarlijkse omzetdoelstelling worden ingevuld. Wanneer IES wel een doelstelling zou hebben voor het aantal activiteiten voor het binnenhalen van een order, zou dit gebaseerd zijn op het onderbuikgevoel en geen bijdrage leveren aan de omzetvoorspelbaarheid. Dit kan geconcludeerd worden, omdat het MT alleen de offertes en de orders registreert en niet de overige activiteiten in de fasen van de Sales funnel. Het doel van het invullen van de backwardplanning van de afgelopen jaren 2014 en 2015 was om te kijken in hoeverre de benodigde doelstellingen een bijdragen hebben geleverd aan de omzetvoorspelling. Zoals beschreven kon alleen de jaarlijkse omzetdoelstellingen worden ingevuld in de backwardplanning voor IES. Na de jaarlijkse omzetdoelstelling van de jaren 2014 en 2015 te hebben ingevuld in de backwardplanning en deze vergeleken te hebben met de werkelijke gerealiseerde omzetten, is gebleken dat deze niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd. Al twee jaar zijn de jaarlijkse omzetdoelstellingen niet behaald.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat alleen de offer fase en de order fase van de Sales funnel van IES een bijdrage leveren aan de omzetvoorspelling, maar dit niet genoeg is voor het behalen van de gewenste omzet.

De oorzaak is dat er een beperkte registratie is van de salesactiviteiten in de Sales funnel en daardoor geen inzicht kan worden verkregen in welke sales activiteiten er precies een bijdrage hebben geleverd aan het binnenhalen van een order. Hierdoor kan er niet worden teruggekeken naar sales activiteiten uit het verleden. Volgens de beschreven theorie is mede dit inzicht nodig om een beeld te krijgen van de commerciële toekomst en het opstellen van een omzetdoelstelling. Pas dan kan er een backwardplanning worden opgesteld die een bijdrage kan leveren aan de omzetvoorspelbaarheid.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de doelstelling van het onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is:

*‘Een adviesrapport over hoe de omzet van IES voorspelbaar kan worden gemaakt. Dit doel wordt bereikt door inzicht te krijgen in de Sales funnel van IES en het managen van de medewerkers binnen de Sales funnel.*

Het adviesrapport bestaat dan ook uit twee onderdelen, namelijk:

* Een advies over hoe de omzet van IES voorspelbaar gemaakt kan worden middels de Sales funnel
* Een advies over hoe de omzet van IES voorspelbaar gemaakt kan worden middels het managen van medewerkers binnen de Sales funnel

**Aanbeveling 1. Het bijhouden van alle salesactiviteiten per fasen van de Sales funnel in een CRM-systeem.**

Uit het onderzoek komt naar voren dat IES geen omzetvoorspelling kan doen middels haar Sales funnel. Dit komt doordat alleen de salesactiviteiten van de offer fase en order fase van de Sales funnel geregistreerd worden en deze geen positieve bijdragen leveren aan het behalen van de jaarlijkse omzetdoelstelling. Het advies is om alle salesactiviteiten per fasen van de Sales funnel te registreren in een CRM- systeem met als doel jaarlijks terug te kijken naar alle salesactiviteiten en cijfers die een bijdrage hebben geleverd aan het resultaat van de omzet. Volgens de theorie uit dit onderzoek is dat mede nodig om een beeld te krijgen van de commerciële toekomst en op basis daarvan de omzetdoelstelling kan worden opgesteld. Hierdoor kan de Sales funnel van IES een bijdrage leveren aan de omzetvoorspelling.

**Aanbeveling 2. Een CRM- systeem ontwikkelen in SharePoint**

Alleen de offertes en orders worden geregistreerd in ShairePoint. Dit is een openbaar bestand waar iedere medewerker van IES toegang tot heeft. De onderzoeker heeft gekeken of er ook een mogelijkheid is om een CRM- systeem in SharePoint te ontwikkelen, zodat IES geen nieuw systeem hoeft aan te schaffen. Het is gebleken dat het mogelijk is om een CRM-systeem te ontwikkelen in SharePoint. Het advies is om in SharePoint een CRM- systeem te ontwikkelen voor het bijhouden van alle salesactiviteiten per fasen van de Sales funnel.

**Aanbeveling 3. Alle medewerkers betrekken in de sales**

Uit het onderzoek komt naar voren dat behalve het MT, de overige medewerkers meer niet dan wel actief willen zijn in de sales. De medewerkers geven aan dat zij gespecialiseerd zijn in hun vakgebied en sales daar niet bij hoort. Zij voelen zich geen salespersonen. Daarnaast zeggen de medewerkers dat zij geen tijd hebben om aan sales te doen en geen begeleiding krijgen in de sales. Dit maakt het voor hen moeilijk een actieve rol in de Sales funnel te hebben. Alsnog geven we medewerkers wel aan wat hun positief zou kunnen beïnvloeden in de sales. Dit betekent dat de medewerkers niet per direct tegen sales zijn. Uit de theorie van dit onderzoek blijkt dat de medewerkers verschillende rollen kunnen hebben in de Sales funnel. Het advies is om alle medewerkers te betrekken in de sales. Er moet voor gezorgd worden dat de medewerkers de tijd en ruimte ervaren om aan sales te doen, er moet een opleidingsplan komen om de medewerkers te begeleiding in de sales en de medewerkers moeten getraind worden om salesvaardigheden op te doen. De medewerkers zijn gespecialiseerd in hun vakgebied en weten daardoor precies waar ze het over hebben. Wanneer de medewerkers salestrainingen volgen leren zij hun specialisatie over te brengen in een verkoopverhaal aan potentiële klanten. Wanneer alle medewerkers betrokken worden bij de sales, zal dit mogelijk een positieve bijdrage leveren aan de jaarlijkse omzet, het bestaansrecht van IES en de omzetvoorspelling.

**Aanbeveling 4. Het managen van medewerkers middels de MBO- theorie van Drucker**

Uit het de theorie van het onderzoek komt naar voren dat voor het managen van de medewerkers in de sales de MBO theorie van Drucker gebruikt kan worden en voor ieder bedrijf een belangrijk onderdeel moet zijn van de bedrijfscultuur. De theorie wordt vaak gebruikt door management die verdwalen in de reguliere activiteiten en daarbij de concentratie op de gestelde doelstellingen vergeten. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat de medewerkers zich kunnen vinden in deze theorie. Het advies is om voor het managen van de medewerkers in de sales de MBO theorie te implementeren, om de focus te houden op de vastgestelde doelstellingen. Dit zal mogelijk een positieve bijdrage leveren aan de omzetvoorspelling van IES. Wel is het advies om deze MBO theorie pas toe te passen wanneer de medewerkers de tijd en ruimte ervaren om aan sales te doen, de juiste begeleiding hebben gekregen, salestrainingen hebben gevolgd en alle salesactiviteiten minimaal een jaar zijn geregistreerd in een CRM- systeem. De reden is dat de doelstellingen ergens aan ten grondslag moeten liggen.

**Aanbeveling 5. Het implementeren van verandermanagement**

De gegeven aanbevelingen vragen om extra nieuwe kennis, motivatie en vaardigheden van de medewerkers. De medewerkers dienen actief te worden in de sales om een bijdrage te leveren in de Sales funnel en de salesactiviteiten bij te houden in een CRM-systeem. Het is een geheel nieuwe werkwijze, wat voor veel weerstand zou kunnen zorgen bij de medewerkers. Het advies is om binnen IES verandermanagement te implementeren middels de acht stappen van kotter (Kotter, 1996). Het doel hiervan is om de veranderingen succesvol te implementeren binnen IES en daar is de theorie van John Kotter geschikt voor. De acht stappen van verandermanagement volgens John Kotter zijn:

* Stap 1: Het vestigen van urgentiebesef
* Stap 2: De leidende coalitievormen
* Stap 3: De visie en strategie ontwikkelen
* Stap 4: Het communiceren en creëren van zekerheid
* Stap 5: De juiste randvoorwaarden creëren
* Stap 6: Korte termijn successen creëren
* Stap 7: De verandering bewaken
* Stap 8: Borgen

# Implementatie

Voor het uitvoeren van de beschreven aanbevelingen is er een implementatieplan opgesteld. De aanbevelingen zijn als volgt:

* Het implementeren van verandermanagement
* Alle medewerkers betrokken laten zijn in de sales
* Het bijhouden van alle salesactiviteiten per fasen van de Sales funnel in een CRM-systeem op SharePoint
* Het managen van medewerkers middels de MBO- theorie van Drucker

Hieronder wordt het implementatieplan schematisch weergegeven. Het implementatieplan is op volgorde opgesteld, om aan te tonen welke aanbeveling er eerst geïmplementeerd moet worden, voordat de volgende aanbeveling geïmplementeerd kan worden.

**Schema 1. Het implementeren van verandermanagement**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fase | Wat | Wie | Wanneer |
| 1 | Urgentiebesef bevestigen en een vormen van de leidende coalitie middels een bijeenkomst. | Tijdens de bijeenkomst presenteert het MT de onderwerpen aan alle medewerkers van IES. | 4 juli 2016 |
| 2 | De visie en strategie ontwikkelen. | De leidende coalitie. | 5 juli 2016 |
| 3 | Het opstellen van het veranderingsplan. | De leidende coalitie. | 6 juli t/m 20 juli 2016 |
| 4 | Een interactieve bijeenkomst waarin de ontwikkelde visie, strategie en veranderingsplan gepresenteerd worden en dienen de randvoorwaarden te worden gecreëerd. Bij het creëren van de randvoorwaarden dienen barrières van de medewerkers bespreekbaar gemaakt te worden met als doel de barrières weg te nemen | Tijdens de bijeenkomst presenteren de leidende coalitie aan alle medewerkers. | 21 juli |
| 5 | Wanneer de medewerkers bevoegd zijn om actief deel te nemen in de sales is het van belang om korte termijn successen te creëren. | De leidende coalitie. | Vanaf wanneer de medewerkers bevoegd zijn om actief deel te nemen in de sales. |
| 6 | Het zichtbaar maken/communiceren van de korte termijn successen. | De leidende coalitie aan alle medewerkers. | Vanaf wanneer de medewerkers bevoegd zijn om actief deel te nemen in de sales. |
| 7 | De verandering bewaken. Hierbij dient er inzicht te worden gekregen in wat werkt en wat niet werkt. Belangrijk is dat het urgentie besef hoog blijft. | De leidende coalitie. | Vanaf wanneer de medewerkers bevoegd zijn om actief deel te nemen in de sales. |
| 8 | Borgen. De voortgang op veranderingen periodiek en systematisch meten en evalueren middels inzicht in het CRM- systeem en het organiseren van maandmeetings. | De leidende coalitie dient de veranderingen te borgen. Bij de maandmeetings dienen alle medewerkers aanwezig te zijn. | Iedere maand inzicht in het CRM-systeem en een meeting. |

**Schema 2. Alle medewerkers betrokken laten zijn in de sales**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fase | Wat | Wie | Wanneer |
| 1 | Het maken van een opleidingsplan betreft de sales. | Een medewerker van IES die ervaren is in de sales. Dit kunnen ook meerdere medewerkers zijn. | 21 juli t/m 4 augustus 2016. |
| 2 | Sales implementeren bij de medewerkers middels twee interactieve workshops. De workshops hebben als doel om de medewerkers te laten ervaren wat het is om aan sales te doen vanuit het kader van IES en dat te laten aansluiten bij het kader van de klant. De eerste workshop zal meer het kader bevatten en de tweede workshop zal in het kader staan van dit toe te passen gericht op de proposities van IES. | Een sales consultant. | De eerste workshop 28 juli 2016.  De tweede workshop 4 augustus 2016. |
| 3 | Het opleidingsplan presenteren aan de medewerkers | De medewerker(s) presenteren het salesplan aan alle medewerkers | 4 augustus 2016. |
| 3 | Het volgen van salestrainingen gericht op de salesactiviteiten van de Sales funnel | Alle medewerkers van IES die nog geen ervaring hebben in de sales en/of meer ervaring willen opdoen. | Vanaf 4 augustus 2016 tot zo lang het nodig is. |
| 4 | Meelopen met ervaren collega’s wanneer zij een salesactiviteit uitvoeren. Zo kunnen de medewerkers de opgedane vaardigheden tijdens de salestrainingen ervaren in de praktijk. | Alle medewerkers mee laten lopen met ervaren collega’s. Per keer één of twee medewerkers mee laten lopen met een ervaren collega. | Vanaf 4 augustus 2016 tot zo lang het nodig is. |
| 5 | Borgen. Een meeting houden over hoe de medewerkers de sales ervaren en met elkaar kennis en informatie kunnen delen. | Alle medewerkers van IES. | Iedere maand. |

**Schema 3. Het bijhouden van alle salesactiviteiten per fasen van de Sales funnel in een CRM-systeem op SharePoint**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fase | Wat | Wie | Wanneer |
| 1 | Contact opnemen met SharePoint om het systeem uit te willen breiden met een CRM-systeem. | Een medewerker die deze taak op zich wilt nemen en verantwoordelijk wil zijn voor het implementeren en/of borgen van het CRM-systeem. | 4 juli 2016. |
| 2 | Wanneer het CRM- systeem op maat is gemaakt, dient de historische data te worden ingevoerd. | Een consultant van SharePoint en/of de verantwoordelijke medewerker. | Het is niet duidelijk hoelang dit gaat duren. |
| 4 | Het CRM- integreren | Een consultant van SharePoint en/of de verantwoordelijke medewerker. | Onbekend. |
| 5 | Testen van het CRM- systeem | Een consultant van SharePoint en/ of de verantwoordelijke medewerker. | Onbekend. |
| 6 | Een training geven over hoe de medewerkers met het CRM- systeem om dienen te gaan. | Een consultant van SharePoint en/of de verantwoordelijke medewerker. De training dient gegeven te worden aan alle medewerkers van IES. | Wanneer het CRM-systeem klaar is voor gebruik. |
| 7 | Een document aanmaken op SharePoint wat als informatiebron geldt voor alle medewerkers van IES over hoe het CRM-systeem te gebruiken. | De verantwoordelijke medewerker. | Wanneer het CRM-systeem klaar is voor gebruik. |
| 8 | Borgen. Periodieke controles om te kijken of de medewerkers zich houden aan het invullen van alle salesactiviteiten betreft de Sales funnel in het CRM- systeem. | De verantwoordelijke medewerker en/of een andere medewerkers die deze taak op zich wil nemen. | Vanaf wanneer het CRM-systeem klaar is voor gebruik dient dit systeem iedere maand geborgd te worden. |

**Schema 4. Het managen van medewerkers middels de MBO- theorie van Drucker**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fase | Wat | Wie | Wanneer |
| 1 | Het formuleren van strategisch bedrijfsdoelstellingen. | Het MT | 5 juli 2016 |
| 2 | Het gezamenlijk vaststellen van doelstellingen.  De doelstellingen dienen zowel kwantitatief als kwalitatief te zijn. Beide doelstellingen dienen SMART geformuleerd te zijn. Dat de doelstellingen acceptabel zijn speelt een belangrijke rol voor de overeenstemming tussen de medewerkers en het MT. | De medewerkers en het management stellen gezamenlijk doelstellingen vast. | Vanaf wanneer de medewerkers bevoegd zijn om actief deel te nemen in de sales. |
| 3 | Het organiseren van routine assessments, zo wordt er toezicht gehouden op de vooruitgang van de medewerker en kan hierbij feedback worden geven. | Het MT zorgt voor routine assessments voor alle medewerkers. | Eens in het kwartaal. |
| 4 | Het evalueren en belonen van behaalde prestaties. | Het MT evalueert en beloont de behaalde prestaties van de medewerkers. | Einde van het jaar |
| 5 | Borgen. Het borgen van de doelstellingen vraagt om leiderschap die corrigerende maatregelen kan uitvoeren indien nodig, de vooruitgang kan communiceren en de resultaten de moeite waard vindt. | Het MT. | Maandelijkse controle. |
| 6 | Terug naar fase 2 en alle fasen weer opnieuw doorlopen (het is een oneindige cirkel). Pas weer bij fase 1 beginnen wanneer drie jaar voorbij zijn. |  | Einde van het jaar met als doel het nieuwe jaar goed te beginnen. |

Baten:

* Door verandermanagement te implementeren zullen de medewerkers mogelijk snappen dat de verandering moet plaatsvinden
* Door de medewerkers betrokken te laten worden in de sales, kunnen zij hun salesrol beter uitvoeren. Dit zal een positieve invloed hebben op het behalen van de omzetdoelstelling en dus de omzetvoorspelbaarheid van IES
* Door de medewerkers alle salesactiviteiten bij te laten houden in het CRM-systeem op SharePoint, kan er in het vervolg een doelstelling worden opgesteld die ergens aan ten grondslag ligt. Dit heeft op positieve invloed op de omzetvoorspelbaarheid van IES
* De jaarlijkse omzetdoelstelling van het vorige jaar (2015) was 3 miljoen euro en het behaalde omzetresultaat €2418249. Dit betekent dat er vorig jaar een te kort was van €581751. Wanneer de aanbevelingen worden opgevolgd is de kans groot dat de jaarlijkse omzetdoelstelling in de toekomst wel wordt behaald en dus kan zorgen voor die extra benodigde €€581751.

Kosten:

|  |
| --- |
| Kostenoverzicht |
| Verandermanagement:  In geschatte benodigde uren van de medewerkers = 40 uren (= 5 dagdelen)  Gemiddelde uurloon van de medewerkers = €50  Aantal medewerkers = alle 19 medewerkers  Ingeschatte totale kosten = (40x€50X19=) €40850  Alle medewerkers betrekken in de sales:  In geschatte benodigde uren van de medewerkers = 28 uren (=3,5 dagdelen)  Gemiddelde uurloon medewerkers = €50  Aantal medewerkers = alle 19 medewerkers  (28x€50X19= €26600)  Iedere fase van de Sales funnel een training = 6 trainingen  Ingeschatte kosten per salestraining = €1400  (6x€1400x19= €159600)  Ingeschatte uurloon sales consultant workshops = €40  Ingeschatte benodigde uren sales consultant = 4 uren (2 uur per workshop)  (€40x4= €160)  Ingeschatte totale kosten = (22600+159600+160=) €182360  Een CRM- systeem op maat gemaakt in SharePoint:  Programmeerkosten 130 uren x €100 = €13000  Implementatiekosten = €2000  Training & ondersteuning (19 medewerkers) = €4750  Totale CRM-systeemontwikkelkosten = (€13000+ €2000+€4750=) €19750  Het managen van medewerkers middels de MBO- theorie van Drucker:  In geschatte benodigde uren van de medewerkers = 8 uren (= 1 dagdeel)  Gemiddelde uurloon van de medewerkers = €50  Aantal medewerkers = alle 19 medewerkers  Ingeschatte totale kosten = (8x€50x19=) €7600 +  **-----------------**  Ingeschatte totale kosten implementatie = €250560  De terugverdienperiode:  De terugverdientijd kan als volgt worden berekend, namelijk: de jaarlijkse cashflow/de investering. De omzetdoelstelling van het vorige jaar is hetzelfde als dit jaar. Er kan dus gezegd worden dat IES dezelfde omzet wensen te behalen. Als de jaarlijkse cashflow van het vorige jaar wordt aangehouden, dan is jaarlijkse cashflow:  €2418249- €410480= €2007769.  De uitkomst van de terugverdienperiode is=€250560/€2007769= 0,1 jaar. |

Zoals in het kostenoverzicht te zien is, zal de aanbeveling ‘alle medewerkers betrekken in de sales’ mogelijk de grootste kostenpost zijn. Wanneer het MT wil dat de medewerkers actief gaan worden in de sales, zal deze investering dus nodig zijn. De berekening van de terugverdienperiode laat zien dat de investering van de implementatie binnen een jaar (0,1 jaar) terug verdient kan worden. Het is dus een goede investering, want de implementatie draagt bij aan de omzetvoorspelbaarheid en de terugverdienperiode duurt niet lang. Dat de terugverdienperiode niet lang duurt betekent dat de investering een laag risico heeft voor IES.

De mogelijk weerstanden:

* Medewerkers die niet actief willen zijn in de salesactiviteiten betreft te sales funnel
* Medewerkers die de salesactiviteiten niet bij willen houden
* Medewerkers die het overbodig vinden om alle salesactiviteiten bij te houden
* Medewerkers die het een administratieve last vinden om alle salesactiviteiten bij te houden

Om deze weerstanden weg te nemen, dient ‘verandermanagement’ geïmplementeerd te worden, zodat de medewerkers het belang van de verandering zullen snappen.

Daarnaast kan het een mogelijke weerstand zijn dat medewerkers vergeten om alle salesactiviteiten betreft de Sales funnel bij te houden in het CRM- systeem. Deze weerstand kan worden weg genomen door dit te borgen (zie schema 3, fase 8).

# Bronnenlijst

Anderson, Erin, and Richard L. Oliver (1987), “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51 (October), 76–88.

Baarde, D.B. & Goede,M.P.M. (2006) Basisboek Methoden en Technieken. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Baldauf, Artur, and David W. Cravens (2005) “Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research,” Journal of Personal Selling & Sales Management, 25, 1 (Winter), 7–26.

Challagalla, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction,” Journal of Marketing, 60 (January), 89–105.

Cravens, David W. (1995), “The Changing Role of the Sales Force,” Marketing Management, 4 (Fall), 48–57.

Dam, E.t., Wierda, R., & Tuenter, H. (2010) *Verkopen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Darmon, R., Xavier, M., (2011) A New CoNCeptuAl FrAmework oF SAleS ForCe CoNtrol SyStemS,’’Journal of Personal Selling & Sales Management, (summer 2011), pp. 297–310. © 2011 PSE National Educational Foundation.

Darmon, René Y. (2007), Leading the Sales Force: A Dynamic Management Process, Cambridge: Cambridge University Press.

Donna L. Cohen (2013) *Plan Your Success & Increase Sales* (December), 3-7

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row: New York.

Eisenhardt, Kathleen M. (1985), “Control: Organizational and Economic Approaches,” *Management Science*, 31 (February), 134–149.

Hoften, R. (2013). *Strategisch en operationeel salesmanagement*. Bussum: Coutinho uitgeverij.

Huthwaite International (z.j.) Winning Proposals. *Producing documents that persuade customers to buy from you.* Syllabus training Effectieve overtuigende offertes. [www.huthwaite.co.uk](http://www.huthwaite.co.uk).

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston

Jolson, Marvin (1997), “Broadening the Scope of Relationship Selling,” Journal of Personal Selling & Sales Management, 17 (4), 75–88.

Kumar, V., Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz (2008), “Performance Implications of Adopting a Customer focused Sales Campaign,” Journal of Marketing, 72 (September), 50–68.

Martijn. (2015) Businessplan IES Asset Management BV. Den haag: IES Asset Management BV.

Mulders, M. (2010). *101 modellenboek.* Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Putten, v. W., Anette, S., & Faust, M. (2012). *Sales- en accountmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Sujan, Harish (1986), “Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople’s Motivation,” *Journal of Marketing Research*, 23 (February), 41–49.

Tak, A. (2005). Verkoper en verkoop. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Tyagi, Pradeep K. (1985) “Work Motivation Through the Design of Salesperson Jobs,” Journal of Personal Selling & Sales Management, 5 (May), 41–51.

Verhoeven, N. (2010) Wat is onderzoek? Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

Werf, v.d. R (2014) *Basisboek Sales.* Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

# Bijlagen

## Bijlage 1. Interne situatieanalyse

In het businessplan van IES wordt de interne organisatie beschreven (Martijn, 2015). Door een beeld te krijgen van de interne situatie kan er mogelijk beter worden ingespeeld op het probleem van het onderzoek. Deze bijlage is dan ook onderdeel van het vooronderzoek.

De organisatie:

IES Asset Management streeft naar een platte organisatiestructuur. Een platte organisatiestructuur betekent dat er nauwelijks sprake is van hiërarchieën binnen het bedrijf. Door deze structuur zijn de medewerkers betrokken bij de besluitvormingen en worden er nauwelijks taken opgelegd vanuit het management. Het is gebleken dat deze structuur ervoor zorgt dat de medewerkers productiever worden. Een medewerker heeft namelijk niet voor niets zijn diploma tot engineer. Een hoge mate van zelfstandigheid, ruimte en verantwoordelijkheid is hier heel belangrijk. Hiermee kenmerkt IES zich als een gedecentraliseerde organisatie. Door de platte organisatiestructuur van IES vindt er veel interactie plaats tussen de medewerkers en dienen de arbeidsrelaties ook goed te zijn.

Besluitvormingen:

Bij dit onderdeel wordt er nog iets dieper ingegaan op de besluitvormingen van IES. De besluitvormingen zijn transparant wat zorgt voor vertrouwen. Het uitgangspunt hierbij zijn democratische principes. Om richting te geven aan de groepsbesluitvorming wordt er gebruik gemaakt van van Collabrative Decision Making (CDM) en wordt aangevuld met risicomanagement. Hierbij is het delen van informatie belangrijk, zodat alle aanwezige informatie kunnen zorgen voor een besluit. De medewerkers kunnen meedoen in de besluitvorming, maar hebben op bepaalde vlakken ook zelf de bevoegdheid om besluiten te nemen aangezien de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bekend zijn.

De medewerkers:

De medewerkers van IES zijn engineers die ook asset management uitvoeren. Wanneer dit het geval is, worden zij ook wel asset managers genoemd. Of de medewerker een opdracht doet op het gebied van (maintenance) enginering of asset management ligt aan het project dat er wordt aangeboden, de interesse van de medewerker en de beschikbaarheid van de medewerkers. De functies engineer en asset manager met daarbij de kenmerken en verantwoordelijkheden worden hieronder beschreven.

De functies van de engineers en de asset managers:

|  |  |
| --- | --- |
| **Trainee Asset Manager** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Hoeft zich nog niet te richten op acquisitie. * Doorgroei norm naar Junior Asset Manager na ca. 2 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * Mogelijk enkele jaren ervaring (0-3 jaar). * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (bijv. Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden zijn gebaseerd op opleiding en ervaring op hoger beroepsniveau (HBO). * Doet (basis)kennis op van Asset Management modellen, best practices, technieken, voorschriften, regelingen, procedures en processen. Doet kennis op van adviseringsproces en trajecten, en PAS55. Brengt basis(kennis) onder begeleiding in praktijk. | * Draagt zelfstandig zorg voor het uitwerken van voorkomende werkzaamheden en de uitvoering van (deel)processen op het gebied van Asset Management, onder begeleiding van een meer senior collega en/of opdrachtgever. * Voert specialistische werkzaamheden uit op het niveau van basisanalyses en planningsactiviteiten, zoals het optimaliseren van (deel)processen, door verzamelen, verwerken en analyseren van gegevens binnen een toebedeelde deelactiviteit en vertaalt deze naar conclusies en aanbevelingen. * Onderhoudt contacten en klantrelaties, waarbij de aard van het contact er op gericht is hen te begrijpen, te ondersteunen of te beïnvloeden, waarbij zakelijke en op feiten gebaseerde argumentaties belangrijker zijn dan inspireren en motiveren. * Voert het eigen werk uit binnen de daarvoor gestelde termijnen /deadlines en onderneemt actie indien nodig. * Reageert proactief op cliëntbehoeften door deze te signaleren en door te geven aan de verantwoordelijke personen. * Verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eigen vak techniek. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Jr. Asset Manager** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 20.000 * Doorgroei norm naar Asset Manager: na ca 3 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * 2-3 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op HBO/WO niveau. Basale kennis van Asset Management beleidsveld en vakkennis van meerdere technieken en toepassingen voor analyse en interpretatie- doeleinden (ook in relatie met samenhangende vakgebieden), zoals PAS55, sturen m.b.t normenkader, AM-besturingskader en Workbench Assessments. Kennis van adviseringsproces en adviestrajecten. * Praktijkvaardigheden met betrekking tot het eigen vakgebied en relevante processen. | * Draagt zelfstandig zorg voor (deel)opdrachten op het gebied van (implementatie)trajecten Asset Management onder begeleiding van een (Senior) Asset Manager, en bereidt complexere opdrachten voor. * Draagt vanuit project ervaringen bij aan het formuleren van bijv. het besturingskader (het in control zijn), werkplan en/of optimalisatie van Asset Management processen, en adviseert hierover. * Draagt zelfstandig zorg voor het onderhouden en proactief verbeteren van de klantrelaties en contacten teneinde informatie uit te wisselen, te verkrijgen en up-to-date te blijven m.b.t. ontwikkelingen en de opdrachtuitvoering. * Coördineert, beheert en voert gespecialiseerde onderdelen van projecten/activiteiten uit met betrekking tot toebedeelde werkzaamheden, analyseert de resultaten en brengt adviezen uit die bijdragen aan een doeltreffend beleid en/of werkplan. * Signaleert mogelijkheden om verdere Asset Management/Maintenance Engineering werkzaamheden uit te voeren bij hem/haar bekende opdrachtgevers en onderneemt hierop actie, met als doel acquisitie van opdrachten te realiseren. * Pleegt regelmatig overleg met de begeleidende (Senior) Asset Manager over de status, de deadlines en de uitvoering van het eigen werk. * Is verantwoordelijk voor de eigen theoretische en toepasbare vak techniek, op het gebied van Asset Management in de breedste zin. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Asset Manager** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 60.000 * Doorgroei norm naar Sr. Asset Manager: na ca 4 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * 5 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op WO-niveau (denk- en werkniveau). Deskundigheid op Asset Management beleidsveld en basiskennis van managementtechnieken en bedrijfsvoering vereist. Bijna expert in vakgebied. * Beheerst AM-beleidsveld voor analyse, interpretatie en advisering doeleinden, zoals PAS55, sturen m.b.t normenkader, AM-besturingskader en Workbench assessments. Praktijkervaren in adviseringsproces en adviestrajecten. | * Is verantwoordelijk voor kleine tot middelgrote Asset Management (implementatie)trajecten bij opdrachtgevers, rekening houdend met (prestatie)afspraken op gebied van budget, tijd en kwaliteit, teneinde deze projecten te realiseren. * Draagt bij aan het formuleren van visie, werkplan en beleid, mede op basis van door hem/haar zelf ontwikkelde bedrijfseconomische onderbouwing, en optimaliseert processen. * Onderhoudt contacten met diverse interne en externe partijen in het kader van de opdrachtuitvoering, teneinde informatie uit te wisselen en up-to-date te blijven ten aanzien van beleidsontwikkeling, - uitvoering en –evaluatie in de sfeer van informeren, afstemmen tot overtuigen en het overbruggen van tegenstellingen. * Levert een bijdrage aan het beheer van de cliëntenportefeuille van IES bv (rekening houdend met relationele, financiële, administratieve kaders die gelden binnen de organisatie) en bouwt deze uit door middel van acquisitie. * Geeft operationeel en functioneel leiding aan (hem/haar/door opdrachtgever toegewezen) individuele organisatieleden en/of begeleidt Junior Asset Manager(s) of Trainees, rekening houdende met de functie en vaktechnische vereisten die gesteld worden, waarbij de interactie gericht is op motiveren, overtuigen, ontwikkelen en inspireren. * Levert een bijdrage aan vak ontwikkeling en de kwaliteit van de vak techniek van de totale praktijk en draagt bij aan innovatie en kennismanagement. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Sr. Asset Manager** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 130.000 * Doorgroei norm naar MT-lid: na ca 5 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * 10 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op WO+ niveau (werk- en denkniveau). Uitzonderlijke deskundigheid op Asset Management beleidsveld (in brede zin) en kennis van managementtechnieken en bedrijfsvoering vereist. Expert op vakgebied. * Zeer kundig op AM beleidsveld voor analyse, interpretatie en advisering doeleinden, zoals PAS55, sturen m.b.t normenkader, AM besturingskader en Workbench assessments. Praktijkervaren in adviseringsproces en adviestrajecten. | * Is eindverantwoordelijk voor complexe en tactisch/ strategische advisering omtrent Asset Management (implementatie)trajecten bij opdrachtgevers, rekening houdend met de gemaakte (prestatie)afspraken op gebied van budget, tijd en kwaliteit, initieert in die hoedanigheid beleidsontwikkeling en coördinatie. * Onderhoudt contacten met opdrachtgever(s) op beleids- en managementniveau om o.a. draagvlak te creëren voor de eigen of advies activiteiten inzake beleidsadvisering, -uitvoering, -evaluatie en –integratie, met als doel buy-in te creëren en draagvlak voor de organisatieverandering. * Medeverantwoordelijk voor het beheer van de cliëntenportefeuille van IES bv (rekening houdend met relationele, financiële, administratieve kaders die gelden binnen de organisatie) en bouwt deze uit door middel van acquisitie, teneinde gezonde bedrijfsvoering te realiseren. * Geeft operationeel en functioneel leiding aan (hem/haar door opdrachtgever toegewezen) organisatieleden in teamverband en/of begeleidt carrière(s) Trainees/(Junior) Asset Manager(s), rekening houdende met de functie en vaktechnische vereisten die gesteld worden, waarbij de interactie gericht is op motiveren, overtuigen, ontwikkelen en inspireren. * Is medeverantwoordelijk voor de vakontwikkeling en de kwaliteit van de vaktechniek van IES bv en draagt bij aan innovatie en kennismanagement. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Trainee engineer** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Hoeft zich nog niet te richten op acquisitie. * Doorgroei norm naar Junior Asset Manager na ca. 2 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * Mogelijk enkele jaren ervaring (0-3 jaar). * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (bijv. Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden zijn gebaseerd op opleiding en ervaring op hoger beroepsniveau (HBO). * Doet (basis)kennis op van Asset management modellen, best practices, technieken, voorschriften, regelingen, procedures en processen. Doet kennis op van adviseringsproces en trajecten, en PAS55. Brengt basis(kennis) onder begeleiding in praktijk. | * Draagt zelfstandig zorg voor het uitwerken van voorkomende werkzaamheden en de uitvoering van (deel)processen op het gebied van Asset Management, onder begeleiding van een meer senior collega en/of opdrachtgever. * Voert specialistische werkzaamheden uit op het niveau van basisanalyses en planningsactiviteiten, zoals het optimaliseren van (deel)processen, door verzamelen, verwerken en analyseren van gegevens binnen een toebedeelde deelactiviteit en vertaalt deze naar conclusies en aanbevelingen. * Onderhoudt contacten en klantrelaties, waarbij de aard van het contact er op gericht is hen te begrijpen, te ondersteunen of te beïnvloeden, waarbij zakelijke en op feiten gebaseerde argumentaties belangrijker zijn dan inspireren en motiveren. * Voert het eigen werk uit binnen de daarvoor gestelde termijnen /deadlines en onderneemt actie indien nodig. * Reageert pro-actief op cliëntbehoeften door deze te signaleren en door te geven aan de verantwoordelijke personen. * Verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eigen vak techniek. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Jr. Engineer** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 20K * Doorgroei norm naar Engineer: na ca 3 jaar   indien benoem- en plaatsbaar.   * 2-3 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op HBO WO niveau. * Kennis van Maintenance Engineering en vakkennis van meerdere (wiskundige) technieken en toepassingen voor analyse en interpretatie- doeleinden, zoals o.a. IBC, onderhoudsconcepten, FMECA en workbench, FTA en RAMS. Kennis van (de gebruikelijke normen van) technische installaties en systemen, Werkstromen en Procesbeheersing, Asset Registers, alsmede basale AM (proces) kennis, zoals PASS 55, sturen mbt normenkader, AM-besturingskader. | * Draagt zelfstandig zorg voor (deel)opdrachten op het gebied van onderhoudsconcept management (implementatie) en IBC alsmede analyses obv Maintenance Engineering methoden en technieken, onder begeleiding van een (Senior) Maintenance Engineer, en bereidt complexere opdrachten voor. * Draagt bij vanuit project ervaringen aan het formuleren van werkplannen en/of optimalisatie van maintenance processen, en adviseert hierover. * Draagt zelfstandig zorg voor het verkrijgen van de benodigde informatie voor de eigen werkzaamheden bij de opdrachtgever, is voor geselecteerde branche in staat met ‘parate’ technische kennis onderhoudsconcepten te formuleren tot 60/70% zonder inmenging opdrachtgever. * Coördineert, beheert en voert gespecialiseerde onderdelen van projecten/ activiteiten uit met betrekking tot toebedeelde werkzaamheden, analyseert de resultaten en brengt adviezen uit die bijdragen aan een doeltreffend beleid en/of werkplan. * Onderhoudt en verbetert pro-actief klantrelaties en contacten teneinde informatie uit te wisselen en up to date te blijven m.b.t. ontwikkelingen. * Pleegt regelmatig overleg met de begeleidende (Senior) Maintenance Engineer over de status, de deadlines en de uitvoering van het eigen werk. * Signaleert mogelijkheden verdere AM/Maintenance Engineering werkzaamheden uit te voeren bij hem/haar bekende opdrachtgevers en onderneemt hierop actie. * Is verantwoordelijk voor de eigen theoretische en toepasbare vaktechniek, op het gebied van Maintenance Engineering in de breedste zin. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Engineer** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 60.000 * Doorgroei norm naar Sr. Engineer: na ca 4 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * 5 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op WO-niveau. Deskundigheid op gebied van Maintenance Engineering beleidsveld en basiskennis van managementtechnieken en bedrijfsvoering vereist. Bijna expert in vakgebied. | * Is verantwoordelijk voor gemiddeld complexe AM/ Engineering plannen welke implementeerbaar en continu te verbeteren zijn aan de hand van de plan-do-check-act feedback loop, rekening houdend met de gemaakte (prestatie)afspraken op gebied van budget, tijd en kwaliteit. * Onderbouwt adviezen bedrijfseconomisch en wiskundig, tav de toegevoegde waarde van AM/ Maintenance Engineering plannen en verhouding tussen kosten en (onderhouds)normen van gebruik, veiligheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid, en kan dit vertalen naar (meetbare) kpi’s en informatiesystemen. * Onderhoudt contacten met diverse partijen teneinde informatie uit te wisselen en up-to-date te blijven ten aanzien van beleidsontwikkeling, - uitvoering en –evaluatie in de sfeer van informeren, afstemmen tot overtuigen en het overbruggen van tegenstellingen. * Levert een bijdrage aan het beheer van de cliëntenportefeuille van IES bv (rekening houdend met relationele, financiële, administratieve kaders die gelden binnen de organisatie) en bouwt deze uit door middel van acquisitie om gezonde bedrijfsvoering te realiseren. * Geeft operationeel en functioneel leiding aan (hem/haar/door opdrachtgever toegewezen) individuele organisatieleden en/of begeleidt Junior Engineer(s) of Trainees, rekening houdende met de functie en vaktechnische vereisten die gesteld worden, waarbij de interactie gericht is op motiveren, overtuigen, ontwikkelen en inspireren. * Levert een substantiële bijdrage aan vak ontwikkeling en de kwaliteit van de vak techniek van de totale praktijk en draagt bij aan innovatie en kennismanagement. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Sr. Engineer** |  |
| Kenmerken | Verantwoordelijkheden |
| * Acquisitienorm: € 130K * Doorgroei norm naar MT-lid: na ca 5 jaar indien benoem- en plaatsbaar. * 10 jaar relevante ervaring * WO of HBO afgestudeerd, in technische richting (Technische Bedrijfskunde, Werktuigbouw, Civiele Techniek, Algemene Techniek, Lucht & Ruimtevaart Techniek). * Kennis en vaardigheden gebaseerd op opleiding en ervaring op WO+ niveau. Uitzonderlijke deskundigheid op AM-beleidsveld/Maintenance Engineering en kennis van management technieken en bedrijfsvoering vereist. Expert op vakgebied. | * Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van meerjarige AM/Engineering plannen welke implementeerbaar en continu te verbeteren aan de hand van de plan-do-check-act feedback loop, rekening houdend met de gemaakte (prestatie)afspraken op gebied van budget, tijd en kwaliteit. * Geeft (on)gevraagd advies over de toegevoegde waarde van AM-plannen en verhouding tussen kosten en (onderhouds)normen van gebruik, veiligheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid, gebaseerd op bedrijfseconomische onderbouwingen, en kan dit vertalen naar (meetbare) KPI’s en informatiesystemen. * Onderhoudt contacten met opdrachtgever(s) op beleids- en managementniveau om o.a. draagvlak te creëren voor de eigen of activiteiten inzake AM plannen, -uitvoering, -evaluatie en –integratie, met als doel buy-in te creëren en draagvlak voor de organisatieverandering. * Medeverantwoordelijk voor het beheer van de cliëntenportefeuille van IES bv (rekening houdend met relationele, financiële, administratieve kaders die gelden binnen de organisatie) en bouwt deze uit door middel van acquisitie, teneinde gezonde bedrijfsvoering te realiseren. * Geeft operationeel en functioneel leiding aan (hem/haar door opdrachtgever toegewezen) organisatieleden in teamverband en/of begeleidt carrière(s) Trainees/ (Junior) Engineer(s), rekening houdende met de functie en vaktechnische vereisten die gesteld worden, waarbij de interactie gericht is op motiveren, overtuigen, ontwikkelen en inspireren. * Is medeverantwoordelijk voor de vak ontwikkeling en de kwaliteit van de vak techniek van IES bv en draagt bij aan innovatie en kennismanagement. |

Evalueren en rapporteren:

De functiebeschrijvingen en het competentieprofiel vormen het kader van de evaluaties en goede betrouwbare rapportages. Een belangrijk aspect bij de functiebeschrijving en competentieprofiel is dat de medewerkers leren en ontwikkelen. Evaluatie van en rapporteren over de resultaten van de werkzaamheden en prestaties spelen hierbij een grote rol. Het zorgt ervoor dat de medewerkers van elkaar kunnen leren en dat ze zich kunnen ontwikkelen in kennis, kunde en ervaring. IES doet dit in samenwerking met de medewerkers en opdrachtgevers. Hiërarchie kent geen plaats bij de evaluatie van de medewerkers. De evaluatie vindt zich in een intercollegiale vorm waarbij er de mogelijkheid is tot 360 graden feedback. De reden hiervan is de groei en ontwikkeling van mensen te stimuleren.

De evenwichtige evaluatie geeft aandacht aan wat er goed gaat en wat er verbetert kan worden. Aandacht voor wat er goed gaat of is gedaan wordt gemeten aan de waarde die de medeweker toevoegt aan IES en wordt getoetst aan de vraagstelling van de opdrachtgever. Welke waarde er wordt toegevoegd aan de doelstelling wordt gemeten door de normen die zijn omgezet in de doelstellingen. Dit is dan ook terug te zien in de functiebeschrijvingen en het competentie profiel.

Belonen:

De resultaten van de werkzaamheden en prestaties worden beloond op basis van primaire elementen zoals salaris en bonus/winstdeling en secundaire elementen zoals pensioenverzekering, collectieve ongeval verzekering, middelen als ICT, auto en uiteraard mogelijkheden om te ontwikkelen en persoonlijk te groeien. IES wil het belonen meer afhankelijk laten maken van groepsdoelstellingen.

In de inleiding is er al gesproken over dat de medewerkers geen sales personen zijn, hierdoor matig over sales capaciteiten beschikken en het daarom lastig vinden om hier een actieve rol in te hebben. IES heeft geen sales mensen in dienst, omdat volgens hen sales mensen niet snappen wat IES doet. Ze hebben weleens sales mensen in dienst gehad, maar die gingen dingen waarmaken wat niet kon. De sales mensen hadden geen verstand van wat de engineers doen en begrijpen de klanten niet. IES geeft aan dat je een sales persoon bent of niet dus dat er geen salestrainingen worden aangeboden aan de engineers. Het gros van de medewerkers zijn techneuten en uit ervaring zijn dat geen sales mensen. IES gelooft in de kracht van de mensen achter de techniek. Dit vormt dan ook de werkwijze.

De strategie:

Sociale innovatie (SI) is een belangrijk speerpunt binnen de organisatie en laat zich al zien in de beschreven organisatiestructuur. SI behoort dan ook tot een van de drie basisprocessen van IES dat nodig is om de strategie te realiseren. SI houdt eigenlijk in: samen naar het succes. Binnen IES zorgt SI voor het verbeteren van prestaties, dat de medewerkers het meer naar hun zin hebben en talentenontwikkeling. Doordat socialiteit een belangrijke rol speelt binnen IES, worden de engineers ook wel sengineers genoemd. De ‘s’ staat hierbij voor sociaal. IES wil een aantrekkelijke werkgever zijn wat zorgt voor het vinden en behouden van goed personeel.

De propositie waarde toevoegen aan de samenleving en daarbij verbindend zijn komt terug in de SI, maar ook in de andere twee basisprocessen die de strategie vormen. Deze twee basisprocessen zijn Business Innovatie (BI) en bedrijfsvoering.

Onder BI schrijft het businessplan (2015, blz.7) ‘’ Naast harde elementen als onderhoudsconcepten en plannen, die de basis zijn voor verbinding tussen rollen en/of afdelingen, horen daar ook diensten bij als training, coaching en begeleiden van mensen’’. De producten en dienst die IES aanbiedt spelen een belangrijke rol in het waarde toevoegen en verbinden.

Aangekomen bij de bedrijfsvoering van IES wordt er gesproken over het focussen op meetbare succesfactoren. Er zijn zo min mogelijk regels aanwezig, er wordt vooral gestuurd op de meetbare feiten. De meetbare feiten geven inzicht in verbeteringen, brengen voorspellingen in kaart en geven daarmee een beeld voor de toekomst. Op het moment ontbreekt er voldoende inzicht in de meetbare feiten waardoor het doel hiervan matig tot niet kan worden toegepast. Vandaar dat het bedrijf heeft gevraagd om inzicht te geven in de sales funnel. Inzicht in de sales funnel en hier continuïteit in brengen vraagt om input van medewerkers die gekoppeld zijn aan targets (taken).

IES heeft al eerder met targets gewerkt met als doel de omzetdoelstelling te halen. Er wordt niet meer met targets gewerkt, omdat dit de medewerkers niet beviel. Wel is het van belang dat de omzetdoelstelling gehaald wordt.

Het doel

De in totaal drie basisprocessen vormen de strategie van IES en staan allen in verband met elkaar. De strategie dient om de belangrijkste doelstelling van IES te bereiken, namelijk het waarborgen van continuïteit. Continuïteit betekent voor IES het creëren van duurzame winst, duurzame borging en ontplooiing van kennis, vaardigheden en ervaring.

Het toevoegen van waarde bij en verbindend zijn tussen medewerkers, businesspartners, opdrachtgevers, markten en maatschappij is daarbij het belangrijke uitgangspunt voor IES.

IES wil leiderschap en motivatie in het bedrijf brengen, waarin de basis is:

• Autonomie: wat wil ik en hoe kan ik dit waarmaken?

• Competenties: het inzetten van talenten

• Verbinden: relaties met betekenis

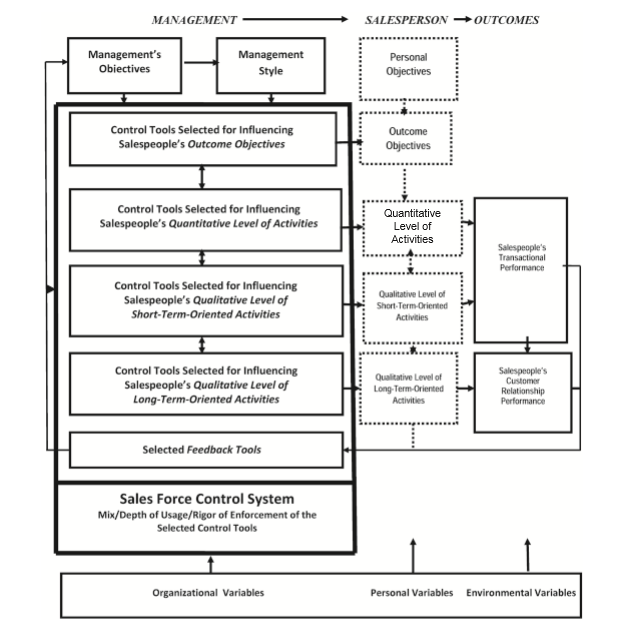
## Bijlage 2. De fasen in de Sales funnel volgens Dam, Wierda, & Tuenter (2010)

|  |  |
| --- | --- |
| Fasen Sales funnel | Betekenis |
| Lead | Een mogelijk potentiële klant waarover je beperkte informatie beschikt (zoals de naam van het bedrijf en contact informatie) en bevindt zich op het marktplatform. |
| Suspect | Deze potentiele klant is bekend bij het bedrijf, maar heeft nog geen producten/dienst afgenomen. Het bedrijf is ervan op de hoogte dat de potentiële klant een behoefte heeft aan het soort product/ dienst. Dit is nog steeds een lead die zich bevindt op het marktplatform. |
| Prospect | Er is een offerte geleverd aan de potentiële klant en bevindt zich op het werkplatform. De kans dat de offerte wordt geaccepteerd is 50%. |
| Hot prospect | Bij deze potentiële klant is de kans groot (minimaal 90%) dat de opdracht wordt aangenomen. |
| Order | De opdracht is definitief en kan aan worden gewerkt.  Behalve het uitwerken van de opdracht is het vanaf dit moment van belang dat er gewerkt wordt aan het opbouwen van een duurzame klantrelatie. |
| Follow- up | In deze fase wordt er geïnvesteerd in de klantrelatie.   * Er is regelmatig klantcontact * Dit kan resulteren in het werven van meerdere opdrachten binnen het bedrijf * Er is een mogelijkheid dat de klant het bedrijf aanbeveelt aan andere potentiële klanten * Kan zorgen voor het binnenhalen van opdrachten bij andere klanten |

## Bijlage 3. De fasen in de Sales funnel volgens (Putten, Schenk, & Faust, 2012)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Fasen Sales funnel | Betekenis |
| 1 | Suspect | De suspect is nog niet bekend met het aanbod van het bedrijf, maar kenmerkt zich wel als een potentiële klant. Het is een niet gekwalificeerde verkoopkans en bevindt zich op het marktplatform. |
| 2 | Prospect | Een prospect is een klant waarmee de verkoper in dialoog is geweest. Het is een gekwalificeerde verkoopkans op het koopplatform. |
| 3 | Qualified | In deze fase is de verkopende organisatie in beeld bij de kopende organisatie en staat op de shortlist. Op de shortlist staan verschillende verkopende organisaties waarbij mogelijk de koop gaat plaatsvinden. Het is een kans op het werkplatform. |
| 4 | Offer | De verkopende organisatie heeft een offerte uitgebracht. |
| 5 | Closing | In deze fase worden de laatste onderhandelingen gedaan. |
| 6 | Order/ geen order | De order wordt geaccepteerd door de kopende organisatie of de kopende organisatie kiest voor de concurrent. |

## Bijlage 4. Het theoretische model (SFCS)



## Bijlage 5. Controlemiddelen voor het management

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Controlemiddelen voor het beïnvloeden van de salespersonen** | **Gebruiksintensiteit (van weinig diepte tot veel)** | **Consequenties voor sales personen (weinig tot ernstige gevolgen wanneer een doelstelling niet gehaald is).** |
| **Omzetdoelstellingen** |  |  |
| Het toewijzen van een specifieke hoeveelheid aan:   * Sales volume * Marktaandeel * Nieuwe accounts * Verloren accounts | Geen hoeveelheid/ alleen als richtlijn/ totale hoeveelheid/ hoeveelheid per productlijn/marktsegment/ soort klant/ elke account. | Het belang van de compensatie en/of evaluatie is gebaseerd op hoeveel doelstellingen er behaald zijn. |
| Het toewijzen van specifieke doelstellingen gericht op klanttevredenheid door de sales persoon en/of het verminderen van klachten van klanten. | Het management legt hierbij alleen precieze doelen op | Mate van gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken dat gebruikt kan worden voor de evaluatie en/of beloning voor de sales persoon. |
| Specifieke doelstellingen voor de implementatie van klantgerichtheid en het opbouwen van lange termijn relaties. | Het management legt hierbij alleen precieze doelen op | Mate van gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken dat gebruikt kan worden voor de evaluatie en/of beloning voor de sales persoon. |
| **Verkoopactiviteiten op kwantitatief niveau (korte termijn).** |  |  |
| Specifieke normen opleggen betreft:  Aantal telefoongesprekken  Aantal demonstraties  Aantal presentaties  Herstellen/inspelen op afwachtende accounts  Werkschema  Tijdbestedingstabel | Geen normen/ alleen als richtlijnen/ algemene normen/ normen volgens productlijn/ marktsegment/ soort klant/ normen voor elke account | Het belang van de compensatie en/of evaluatie is gebaseerd op deze activiteiten. |
| Sales wedstrijd | Frequentie/ relatieve omvang | Evaluatie/ compensatie voor de winnaars |
| **Verkoopactiviteiten op kwalitatieve niveau (korte termijn).** |  |  |
| * Niveau van supervisie * Niveau van coaching * Niveau van ondersteuning * Informationele ondersteuning * Organisatie ondersteuning * Communicatie ondersteuning * Reis ondersteuning * Financiële ondersteuning | Van heel laag diepte gebruik tot heel diep | Het belang van de compensatie en/of evaluatie is gebaseerd op de kwaliteit van deze activiteiten. |
| **Klantrelationele activiteiten op kwalitatief niveau (lange termijn).** |  |  |
| * Niveau van trainingen * On-the-job training * Formele trainingsprogramma’s * Vaardigheid ontwikkelingsprogramma’s * Communicatievaardigheden * Verkoopvaardigheden * Teamwork vaardigheden * Technische vaardigheden | Geen tot zeer uitgebreid | Het belang van de promoties en/of compensatie en/of evaluatie op basis van de prestaties van die activiteiten |

## Bijlage 6. Het totale aantal hypothesen plus de onderbouwing

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hypothesen** | **Wel gebruiken + onderbouwing** | **Niet gebruiken + onderbouwing** | **Aangepaste hypothesen** |
| **Management doelstellingen** |  |  |  |
| Hypothesen 1: Managers hebben behoefte aan een combinatie van belangrijke (kwantitatieve) en mindere belangrijke (kwalitatieve salesdoelstellingen die zowel op lange termijn als korte termijn zijn gebaseerd. | Middels de decentraliseerde managementstijl dat IES hanteert wil het bedrijf de medewerkers verantwoordelijkheid en ruimte geven en geen politieagent spelen.  Hierbij is het interessant om te kijken hoe de medewerkers het managen van de sales doelstellingen voor zich zien. | Uit de interne situatieanalyse blijkt dat IES een gedecentraliseerde managementstijl hanteert en het SFCS zegt dat er hierbij gebruik wordt gemaakt van lange termijn doelstellingen. Daarbij wordt er gezegd dat lange termijn doelstellingen zijn gericht op het opbouwen van klant relaties. Een inzichtelijke sales funnel en deze voorspelbaar maken vraagt echter om verkoopprestaties (zie theoretisch kader). Volgens dit model zijn verkoopprestaties korte termijn doelstellingen (niet langer dan een jaar). | Hypothesen 1: Managers hebben behoefte aan een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd. |
| Hypothesen 2: Een aantal managementdoelstellingen dienen gericht te zijn op resultaatprestaties (kwantitatief) van de sales persoon, omdat dit het belangrijkste doel is van een bedrijf. |  | Deze hypothese is vanzelfsprekend, aangezien er bij dit onderzoek het voorspelbaar maken van de omzet centraal staat. Hierbij draait het dus ook om resultaatgerichte prestaties. |  |
| **Managementstijl** |  |  |  |
| Hypothesen 3a. Managers verschillen in behoefte met betrekking tot het uitoefenen van centrale en decentrale controles |  | IES is een gedecentraliseerde organisatie dus deze hypothese hoeft niet getoetst te worden. |  |
| Hypothesen 3b. De nadruk van het management op lange termijn doelstellingen wordt geassocieerd met decentraliseerde controles en kortetermijndoelstellingen met centraliseerde controles. |  | Deze hypothesen is al duidelijk en wordt al beschreven in de onderbouwing van hypothese 3a. |  |
| Hypothesen 3c. De relatie tussen de doelstellingen (gedrag en resultaatgericht) van het management en de stijl (centralisatie en decentralisatie) van het management is niet significant. |  | Met deze hypothese is de onderzoeker het niet eens. De onderzoeker is van mening dat deze stelling niet op toeval berust. De onderzoeker denk dat het gedrag en resultaatgericht wel van invloed is op de stijl van management. |  |
| **De controlemiddelen van het management** |  |  |  |
| Hypothesen 4: Gelijkwaardige aspecten in een sales organisatie zijn (a) transactie georiënteerd en/of gecentraliseerd georiënteerd. Daarbij wegen de controlemiddelen die  kwantitatieve doelstellingen van de sales personen beïnvloeden zwaar in tegenstelling tot de controle van kwalitatieve activiteiten. |  | Het punt bij deze gestelde hypothese is dat het onderzoek verkoop georiënteerd is. Verkoop gericht kenmerkt zich volgens de theorie van het theoretische model op korte termijn.  IES is geen gecentraliseerde organisatie, maar een decentraliseerde organisatie. Decentralisatie staat voor lange termijn, zoals beschreven in de theorie van het theoretische model. |  |
| Hypothesen 5: Gelijkwaardige aspecten in een sales organisatie zijn (a) klantgerichte en/of (b) decentraliseerde oriëntatie. Hierbij wegen de controlemiddelen zwaar bij de beïnvloeding van kwalitatieve lange termijn activiteiten. |  | Zoals het SFCS-model beschrijft richt een decentraliseerde managementstijl op het opbouwen van een relatie met de klant.  In de gekozen sales funnel is deze fase niet beschreven dus niet van toepassing op dit onderzoek. |  |
| **De gebruiksintensiteit en de consequenties van de verschillende controlemiddelen** |  |  |  |
| Hypothesen 6a. Bij iedere sales organisatie varieert het SFCS-systeem op basis van het aantal verschillende controlemiddelen bestaande uit verschillende functies. | Hierbij dient er inzicht te worden verkregen in hoe de sales personen de salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden. |  |  |
| Hypothesen 6b. De controle middelen verschillen bij gebruik in intensiviteit en striktheid van de handhaving van het management. | . | Dit is vanzelfsprekend aangezien geen een middel hetzelfde is. Anders behoort het wel tot hetzelfde controlemiddel. |  |
| Hypothesen 6c. De twee kenmerken van de controle middelen, namelijk het diepte gebruik en striktheid van de handhaving zijn, twee onafhankelijke variabelen van elkaar. |  | De onderzoeker ziet het nut niet om hier een vraag over te maken. |  |
| Hypothesen 7: Als de centralisatie en decentralisatie controlesystemen van de sales sturing met elkaar vergeleken worden zijn er de volgende gelijkwaardigheden op te merken waar behoefte aan is: (zie hypothesen 7a, 7b, 7c, 7d, 7e). |  |  |  |
| Hypothesen 7a. Een groter aanbod controlemiddelen |  | Deze hypothese zal mogelijk al beantwoorden bij hypothese 6a. |  |
| Hypothesen 7b. Verschillende controlemiddelen die resultaat en gedrag gericht zijn |  | Deze hypothese zal mogelijk al beantwoorden bij hypothese 6a. |  |
| Hypothesen 7c. Een groter aanbod middelen gericht op het beïnvloeden van de resultaat doelstellingen van de sales personen, zowel de kwantitatieve als kwalitatieve activiteiten op korte termijn |  | Deze hypothese wordt in hypothesen 7a en 7b al behandelt. |  |
| Hypothesen 7d. Accent leggen op de intensiviteit van het gebruik van de controlemiddelen. |  | Deze hypothese wordt al bij hypothese 6a behandelt. |  |
| Hypothesen 7e. Accent leggen op de striktheid van de handhaving op de controlemiddelen |  | Deze hypothese wordt al bij hypothese 15 behandelt. |  |
| **De gevolgen van de prestaties van de SFCS** |  |  |  |
| Hypothesen 8a. Er is een positieve relatie tussen hoeveel kwantitatieve sturingen het management geeft op korte termijn (niet langer dan een jaar) en de verkoopprestaties van de sales persoon. |  | Dit is een vanzelfsprekende hypothese. |  |
| Hypothesen 8b. Er is een positieve relatie tussen het aantal kwalitatieve sturingen door het management gericht op korte termijn en de transactionele prestaties van de verkoper. |  | Dit is een vanzelfsprekende hypothese. |  |
| Hypothesen 9: Er is een positieve relatie tussen het aantal kwalitatieve controles gericht op lange termijn activiteiten die uitgevoerd worden door het management en de ontwikkelende relationele prestaties van de sales persoon. |  | Zoals in de theorie wordt beschreven wordt onder relationele prestaties het opbouwen van een klant relaties verstaan, dat onder andere plaatsvindt in de follow up fase. Deze fase is niet beschreven in de gekozen Sales funnel, dus deze hypothese wordt niet behandelt. |  |
| Hypothesen 10: Er is een negatieve relatie tussen transactionele prestaties van een sales persoon en de ontwikkeling van relationele prestaties |  | Zie onderbouwing hypothese 9. |  |
| **Feedback informatie** |  |  |  |
| Hypothesen 12a. Sales organisaties die gebruik maken van de SFCS, gebruiken verschillende feedbackmiddelen.  Sales organisaties die voor de sales sturing gebruik maken van feedback controlemiddelen verschillen in gebruiksintensiteit en de consequenties van de handhaving door het management. |  | Deze hypothesen wordt al besproken bij hypothesen 6a en 6b. |  |
| Hypothesen 12b. De gebruiksintensiteit en de consequenties van de controlemiddelen zijn twee onafhankelijke variabelen. |  | Deze hypothesen is niet interessant voor het onderzoek. |  |
| Hypothesen 13: Er is een positieve relatie tussen de grootte van de geselecteerde controlemiddelen die bedoeld zijn voor het beïnvloeden van de salespersonen en de grootte van feedback informatiesystemen die overeenkomen. |  | Deze hypothesen is niet interessant voor het onderzoek. |  |
| Hypothesen 14: Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat bij een SFCS een gedecentraliseerde managementstijl neigt naar een minder uitgebreid feedback systeem en een centraliseerde managementstijl naar een uitgebreid feedback systeem. |  | Aangezien IES een gedecentraliseerde organisatie is, hoeft dus niet getoetst te worden. |  |
| Hypothesen 15: Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat het feedbacksysteem zwaar weegt op kwantitatieve prestaties op korte termijn. Dit geldt voor een gecentraliseerde managementstijl en een gedecentraliseerde managementstijl | Door deze hypothesen te toetsen kan er inzicht wordt verkregen in hoe zwaar de beoordeling volgens dient te zijn. |  |  |
| Hypothesen 16: Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat het feedbacksysteem zwaar weegt op kwalitatieve prestaties op lange termijn, zowel bij een gecentraliseerde managementstijl als een gedecentraliseerde managementstijl. |  | Kwalitatieve prestaties op lange termijn heeft te maken met het opbouwen van klantrelaties. Dit komt niet voor in het model van de gekozen Sales funnel. |  |

## Bijlage 7. Operationalisering

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Onderzoeksvraag | Sleutel variabele | Methode | Meetinstrument | Indicatoren |
| *Op welke wijze draagt de Sales funnel van IES bij aan de omzetvoorspelbaarheid?* | Wat is een Sales funnel? | Literatuur uit boeken | Theorie over de Sales funnel. | * De definitie * Het doel * De inhoud van een Sales funnel |
|  | Welke factoren bepalen de omzetvoorspelling in een Sales funnel? | Literatuur uit boeken | De factoren die de voorspelling van een Sales funnel bepalen. | * De methode * De factoren * Het model |
|  | Hoe kunnen medewerkers gemanaged worden in een Sales funnel? | Literatuur uit boeken en wetenschappelijke artikelen. | De methode voor het managen van medewerkers bij het voorspellen van de omzet middels een Sales funnel. | * Het managen van medewerkers in de Sales funnel |
|  | Hoe realiseert IES haar sales? | Persoonlijk gesprek met Jannie de Bruijn over de bestaande data (valt onder deskresearch). | De manier waarop IES aan sales doet. | * Wie * Hoe * Wanneer |
|  | Hoe ziet de Sales funnel voor IES eruit? | Persoonlijke gesprek met Jan Mens over de bestaande data (valt onder deskresearch). | Het aantal fasen in de Sales funnel van IES en de bijbehorende kenmerken van de fasen. | * Suspect fase * Prospectfase * Qualified fase * Offer fase * Closing fase * Order/ geen order fase |
|  | Hoe doet IES haar omzetvoorspellingen middels de Sales funnel? | Persoonlijke gesprek met Jannie de Bruijn over de bestaande data (valt onder deskresearch). | Er wordt teruggekeken naar de afgelopen twee jaren (2014 en 2015) om op basis daarvan inzicht te krijgen in de omzetvoorspellingen van IES. Ook wordt er inzicht gekregen in hoe IES op dit moment ervoor staat ten opzichte van haar doelstelling(en).  Om deze inzichten te krijgen wordt er voor ieder jaar een backwardplanning voor IES opgesteld.  Er wordt inzicht gekregen in de backwardplanning van IES voor de jaren 2014, 2015 en 2016. Vervolgens worden deze inzichten vergeleken met de werkelijkheid, om te kijken in hoeverre de doelstellingen een bijdrage leveren aan de omzetvoorspelbaarheid. | * Omzetdoelstelling van de jaren 2014, 2015 en 2016 * Doelstelling gemiddelde orderwaarde van de jaren 2014, 2015 en 2016 * Doelstelling aantal orders van de jaren 2014, 2015 en 2016 * Doelstelling aantal acties voor het binnenhalen van een order van de jaren 2014, 2015 en 2016 * Resultaten omzetdoelstellingen van de jaren 2014, 2015 en 2016 * Werkelijke gemiddelde orderwaarde in de jaren 2014, 2015 en 2016 * Werkelijke aantal orders in de jaren 2014, 2015 en 2016 * Werkelijke aantal acties voor het binnenhalen van een order van de jaren 2014, 2015 en 2016 |
|  | Hoe willen de medewerkers van IES gemanaged worden in de Sales funnel? | Diepte-interviews | Open vragen:   1. Waaruit bestaan de sales doelstellingen van de medewerker? 2. Hoe ervaart de medewerker de sales doelstellingen? 3. Welke motivaties kunnen voor de medewerker een rol spelen bij de sales doelstellingen? 4. Heeft die medewerker behoefte aan kwantitatieve en kwantitatieve salesdoelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd? 5. Hoe ziet de medewerker de sales doelstellingen voor zich in de Sales funnel? 6. Door welke middelen zou de medewerker de salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden? 7. Hoe ervaart de medewerker de beïnvloeding van de sales? 8. Hoe ziet de medewerker de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich? 9. Hoe ziet de medewerker de beoordeling van kwantitatieve prestaties voor zich? 10. Hoe ziet de medewerker de implementatie van de Sales funnel voor zich? | 1. - Kwantitatieve doelstellingen   - Kwalitatieve doelstellingen   1. - Positieve aspecten en ervaringen   - Negatieve aspecten en ervaringen   1. - Motiverende aspecten   - Demotiverende aspecten   1. - Behoefte kwalitatieve doelstellingen   - Behoefte kwantitatieve doelstellingen   1. - Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen   - Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen   1. - Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen   - Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen   1. - Positieve aspecten en ervaringen   - Negatieve aspecten en ervaringen   1. - Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen   - Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen   1. - Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties   - Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties   1. -Positieve aspecten implementatie   - Negatieve aspecten implementatie |

## Bijlage 8. Topiclist

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hypothesen | Interviewvragen | Onderbouwing gekozen interviewvragen |
| Hypothesen 1: Managers hebben behoefte aan een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve salesdoelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd. | 1. Waaruit bestaat de sales doelstellingen van de medewerker?  * Kwantitatieve doelstellingen * Kwalitatieve doelstellingen  1. Hoe ervaart de medewerker de sales doelstellingen?  * Positieve aspecten * Negatieve aspecten  1. Welke motivaties kunnen voor medewerker een rol bij de salesdoelstellingen?  * Motiverende aspecten * Demotiverende aspecten  1. Heeft die medewerker behoefte aan kwantitatieve en kwantitatieve salesdoelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd?  * Waarom heeft de medewerker deze behoefte?  1. Hoe ziet de medewerker de sales doelstellingen voor zich in de Sales funnel?  * Kwantitatief * Kwalitatief | 1. Om deze hypothese te toetsen, dient er eerst een antwoord te worden verkregen op de vraag waaruit de salesdoelstelling(en) van de medewerker bestaat/bestaan. Dit is de start om vervolgens verder op het onderwerp in te gaan. 2. Deze vraag geeft inzicht in hoe de medewerker deze manier van managen ervaart. Hierbij kan er vervolgens worden gekeken naar wat de positieve en negatieve aspecten en ervaringen zijn. Het geeft een beeld van hoe de medewerker zich voelt bij de salesdoelstelling(en). 3. Na het beantwoorden van de vorige vraag kan er bij deze vraag inzicht worden verkregen in hoe de salesdoelstelling(en) in het vervolg beter aansluit/ aansluiten bij de behoefte van de medewerker. Dit laat zien wat de medewerker belangrijk vindt. 4. Door de vorige vragen te beantwoorden kan de medewerker deze vragen mogelijk beter beantwoorden, doordat hij/zij heeft nagedacht over de kwalitatieve en kwantitatieve salesdoelstelling(en) en dit bespreekbaar heeft gemaakt. 5. Deze vraag heeft geen betrekking op de hypothese, maar komt wel ter sprake. De reden is dat het onderzoek gericht is op de sales funnel en het managen van de medewerkers hierin. Daarom kan er middels deze vraag inzicht worden verkregen in hoe de medewerker het managen van de salesdoelstellingen, die behoren tot de sales funnel, in de toekomst voor zich ziet. Daarnaast stimuleert deze vraag de participatie bij het opstellen van doelstellingen. |
| Hypothesen 6a: Bij iedere sales organisatie varieert het SFCS-systeem op basis van het aantal verschillende controlemiddelen bestaande uit verschillende functies. | 1. Door welke middelen zou de medewerker zijn/haar salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?  * Kwantitatief * Kwalitatief  1. Hoe ervaart de medewerker de beïnvloeding van de sales?  * Positieve aspecten * Negatieve aspecten  1. Hoe ziet de medewerker de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich?  * Welke middelen * Voorleggen CRM-systeem | 1. Om deze hypothese te toetsen, dient er eerst een antwoord te worden verkregen op deze vraag. 2. Deze vraag geeft een beeld hoe de medewerker de beïnvloeding van de sales op dit moment ervaart, waardoor er inzicht wordt verkregen in wat hij/zij positief en negatief vindt. 3. Deze vraag geef een beeld van de medewerker hoe hij de bewaking van de salesdoelstelling(en) voor zich ziet, waardoor de omzet beter gecontroleerd kan worden en in de toekomst mogelijk voorspelbaar. Het CRM-systeem wordt hierbij toegelicht, omdat in hoofdstuk 2.2 naar voren komt dat het CRM-systeem een middel is voor het bijhouden van de voorspelbare acties. Zoals is te lezen in de aanleiding dient de medewerker te worden meegenomen in de Sales funnel en hier meer input in zal moeten leveren. Hiermee kan dus inzicht worden verkregen in hoe de medewerker tegenover de bewaking van de salesdoelstelling(en) staat, welke middelen de medewerker hiervoor zou gebruiken en wat hij/zij van een CRM-systeem vindt. |
| Hypothesen 15: Een gelijkwaardig aspect binnen sales organisaties is dat het feedbacksysteem zwaar weegt op kwantitatieve prestaties op korte termijn. Dit geldt voor een gecentraliseerde managementstijl en een gedecentraliseerde managementstijl | 1. Hoe ziet de medewerker de beoordeling van kwantitatieve prestaties voor zich?  * Waarom ziet de medewerker het op deze manier voor zich? | 1. Middels deze vraag kan er inzicht worden verkregen in de zwaarte van de beoordeling betreft de kwantitatieve prestaties en de achterliggende reden. |
| **Implementatie Sales funnel** | 1. Hoe ziet de medewerker de implementatie van de Sales funnel voor zich? | 1. Deze vraag heeft geen betrekking op de hypothese, maar komt wel ter sprake. De reden is dat het onderzoek zich richt op de Sales funnel en het managen van medewerkers hierin. Middels deze vraag kan er inzicht worden verkregen in hoe de medewerker de implementatie van de Sales funnel voor zich ziet in de toekomst. |

## Bijlage 9. Uitwerking interviews

**Respondent 1. (Proef interview)**

Amy: Oke, we gaan beginnen bij met eerste vraag. Uit het model zijn verschillende hypothesen gekomen. Deze hypothesen zijn stellingen. En op basis van deze stellingen heb ik interviewvragen opgesteld. Het waren ongeveer rond de 26 stellingen en deze heb ik verkleind naar tien. Anders zouden het er veel te veel worden.

Respondent: Ja oke.

Amy: Oke we gaan beginnen met de eerste vraag. Waaruit bestaan de doelstellingen op dit moment? Zowel op korte termijn als op lange termijn wat met sales te maken heeft.

Respondent: dus je bedoelt de sales doelstellingen?

Amy: Ja de sales doelstellingen.

Respondent: Van IES?

Respondent: Amy: Ja van IES en van jou persoonlijk.

Amy: Oh dus niet voor het bedrijf zelf dus voor mij persoonlijk?

Ja dat klopt.

Respondent: Nou we hebben dus vanuit IES vanuit het management team ehhm met de medewerkers zelf een sales doel opgezet.. een omzet eind van het jaar.. daarvan hebben we een ruwe verdeling gemaakt wat ongeveer het doel zal zijn voor jouzelf wat je zou willen binnen brengen aan omzet.

Amy: geldt dat per sector?

Respondent: Nee.. ja dat is wel per sector een onderverdeling gemaakt. Dat staat ook in de presentaties van de maand meeting worden gegeven. Dat zal ik je straks wel even laten zien. Zijn presentaties die iedere maand worden rond verstuurd met daarin de maandcijfers.

Amy: Oke.

Respondent: Dat is trouwens ook meteen de omzet wat we per branche nog moeten binnenhalen, dus per sector,.

Amy: Dus per maand wat dit dan bij gehouden?

Respondent: Ja Jan, die houdt dan in principe bij en wat we daarin sales overleg dan doen dus in financieel overleg en projecten daarin even kijken van de omzet valt tegen, valt of blijft achter.. vooral in de offshore is dat de laatste tijd het geval.. ehh en wordt waarschijnlijk alleen maar slechter dus dan zou je kunnen zeggen dan zetten we dit niveau de helft lager, wat betekent dat je die omzet ergens anders goed moet maken. En dat kan maar dan moet je misschien dus wel extra acties gaan doen in bijvoorbeeld OV of industrie, om uiteindelijk wel op die totale omzet te komen.

Amy: En dat bespreken jullie dus samen?

Respondent: Ja

Amy: Dus er worden niet echt persoonlijk ehh ..

Respondent: Nee we hebben binnen IES niet echt hele persoonlijke targets ofzo. Ehh dat hebben we eigenlijk nooit gehad. We hebben natuurlijk wel heel vroeger, najaa heel vroeger, tot een paar jaar geleden, 2 jaar geleden ofzo, hadden medewerkers een soort individueel target, maar dat was redelijk beschreiden. Dat ging niet over tienduizend euro tot zestig of zeventig duizend zoiets voor een sengineer per jaar maar daar kon ook gewoon je eigen omzet in wat je zelf genereerde bij de klant. Ehh vanuit het managementteam hadden we wel een soort target per persoon ehh dat was ongeveer zeven of achthonderd, nou ik weet het eigenlijk niet eens..ehh… en volgens mij voor Jan en Martijn rond de miljoen en dan een beetje verdeeld in nieuw business en bestaande business. Business bij bestaande klanten. En ehh ja nu ehh gaan we straks natuurlijk naar een wat andere rolverdeling binnen de organisatie ehh en dan zullen we wel voor de partners ook wel weer een soort targets hanteren van nou richt je op dit. Ehh..

Amy: Om eigenlijk wat meer structuur te brengen aan de organisatie?

Diederick: Ja en ehh waar zie je mogelijkheden in welke sector om dat te realiseren. Maar we zijn niet echt een organisatie om nou ehh hele persoonlijke targets te hangen aan ehh medewerkers en de vraag is of dat ook wel heel erg effectief is eerlijk gezegd.

Amy: maar nu is het dus eigenlijk zo dat jullie de doelstellingen per maand bespreken en dus eigenlijk .. ehh.. dan gaan jullie er eigenlijk vanuit dat iedereen dus mee bezig is om die doelstellingen te behalen ? of hoe…

Respondent: Nou ja dat is dus eigenlijk wat de opzet nu is van het wekelijkse overleg. En dan 1x in de maand wordt dat wekelijkse overleg dan vervangen door financieel overleg. En dat is dan alleen voor de vier partners van de organisatie en de andere drie weken gaan dan over marketing en sales en daar mag dan iedereen bij aanschuiven als je dat leuk vindt of interesse in hebt of wilt bijdragen. En ehh daarin kijken we naar twee dingen, de vooruitzichten, dus als we dadelijk die Sales funnel goed hebben moet dat een mooi instrument zijn om dat te gaan gebruiken, wat zit erin, wat is nog heel vaag en wat is er bijna concreet. En alles wat ertussen in zit van wat moet er nog gebeuren om een offerte voor elkaar te krijgen en tot een deal te laten komen. En wie gaat dat dan doen. Wie loopt daar achteraan?

Amy: dus daar moeten ook verschillende rollen in komen?

Respondent: ja, nog even afgezien van de rollen die je als medewerker zou kunnen hebben dus dan de hunter investegator ehh maar in feiten worden die er dan aan verbonden doordat je opgegeven moment zegt van ja je ziet een latente behoefte bij een bestaande klant, dat wordt dan ingebracht door de investegator ofzo .. en ehh dan is natuurlijk voor ons de vraag van wie gaat dan ehh daarmee aan de gang? Om uiteindelijk er voor te zorgt dat de business gescoord wordt.

Amy: Ja oke.

Respondent: maar ik moet zeggen dat doen we pas sinds begin januari..ehh maar nog zonder eigenlijk alle instrumenten die we daarvoor hadden gedacht dus de ehh de sales funnel aanzich geeft die is er dus eigenlijk niet. Het is nu een beetje houdje touwtje zal ik maar zeggen. Ehhm dus ik ben benieuwd wat je uiteindelijk daarmee gaat opleveren. En wat dat in gaat houden. Maar dat .. ehh jaa daar hebben we wel ernstige behoefte aan, om dat overzicht ook goed te hebben. Kijk we hebben wel een inzetlijst maar daar gaat het echt over de specifieke capaciteit en daar staat eigenlijk alleen dingen in die of contacteerd zijn waar iemand op werkt of waar ehh..

Amy: Bedoel je daarmee dan ook meer de rollen van de medewerker toch ook?

Respondent: ehh wat bedoel je met rollen?

Amy: nou wat de taken zijn waar de medewerker aan moet voldoen in de verschillende functieniveaus.

Respondent: nee nee, die niet. Nee de inzetschema is een ehh een lijst met alle medewerkers met een planning daaraan, meestal vier maanden vooruit en dan ook kvervolgens van op welke project is wie ingezet voor hoeveel dagen per week en heeft iemand dan vervolgens nog ruimte, of zit iemand helemaal vol of heeft iemand helemaal niets te doen? Dat kan natuurlijk ook. Ehh en dat betekent dat we in ieder geval meer zien van ohja dit is de capaciteit wat nog vrij is en dit is vol bezet.

Amy: ohh oke ja natuurlijk dat bedoel je met capaciteit.

Respondent: Ja precies, hoeveel bezetheid.

Amy: Ja en ook kwa tijd

Respondent: ja dat is ook een indicatie, want als iedereen gewoon vol zit tot aan het einde van het jaar dan kun je wel een hele mooie sales funnel hebben waar allerlei dingen uit komen maar dan kan je vervolgens het niet invullen of alleen met het inhuren van andere mensen om dan je marge te behalen en dat leidt dan misschien wel tot het werven van nieuwe mensen.

Amy: Ja precies. Wat de sales funnel die leidt dus eigenlijk naar een voorspelbare analyse, want de sales funnel bestaat uit een aantal fases. En aan de hand van die fases doe je eigenlijk activiteiten indelen en ehh de fases van de sales funnel begint dus eigenlijk met een suspect, prospect, daarna kun je op een lijst komen te staan samen met andere concurrenten waar mogelijk dan ehh de order kan gaan doen en natuurlijk ook de order fase. En de activiteiten die er voornamelijk in voorkomen zijn hoeveel telefoontjes bijv. of andere activiteiten zijn er mogelijk eer dat er een bezoek kan plaatsvinden bij een bedrijf, hoeveel bezoeken moeten er gedaan worden eer dat er een offerte kan worden uitgeschreven.. hoeveel offertes leiden er tot een order. Als je dat zeg maar inzichtelijk krijgt dan kan je eigenlijk per jaar de doelstellingen bekijken hoeveel acties je moet gaan verrichten om die doelstelling te gaan behalen en op basis daarvan kun je dan natuurlijk een planning gaan maken.

Ehmm die doelstellingen uit de sales funnel kunnen eigenlijk gebaseerd zijn op zowel kwalitatieve doelstellingen als kwantitatieve doelstellingen. Ehmm.. even kijken hoor die doelstellingen zijn eigenlijk altijd wel op korte termijn gericht dus niet langer dan een jaar.. ehh omdat je natuurlijk per jaar je doelstelling wil gaan behalen. Wat vind je ervan dat die doelstellingen dan binnen een jaar zijn en dat die kan worden opgedeeld in bijv. maanddoelstellingen, kwartaal doelstellingen enzovoort. Hoe zou jij dat voor je zien?

Respondent: nouja je hebt natuurlijk je jaar doelstelling dat is gewoon de omzet die je moet realiseren.

Amy: ik bedoel eigenlijk persoonlijk gericht.

Respondent: Ja dat weet ik maar je begint natuurlijk eerst bij het bedrijf.

Amy: Ja

Respondent: ehh kijk ik weet niet of het heel effectief is om het per maand te doen ofzo, terwijl je het eigenlijk makkelijk kan zeggen hoeveel je per maand zou moeten scoren. Maarja ana de andere kant als je maar drie hele grote opdrachten scoort dan kun je die andere maanden bij wijzen van spreken achter lopen. Ehh maar als je in november een hele opdracht scoort en de rest van het jaar niet dan en je hebt in november het hele jaar target in 1 keer dan is het maar de vraag of je die omzet nog wel kan realiseren, je hebt dan wel die opdracht gescoord maar de feitelijke uitvoering daarvan is dan pas het jaar daarna. Dus dan ehh mis je in feiten bijna een jaar omzet. Dus op de een of andere manier zou er dan toch een soort ja instrument moeten vinden om zowel voor IES als geheel als en voor mensen persoonlijk inzicht te bieden in wat zou nou eigenlijk mijn doelstellingen zijn, wat moet ik nou eigenlijk binnen halen en misschien ook wel waar, in welke sector. Ehh waar je ook voor zou kunnen kiezen trouwens in principe just lost van de sectoren te houden en dan te kijken waar vinden we die omzet dan. De vraag is hoe voorspelbaar het allemaal is. Maar op de een of andere manier zit er altijd ergens een soort omslagpunt, dat zal wel zo halverwege het jaar zijn, dat weet ik niet. Ehh is dat je wel achter je oren moet krabben en denken van hmm ik heb nog weet ik veel de helft van de target te realiseren en het is nu 1 juli ehh maar voordat ik misschien nog wel een opdracht scoor en ook kan uitvoeren is het misschien wel 1 september ben ik dan nog in staat om de resterende omzet van het half jaar nog in die vier maanden te realiseren, misschien kan het wel als je misschien nog wat extra mensen inzet, maar ehh er zit op de een of andere manier wel een soort instrument in ofzo om daar op de een of andere manier grip op te krijgen, maar ik zou nou eigenlijk niet precies weten hoe je dat zou moeten doen.

Amy: Dus als je zeg maar de omzetdoelstellingen hebt en op basis daarvan kun je dus persoonlijke doelstellingen opzetten en overzicht krijgen in de activiteiten.. hoe activiteiten moeten plaatsvinden.. hoe zou je dat dan zelf zien. Hoe zou je zelf de sales funnel voor je zien? Als je dus zeg maar een jaar doelstelling opstelt.

Respondent: Nou ehh in het begin van het jaar zal het zijn dat het vooral finacieel is dus dan staat er gewoon een cijfertje. Dat cijfertje zou eigenlijk wel gebaseerd moeten zijn op verwachting in kennis van mogelijke opdracht bij de klant dus als het goed is zit daar al iets onder van nou begin niet op nul want het loopt nog door van vorig jaar, want je bent op gesprekken daar en daar geweest en daar zit bijvoorbeeld een opdracht van een ton in of ze hebben een jaar lang misschien wel een nieuwe medewerker nodig dus ik denk dat je daar…

Amy: Zou je je doelstellingen dan misschien beter op twee jaar moeten focussen?

Respondent: nee dat is te ver weg kijken.

Amy: Ja omdat sommige opdrachten die je binnen haalt dat een jaar lang duurt eer dat de omzet daarvan wordt binnen gehaald.

Respondent: Ja…ja maar zo’n sales funnel schuift ook gewoon door dus..

Amy: Ja inderdaad je bent er steeds mee bezig, je blijft actief met de sales funnel als het goed is ..

Respondent: ik zou eigenlijk zeggen ik kijk gewoon een jaar vooruit vanaf nu en dat is het dan. En dat rolt gewoon verder iedere keer want als je het zeg maar tot een kalenderjaar werkt..dat moet ook wel gebeuren want je moet natuurlijk je jaaromzet daaruit halen maar ik zou de sales funnel niet perse per jaar doen want dat maakt het heel lastig. Ik zou gewoon een jaar vooruit een rolling voorcastmaken juist omdat sales trajecten zich niet keurig aan kalender jaren vast houden. Want in december kan er ook een sales traject starten.

Amy: dus meer op vooruit zicht en niet door terug te kijken zeg maar

Respondent: Ja misschien moet je een soort van vlaggetjes aan hangen dat dan wel van wanneer denk je dat die omzet dan gaat vallen, en ga je die omzet nog halen in 2016 of loopt dat door en is dat de helft 2016 en de helft 2017. Je moet denken dat je in dit soort gevallen een beetje moet opassen dat we niet soort heel academisch gaan benaderen met een soort schijn nauwkeurigheid met allerlei factoren enzovoort dat kun je altijd nog doen maar op zijn minst heb ik wel inzicht nodig in oke wat zit er totaal in de funnel aan heel hard waar al opdracht aan komt die ons is toegezegd maar de contracten is misschien ook wel handig om bij te houden in de funnel. Dus wat is hard contractes, wat is bijna contracted 🡪wat een toezegging, wat is de offerte stadum, en alle fases daarvoor en daar hangt ook een bepaalde waarde aan. Die waarde wordt natuurlijk naar mate je naar beneden in de funnel gaat, neemt die onzekerheid toe en neemt de waarde natuurlijk relatief af en daar kun je natuurlijk een weegfactor aan hangen.

Amy: ja ik wil sowieso kijken hoe het de laatste jaren is geweest, het liefste de laatste 3 jaar. Jannie is daar nu ook mee bezig hoe ik inzicht kan krijgen in dit systeem. Dus ik dacht van als je dat al inzichtelijk heb dat kun je op basis daarvan ook vooruit kijken van hoeveel acties, hoeveel omzet gaan we mogelijk in het volgende jaren maken.

Amy: Welke doelstellingen vind je het belangrijkste? Zijn dat de kwantitatieve doelstellingen of de kwalitatieve doelstellingen?

Respondent: Ik denk in eerste instantie kwantitatief, omdat daar de schoorsteen van rookt maar voglens mij kun je ze niet los van elkaar zien. Kijk kwalitatief als het om bepaalde proces verbeteringen gaat of verbetering van uitvoeren van onderzoek of training of je product verbeteren/ dienst. Dat is natuurlijk ook belangrijk, maar dit kan nooit een doelstelling op zichzelf zijn omvangelijk van de rest. Om dan.. ten zijn je in een staff afdeling werkt ofzo.. die hebben we eigenlijk hier niet echt.. behalve de administratie.. dus dat betekent dat er altijd een kwantitatieve doelstelling moet zijn, gekoppeld aan de kwaliteit denk ik. Maar wel in die volgorde ook. Maar ik vind het wel belangrijk kwaliteit.

Amy: Dus je zou wel gewoon beide doelstellingen willen hebben?

Respondent: Ja ik denk het wel.. het een kan niet zonder het ander volgens mij

Amy: oke.. ehmm ohja zijn de doelstellingen in lijn met de belangen van de medewerker en met die van IES? Dus zeg maar je eigenlijk doelstellingen komen die overeen met die van IES.

Respondent: ja dat zou wel moeten natuurlijk. Als dat niet zo is dan ehh dan ben je of met de verkeerde dingen bezig. Want je maakt voor ies een jaarplan, een doelstellingen willen we realiseren. En de doelstellingen voor jou als medewerker moeten daar wel van afgeleid zijn en dat geldt voor de persoonlijke doelstellingen in de jaarplan wat draag jij bij, of wat wil je bijdragen aan de organisatie en wat heb jij daar voor nodig een opleiding of training ofzo en als je een opleiding of traning wil volgen dan moet dat wel het resultaat daarvan moet dan wel bidjragen aan de omzetdoelstelling van IES want dat is natuurlijk heel breedt en het moet wel heel raar zijn moet dat er niet inpassen en gaat het wat meer naar de sales doelstellingen dan zou het raar zijn als je een persoonlijke doel zou hebben bijvoorbeeld weet ik veel ik ga ehh nou werken we natuurlijk heel breed.. eens even kijken in welke sector we nog niet echt in werken.. ruimte vaart ofzo.. ik wil me bijvoorbeeld helemaal gaan specialiseren in de ruimte vaart en daar alle activiteiten oprichten die ik kan doen, terwijl wij misschien uit IES gewoon behoefte hebben om in de ov de groeien of in de industrrie ofzo. En als dan mijn kostbare tijd die ik van iedere medewerker verspeel aan iets wat misschien wel leuk is maar waaarvan we zeggen hmm we willen daar op dit moment wel in groeien of de focus op hebben dan is dat niet handig. Maar we kijken natuurlijk in vier sectoren maraja aan de andere kant zijn we optimistisch genoeg.. als er bij wijze van spreken morgen een opdracht van twee miljoen bij de naza kunnen doen in de states dat we misschien wel denken van ja dat is ook een asset owner. Dat is industrie he dus zo optimistisch zijn we dan ook wel weer. Maar het gaat natuurlijk meer om dat je je tijd maar 1 keer kan besteden dus dan zou het wel handig zijn om je tijd zodanig in te richten dat in ieder geval in de juiste sectoren aan de gang bent… dat zou wel handig zijn.. denk ik.

Amy: ja daarom is het ook leuk om van iedereen dadelijk te horen hoe hij of zij er over denkt.

Respondent: ja is dat is zeker leuk.

Amy: We hebben nu de manangement doelstellingen gehad. Wat vond je van de vragen?

Respondent: ik zou beginnen met het toelichten van de Sales funnel, zodat de medewerkers weten wat dit is.

Amy: nee oke dus eigenlijk aan de medewerker vragen hoe hij of zij het voor zich ziet.

Respondent: ja precies. Zoals je net schetst stel je voor dat je de sales funnel toelicht en zegt van als je naar dit proces kijkt.. hoe zou dit kunnen lopen.. dan stel je een hele open vraag.. daarbij heb je wel het risico dat het een beetje alle kanten op gaat maar daar in moet je misschien een beetje bijsturen. En dan kan je altijd tijedns dat bijsturen een wat gerichtere vaak stellen. Om het een beetje op spoor te houden. Maar het kan nooit kwaad om zeg maar met een vrij open vraag te beginnen want dan proef je ook een beetje wat mensen er eigenlijk van weten.

Amy: Dus dan zou het eigenlijk beter zijn dat na ik de sales funnel heb toegelicht om dan bijvoorbeeld te beginnen met hoe de medewerkers zelf het sales funnel proces zelf zouden invullen. Respondent: ja of hoe zij daar tegen aan kijken. En wat daar hun rol in zou kunnen zijn. En dan kom je er vanzelf wel op wat de bijdrage van iedere individuele medewerker dan aan de doelen van ies kunnen zijn. Zowel kwanitatief als kwalitaitef en hoe zou je dat dan kunnen inregelen. Dan stel je eigenlijk dezelfde vraag, maar je benadert het net van de andere kant met iets meer vrijheid.

Amy: Het was ook eigenlijk mijn bedoeling om eerst over de sales funnel te beginnen maar het gesprek was zo gelopen dat ik dit halverwege had gedaan. Maar ik snap je punt.

Respondent: Ja oke, maar verder zijn het goede vragen.

Amy: dan gaan we verder naar de vragen over de managementstijl. IES wil eigenlijk zo min mogelijk hierarchische lagen in het bedrijf zoals ik begrepen heb

Respondent: Ja

Amy:.. en wil de medewerkers de ruimte, verantwoordelijkheid en de vrijheid bieden. Hoe zou je de huidige cultuur van IES invullen in de Sales funnel met als doel de omzetten te behalen?

Respondent: oh dat is wel een moeilijk vraag. Ehmm nou ehhm nou wat ik zeg maar in het begin al zei we hebben niet echt en dat is ook niet wat we willen dat we mensen gaan ophangen aan targets enzo. Als je allerlei targets om je nek wilt hangen dan kan je beter bij een ander bedrijf gaan werken maar niet bij ons.

Amy: Je hebt dan het gevoel dat je vrijheid wordt weggenomen?

Respondent: eh ja.. maar helemaal vrijheid blijheid kan natuurlijk ook niet dus er moet wel een soort en dat is er dan ook van nou er is een targets, als IES, dit willen we aan omzet binnen te halen oftewel hebben we nodig om winstgevend te kunnen zijn en continuiteit te behalen en dus ook wat investeringen te kunnen doen in bijvoorbeeld die kwalitatieve dingen. Daar moet je wel de ruimte voor hebben hetzij tijd of gewoon cash. Nou dat gezegd te hebben moet je dan vervolgens gaan kijken van oke als dit nou het target is wie gaat dan wat doen daarin en daar is de sales funnel anzich een prima instrument voor omdat je dan inzicht krijgt in wat er speelt, waar mogelijkheden zijn, je ziet nou die sales funnel is wel erg leeg.. he of aan top boven in hebben we lekker veel contracted.. daar wordt je altijd een beetje lui van.. maar aan de onderkant gebeurt er niets. En daar past dat instrument dan ook prima in het overleg, waarbij iedereen kan aanschuiven. Oke dit is het resultaat. We zien hier allerlei dingen hangen waar significante omzet aan hangt ehh wie gaat daar achteraan?

Heb je al gebeld? Ehh ja… wat was de uitkomst.. ja dit en dit hmm.. ehh wat zou er nodig zijn om de klant wel de handtekening te laten zetten. Moet Pietje dat nog steeds trekken of is het handiger dat we een kanon inzetten ofzo, moeten we het via de andere kant benaderen of via het netwerken iemand anders nog eens even laten bellen.

Amy: in welke fase gebeurt dat eigenlijk? Wanneer je weet dat er mogelijk een opdracht kan worden binnegehaald en wie weet op een lijst staat met andere concurrenten..

Respondent: nouja wat is vaak is dat als de offerte is uitgebracht, soms zie je ook wel eens een klant een beetje wijfelt van zal ik wel of zal ik niet. Ehh en dan is het handig om daar de vinger aan de pols te houden en te onderzoek waarom hij nog niet heeft besloten en wat moet er nog eventueel gebeuren. Soms is het dat de klant bang is voor het kost me veel tijd, niet perse dat het duur is, maar gewoon dat het heel veel tijd kost van de eigen mensen en is het dan wel handig om dat nu te doen? Ja dan is het wel handig om daar met een potentiele opdrachtgever mee in gesprek te gaan en vragen of we daar nog iets aan kunnen doen of helpen en als het dan zo is dan is het zo. Dan weet je ook dat je in de funnel de kans dat die omzet valt , waarschijnlijk nog hetzelfde is, maar hij gaat van de zomer niet meer vallen, dat wordt na de zomer. Dus dan moet je dat aanpassen. Dan kun je zeggen van nou we laten de klant even met rust en dan over twee maanden dan bellen we weer. Want als je dat niet doet ja dan heb je kans dat dat soort dingen verzanden.

Amy: Ja dan kan de opdracht inderdaad wegvagen, waardoor je het misschien verliest.

Respondent: ja precies en dat is vaak nog meer als je onderin de funnel zit waar er zeg maar nog geen offertes uitgebracht zijn maar wel gesprekken zijn geweest met potentiele opdrachtgevers waarbij de tegen het offerte stadium aanzit van nou iemand moet die vraag stellen.. zullen de offerte gaan uitbrengen.. wat vind je daarvan ..

Amy: Ja je moet waarschijnlijk altijd wachten tot het juiste moment.

Respondent: ja en maar wie gaat dat dan doen. Soms is het ook vaak dat is er een keer een gesprek geweest en dan is er interesse en vervolgens gaat dat een beetje weg omdat ze vergeten het of dat is wel het voordeel van als je een funnel hebt en daar eigenlijk alles in staat, zowel van de eerste initiaties dus de suspects is het wel interessant en we houden contact tot ehh er ligt een offerte we zijn bij de laatste drie en het is een kwestie van gunnen of niet.

Amy: Ja dus dat zou je dan in een systeem bijvoorbeeld een soort van CRM systeem bijhouden, zat ik aan te denken.

Respondent: Ja ik ben zelf funnel gewent en dan krijg je gewoon een simpele excel sheet, maar je kan natuurlijk ook pakketen kopen die er vast voor geschikt zijn en je kan volgens mij ook zelf een systeem bouwen. Ik ben zelf wat meer visueel ingesteld. Ik zou het heel fijn vinden om ook daadwerkelijk een funnel te zien. Gewoon een trechter, met bij wijze van spreken bolletjes erin en ieder bolletje is iets. Beetje het idee van de BCG matrix.. de grootte van het bolletje zegt dan wat.. hoe groter het bolletje, hoe groter de vis en hoe groter de omzet zou kunnen zijn. Dit moet dan gewogen zijn dus met de kansen daarin verwerkt. En je kan ook met kleur werken dat naar mate het zekerder woord dat het dan donkerder wordt .. ik noem maar wat.. maar ja dat is persoonlijk, dat zou ik zelf fijn vinden. Maar er zijn volgens mij ook mensen die ehh helemaal opgewonden raken van een gewone lijst en dat heel fijn vinden. Dus je volgens mij moet je iets kiezen wat in een oogopslag duidelijk maakt, misschien wel gekoppeld aan iets echt wat abstracters in de vorm van cijfertjes.

Amy: Ja precies dat je een lijst hebt en iets visueels. Wat ik denk ook dat het voor iedereen wel …

Respondent: ja en ook dat het meteen keurig opgeteld wordt en dat je het meteen kan splitsen in oke dat betekent voor 2016 dit, voor 2017 zit dit in de pijplijn ehm en dat je natuurlijk ook een jaar voorruit kijkt. Maar op de een of andere manier moet je het natuurlijk ook koppelen aan het boekjaar. Ja dus ja daarin ehh zijn volgens mij allerlei keuzes te maken. Maarja er zijn vast wel pakketen voor denk ik.. ik heb geen idee.

Amy: ja dat CRM systeem wordt eigenlijk in alle boeken die ik gelezen heb wel geschreven, om als hulpmiddel te gebruiken voor bij de sales funnel. En ik hoorde dat Ramses bezig was met het bouwen van de Sales funnel dus dat is wel een goed begin.

Respondent: oke, dat zou wel interessant kunnen zijn.

Amy: ja want dan kun je alles bijhouden.

Respondent: ik heb bij een CRM systeem altijd het idee dat het een soort veredelde database is van het addresen enzo, maar het is vast veel meer dan dat.

Amy: ja het schijnt zo te zijn dat het kan worden uitgebreid.

Amy: het is gebleken dat wanneer een medewerker bekend is met zijn of haar rol dit structuur geeft. Zijn de rollen bekend of is dit soms onduidelijk?

Respondent: in het sales proces?

Amy: ja in het sales proces.

Respondent: ik denk dat zeg maar de rol van de medewerker in de sales proces best wel onduidelijk is. Voor de gemiddelde medewerker. Ehh want we hebben een tijdje gehad dat het natuurlijk echt ehh gericht was op accuistitie. Ehh dat is ook weer een beetje verlaten maar het staat nog wel in het beoordelingssysteem. We hebben het er ook wel met de medewerkers over. Eigenlijk implimciet verwachten we van mediors en seniors dat ze er toch wel meer in doen dan bijvoorbeeld trainees of juniors. Maar bijvoorbeeld trainees en juniors die worstelen best wel van ja hoe moet ik dit dan doen. Dus wat dat betreft is het denk ik best wel onduidelijk wat we nou precies verwachten ehh is het denk ook voor sommige medewerkers heel duidelijk en die zijn er van nature al mee bezig. En we hebben medewerkers die zijn er helemaal niet mee bezig. Het is niet perse erg dat het niet in iemand zit maar wel belangrijk dat het voor de medewerker duidelijk is wat er van hun verwacht wordt.

Amy: Ja en ehh voor iedereen van het management team, dus ook voor jou als persoon is het duidelijk wat zijn of haar rol is of zijn daar soms ook nog wat onduidelijkheden, betreft de sales dan natuurlijk.

Respondent: ja volgens mij is het binnen het management team wel helder.. denk ik.. tenminste voor mij wel.

Amy: Oke dit waren dan eigenlijk de vragen die bij de managementstijl behoren. Wat vond je van de vragen?

Respondent: ik ben wel heel geïnteresseerd wat daar uit komt, omdat ehh dat ook een beetje weergeeft hoe medewerkers zeg maar ehh ervaren… ja hoe ze op sales worden gestuurd.. of misschien wel helemaal niet worden gestuurd. Daar geeft natuurlijk iedereen ook zelf zijn of haar invulling aan. Ik ben eigenlijk wel heel benieuwd.. het zou best een vraag kunnen zijn waar het hele interview door qua tijd uitloopt maar misschien.. ja ik weet niet..

Amy: het is wel relevant denk ik want het kan de sales funnel wel voorzien van meer structuur..

Respondent: ja het geeft in iedere geval beeld denk ik of ehh er een hele grote spreiding in de antwoorden komt of dat echt totaal verschillend is of dat er toch wel een beetje een beeld uitkomt van nou niemand weet het of eigenlijk weet iedereen het wel en is het meer dat we het zelf onderschatten dat kan natuurlijk ook.

Amy: Nou dit gaat eigenlijk over de controlemiddelen van het management. Ik zeg eigenlijk liever verbeteringsmiddelen. De vraag onder dit hoofdstuk is hoe zou je beïnvloed willen worden in de sales.

Respondent: als medewerker?

Amy: Ja

Respondent: Nou ik denk dat voor de medewerkers wel prettig zou zijn, maar laat ik even voor mijzelf spreken als eigen medewerker.. dat ik wel fijn zou vinden om te weten wat wordt er nou van mij verwacht dus inderdaad toch soort van targets doel vanuit IES waar ik naar streef.

Amy: En voor welke periode zou dat dan zijn? Moet dat echt vanuit een jaar zijn of …

Respondent: ja voor dit jaar. En misschien ook wel voor het jaar vooruit. En dan misschien ook wel voor welke sector ofzo als dat relevant is of je zou kunnen zeggen joh jij bent heel goed bij prorail ik noem maar wat en daar heb je dan heel veel contacten misschien is het handig dat je het dan gaat opbouwen dus dat je dan … misschien juist op klanten focust.. ehh en ik denk dat dat per persoon kan wisselen. Want misschien voor sommige medewerkers is het wel zo dat het misschien wel prettig is om te zeggen van joh ik vind het juist heel fijn om een beetje rond te fladderen in de industrie en ja ik hoef niet perse een focus te hebben op 1 bedrijf ofzo ik ga gewoon mijn netwerk af en ik zie wel wat daaruit komt. Als ik maar een financieel target heb dat is ook goed voor mij. Dus ik denk dat.. ik zou het zelf als medewerker prettig vinden dat daar een beetje een vrijheid in zit dat ik zelf kan invullen, maar niet helemaal vrij blijvend. Dus wat doe je dan en wat ga je precies doen.

Amy: Dat je je bezigheden en plannen dus wel moet verantwoorden?

Respondent: Nouja, ja, precies en daar is dan volgens mij heel goed dat maandag ochtend overleg voor. Ik zou er zelf geen voorstander van om het allemaal heel ingewikkeld te maken en met allemaal dingen die je moet gaan invullen daar geloof ik gewoon niet in. maar wel in dat soort overleggen oke dit en dit ga ik doen en ik rapporteer daarover en dat kan mondeling zijn of ehh per email of dat je het bijhoud in een CRM systeem dat je bijhoud wat de status dan is.

Amy: Ja dus dat wel iemand het bijhoud tijdens het overleg…

Respondent: ja. Dat je wel aan het eind van het jaar kan zien wat hebben we nou gedaan en wat is jou bijdrage daarin geweest. Dat hoeft niet perse van heb je je target gehaald.. dat is prima om daar naar te kijken.. maar er zijn soms ook allerlei redenen waarom het niet perse zeshonderdduizend is maar nu vierhonderduizend en andere jaren is dat misschien weer wat meer.. hier zit ook een beetje fluctuatie in..

Amy: en dat je dat gewoon kan toelichten van ehh..

Respondent: ja soms heb je ook pech dan ben je er bijna en dan besluit de klant toch om voor een offerte B te gaan en dan mis je het net. Dan heb je daar heel veel tijd in gestoken en dan lag er ook gewoon een prima offerte, maar dan was het nog net niet gelukt. Ja… ehh.. je bent er wel een maand mee bezig geweest..

Amy: bel je dan ook altijd na om te vragen van waarom is de keuze..

Respondent: ja vraag krijgen we ook wel te horen waarom het niet doorgaat en dan kan je meteen vragen van joh jammer en waarom nou niet en heel vaak hoor je dat ook wel en dat is ook wel goed om dat ook is in een overleg te bespreken van god.. ehh.. je kan in ieder geval bijhouden hoeveel offertes zijn er nou het putje in gegaan ..

Amy: ja precies en daarbij te vragen waarom

Respondent: ja en ehh nou moet ik zeggen dat ehh mocht ik zo naar de jaren terug kijken dat de offertes die we uitbrengen dat we wel een goede score hebben over het algemeen. We halen niet alles dat is onmogelijk maar ehh.. het is niet zo dat er nou weet ik veel eh enorme bergen afvallen.

Amy: en deze punten zou je wekelijks willen bespreken of zeg je van nou een maand is voor mij beter.

Respondent: ja ik kan me ook voorstellen dat je zeg maar in verschillende overleggen… kijk wekelijkse is het gewoon is goed om de funnel te bespreken.. dat moet je ook echt staccato doen want anders zakt het weer weg en ga je wat anders doen en heb je er weer geen tijd voor en voor je het weet heb je een prachtig instrument wat weer niet gebruikt wordt. Dus volgens mij moet je als organisatie er gewoon boven op zitten dat je dat wekelijks doet..

Amy: en dan met het hele team of alleen met ..

Respondent: nouja met de mensen die daarbij aanschuiven..ehh.. en ehh..

Amy: vind je dat het een eigen verantwoordelijkheid van die mensen om aan te schuiven? Of zou je zeggen van ..

Respondent: nou ik vind het wel eigen verantwoordelijkheid als je zeg maar ..ehh.. er kunnen namelijk allerlei redenen zijn waarom iemand daar dan niet bij kan zijn maar dan vind ik wel dat je ook de verantwoordelijkheid hebt om eventuele status informatie wel door te geven. Dat kan zijn van nou ik breng het even bij mijn collega in en die brengt het voor mij in.. zo kan je het doen.. ehh.. he dat je het even mailt of het even bespreekt.. nou die collega brengt het dan in .. of als je een crm systeem hebt is dan dat iedereen het daarin bijhoudt. En alsnog kan het zijn dat je dan aan een collega vraagt van joh ehh ik heb het allemaal wel bijgewerkt maar dit en dit moet er nog even worden besproken of ik zie dit gebeuren en er moet even ergens actie worden ondernomen en dat even bespreken.

Amy: ja alsnog als er dan die aantekeningen worden gemaakt tijdens dat overleg dan kunnen die aantekeningen alsnog worden verwerkt in dat crm systeem…

Respondent: Ja

Amy: als je iets bespreekbaar maakt bijvoorbeeld tijdens dat overleg.. dan doe je dat samen met anderen en dan is iedereen van elkaar op de hoogte en want anders gaat iedereen maar zijn eigen weg. Dus er moet naar mijn mening wel continu iemand in dat CRM systeem zit en ik kan me ook voorstellen dat het geen leuk werk is.

Respondent: nee.. ja we hebben natuurlijk wel al is zo’n lijst gehad waarbij de prospects werd bijgehouden enzo of suspects eigenlijk.. en ehh.. ja dat werkte niet.. dat was ook niet zo gebruiksvriendelijk .. het kan best een idee zijn om dat gewoon centraal te houden. Kijk als je het heel makkelijk wilt maken.. he dat je 1 iemand hebt die het beheerd ehh en die als verzamelpunt dient.. hij houdt z’n oren open tijdens het overleg en vult het in,. maar dat ook iedereen zich kommert van nou ik geef in ieder geval 1 keer per week even een update ehh aan pietje en pietje is van het CRM systeem en Pietje die is van het CRM systeem en die vult het in.

Amy: Ja het eerste gesprek die ik bijwoonde toen ik hier stage kwam lopen.. was voor de sales presentatie.. toen sprak ik Reinier en die had het inderdaad ook over dit systeem en bij hem werkte dat heel goed.

Respondent: ja.. ik denk zeg maar dat er een risico is ehh.. dat als je het in het begin heel vrij laat en iedereen vult maar wat in dat je en geen consistentie hebt en het gaat een beetje alle kanten op wandelen en dan verwaterd het al heel snel .. ik zou het.. en dat heeft ook te maken omdat het niet ieder zijn ding is dat soort dingen administratief bij te houden.. daar moet je ook gewoon een beetje leuk vinden, terwijl het over het algemeen een relatief kleine moeite is om even een mailtje te sturen of even te bellen van joh ik heb deze week dit en dit gedaan, dit is de status..

Amy: Ja zou hou je elkaar ook op de hoogte

Respondent: en dat iedereen het gewoon even invult..

Amy: en dan zie je aan het einde van het jaar van wat is er allemaal gedaan..

Respondet: ja..

Amy: wat voor acties zijn er ondernomen..

Respondent: en dan zie je zelf ook wel wie is er eigenlijk heel actief geweest..daar gaat het mij eigenlijk veel meer om.. wie is er nou een actieve speler in dit proces.. afgezien van wat iemand scoort maar gewoon te zien van hoe actief is iemand

Amy: maar opgegeven moment zou iemand ook voorzichzelf zien van wat voor activiteiten heb ik gedaan en hoeveel .. hier kan je dan ook kansen aan hangen .. hoeveel activiteiten moet diegene voor volgend jaar realiseren..

Respondent: ja want hier komt wel een bepaalde voorspelbaarheid uit dus dat je zegt nouja met de inspanningen met die we dit jaar gedaan hebben, hebben we met elkaar dit kunnen realiseren.. kan je misschien zelfs al patronen uithalen dat je ziet van nou ehh.. het eerste half jaar is het meestal een beetje dit.. het tweede half jaar pieken we meer.. rond de zomer zal wel een dipje zijn..

Amy: ja dan heb je veel meer inzichten

Respondent: ja dan weet je ook een beetje .. je kan beter begroten en beter budgeteren, ook qua cashflow.. en weet je ook een beetje van heee nu wijken we wel heel erg af…positief of negatief. En dat is denk wel waar dit ook wel aan kan bijdragen.

Amy: ja dat is zeker waar. Wanneer de omzetdoelstelling niet behaald wordt, hoe streng zou de beoordeling dan moeten zijn?

Respondent: dat hangt er erg van af hoe je het gaat instellen natuurlijk. Kijk als je mensen echt een persoonlijk target wil geven .. kijk er zijn organisaties waar waarbij er een miljoen omzet moet worden binnengehaald door iemand binnen het jaar.. en als je het dan niet haalt.. tja dat kan een keer gebeuren maar als dat het tweede jaar weer zo is dan wordt je toch vriendelijk verzorgd om op te sodemieteren.

Amy: Hoe zou je dat hier invullen?

Respondent: ik zou daar hier geen voorstander van zijn want ik denk niet dat dit bij onze organisatiecultuur past.

Amy: je hebt verschillende mate natuurlijk van strengheid, bijvoorbeeld van heel streng tot aan helemaal niet streng..

Respondent: ja ik zou dat .. helemaal niet streng is weer het andere uiterste maar ik denk ..ik geloof veel meer in ehh.. dat je wel een realistisch target met elkaar afspreekt of een doelstelling met daarbij dit is wat we als IES willen realiseren en ehh nou ik ga dit er wel aanbijdragen, dit gaat me wel lukken.. en dat je dan vervolgens daar in het jaar met elkaar op aanspreekt van heee maar jij zou dit en dit toch gaan organiseren.. of je zou hier achteraan gaan.. volgens mij is dit veel belangrijker ..

Amy: dus eigenlijk dat je elkaar aanstuurt eigenlijk?

Respondent: nouja niet zo zeer op omzet target maar veel meer elkaar in het proces aanstuurt dus dat iemand zegt in zo’n overleg van ik ga dit en dit komende weken doen, ik ga daar langs en dat regelen dat als dan twee weken later blijkt van ja ik had geen tijd, nee het is niet gelukt dat je dan opgegeven met elkaar erover hebt van jongens ehh waar zijn we nou mee bezig.. je zou dit toch doen? Want als het niet lukt, ook okee, maar meld het dan, dan kan misschien iemand anders het doen..

Amy: ja dan weet je in ieder geval wat de achterliggende gedachte is..

Respondent: ja en dan komt er vanzelf naar boven van wie is er nu echt actief en wie niet

Amy: ik denk dat uiteindelijk iedereen hier wel actiever van wordt omdat er op elkaar gelet wordt dus dat geeft een bepaalde energie denk ik.

Respondent: ja precies, ja dat denk ik ook. Ik geloof er ook heel erg in dat als je ermee bezig bent, ieder op zijn eigen manier en je hebt het er met elkaar over en je toetst elkaar er ook op dat daar wat uit kan komen en je kunt daarin elkaar ook altijd helpen. Niet iedereen is geschikt om of durft dat of komt bij de klant makkelijk over om ook de deal te sluiten of ehh dat indiceren en bij anderen gaat dat weer veel makkelijker in die zien die hebben dat al van nature en ehh die hebben een hoge gunfactor bij de klant dus ik kan me ook voorstellen dat die rol verdelingen ook daarin juist heel handig zijn dus ehh wat dat betreft zou ik het juist wel een beetje vrij willen laten, maar wel vrijheid in gebondenheid zeg maar dus niet helemaal vrij.

Amy: Zijn er nog meer controlemiddelen die jouw sales doelstellingen zouden kunnen beïnvloeden waarvan je gebruik wilt maken?

Respondent: ehh naja ik denk dat de sales funnel als.. hoe die er verder uit ziet straks dat laat ik nog even in het midden.. maar als er zo’n instrument is dat is in ieder geval een heel handig instrument en dan het overleg hadden we volgens mij al genoemd?

Amy: ja dat klopt inderdaad.

Respondent: ehh en ik denk bijvoorbeeld als iets simpels als een voortgangsrapportage die we sowieso wel al iedere maand hebben dat kan ook erg helkpen om oko als je de aandacht voor de sales hebt op dat punt om te kijken of we een beetje op schema lopen kwa contracted omzet dat je die up to date hebt en wat je nog moet en samen met de tijd ik denk dat als je dat bij elkaar hebt en daar een maandelijkse rapportage over hebt dat dat al heel veel helpt. Dat je daar een stuk meer inzicht in krijgt.

Amy: Ja en dan blijf je ook van elkaar op de hoogte..

Respondent: verder zou je het denken in de bilats die er zijn tussen leidinggevenden en medewerker zou je er ook aandacht aan kunnen besteden. Maar ehh dat lijkt mij meer gewoon in het kader van najaa hoe gaat het met verschillende dingen die je zou doen die in het jaarplan staan.

Amy: Ja dus zo’n bilat is eigenlijk wat breder. ..

Respondent: Ja precies.. ik kan me ook voorstellen dat je dat je dan ook kijkt naar de accuisitie dan ehh of verkenningen en inspanningen die je doet, maar het kan ook zijn dat je alleen maar iets aanbrengt en verder niets. Hoe loopt het, waar loop je tegenaan, zijn er dingen die anders zouden moeten of help je hulp nodig en dat soort dingen.

Amy: oke, dat is duidelijk.. nou dan mijn volgende vraag .. we hebben het gehad over de targets en dat je eigenlijk voorstander bent van een jaar target als ik het goed begrepen heb?

Respondent: Ja.

Amy: en als we die targets aan personen gaan hangen kan je me nog een keer uitleggen waarom je dat negatief vindt? Waarom je dat een slecht idee vindt?

Respondent: nou ik vind het prima om zeg maar een IES target door te stralen naar het persoonlijke target, daar heb ik opzich niet zoveel moeite mee.. maar ik zou zelf niet zo bij het bedrijfscultuur van IES vinden passen als we vervolgens daar ontzettend op gaan zitten afrekenen. Ik vind wel dat je het moet monitoren en dat je vooral moet kijken waarom het wel of niet lukt ehh maar ja vervolgens hebben we dan de vraag wat doen we er mee… als je 2x je targets niet hebt gehaald dan moet je bij IES weg ofzo? Dus ik begrijp niet zo goed wat we daar dan mee zouden moeten? En dan heb ik meer de vrees dat we een systeem met zijn allen gaan optuigen waar we dan vervolgens niets mee doen.

Dus ik zou liever dat in de overleggen die er zijn elkaar aanspreekt op wat jou bijdragen hier in is en wat ga jij hierin doen.

Amy: ja dus je wil de medewerkers een target geven en daarbij de mate van strengheid zelf als bedrijf bepalen.

Respondent: ja daar gaat het dan vooral om.. precies. Dus het target anzich daarvan denk ik dat je die wel moet hebben anders denk ik dat als je geen doel hebt dat je dan tot niets leidt. Je moet wel een bepaalde doel hebben om en stellen het bedrijf en het is handig dat je dat voor jezelf als persoon ook doet. En dat doen we niet anders een voorbeeld is met persoonlijke jaarplannen en ik kan mij ook voorstellen dat we dat doen als bijdragen aan de acquisitie op dat punt, maar dan vind ik wel belangrijk dat het ehm..

Amy: dat je er vrij in wordt gelaten?

Respondent: najaa eigenlijk vooral het aanspreken dat vind ik belangrijk maar dat je wel met elkaar kijkt van oke dit lukt dan niet wat is dan wel de bijdragen? Hoe gaan we het dan wel doen?

Amy: ja precies, dus het target moet dan wel gewoon op het jaar gebaseerd moeten blijven, dus ook gewoon de persoonlijke.. dus niet per maand, per half jaar of wat dan ook maar gewoon per jaar, zodat iedereen..

Respondent: ja per maand gaat volgens mij niet werken, omdat het sales proces niet een mechanistisch proces is. Je kunt wel heel instrumenteel zeggen van we moeten maandelijks dit binnen halen.. ja dat is leuk maar als ik de maand erna 3x zoveel binnen haal onder de voorwaarden dat ik iets kan laten vallen bij sales om kwa omzet, kwa uitvoering.. ja dan is het natuurlijk de vraag of de maand targets dan iets gaat toevoegen. Meestal lijkt het alleen maar tot administratie.

Amy: oke dus dan houden we het gewoon op een jaar target.

Respondent: Ja ik denk dat dat het handigste is.

Amy: Ja oke. En heb je nog een ander idee om de omzet gemotiveerd te behalen? Voor jou als persoon? Want je had het bijvoorbeeld bij de sales funnel er al over om bepaalde vlaggetjes neer te zetten, zodat je inzicht kan krijgen in hoe het er op het moment voor staat en dat je met z’n allen kan kijken van wat moeten we er nu nog aan doen. Dat heeft denk ook iets met motivatie te maken, maar heb je nog andere ideeën? Hoe je dat gemotiveerd kan doen?

Respondent: wat volgens mij ook wel helpt is wat martijn een tijdje geleden heeft ingezet is dat je bijvoorbeeld maandelijks of tweewekelijks even een berichtje in de organisatie stuurt met elkaar waarin staat wat de afgelopen weken aan opdrachten is binnen gehaald, wie er aan meegewerkt heeft en dat kan dan zijn van het aanbrengen van leads tot aan het sluiten van de deals zal ik maar zeggen. Ja ik denk dat het wel motiveren werkt als je ook gewoon ziet wat de verbeteringen zijn, de verbeteringen in de sales omzet en dat er weer nieuwe klanten bijgekomen zijn. Dat is altijd wel motiverend denk ik. Daarnaast is persoonlijke aandacht denk ik ook gewoon belangrijk.

Amy: ja want je motiveert daarbij elkaar natuurlijk dan ook.

Respondent: ja precies. Dus dat kan en in de werkoverleggen zijn, of in de maandag ochtenden, maar ook gewoon bij het koffie zet apparaat waarbij je aan elkaar verteld dat er een opdracht binnen is. En dat je dan zegt wat leuk en hoe ging dat zo en wat gaat dat je dat gedaan hebt. Dus het is ook… of kan ik je helpen.. dus het is ook de persoonlijke oprechte aandacht voor elkaar en een bijdrage dat dat misschien nog wel het meeste motiverend is.

Amy: ja het zal dan denk ik ook wel bijdragen aan sociale innovatie? Of zie ik dat dan verkeerd?

Respondent: ja dat denk ik wel! Het is niet demotiverender dan dat je keihard gewerkt hebt om een bepaalde lead binnen te krijgen of een bepaalde opdracht te scoren en dat dan vervolgens daar helemaal geen aandacht voor is. Iedereen vind het fijn om daar dan de complimenten voor te krijgen.

Amy: Ja gewoon waardering voor wat je gedaan hebt is belangrijk.

Respondent: ja waardering, ja.

Amy: Oke, nou duidelijk. Dan gaan we over naar de volgende vraag.. Hoe zie je de bewaking van de doelstellingen voor je? Nou jouw antwoord was door gesprekken en door elkaar te motiveren.

Respondent: ja.

Amy: oke dus dat hoeft verder niet meer beantwoord te worden.. eh oke dan gaan we door naar het onderdeel feedback.. ehh.. dient je feedback uitgebreid te zijn?

Respondent: ja dat is wat ik net ook al een beetje besproken heb is dat de leidinggevende met de medewerker tijdens de bilat ehh even door spreekt van waar ben je mee bezig.. loopt het.. kan ik je ergens nog bij helpen dus het lijkt me handig dat de leidinggevende met de medewerker op dat punt.. die zitten toch wel eens in de 6 weken bij elkaar .. om dan dat ook een onderwerp op de agenda te laten zijn om dat even met elkaar te bespreken. Een andere mogelijk is natuurlijk ook dat zeker dat als je in dienst bent.. bijvoorbeeld de mensen die wat langer ervaring hebben in dat hele sales proces ook onder hun armen mensen met wat minder ervaring meenemen. Dat je samen voorbereid, de gesprekken bij de potentiele klant doet, de offerte maakt dus dat je op die manier ook leert en elkaar feedback kunt geven.

Amy: ja dat is inderdaad een goed idee. Nou dan gaan we over naar de volgende vraag, dit hebben we ook al een beetje besproken maar meer voor de duidelijkheid.. dat is vind de medewerker het belangrijk dat tijdens de feedback de focus ligt op de hoeveelheid omzet dat er behaald is of de wijze waarop de medewerker de omzetten behaald? Nou denk ik dat het voornamelijk het laatste is he dat je kan zien hoeveel inspanningen iemand eigenlijk heeft gedaan en dat hij laat zien dat hij zijn best heeft gedaan in ieder geval en dat als de omzet niet behaald kan worden dat je daar niet altijd zelf inspraak in hebt zoals je zei.

Respondent: Ja precies. Ik vind het zelf altijd belangrijk dat je ziet dat mensen er mee bezig zijn en of ze daar nou 3,8 uur aan werken of 17,2 dat maakt niet zoveel uit, het is meer dat iemand er veel tijd en aandacht aan besteed of dat iemand zomaar wat aan het doen is. Dat verschil kun je wel aardig zien. Als iemand er gewoon hard aan trekt en ehh dat dan tot resultaat leidt ..ja dan is het handig om met elkaar te kijken van waar ligt dat dan aan als het structureel is zal ik maar zeggen. Maar kijk incidenteel kan het natuurlijk sowieso wel een gebeuren dat je wel een dijk van een offerte schrijft maar dat de klant toch voor offerte B kiest.

Amy: ja je kunt niet alles zelf in de hand hebben natuurlijk.

Respondent: kijk normaal heb je het al niet in de hand maar er kunnen ook allerlei processen bij de klant spelen waar je geen zicht op hebt en dat het offerte traject vast loopt en de klant al voor iemand anders heeft gekozen.. dat kan ook.. dat komt ook voor.. maar dan heb je nog steeds een hele goede offerte geschreven maar dan kiest de klant met andere redenen toch voor partij B. Ja kan je dat dan de medewerker verwijten dat is dan ook niet zo denk ik.

Amy: oke nou eigenlijk waren dit wel een beetje de vragen. Wat de andere vragen die ik had opgeschreven die heb je al beantwoord tijdens ons gesprek, dus dat is wel mooi. Dan heb ik eigenlijk nog een laatste vraag of je verder nog tips hebt voor de sales funnel, wat we erin kunnen toevoegen of gewoon een idee of ehh.. ja of je verder nog opmerkingen hebt zegt maar..

Respondent: ehmm nou vooral wat we vanochtend al bespraken is dat ..maar dat is persoonlijk.. ik heb echt wel behoefte aan iets visueels wat bij voorkeur ook.. maar dat kan ook gewoon een print zijn wat we wekelijks verversen en dat dan aan de muur hangen of ergens op de kast bij de grote kast bij de grote tafel dat kan me niet schelen maar ergens op kantoor waar je visueel gewoon kan zien op een A3 of twee keer A3 kan mij het schelen .. ehh.. van hoe de sales funnel op het moment eruit ziet.. van nog heel preel tot gecontracteerd en misschien ja een boxje erbij van de tot nu toe behaalde omzet en wat het target is en wat we dan nog gehaald moet worden.. ja dat helpt ook vaak om mensen te motiveren.. je moet ook een soort wedstrijd ervan maken die je met zijn allen doet.. met zijn allen tegen de rest zeg maar .. dat zou ik zelf wel fijn vinden en dat je zelf ook inzicht hebt in ehh wie gaat nu waar achteraan en wat is de status daar dan van. En daar is dan dat maandag overleg voor om dat te gaan bespreken.

Amy: oke nou bedankt voor je uitgebreide antwoorden, hier heb ik vast heel veel aan.

Respondent: ja het waren goede vragen.

Amy: ja dat wilde ik inderdaad jou ook nog vragen, wat je er zelf van vond.

Respondent: ik vond dat het goed ging. Ik denk wel dat je vragen kunt combineren en ik denk dat het ook wel goed is dat als je je interview hebt uitgeschreven dat je dan kijkt waar dezelfde antwoorden op komen. Dan kan natuurlijk ook aan mij liggen trouwens.. maar het kan soms zijn dat de vragen een beetje hetzelfde zijn of op elkaar lijken.. en dan heb je misschien nog een mogelijkheid om twee vragen te combineren ofzo dat bespaard het wat tijd. Als je een uur hebt voor de interview met daarin nog wat inleidende beschietingen enzo dan ja dan heb je eigenlijk maar 50 minuten en als je dan rekent met bedenktijd en hoe je de vraag moet stellen.. misschien nog verduidelijken en dan antwoord.. dat je dan bijvoorbeeld 5 minuten per antwoord geeft ..wat misschien ook wel een beetje te veel is.. maar als je dan inschat dan weet je hoeveel vragen je ongeveer kan stellen. Wat je misschien ook nog zou kunnen doen is bedenk ik me terplekken.. dat je tot de 10 max 20 vragen komt en dat je bijvoorbeeld per vraag nog voor jezelf een aantal aandacht bolletjes erbij zet.. ehh.. met subonderwerpen waarop je nog kunt doorvragen. Die hoef je niet perse te stellen want misschien beantwoord die persoon het wel uit zichzelf.

Amy: Oke dan zijn we klaar. Hartstikke bedankt voor de medewerker.

Respondent: Ja graag gedaan en succes ermee!

**Respondent 2.**

Amy: Oke dan gaan we beginnen met de eerste vraag.. waaruit bestaan jouw salesdoelstellingen?

Respondent: Ehmm.. wat wij nu nog hebben, maar ..we hebben doelstellingen opgesteld per MT lid, wat hij zou moeten halen per jaar en we hebben een doelstelling wat we op corporate niveau moeten halen. Wat we merken is dat we het eerste veel belangrijker vinden per persoon en ik kijk er eerlijk gezegd ook niet heel erg goed meer naar want we vinden het eigenlijk niet zo belangrijk… het veel belangrijker wat we als IES hebben neergezet als doelstelling en daar acteren we op. Dus voorheen was het zo Diederick had zes ton, ik had zes ton, Martijn had 1,2 miljoen omdat hij commercieel directeur was en Jan had ook zoiets omdat we ook meer business erbij hadden. En wat we zagen is van ja de een haalde meer binnen als de andere en is dat dan erg? Nee.. want we hebben gezegd van joh ehh het is veel belangrijker wat we aan de bovenkant moeten halen en dat we najaa 3,1 miljoen of zoiets willen halen daar gaan we voor en wie dat dan doet is niet erg. Het is wel.. ehh.. zorgt dat je dat bewaakt met elkaar en continu weet van oke wat komt er op ons af, wat hebben we al binnengehaald en wat zouden we nog moeten doen? En wat zit er in potentie bij de klanten? Dus nu is er eigenlijk gewoon een algemene doelstelling.

Amy: oke en zijn er dan ook nog kwalitatieve doelstellingen die je moet behalen?

Respondent: Nee, niet binnen het MT in ieder geval.

Amy: oke. En hoe ervaar je de salesdoelstellingen?

Respondent: ehh.. rommelig... ehh.. beetje .. er zit geen structuur in. Dus dat wil zeggen dat alles wat op ons afkomt dat pakken we.. ehh we proberen daar zo goed als kan voorspellingen in te doen, maar als je nou zegt van is dat gebaseerd op enig fundament? Ja dat is gewoon het onderbuikgevoel. Het positieve van de huidige salesdoelstellingen is dat je niet meer gefuseerd bent van haal ik het wel of niet, we hebben gewoon een gezamenlijk doelstelling en daar gaan we voor. Daarmee ziet je dat ehh.. je niet meer gefocust bent van heb ik nou zes ton binnen gehaald of heeft hij nou pas drie ton binnen gehaald? Dat is helemaal niet interessant.. we gaan met z’n drieën of eigenlijk met z’n vieren eigenlijk gewoon voor die top doelstelling en dat is gewoon positief.

Amy: Oke en welke motivaties kunnen voor jou een rol spelen bij salesdoelstellingen?

Respondent: de motivatie is dat ehh.. zeg maar.. daar gaat het om. Dat maakt dat wij ehh.. winst draaien of verlies draaien of failliet gaan of .. dus die motivatie he dat de mensen die we hebben aan de gang kunnen blijven, dat we niemand hoeven te ontslaan.. en ja dat soort dingen. En ja ook een stukje waardering speelt ook wel een rol bij salesdoelstellingen. De waardering zit daar mij meer in op het moment dat ik een opdracht binnen haalt of een collega binnen haalt en dat met elkaar ook benoemen en gewoon vieren. Dat is voor mij het belangrijkste.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling te zijn gebaseerd?

Respondent: ja ehh.. ik denk dat in de business waarin wij zitten is het gewoon hartstikke moeilijk om ehh om te zeggen wat zijn de doelstellingen voor de komende maand, want het is zo grillig zeg maar. In het begin van het jaar haal ik soms vier of vijf opdrachten binnen die dan het hele jaar duren he en ehh.. dan heb je een groot deel.. als je nu kijkt zitten we al op .. nou op 50% van onze doelstelling, die hebben we nu al gehaald.. ehh.. het we zitten nog niet eens op de helft van het jaar.. maar dat zegt nog niets over de andere helft van het jaar, want er zijn heel veel opdracht bij die gewoon een jaar lopen en dan is de vraag van ja krijg je nog meer opdrachten binnen? Daar zit dan de kunst in..dus nee ik heb voor de rest zelf geen behoefte om de doelstellingen op een lager niveau te leggen. Doelstellingen gebaseerd op een jaar vind ik goed. Ik zou de doelstelling misschien zelfs eerder nog verder willen leggen.. dus veel groter. Dus dat wel al weten dat we over twee, drie jaar .. wat we dan al aan potentie kunnen binnen halen. Dus dan bijvoorbeeld een doelstelling van drie jaar en dan dat ieder jaar dan een deeltarget is en dan per jaar behalen is natuurlijk belangrijk, want dan kun je je ook nog ergens op richten natuurlijk. We zijn nu heel erg met een scope van een jaar bezig en het zou wel fijn zijn als we een grotere scope hadden. Dat we dus verder vooruit kunnen kijken en dat we nu al weten dat we business hebben voor 2017 bijvoorbeeld, want dat hebben jullie niet.

Amy: Ja, want nu kijken jullie onder andere vooruit middels PMC groepen als ik het goed heb?

Respondent: ehh.. dat zou moeten.. hoe het nu gebeurt is het gewoon via het netwerk van het MT en sommige nou 1 sengineer of senior engineer die dat op pakt .. ehh.. wat we graag zouden willen is dat we vanuit de PMC groepen heel actief de markt wordt afgestruind.. dat was het doel ook en dat vanuit die PMC groepen inzichtelijk was van joh waar ligt er potentie, wat is de vraag vanuit de markt, moeten we ons focussen op maintance enginering of implementatie trajecten van ISO 5000 ..dat had daar uit voort moeten komen en ook van ja op welke producten moeten we ons gaan focussen.. ja daar kwam gewoon onvoldoende uit, vind ik.

Amy: Wat is hiervan de oorzaak denk je?

Amy: Tijdsdiscussie is heel belangrijk hier, want we doen het naast ons werk.. ehmm.. maar ik denk ook dat het gaat om vaardigheden van de mensen in de groep. Er zijn een aantal mensen nouja.. die senior engineer die vind het leuk om te doen, die gaat ook klanten afstruinen en komt daar ook wel mee, maar ja.. verder dan dat gebeurt er niet zoveel. Als het MT het niet trekt dan gebeurt het niet.

Amy: nu we het gehad hebben over de salesdoelstellingen, hoe zie je dit voor je in de sales funnel? Gezien ook de genoemde voorspellingsfactoren van de Sales funnel.

Respondent: Ja.. als je nu kijkt wat we nu hebben is dat we een aantal omzettargets hebben en targets die in het kader van nouja goed gaat over hoeveel uren declarabel te moeten zijn, merken we dat omzet targets als een molensteen aan de nek hing bij de mensen, omdat ze A het niet gewend zijn om te doen, want het zijn techneuten die vinden dat onwijs moeilijk ..ehmm.. dus dat ging niet echt werken dus het omzettraject wat we nu hebben dat werkt niet..het gevolg was dat wij vanuit het MT terug pakte en het zelf gingen doen, maar dat is nou net wat we niet willen. Om nou gelijk doelstellingen aan de mensen wil hangen.. hmm ja als we ze mee hebben genomen in de juiste vaardigheden en competenties krijgen om .. nou competenties is een lastige, maar vaardigheden krijgen om dit te doen dus de tooling en dat soort dingen.

Amy: Oke.

Respondent: En misschien zelf wel in het aannamenbeleid veel meer focussen op dat mensen die kwaliteit al hebben.

Amy: Oke dus je wilt eerst de medewerkers meenemen in de vaardigheden en dan pas gaan kijken of je de medewerkers doelstellingen wil geven?

Respondent: Ja, want nu werkt het niet. We hebben het en het werkt gewoon niet. Dus uiteindelijk worden de mensen daar dan negatief op beoordeeld en dat geeft dan weer een negatief effect op de wijze hoe ze hier zitten. We zijn nu ook bezig om het hele beleid en functie profielen aan het aanpassen van waar mensen aan moeten voldoen en daar komen dit soort dingen waarschijnlijk wel in. In wat voor vorm dat weet ik niet, daar zijn we nog mee bezig. Maar ik zou het wel willen zeg maar en dat geldt niet voor iedereen. Kijk wat wij graag zouden willen is dat mensen.. op het moment dat zij bij een klant zitten dat zij bewust zijn van wat daar gebeurt en op het moment dat daar potentieel werk zit dat zij dat dat dan ook herkennen en of dan zelf oppakken en naar de beste manager toe gaan en zeggen van joh wat kunnen wij ook of als ze dat niet durven dat ze het dan in ieder geval bij ons terug leggen. Dus dat is eigenlijk de eerste fase waar wij heel graag heen zouden willen gaan. Ehmm en het mooiste zou zijn.. maar goed dat is misschien in wat langere termijn, is dat mensen gewoon in staat zijn om ehh.. ja daar actief in te worden en actief ook naar buiten het werkgebied waar ze zitten. Het is best wel moeilijk, want ze zitten bij een klant en ze hebben wel tijd gekregen om dat soort dingen te doen, maar ja de werkelijkheid is dat ze dan veertig uur bij een klant zitten en dus eigenlijk geen tijd hebben om bij andere klanten te gaan kijken. Maar ik zou het dan mooi vinden als ze zeg maar bij die klant nou in ieder geval hun eigen werk continueren en nog mooier als ze kunnen zorgen dat er een collega van hem daar zou kunnen werken. Kijk het feit dat ze bij de klant zitten en daarbij goed werk afleveren, daarmee verkopen ze zich zelf al.. daarbij gaat het eigenlijk wel natuurlijk dat hun opdracht verlengt worden en dan met name ook van joh kijk eens iets verder dan dat en er gebeurt heel veel ook altijd binnen bedrijven.. van joh signaleer dat en ga daar is iets mee doen, want misschien kan iemand anders van IES daar ook nog wel wat dingen doen. Wat we dan heel vaak terug krijgen is van ja maar we weten niet wat IES allemaal doet. Nou dat vind ik altijd wel bijzonder natuurlijk, want je werkt hier, daar zit een introductieprogramma in en dan toch nog vinden ze het lastig om.. de producten die wij hebben.. ehh.. om dat eigen te maken en dat bij de klant neer te leggen of in ieder geval die vertaalslag te maken van de vraag naar de klant naar de producten die IES heeft.

Amy: Oke en hoelang duurt zo’n introductie als een medewerker start met werken binnen IES?

Respondent: Ja dat verschilt per persoon.

Amy: En wordt het aan het einde van de introductie ook getoetst?

Respondent: Nee.

Amy: Oke, we gaan door naar de volgende vraag.. welke middelen zouden jouw salesdoelstellingen kunnen beïnvloeden?

Respondent: Nouja wat zou kunnen beïnvloeden is in ieder geval beter inzicht van waar we staan en natuurlijk we doen nu ook wel dingen..ehh.. maar of dat de juiste stappen zijn dat betwijfel ik en dat vraag ik mij af.. dat inzicht mag wel wat nauwkeuriger. En de voorspelling zeg maar of opdrachten binnenkomen..nou daar heb ik wel eens vragen over en dat is puur onderbuik gevoel en dat ligt nergens aan ten grondslag. En natuurlijk ja soms zijn we verder met klanten en dan heb je een steeds beter gevoel natuurlijk, dan kun je ook veel beter het idee hebben van nou oke dat wordt een opdracht. Dus dat. Ehmm.. de organisatie aanpassing die we hebben gedaan dat geeft mij ook wel een goed gevoel, dus dat beïnvloed ook wel het hele verhaal. Dus waar wij Martijn en Diederick ehh veel meer naar buiten gericht zijn.. veel meer bij de klanten zitten, ook bij de mensen veel meer projecten doen, dus veel meer contact hebben ook bij de klant. En hoe we de mensen helpen is van dat Diederick en Martijn die zitten nu ook op de projecten zelf en die gaan dan ook bij de mensen langs enerzijds om ze inhoudelijk zeg maar adviezen te geven, maar ook om de drempel gewoon lager te maken. Dat als er uit een gesprek dingen gebeuren of misschien dingen zien, dat er potentieel werk is.. dat zij gewoon even wat richting op geven. Dus daar waar we eerst zaten van joh medewerkers wij verwachten dit van jullie dort.. gaan we nu eens ook veel actiever zijn in van joh heb je al iets gezien..ehh.. denk je dat er ergens nog potentieel werk is? Dat zij zeg maar heel bewust erover nadenken en weten dat Diederick of Martijn de volgende keer weer bij hun is, dat hij dan die vraag gaat stellen. Dus eigenlijk dat ze dan veel actiever bij de klant zijn. We zijn net om en zijn langzamerhand nu alles aan het inrichten, vanaf 1 mei is het effectief. Dan ehh.. ja zo langzamerhand pakken zij die rol nu al op en of het dan al gelijk.. het blijft altijd moeilijk.. als je dan kijkt naar Martijn die zit nu voltijd bij een klant, waar nog geen mensen van ons zitten, die gaan er wel komen dus dan kan hij die mensen begeleiden, maar hij heeft ook dat hij andere mensen moet gaan begeleiden dus daar hebben we nu wel afspraken over gemaakt en ja we moeten nog even kijken hoe we dan gaan organiseren. Maar je moet er wel altijd bewust van zijn dat het niet allemaal teveel wordt. Maar dat bespreken we dan gelukkig gewoon in het MT dus dat wordt dan wel vastgelegd en eventueel gekeken van joh het lukt jou niet dan pak ik het op of dan pakt Jan het bijvoorbeeld op. Maar wat nog meer de salesdoelstellingen kan beïnvloeden is als je met name kijkt naar verlenging van werk.

Als je kijkt dat mensen van ons bij klanten zitten en kwalitatief goed werk leveren en waarde toevoegen bij de klant .. dan kan het zomaar zijn dat zijn opdracht verlengt wordt en dat hij daardoor een half jaar langer daar zit bij een klant of een jaar. Maar ook als je kijkt naar opdrachten die we hebben als je kijkt naar gap analyse .. dus waar we kijken van waar staat het bedrijf ten opzichten van ISO 5000.. en stel dat hij gecertificeerd wil raken, dan leveren wij altijd een plan af, waar ook een soort verbeterplan aan vast zit van hoe hij kan komen tot certificeringsniveau en in die rapportages vertellen wij altijd twee dingen van joh je kan het zelf doen, het kost je zoveel uur en tijd, maar wij kunnen je ook helpen en dat kost dat zoveel, maar jouw organisatie uren gaan dan omlaag en daar komt dus ook werk uit.

Amy: Hoe ervaar je dat dat je beïnvloeding?

Respondent: Nou dat vind ik prima. We hebben een doel en daar gaan we heen en ik heb daar geen negatieve dingen bij.

Amy: en hoe zie je de bewaken van de salesdoelstellingen voor je?

Respondent: De bewaking doen we nu al, alleen op basis van ehh.. we schrapen heel veel zelf bij elkaar dus we moeten de informatie overal vandaan halen en uiteindelijk maakt Jan daar dan een rapport van en dat bespreken we dan in het MT. Op basis daarvan nemen we dan besluiten van me moeten actief daar of actief daar gaan worden en zeker als we achterblijven..ehhmm.. ja dat zou van mij wel meer gestructureerd mogen, dat het eigenlijk veel minder energie kost..ehmm dat ik eigenlijk veel meer ..ehmm.. hoe noem je dat.. real time de data heb .. en met real time dat hoef ik niet elk uur te weten ..maar wel dat als ik het opvraag, dat ik wel continu kan zien van oke waar staan we nu en welke .. als we er nog niet zijn.. wat hebben we met elkaar afgesproken, welke klanten moeten we gaan benaderen en waar zit er nog potentieel om dingen weg te gaan halen, wie is daar mee bezig, waar staan ze in het gesprek, hebben we een opdracht en als we de opdracht nog niet hebben van denken we de opdracht te krijgen of hoe groot is de kans dat we de opdracht binnenhalen, waar zitten we in dat hele traject? Dat zou wel helpen. Wat daar ook bij helpt is om de doelstellingen te halen is van oke, is er rapportage op de projecten zelf? Enerzijds van het moment dat we naculatie projecten hebben, kunnen we die voldoende uitnutten, zo niet waarom niet en kunnen we daarop bij sturen? En andersom op het moment dat we fixed priced projecten hebben, gaan we daar niet overheen met de uren, waardoor we eigenlijk uiteindelijk weer geld inleveren, wat we niet zouden willen. Als dat tijdig aan de voorkant gesignaleerd wordt, dan kan je daar ook wat mee doen en dat is nu heel vaak achteraf en dan kan je niets meer doen.

Amy: Wat vind jij van de bewaking van de salesdoelstellingen middels een CRM systeem?

Respondent: Sterker nog.. we zijn bezig om er een te kopen. Dat is voor ons bedrijf een beetje te duur.. ehhh dus wij hebben er zelf een gemaakt. Ramses heeft er een gemaakt.. die staat klaar. Ehmm.. vanuit mijn rol als ICT manager hebben we dat toen ingericht en hij ligt nu ter actuering bij marketing als het goed is, maar goed dat is verandert.

Amy: Oke en daar staan de activiteiten van de sales funnel ook in beschreven?

Respondent: Nouja dat is een goede vraag, dat weet ik niet. Ik heb mij niet met de inhoud bemoeit, maar ehh.. het zou zo maar kunnen van joh wat staat daar allemaal in nu. Eigenlijk willen we hem snel actief maken.

Amy: Oke en wanneer zou je willen dat de mensen gegevens in het systeem invullen? Moet dat bijvoorbeeld om de zoveel tijd zijn?

Respondent: Nee op het moment dat ze waarde toevoegen zeg maar, op het moment dat ze gesprekken hebben gehad. Kijk ze moeten er wel altijd bij kunnen om te kijken van is er een collega daar niet als ergens in gesprek of hee ehh we zijn met z’n tweeën daar geweest wat heeft hij allemaal gedaan, bij wie zijn we allemaal al geweest, wat is de status daarvan, wie zijn allemaal contactpersonen bij dat soort bedrijven en soms krijgen je wel eens van een bedrijf via verschillende partijen ingangen.. dan is Klaasje met de ene en Pietje met de ander bezig en dan is het wel prettig om te weten dat je collega ook al gesproken heeft met iemand en dat weten we nu dus soms gewoon niet. Dus dan wordt er soms ook gewoon een beetje langs elkaar heen gewerkt. En kijk de MT leden niet, want wij zitten gewoon wekelijks bij elkaar en dan hebben we het erover. Maar ik weet niet van mijn sengineers zeg maar waar wie waar geweest is. Het zou zo maar kunnen zijn dat ze ergens zitten, waar ik de dag daarvoor heb gezeten. Dat wil je wel voorkomen natuurlijk. Niet dat ze daarheen gaan, dat is een ander contact, maar wel belangrijk dat zij wel weten of ik dan weet dat diegene daarheen geweest is en wat er is afgesproken. Dat je gewoon van elkaar op de hoogte bent van wie wat doet.

Amy: is het dan misschien ook een idee om bijvoorbeeld eens in de maand bij elkaar te komen om met elkaar erover te hebben van waar iedereen mee bezig is, wat er goed gaat en waar iemand misschien tegen aan loopt?

Respondent: Eh.. dat hebben we gedaan, maar daar kwam eigenlijk niet zo heel veel uit moet ik eerlijk zeggen. Zoals we het nu hebben ingericht is een iets andere manier waarbij we niet zeggen van joh je bent elke maand 1 keer op kantoor om het daarover te hebben, want dat gaat niet werken. We hebben nu gezegd van op het moment dat je wat toe te voegen heb zeg maar in het kader van de sales, dan zijn er drie moment in de maand waarbij je aankunt sluiten in het MT .. het open MT noemen we dat. Daarin kun je alles vertellen over wat je het gedaan, waar je tegen aan gelopen bent, waar je hulp nodig hebt enzovoort.

Amy: oke en om even terug te komen op het CRM systeem..die wordt dalijk ingevoerd, maar wat als er allemaal medewerkers zijn die dit niet allemaal willen gaan bijhouden? Hoe zou je daar dan mee omgaan?

Respondent: Vertellen dat ze dit moeten gaan bijhouden. Voor mij is er geen tussenweg. Voor mij is het ook niet de issue dat ze het niet bij willen houden, maar ze moeten gewoon een keer weten van joh waar moet ik het bijhouden en wat moet ik bij houden en dan gebeurt dat wel, daar ben ik niet zo bang voor. Maar dat zijn gewoon de kaders die dan gelden op dat moment.. op het moment dat je een bezoek hebt gehad vinden wij dat je dit moet registreren, punt.

Amy: Hoe zie je de beoordeling van de kwantitatieve gegevens voor je?

Respondent: ehh.. het is een van de meet criteria binnen de beoordeling zeg maar van de medewerker en als je daar laag op scoort dan is je totale score lager. Wat de gevolgen zijn dat weet ik niet, want dat hangt nooit af van 1 aspect, het zijn altijd meerdere.. kijk zijn gemiddelde score gaat omlaag en als je dan de andere ook lager hebt, dan ja dan zou het toch gevolgen hebben dat hij ehh.. geen salaris verhoging of geen bonus krijgt, dat zou kunnen. Maar dat hangt niet af van 1 aspect. Als hij hier wat minder goed in is en in het andere dan is hij super goed, ja dan wordt hij alsnog goed beoordeelt zeg maar. Je kan niet overal goed in zijn. Maar we willen er ook een klein beetje vanaf waarbij we nu een senior moet veel meer ehh.. die had ook een veel hoger target niveau en een medior wat minder en een junior nog minder, ja weet je het maakt niet uit. Het kan best zijn dat een junior top is in sales, dat hij gewoon de ene naar de andere klant binnen haalt. Ja moeten we dat dan laten hangen op een functie of.. nee hoor ik ben er veel meer voor van joh wie ze talent is het om dit soort dingen te doen? Ga het dan lekker doen. Als een ander wat minder met de sales te maken wil hebben, dan moet een ander dat misschien wel compenseren ..ehmm maar zoals ik er nu inzit is van ja weet je .. kijk het wordt lastig als iedereen er niets mee te maken wil hebben, dan hebben we een probleem.. maar zoals we nu erin zitten en met z’n allen het traject van sociale innovatie bezig zijn, waarbij we met elkaar dingen doen.. ja dan is het niet erg als iemand iets minder doet, misschien wel heel goed is in andere dingen..als je collega dat maar opvangt. Hij doet dan misschien weer dingen die z’n collega niet zo erg goed doet en met z’n tweeën zijn ze dan toch een. Dan kunnen ze elkaar aanvullen.

Amy: Oke en je had het net over bonussen als iemand goed presteert?

Respondent: Ja dat is geld..het zit in ons beleid zeg maar.. het moment dat er ehh.. iemand positief beoordeeld wordt en de winst van het bedrijf laat het toe.. het moet meer zijn dan ehh.. tien procent rendement dan krijgen ze een bonus en dat is maximaal ter hoogte van een maand salaris.

Amy: oke dat is dan duidelijk. Nu zijn we aangekomen bij de laatste vraag.. hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je zien?

Respondent: Ohh.. datis een moeilijke vraag.. ehh.. nou voor mij is het eerst helder krijgen van waar hebben we het over, wat betekent het en hoe ziet het proces eruit..ehh.. als we dat proces ehh.. opgesteld hebben van oke hoe gaan we dat in de implementatie inbedden dus hoe gaan we ehh dat wat jij bedacht hebt ook borgen en dan ook echt borgen.. dus niet van hier heb je een document, maar echt borgen binnen de organisatie, dat iedereen weet dat het er is, wat ze er mee moeten en wat er van hun gevraagd wordt.. een onderdeel van de implementatie is voor mij ook zeg maar het trainingsdeel. Ik zei al van he niet iedereen heeft die vaardigheden nu in zich.. dus we zullen ook parallel moeten gaan kijken van hoe moeten we die mensen dan trainen, op dat gebied zodat ze het ook kunnen gaan doen, zodat ze zich vertrouwt voelen met het geen wat we van hun vragen. Dat is 1 en die rapportage is dan ook van oke als we alles hebben geregistreerd en de mensen gaan het ook doen.. wat gaan we er dan uithalen? Hoe zien dan die rapportages eruit? Hoe haal je die rapportages eruit? Hoe gaan we het presenteren een de betrokkenen? Krijgt iedereen alles.. het gaat vaak zo he.. het MT krijgt vaak iets andere informatie dan dat de medewerker krijgt.. ehh om zijn werk te kunnen doen.. we kunnen als wel verspreiden, want ik ben gewoon voor om alles te verspreiden.. je moet niets bij je houden.. maar er zijn.. er is informatie waar het MT iets mee moet, maar er is ook informatie waar de medewerker iets mee moet.. en dat het dan ook helder is wat er van hun gevraagd wordt. En dan kijken van hoe..ehh.. hoe actief iedereen daarin wordt en wat ik dan wel ook belangrijk vind in de implementatie is van oke nu hebben we het geïmplementeerd, we doen het, dat er ook enig moment komt dat we even gaan kijken van en heeft alles wat we nu hebben bedacht..ehh.. heeft het effect? Hebben we het juiste bedacht of moeten we daarin bijsturen? Dat is dus eigenlijk ook de plan do checkt act.. dat dan ook al van te voren definiëren van hoe we dat gaan doen en wanneer we dat gaan doen en wat we dan met die informatie gaan doen.

Amy: Oke dus als start de plan do check act?

Respondent: ja al aan de voorkant bepalen van joh op het moment dat je het geïmplementeerd hebt van wanneer ga je dan verifiëren of dat wat je bedacht hebt ook daadwerkelijk werkt en hoe ga ik dat dan doen.. dat vind ik wel belangrijk. Want dan heb je aan de voorkant al nagedacht over van dat is voor mij ook borgen.. he wat je kan zeggen van ja .. zo moet je het doen ga het doen, hier heb je een training en ohh we gaan je nog even helpen ook en ehh succes.. of gaan we er heel actief mee bezig zijn van oke je hebt nu die training gehad .. ehh was dat voor jou voldoende? Of moet jij nog meer informatie weten? Of meer training hebben of ..hee dat wat we hier bedacht hebben.. hmm dat past niet helemaal zoals wij werken en misschien moeten we dat proces een beetje bijsturen.

Amy: Je bedoelt eigenlijk een terugkoppeling moment na een training?

Respondent: Ja, ja. Maar eigenlijk moet het continu zo zijn. Continu moet je met elkaar bezig zijn van joh is dit wel de juiste weg, want stel dat we ineens een hele andere koers gaan varen.. ja dan kan het best wel zo zijn dat het proces die je hebt bedacht misschien iets anders moet.. en dat is dan niet erg.. maar als we er maar wel bewust van zijn dat dat gebeurt.. dus ergens moet dat ook een keer .. he dat is dan wat later.. maar voor nu is het vooral van joh het is er niet.. het moet geïmplementeerd worden en hoe gaan wij nu meten dat de implementatie van het geen dat jij bedacht hebt ..ehh .. effectief is. En als het niet effectief is, wat gaan we dan doen. Gaat het MT dan bijsturen of weet ik veel wat.. dus dat soort dingen.

Amy: Oke nou goede ideeën. Dat zijn we nu klaar met het interview.

Respondent: Oke nou ik vond het leuk, je hebt goed voorbereid. Ik ben benieuwd wat er uit komt.

Amy: Bedankt dat is leuk om te horen. Ik vond het ook een leuk gesprek. Hartstikke bedankt voor je tijd en je input!

Respondent: Ja graag gedaan.

**Respondent 3.**

Amy: De eerste vraag van het interview is.. waaruit bestaan jouw salesdoelstellingen?

Respondent: ehh.. die bestaan eigenlijk uit het behalen van.. uit binnenhalen van een bepaalde omzet, het dat kan zijn voor mijzelf of voor een collega. Wat dat betekent is dat ..onze omzet bestaat uit opdrachten en of ik haal een opdracht voor mijzelf binnen of voor een andere collega. Die omzet moet een bepaalde hoeveelheid zijn en hoeveel dat precies is, dat weet ik niet. Wat ik wel weet dat het gebaseerd is op een jaar.

Amy: Oke en kwalitatieve doelstellingen, komen die ook voor?

Respondent: Nee..helaas niet. Ik heb ehh.. als je het hebt over concrete afspraken daarover.. merk ik bij mijzelf dat ik die behoefte wel heb en heel erg zoekende ben.. dat is ook ehh ik werk nu bijna vier jaar bij IES.. een van de dingen waarom ik juist ben gaan komen werken.. er is niets zo moeilijk als het verkopen van een dienst en dat wil ik gewoon leren. Daar heb je bepaalde dingen voor nodig en ben daarin zelf heel erg op zoek naar gegaan, maar om dan concreet te zeggen van en nu heb ik met IES afspraken gemaakt over wat ik dan kan leren en het sluit aan bij wat IES aan bied .. zo ver zijn we nog niet. Ik moet wel zeggen dat met Diederick en Frank we nu met zijn drieën bezig zijn om te kijken hoe we dat wel zouden kunnen doen en daarbij richten op de individu. Omdat wij denken dat er mogelijkheden blijven liggen. Naast dat de omzetdoelstellingen mogelijk dan beter gehaald zullen worden, vinden wij het heel belangrijk dat het aansluit op het talent van de medewerkers en op de ambities van medewerkers en wat gebeurt er dat mensen eigenlijk ook meer in hun eigen lijn waarin ze zelf willen groeien ..ehh passende opdrachten gaan vinden. Waardoor ze zelf ehh makkelijker beter presteren en klanten dat ook waarneemt, nou dan krijg je vanzelf een opgaande spiraal. Dus dat is wat we in gang gaan zetten.

Amy: Hoe ervaar je op dit moment je salesdoelstellingen?

Respondent: ehmm.. ik vind het reëel.. ik ben senior.. dat ik als senior mede verantwoordelijk ben voor het behalen van omzet. En zoals ik al zei.. ik kijk er niet heel erg naar wat de hoogte moet zijn. Ik kijk heel erg naar binnen de tijd die ik beschikbaar heb en de mogelijkheden die ik heb en de ideeën die ik genereer… hoeveel kan ik dan binnenhalen. Daar zet ik mij vol op in en als ik dan over mijn doelstelling heen ga dan denk ik fantastisch en als ik eronder blijf dan denk ik ja dat is echt heel vervelend, maar dit is wat ik heb kunnen doen. Of we gaan er gewoon van leren met z’n allen of ik heb nog iets te leren.. prima.. dan weten we dat ook. Maar de salesdoelstelling staat vast in het functieprofiel het is standaard zo dat.. dat een medior zoveel ehh.. junior weet ik niet precies en een senior zoveel en een partner.. zoiets.

Amy: Wat vind jij ervan dat die doelstelling vast staat per functie profiel?

Respondent: Ik vind dat prima dat die vast staat. Ik denk in de ontwikkeling als IES mee bezig zijn, maar deze is dan op langere termijn.. dat we uiteindelijk gaan kijken van hoe gaan we weg van het individu naar meer collectief. Want ehh.. als ik puur voor mijn eigen doelstelling zou gaan, dan zou ik wel eens kunnen vergeten dat als ik het nou samen met andere mensen doe.. ehh ..dat we misschien veel meer omzet binnen kunnen gaan halen, om wat voor reden dan ook. He als ik echt zuiver sales doe, wat ik ook wel gezien heb.. ik heb op verschillende afdelingen gezeten met ook sales mensen.. maar als je dan zuiver voor je eigen salesdoelstelling gaat… dan wil je ook dat dat op jouw naam komt te staan en dat kan ervoor zorgen dat je in strijd komt te staan met collega’s. Een van de redenen waarom ik niet specifiek kijk naar wat nou die doelstelling moet zijn, want ik wil die strijd niet ik wil juist synergie en samen en ehh als dat betekent dat op iemand anders naam die offerte kot te staan, maar het is wel een super coole opdracht voor de organisatie met een hele mooie omzet.. nou ja boeie we hebben het toch goed gedaan met z’n allen. Dus ja dat. Maar hoe dat dan precies moet, om dat ook voor elkaar te krijgen dat ehh.. iedereen zich daar verantwoordelijk voor voelt, of juist de mensen die daar goed in zijn ..ehh dat ook gaan doen en die ruimte voelen en ehh toch ook een succes gevoel van hier heb ik aan bijgedragen .. hoe dat moet weet ik niet. Maar dat zou ik wel heel gaaf vinden.

Amy: Als je een salesdoelstelling krijgt opgelegd, welke motivaties spelen hierbij dan een rol voor jou?

Respondent: als je puur kijkt naar het begin van de begin, als je de doelstelling krijgt opgelegd..dan ehh.. is dat een externe drijfveer die in mijn persoonlijk geval mij niet echt motiveert. Als je kijkt van nouja dit is je doelstelling en die moet je halen en daar gaan we jou op afrekenen, dan word ik eerder gedemotiveerd. Dan krijg je ook een stukje verlaging van zelfvertrouwen, van hoe gaat dan dat lukken? Hoe? Hoe? Want we gaan heel erg daarop sturen van oohh daar is die muur en ehh.. pats pats boem we staan er tegenaan. Op het moment dat het gesprek gaat over joh het is belangrijk om als IES.. om voldoende omzet te halen en zoveel mogelijk leuke opdrachten erbij te halen..ehh.. najaa daar hoort even een getal bij.. dan is voor mij het gesprek anders en ik ben ook gemotiveerd om leuke opdrachten binnen te halen. Want ik wil dat IES blijft bestaan, omdat ik het een leuke organisatie vind, omdat ik er graag werk, omdat ik ook mijzelf en mijn collega’s ehh leuke opdrachten gun, dan krijg je een hele andere energie en dat merk je ook aan mij. Zo vind ik het persoonlijk prettig. Ik weet naar aanleiding van een discussie die er gisteravond heeft plaatsgevonden, dat ehh mensen in de organisatie of mensen om ons heen, heel erg in twee groepen uiteen kan zetten. De een gaat heel erg vanuit intrinsieke motivatie zoals ik graag aan de slag en de ander die heeft die extrinsieke motivatie nodig. Dat speelt ook in de organisatie. En dat is ook wetenschappelijk bewezen, zie bijvoorbeeld de theorie van X en Y. Het management zal dan toch een mix moet hebben. Ik vind het dan ook prima om te zeggen van nou ik ben iemand die vanuit intrinsieke motivatie gaat en het belang van IES is daarbij voor mij belangrijk en ehh ja met die stapjes kun je het linken.. ik vind het ook prima als bij andere de stijl gelinkt wordt van.. dit is je target en hoever sta je?

Als dat beter werkt.. volgens mij is dat dan ook sociaal innoveren. De ene heeft meer de sturing in het gezamenlijk belang.. dus ik heb daar mee behoefte aan van hoe gaan we ons gezamenlijk belang verder zetten en welke synergie kunnen vinden en de ander heeft .. een target van bijvoorbeeld 60.000 euro per jaar.. je zit nu op 40.000, hoe ga jij die resterende 20.000 halen. Dat is een verschil in behoefte. En dat is het vraagstuk van de manager, denk ik.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling te zijn gebaseerd?

Respondent: ik zou de salesdoelstelling per jaar willen houden en ik zou daar ook een wat langere termijn op willen zetten en dan kijken naar markten. Van ehh.. we zitten op die markten en hoe loopt het daar en waar gaan we dan op inzetten. En als je dan naar de sales funnel kijkt, van waar gaan we nou met onze energie zitten? Eh.. en daar met z’n allen gericht .. ik zou bijna zeggen daar afspraken over maken .. en daarbij zeggen van we zien dat dit gaat werken.. we geloven dat dit gaat werken, laten we daar onze energie op gaan zitten. Ik zou ehh.. in een kortere cycles.. per kwartaal.. ik denk dat dat een hele mooie cycles is.. willen kijken van en wat is nou gelukt. Misschien moet je het zelfs in de situatie waarin IES nu zit, waarin we een hele korte horizon hebben, per maand monitoren. Dus lukt het, lukt het, lukt het. Om keuzes te maken in de inzet. Gaan we in organisatieontwikkeling of gaan we aan business development werken. En dan is de vraag ga je dat dan voor de hele organisatie kijken.. we hebben een omzet doelstelling van ongeveer 3,16 miljoen uit mijn hoofd.. order grootte.. ehh hoever staan we? Ehh.. met het binnenhalen van die omzet. Volgens mij staat dat ook in de maandrapportage, maar ik merk aan mijzelf al dat ik het eigenlijk niet weet, maar dat het wel belangrijk is om te delen. Misschien op maandmeetings ofzo, dat dat extra benadrukt kan worden. En omdat als groep te bekijken en individueel ehh dus echt voor IES ..liggen we kwa IES op koers, want daar gaat het uiteindelijk om.. en als individueel zou je eventueel kunnen kijken van in hoeverre is het jou gelukt om contact te leggen of om omzet te halen en dat soort dingen. Maar die frequentie zou ik veel groter houden. Dus de terugkoppeling naar de hele organisatie van hoe doen we het kwa totaal omzet.. nou die zou ik gegeven de huidige situatie per maand doen en de terugkoppeling individueel van waar sta je en wat is gelukt, zou ik per kwartaal ofzo dan doen. Want weet je het is ook zo dat drie maandagen in de maand ehh heb je de mogelijkheid om aan te schuiven bij het open MT en sowieso op tafel te leggen van joh ik ben hiermee bezig en ik loop daar tegenaan, laten we even kijken wat speelt er allemaal nog meer, kan ik iemand nog helpen .. dus ja dat gebeurt al. En hoeverre wil je dan.. ehh.. daar individueel naar kijken. Ik zit me zelf af te vragen, want we hebben een jaarlijkse evaluatie en een half jaarlijkse zelfevaluatie.. misschien is dat al voldoende om er dan naar te kijken. Ik denk het wel, omdat die andere mogelijkheid er ook is. Ja, zo zou ik het doen.

Amy: nu we het gehad hebben over de salesdoelstellingen, hoe zie je dit voor je in de sales funnel? Gezien de genoemde voorspellingsfactoren van de Sales funnel.

Respondent: waar ik een beetje tegen aan loop is ja het is heel mooi om inzicht hierin te hebben.. ehmm.. het is een administratieve last waarvan ik denk dat we geen tijd hebben om dat te doen. Dat zeg ik ook, omdat we een tijdje centraal hebben bijgehouden in een klant en potentie lijst van wat zij nou .. wie is met wie in contact, wanneer zijn er gesprekken geweest en wat is daar uitgekomen.. ehh.. dat was ook best wel najaa tijdrovend. Daar was ik altijd best wel wat tijd mee kwijt, om dat allemaal netjes bij te houden ehh.. ik heb ook niet daar .. ik heb geen .. mijn indruk is niet dat het voor ons allemaal opgeleverd heeft.. ehh.. dat is 1 ding. Dus in ieder geval administratieve handelingen en tijd .. hoeveel administratieve handelingen willen we dan verrichten als sengineer en hoeveel tijd mag dat kosten .. ehh.. dat is 1 ding en ja het levert iets op he om te meten en te weten. Aan de andere kant denk ik, het is al heel vaak gedaan bij bedrijven en daar is ook best wel wat onderzoek naar verricht.. ehh.. in wat voor handelingen en activiteiten er nodig zijn om door die stapjes heen te komen. Ik zou voor nu.. voor waar we nu staan.. voor volwassenheid in sales, gewoon zeggen van joh dit zijn standaard gegevens, dit is kennis die er al is.. laten we daar eens vanuit gaan. Dat betekent bijvoorbeeld dat om vertrouwt te voelen bij een klant, moet je minimaal zeven contact momenten hebben en hou dat eens bij voor jezelf. Dit zou ik zelf ook. Ik heb een lijst met mensen waarmee ik regelmatig contact hebt en dan kan je kijken van hoeveelste moment is dit dat wij contact hebben en waar zou je dan ongeveer kunnen staan in je beleving, vertrouwdheid en gewenstheid van diensten van IES.

Amy: Wanneer er bijvoorbeeld wekelijks een mailtje wordt verstuurd door alle medewerkers met daarin wat iedereen gedaan hebt en dat er een iemand is die dat registreert in een systeem.. daar komt dus eigenlijk uit welke activiteiten er worden verricht en kan je uiteindelijk aan het einde van het jaar terug zien wat je gedaan hebt en het totaal van IES om de omzetdoelstelling te bereiken ja of nee en dat kun je weer gebruiken voor de voorspelling van volgend jaar. Wat vind je van zoiets?

Respondent: Ik zie de meerwaarde, maar ik vraag mij wel af of het ons op gaat leveren wat we willen op dit moment. Namelijk voldoende omzet of toename in omzet en passende opdrachten. Ik ben wat voorzichtig om het op die manier te benaderen, omdat we in de overgangsfase zitten waarbij iemand ergens achter de schermen zit en weet wat er gebeurt en het niet gebruiken om elkaar .. om stappen te maken in beter, handiger ehh.. nou noem het maar sprankelender en succesvoller. En ik zou juist als eerste stapje dat willen doen, dus dat we het niet om een mailtje zetten.. maar dat we op de maandag ochtend zeggen van nou .. en Erica wat heb jij afgelopen week gedaan, wat heb je bereikt, heb je nog vragen? Ik zou het wel zo willen doen. Ik dat het er dan op neer komt op een clubje dat enthousiast is over sales en acquisitie en dat daar ..najaa dat je daar zeg maar minimaal twee keer per maand daar bij aansluit.. want ja we blijven ook productief. Het is iedere keer zoeken naar wat past ook bij declarabiliteit. Maar nogmaals in de omwenteling die wij aan het maken zijn ben ik voorzichtig met het te instrumenteel maken van ook een sales proces en waarom, omdat ehh.. ik als mijn persoonlijke visie.. het MT stappen aan het zetten is van heel instrumenteel toepassen van organisatie encarbisch processen.. wat je ook ziet bij sales van ik grabbel eens en ik zie wel wat daar uitkomt.. ehh.. als je daar een heel instrumentele methode tegenover zet, dan is in mijn in ervaring en beleving het reflex van het MT best wel om het instrument te gaan zitten. Terwijl het gaat over halen wij nou voldoende omzet, dat is mijn ..dus.. aan de ene kant zeg ik van ja het is een hartstikke goed idee en dat moeten we doen en we moeten elkaar op de hoogte houden en aan de andere kant wil ik de organisatie verleiden om te zeggen nee we gaan toch.. als jij op een opdracht zit ..vinden we het zo belangrijk dat jij ook aan acquisitie je aandacht hebt, om dan 1 keer per maand dat te doen. En als je in de andere weken je input alsnog wil leveren dan is dat even aan jou, dat mag of als jij een hele prangende vraag hebt.. hoe gaat dat met de acquisitie, ik heb dat zelf ook, ik ehh.. ik heb afspraken met mensen van joh ik bel jou dan en dan of van joh bel mij over twee weken terug.. hoe gaat het.. over twee weken bel ik terug .. is die in gesprek.. voicemail inspreken.. dag daarna weer proberen.. opgegeven moment heb je zoiets van nou .. het begint op stalken te lijken, ik wacht even een week. Dan zijn er zo drie weken voorbij, voordat je iemand echt aan de lijn hebt. Hoe erg is het dan dat je drie weken lang daar niets over zegt, want wat ik dan wekelijks zou zeggen van ja ik ben aan het bellen en ik heb zijn voicemail ingesproken en het is weer niet gelukt, maar ik blijf volhouden. Je bent er dan nog steeds mee bezig en wat voegt dat toe aan het behalen van de omzet, terwijl ik weet ik ben goed bezig, ik hou m’n lijst bij, ik weet wanneer ik wie gebeld hebt en ehh.. ik vind het mijn eigen verantwoordelijkheid. Dus ik wil onszelf en zeker ook het MT daarin verleiden om elkaar te inspireren, anders dan we hebben een instrument we gaan registreren. En als we kwalitatief gaan kijken vind ik het prettig als daarbij meegekeken wordt. Even kijken hoor.. ehmm.. ten aanzien van het schrijven van offertes, vind ik het altijd goed dat er iemand mee kijkt. Ik moet wel zeggen dat ik daar heel veel ervaring mee heb en dat ik merk dat dat ook wel voldoende is.. ehh ten aanzien van bezoeken vind ik het heel fijn om met z’n tweeën gesprekken in te gaan. Ik heb dat geprobeerd te doen.. of ik heb dat in het verleden gedaan met meer ervaren collega’s van hoe praten die en hoe vertellen die en ik ben sinds een tijdje de omslag aan het maken van ik neem jongere collega’s mee om gewoon ook samen die gesprekken te doen. Ik heb niet het idee dat ik al uitgeleerd ben, maar ik denk van nou volgens mij is dit waar IES ook wel veel behoefte aan heeft en ik vind het ook wel heel leuk om de jongeren mee te nemen. Gezien die sales funnel en de beschreven voorspellingsfactoren vind ik het heel goed om te kijken van wat heb de medeweker heeft waargemaakt ..ehh en het kan zijn dat net als met voetbal ik een hele mooie voorzet krijg van iemand en hem in het goal schiet en dan staat de score op mij. Terwijl die ander.. zonder die voorzet had ik hem nooit kunnen maken en dat stukje in mijn beleving gekeken naar sociale innoveren hoort er wel bij. Van oke hij staat op mijn naam, maar ik heb wel echt een hele mooie voorzet gekregen. Dus dat stukje vind ik.. ik weet niet hoe .. ik heb geen antwoorden.. maar zou bij ons in de organisatie nouja.. een plekje verdienen. Dus ook die voorzet.. ja dus dat.

Amy: Door welke middelen worden jouw salesdoelstellingen beïnvloed?

Respondent: Zoals gisteravond ook gepresenteerd is, is dat op …in de huidige tot nu toe het toe was is dat het MT elkaar informeerde daar komen opdrachten binnen en dat is de club waar gepoogd werd om synergie te vinden, ook in sales. En ben je daar geen onderdeel van dan ja dan sta je dus alleen in het werven van je opdrachten. Dit heb ik heel jammer gevonden, iedere keer. Dit heb ik ook aangegeven van jongens ik zou willen dat er een bepaalde flow ontstaat waarbij we allemaal kunnen aanhaken op een aanvragen die bijvoorbeeld via de website komen of op elkaars netwerk of ehh even met elkaar meekijken van hee dan zou jij dat kunnen doen of jij wil graag bij dat bedrijf naar binnen, maar daar ken ik die.. ik heb daar zelf niet zoveel mee maar probeer het is via die, zo hebben we zelf ook contacten gelegd. Dat zou van mij meer mogen. Moet ik ook zeggen dat er nu dus open MT inlopen zijn, waarbij er ook naar acquisitie en commercie gekeken wordt. Dat zijn twee maandagen in de maand echt op ..ik ben het even kwijt.. markt en accquisitie.. en de andere meer algemeen en eentje op personeel en maandrapportage en dat is een besloten..prima. Ehh dus dat vind ik al een hele mooie samen en om te kijken van hoe kunnen we nou op elkaar aan sluiten, maar ook de vraag van maar wie heeft er dan .. kijk voorheen was het zo.. je zit eigenlijk nu op een onhandig moment in jouw afstuderen. Het onhandige is dat er dingen in beweging zijn. Het handige is er zijn dingen in beweging. Dus jij kan invloed uitoefenen dus dat is het mooie van jouw afstudeerscriptie. Voor heen was het zo dat iedereen commercieel mee verantwoordelijk was of targets.. behalve trainees geloof ik. Alleen er zijn mensen die daar gewoon minder mee hebben. De goede discussie die er nu opgesteld wordt is oke, misschien moeten we is gaan kijken naar mensen die er iets mee hebben, mensen die er minder mee hebben en mensen die er niets mee hebben en die mensen moeten we gaan herverdelen. Ik vind het bijvoorbeeld fantastisch. Laat mij maar bellen, netwerken, beurzen aflopen, contacten maken, verhaal vertellen en ehh.. dat vind ik harstikke leuk. Maar er zijn ook mensen die zeggen van ja ik wil gewoon dat project doen, laat mij dat project maar doen. Heerlijk, want dan kan ik weer meer he.. maar waar ik ook mee bezig ben met Diederick en Frank van als er nou iemand op een project zit, hoe kunnen we elkaar nou helpen zodat die persoon zijn eigen opdracht kan verlengen, of dingen kan vertellen over IES. Want als je introvert bent dan vind je het misschien.. ja dan is het misschien al makkelijk vanuit de relatie die je al hebt, om te vertellen over onze dienstverlenging. Dat is prachtig en misschien krijgen we dan via zo’n iemand weer een andere vraag, dus dat kan natuurlijk ook. Als je binnen bent dan is het minder intensief, omdat je dan gewoon bij de koffie automaat of in de lunch pauze kunt vertellen over je project of als het gaat over de voortgang dat je dat kan laten zien en ehh .. nou hoe meer het klikt en het succesvol is dan ehh .. heb je kans dat er een vraag ontstaat naar meer.

Amy: hoe ervaar je de beïnvloeding van de sales?

Respondent: ja hoe ik de beïnvloed ervaar dat hebben we al een beetje besproken, maar ik zou er wel wat aan toe willen voegen maar ik dacht ik wacht op het moment.. ik vind de sales funnel heel mooi en ehh ik weet niet of dat bij deze is, maar ik ben hier zelf ook mee bezig geweest om uit te zoeken van hoe werkt dat dan er zijn ook percentages van slagen enzovoort en contact moment van hehh je hebt minimaal zoveel contact moment nodig in die fasen en minimaal zoveel contacten in die fase et cetera ..ehh.. wat ik .. wat mijn persoonlijke mening is.. wat beter kan bij IES is hierboven hangt een wolk.. of hierboven de sales funnel hangt een lucht en die hele grote lucht is de hele wereld om ons heen en daar hangen een aantal wolken in en die wolken zijn onze markten en in die markten zijn er spelers..ik zal straks een voorbeeld geven.. en binnen die spelers zijn bepaalde groepen voor ons interessant en die ehh.. ja ik zou zeggen.. ja hoe moet je dat zeggen.. verbijzondering... die verbijzondering heb ik nog niet gezien duidelijk gezien hier binnen IES. Bijvoorbeeld we zitten in de Offshore markt en daar ben ik en zijn we wel mee bezig geweest van oke we roepen we zijn actief in de Offshore markt en dan krijg ik meteen voor mijzelf de vraag, wat is de Offshore markt voor IES? De Offshore markt is wereldwijd, maar wat is dan onze markt specifiek en wie is dan voor ons interessant? Dus wat we gedaan hebben is dat we gezegd hebben van ehh.. we maken bedrijfskolommen. De Offshore bestaat daarbij uit transport, olie, gas en energie .. in die hele keten bestaan een aantal spelers en aan de ene kant zijn dat de asset owner, die echt van begin tot eind die hele keten bestuurd, bedient en betaald en daar opbrengsten uit krijgt en dan tussendoor zijn er partijen die bezig zijn in de keten bijvoorbeeld het bouwen van platforms en daarin is het beheren van platforms voor ons wel interessant dus dan moeten we bij die asset owner zijn bijvoorbeeld bij een Shell. Maar voordat zo’n platform op zee staat, moet die ook getransporteerd worden en op zijn plek gezet worden. Dat zijn bedrijven met kraanschepen of zwaar transportschepen ..ehh.. en die schepen moet ook beheerd en onderhouden worden. Daar is bijvoorbeeld als je iets wil gaan instaleren en die kraan doet het niet meer.. ik heb in die wereld gewerkt en ik heb dat mee gemaakt.. nou dat is niet fijn en dat wil je niet. Dat wil je gewoon niet. Dat wil je zelf niet, het bedrijf niet en de klanten ook niet. En ehh dus dat zijn voor ons ook spelers. Maar het zijn er heel veel wereldwijd die dat doen. Dus wij hebben gezegd van we maken een verbijzondering. De Offshore markt bestaat uit die bedrijfskolommen, daar zitten vanuit verschillende invalshoeken spelers in..dus bijvoorbeeld een Shell in en weet ik veel wat.. er zitten toeleveranciers in dat zijn of ehh contracters in die naja ehh.. in onderdelen daarvan actief zijn en beïnvloedingen uitoefenen.. zoals contracters die de platforms instaleren of verwijderen en er zitten OEM’ers in, dat zijn mensen zoals een Huisman bijvoorbeeld, die kranen bouwen et cetera dat is ook voor ons een interessante markt en er zijn service providers die onderhoud verrichten of voor contracters of voor de asset owner.. die is voor ons minder relevant, hooguit wanneer zij gevraagd worden om ISO 9000 gecertificeerd te raken dan wordt het wel voor ons interessant. Maar de Offshore markt die vraagt daar nog niet om. Dus gaan wij nog niet bellen met service providers. Dat zijn dan keuzes die je maakt. Hebben we ook gezegd, maar wat is dan een interessante markt voor IES? Oke, wanneer een bedrijf een kantoor heeft in Nederland, dan kun je namelijk al heel veel schrappen. En dan wordt het spel ook iets makkelijker.

Amy: Maar als je dan zeg maar.. want IES heeft dan wel die ISO 9000 en zoals je zegt zijn veel bedrijven in de Offshore daar nog niet mee gecertificeerd.. en naar mijn idee geven IES ook vaak trainingen.. zou er dan ook vanuit IES trainingen gegeven kunnen worden dat die bedrijven dan wel zo’n certificaat krijgen?

Respondent: Ja, dat kan.. maar er is geen nut en noodzaak. En hoe werkt dat bij bedrijven.. of er moet iemand hoog in het bedrijf zeggen van dit willen we en dit gaan we doen, komt niet zo heel vaak voor, zeker niet in de offshore of een asset owner dus een Shell zegt.. iedereen die voor ons werkt, of jij nou een service provider bent of een contracter, moet dat certificaat hebben, anders willen jou niet meer inhuren. Dus wat wij zouden kunnen doen is een lobby op een asset owners zetten van joh het is best handig om dat te vragen, want dan weet je zeker dat hun processen geborgen hebben et cetera en dat de kraan niet meer stopt als ehh.. als dat ding buiten boort hangt.

Amy: dus eigenlijk meer op de voordelen gaan zitten?

Respondent: Precies.. zodra zij daar hun keten leveranciers..hun ketenpartijen op gaan bevragen, dan wordt de markt ietsje anders. Dus ook dat zou voor ons keuzes zijn van waar ga je je energie op inzetten. En misschien is het handig om een partij op te zoeken of een samenwerking.. he in Nederland heb je de organisatie waar al die asset owners in verzameld zijn.. misschien is het handig om daarbij aan te sluiten en daar energie in te stoppen, maar de vraag is willen we het. Dat zijn allemaal vragen die we hier aan het stellen zijn. Ik zou het echt fantastisch vinden als dingen vast staan en ik denk IES in ontwikkeling is naar zo’n stap.. een stukje professionaliseren van die marketing en sales hoek. Dat is mijn beeld. Dat zou ook veel meer richting en duidelijkheid geven. Dan staat het gewoon ergens vast van zo gaan we het doen en wat ik nu zie dat er hier veel op gefocused wordt dus op de sales en dat is intern en dat snappen we en inderdaad de medewerkers op managen, maar in de markt begint het. Dat stukje ontbreekt, naar mijn mening. Ik hou er zelf wel heel erg van om er op die manier naar te kijken van dus ik doe het gewoon, maar het zou wat mij betreft breder in de organisatie getrokken mogen worden, om rust te creëren. Dan weet iedereen van oh maar wacht we hebben dat stukje nog nodig, dan gaan we dat doen. Je zou mij in ieder geval heel erg helpen als dit wordt meegenomen.

Amy: Hoe zie je de bewaking van de sales doelstelling voor je?

Respondent: ik ben eigenlijk wel benieuwd op te weten van hoeveel offertes brengen we eigenlijk uit en hoeveel zijn succesvol.. alleen als zo’n dingetje. En ehh het verbijzonderen van hoeveel offertes brengen we uit naar aanleiding van aanvragen via internet, naar aanleiding van persoonlijke aanvragen, naar aanleiding van .. noem het maar. Ik zou dat gewoon als gevoel, als beeld wel willen weten. Ook omdat je dan een basis legt van hee ik krijg nu een aanvraag via internet in die hoek, we weten dat er iets speelt, we weten dat we nog niets gewonnen hebben, maar we zien toename in aanvragen, want dat kan ook.. en dan zeggen van we gaan daar toch op inzetten. Door zoiets kan je ook keuzes maken. Dus het terug kijken naar de behaalde doelstellingen van hoeveel offertes hebben we daarvoor mogen uitschrijven en hoeveel orders zijn daar uitgekomen, zou ik een hele mooie basis stap vinden. Ook de offertes die het dan niet zijn geworden, dat daar de reden bij wordt vermeld. Aan de ene kant gaat het over.. hebben wij op de goede offertes ingeschreven waar we dachten dat we kans maakten en is dat ook zo en aan de andere kant hebben we op de goede manier een offerte geschreven, dat kan je dan hartstikke veel van leren. Ik zou dat al een hele mooie stap vinden.

Amy: en het bijhouden van de activiteiten die er nodig zijn eer dat er een offerte uitgeschreven kan worden en dat er een order plaats vindt?

Respondent: dat zou misschien een mooie vervolg stap zijn als we met z’n allen begrijpen dat dat slechts een instrument is en niet een doel. Maar voor nu dus wat ik net heb gezegd.

Amy: In de theorie heb ik gelezen dat veel bedrijven gebruiken maken van een CRM systeem, om op basis hiervan de salesdoelstellingen te bewaken.

Respondent: dit systeem lijkt me fantastisch, want hiermee kan je ook een soort gap analyse krijgen van we hebben het zo gedaan en het levert deze tevredenheid of wat dan ook op.. oke.. waar komt dat vandaan en wat kunnen wij daar aan doen? Ja dat lijkt mij fantastisch. Want bijvoorbeeld klanttevrredenheid..nou je hebt klanttevredenheidsonderzoeken ..ehh .. die leveren in aan het einde van het project of aan het einde van het jaar en vervolgens hoor ik daar nooit meer wat van.. ehh en dat vind ik jammer. Ik bewaar ze zelf en ik weet het dan van waar ik dan actief ben geweest, maar ik kan me voorstellen dat je daar in een CRM systeem ook iets mee kan. Van het is zo’n type opdracht geweest.. dit is de.. zo heb ik het aangepakt en dit is wat er is uitgekomen kwa tevredenheid en noem het maar. Op basis daarvan kan je ook leren, want is het een algemeen iets wat binnen IES ontwikkeld moet worden, of is het iets wat die specifieke.. wat ik bijvoorbeeld nog zou moeten ontwikkelen of een collega of wat dan ook. Daar kan je weer iets mee, het geeft een stukje inzicht. Dat vind ik fantastisch..ja.

Amy: hoe worden de sales doelstellingen op dit moment dat bewaakt?

Respondent: er zijn vaste evaluatie momenten in het jaar en verder worden de medewerkers op de hoogte gebracht via maandrapportages waarbij teruggekeken wordt naar de afgelopen maand, maar ook vanaf begin van het jaar en volgens mij uit mijn hoofd de laatste kwartaal bijeenkomst wordt wel gezegd van hoe het gegaan is. Of de eerste van het volgende jaar.. het staat me wel bij dat het besproken wordt. Daar wordt niet het aantal offertes in besproken of hoe succesvol we zijn geweest en waar die offertes vandaan kwamen en hoe dat gelopen is.. nee het is meer een eind getal.. pats we hebben zoveel in de plus of in de min gedraaid. En ik zou het heel fijn vinden om te kijken van hoeveel energie of hoeveel offertes hebben we gehad, hoe succesvol zijn we daarin geweest, wat hebben we daar van geleerd ook om elkaar te inspireren van kan het volgend jaar nog iets handiger.

Amy: Hoe zie je de beoordeling van de kwantitatieve prestaties voor je?

Respondent: ik eh.. vind het een goede vraag .. dat sowieso. Hoe ik vind dat het beoordeeld moet wordt is op zich wel goed op dit moment.. er wordt zeker naar gekeken en ehh van ja heb je het gehaald ja of nee. Ik denk dat het een mooie vervolg stap is om met z’n allen te kijken van wat maakt nou dat iemand het gehaald heeft ja of nee en wat maakt dat we het met z’n allen gehaald hebben ja of nee. Ehmm.. ja ik zou het eigenlijk mee willen laten fluctueren met de tijd. Als het goed gaat, blijkbaar doen we dan dingen doet. Dus zou ik er voor kiezen om niet teveel energie erin te stoppen, om het heel streng te beoordelen. Als het goed gaat dan gaat het goed. Blijkbaar is het dan voldoende en wanneer iets meer ingezet wordt op wat we net hebben gesproken, dan zitten we wel in een ontwikkellijn en dat vind ik wel heel belangrijk. Als het niet goed gaat, dan denk ik dat de nut en noodzaak om acuter en strenger te kijken naar hoe doe je dingen en wat kan beter.. en dan zou ik strenger beoordelen of eigenlijk kritischer.. dus niet je hebt het fout gedaan.. maar kritischer om van waar sta je, wat heb je nodig, wat heb je van ons nodig, wat kan je zelf doen ..een stukje.. je kunt ook heel erg onbewust onbekwaam zijn ergens in. Het is fijn als andere mensen meekijken van joh je hebt daar een blinde vlek.. ohh .. he.. en weet je dat ehh.. op het moment dat je de tijd en de gelegenheid hebt..als de omzet goed is.. ervaar ik als tijd en gelegenheid om vanzelf die blinde vlek te ontdekken door ervaringen, maar als die tijd beperkter is dan is het handig om elkaar even te helpen.. van joh ik zie daar wat.. sta je daar open voor? Nee! Maar ik zie het toch! .. dus zo ik zou daar echt een differentiatie in hebben. Maar als ik merk dat iemand bijvoorbeeld geen zin heeft in de sales dan zou ik in de omwenteling waarin we nu zitten.. mee bezig zijn.. dan zou ik echt binnen IES het gesprek aangaan van past dit bij je ja of nee en als dat in de vorm van het bezig zijn in de sales funnel.. als dat bij je past ..ehh.. dan is het prima dat je dat blijft doen, als het minder bij je past nou prima dan gaan we afspreken wat je dan wel gaat doen. Want dan komt het stukje sales gewoon in de groep met mensen die daar wel feeling mee hebben en enthousiast van worden. Want ik.. ik denk dat je op het moment dat je gaat straffen van jij hebt het niet gehaald.. bam geen bonus.. salaris eraf en dat soort dingen, dat je voorbij gaat aan in wie we zijn als IES.. een organisatie die onderweg is naar sociaal innoveren plus dat wij zijn geen sales organisatie. We hebben sales nodig om onze dienstverlening in de markt te kunnen zetten of eigenlijk nog hoger om te kunnen betekenen voor klanten met wat ze willen, namelijk dat we ze helpen bij groei door mensen een techniek waar te laten maken. Dat is wat we zijn en daar hoort een stukje commercie bij, maar om dat van iedereen te vragen is vragen naar allemaal schapen met zeven poten en dat is niet reëel. Dus ik zou het ook niet terecht vinden als mensen die liever in de inhoudshoek zitten, toch afgerekend worden op iets waar ze eigenlijk niet zoveel affiniteit mee hebben, laat dat dan lekker bij mensen die daar wel affiniteit mee hebben. Wat dat het gaat is IES wel een ja.. een redelijk bijzondere organisatie, dat je komt vanuit een opleiding, die met name technisch is en voor sommige bedrijfskunde.. ik heb allebei gedaan.. en je groeit dan door naar.. Consultant of een interim iemand of iemand die gedetacheerd wordt bijvoorbeeld om het zo maar te zeggen en dat is al best wel wat en zeker als je binnenkomt als trainee of junior en door gaat naar medior dan wordt er al best wel veel van je gevraagd. Je zit niet in een eigen organisatie werk te doen..ehh.. je bent nog aan het ingroeien in het omgaan met de organisatie.. je eigen vakken et cetera et cetera en als je dan ook nog bevraagd wordt op sales, terwijl dat niet helemaal je dingetje is dan ja ik weet het niet.. dat wordt gewoon te veel. Hoewel ik wel vind.. dat wil ik er nog wel even bij zeggen.. ik vind wel dat als je dan kiest voor een organisatie als IES dat je wel bereid en uiteindelijk ook in staat moet zijn om binnen je eigen opdracht, op zijn minst pogingen te doen om het om te zetten naar of een verlenging als die kans er is, of te vertellen over IES en het moment dat er een prospect aan dreigt te komen dat je dan iemand anders belt die in de commercie hoek zit van joh kom even mee aan tafel koffie dringen want.. dus dat voorbehoud wil ik dan wel maken.

Amy: oke dat is dan duidelijk. Dan gaan we nu door naar de laatste vraag .. hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je?

Respondent: nou sowieso dan het bijhouden van de offertes en de orders en daar inzicht in hebben en verder de andere dingen die ik ook al heb benoemd en ervaar. Maar de offertes bijhouden in het CRM systeem vond ik zeker een goed idee.

Amy: En zou je dan ook een visueel beeld willen hebben van hoe de organisatie er voor staat?

Respondent: Ik zou het wel visueel willen hebben, maar ik zou dat mailen omdat er binnen IES ook mensen van buiten lopen. Dat zijn geen dingen die ik zo aan de muur zou willen hangen. Want als er klanten en concurrenten hier langs lopen.. want die komen hier ook en die kijken dan even gezellig mee met onze sales funnel.. ja.. ik zou het niet doen. Maar over de mail ja.. dat graag. Dan zie ik waar we staan in het bedrijf en dat kan ik dan meenemen naar het commercieel overleg van ik zie dat op dit vlak en ik zou dit kunnen doen en misschien is daar iemand anders ook wel al mee bezig et cetera dus ja.

Amy: nou oke dan waren dit eigenlijk al mijn vragen.

Respondent. Oke, ik vond het hartstikke leuk! Heel veel succes met uitwerken.

Amy: Dat is leuk op te horen. Bedankt voor je tijd en je input!

Respondent: Ja, heel graag gedaan. Ik ben benieuwd naar je rapport.

**Respondent 4.**

Amy: Oke gaan we beginnen met het interview. Mijn eerste vraag is waaruit bestaan jouw salesdoelstellingen?

Respondent: Dat is een beetje een grijs gebied. Er staat in, waarin zeg maar het beoordelingsbeleid helemaal is beschreven, daarin staat per functie een omzettarget om binnen te halen. Ehmm.. maar de afgelopen jaren hebben ze gezegd van dat laten we even los en daar gaan we je niet op afrekenen. Dus er is wel iets, maar het staat niet vast. En die bedragen die daar ook staan die ehh die zijn ondertussen ook alweer drie jaar oud dus dat is niet heel realistisch en ook de manier waarop het staat omschreven is ehh wat mij betreft niet duidelijk wat ik er nou wel en niet onder zou kunnen tellen als we tellen.

Amy: en als we kijken naar kwalitatieve doelstellingen? Dat je bijvoorbeeld bepaalde trainingen moet doen op de vaardigheden in de sales te verbeteren?

Respondent: nee die hebben we niet, maar daar zou ik misschien wel behoefte aan hebben. Ik denk dat vooral naar voren moet komen dat daar meer begeleiding in moet komen. Moet je dan gelijk op een salescursus? Dat weet ik niet. Ik heb tijdens mijn afstuderen ook met zo’n soort cursus meegelopen. Je leert daar wel wat maar het is toch allemaal specifiek en zeker in ons vakgebied. Voor mij is het zo ik zit bij een klant en ik zit vooral daar aan het polsen en aan het vissen van nou zouden we hier nog wat meer kunnen gaan doen op die manier is Oscar nou binnen. Wij leveren dus goed werk, er is wat vrij en dan opgegeven moment kun je zeggen van dan krijg jij deze klus.

Amy: Oke en je zegt niet te weten of salestrainingen misschien een goed idee is.. heb je een ander idee voor een mogelijke kwalitatieve doelstelling?

Respondent: ik denk meer betrokken worden bij het stukje.. als je de trechter neemt zeg maar, dan denk ik dat het gewoon met een paar jaar werkervaring en dingetjes om je heen zien dan ga je in de suspect ga ook dingen zien. Van hier zouden we wat kunnen doen, daar zouden we wat kunnen doen. Ehh om dat vervolgens weer om te gaan zetten naar de volgende stap, dus met wie ga ik praten dan kan je dus gaan uitvinden met wie zou ik moeten praten? En vaak zie je dat dat net niet helemaal matcht. Als in ehh.. jij bent in die organisatie geslopen zeg maar en dan sta je toch hiërarchisch er net onder.. onder diegene die je moet hebben en het ligt er dan maar net aan hoe die band met die persoon is of dat dat het makkelijk gaat. Terwijl ehh in mijn geval zal bijvoorbeeld Frank daar misschien wel makkelijker naar binnen kunnen komen, want die was daar al.

Amy: Oke, dus als ik je goed begrijp zou je graag een overzicht willen van wie..

Respondent: nou wat ik zou willen is dat op het moment dat ik wat aangeef dat er dan misschien iets meer actie wordt genomen vanuit binnen IES, degene die.. de accounthouder of wat dan ook.. van oke nou dan gaan we samen daar is een keer praten of ik zal het eerste contact gaan leggen voor de medewerker. Op dit moment is het namelijk van regel het maar zelf en ehh je leert er een hoop van. Maar soms is het ook wel makkelijk als iemand het gewoon even laat zien van oke je moet daar zijn en zo’n gesprek moet je op die manier insteken. Want dat is voor mij nog ehh.. ja dan krijg je een beetje mee van wat kan ik wel en niet roepen zeg maar in zo’n gesprek.

Amy: Oke nou duidelijk.. mijn volgende vraag is hoe je nu je salesdoelstellingen ervaart?

Respondent: Ik denk dat het voor een bedrijf als IES goed is dat er doelstellingen liggen en dat die ook verspreid worden over de organisatie. Nou ben ik er zelf nog niet helemaal uit of dat je iedereen een target moet geven of dat je moet zeggen sommige mensen die vinden dat gewoon leuker en die kunnen dat beter, die kunnen een groter target op zich nemen dan iemand anders. Dat heeft denk ik wel mijn voorkeur. Welke ruil daar dan in moet plaats vinden dat zou ik dan niet zo kunnen zeggen. Stel bijvoorbeeld dat ik het gewoon niet zo leuk vind, dan ga ik in plaats van tachtig ga ik negentig procent declarabel zijn ..ehh maar Marleen die vind het wel hartstikke leuk die gaat dan van tachtig naar zeventig procent bijvoorbeeld dat je dan meer tijd hebt voor dat soort dingen. Dat je de doelstelling van IES wel met zijn allen haalt, maar dat er onderling een soort van uitruil ehh..

Maar een nadeel van salesdoelstellingen vind ik het feit dat je doelstellingen gaat opleggen aan mensen die dat bijna niet waar kunnen maken, dat gaat met name om de minder ervaren medewerkers.. je komt net van school of je hebt gewoon minder werkervaring, minder netwerk, de mensen in je netwerk zitten niet op de positie dat ze jou kunnen inhuren zeg maar dus je kan een hoop oefenen en je zou gewoon bij de hand genomen moeten worden van ga is mee op zo’n gesprek en dat soort dingen. Maar het is lastig om daar echt wat van te verwachten en nou is op zich de huidige doelstelling ongeveer dat als je als trainee of junior ergens op een klus zit en je doet het goed en je verlengt jezelf een keertje met een half jaar ongeveer dan is dat goed.. maar bijvoorbeeld zeker voor een trainee.. ehh en nou gaan we een hele andere kant op dus ik zal het kort houden.. dan zou je eerder verwachten dat je als trainee meerdere dingen ziet, meerdere facetten ziet dus ehm heb jij niet de kans om jezelf te verlengen want dan zal het niet meer lopen met het ontwikkelings pad wat je op professioneel vlak zeg maar doormaakt. Dus in het eerste jaar heb je dus eigenlijk geen salesdoelstelling als trainee, die staat op nul, maar het is wel ja.. het wordt wel geprezen op het moment dat je je zelf weet te verlengen, terwijl je als trainee zoiets hebt van je zou gewoon je werk moeten doen en dat je tevreden klant achter laat dat is helemaal top, maar ga ook eens ergens anders zitten. Het moment dat je het dan goed doet en ervoor zorgt dat er een volgende trainee in kan dat is helemaal mooi.

Amy: dus je wilt je eigenlijk eerst helemaal thuis vinden in de eigen functie en dan pas salesdoelstellingen eraan gaan hangen?

Respondent: ja het verkoopt ook veel makkelijker als je weet wat je doet. Want als ik naar mijzelf kijk van toen ik net binnen kwam, het klonk allemaal interessant, maar wat is het nou precies? Geen idee! Het kost misschien wel twee jaar voordat je een beetje een fatsoenlijk verhaal kan vertellen, want dat verhaal ligt hier niet op de plank zeg maar. Er is niet een elevator pitch die ik uit mijn hoofd leer.

Amy: zou je behoefte hebben aan zo’n elevator pitch?

Respondent: Ja! Ik zou wel ehh ja het zou op zich wel handig zijn om dat soort dingen duidelijker te krijgen. Want er zijn vast een hoop dingen die ik nog niet scherp heb die we ook nog allemaal kunnen doen.

Amy: Welke motivaties spelen er voor jou een rol bij salesdoelstellingen?

Respondent: Ehm.. ja ik denk dat een deel is van je wil met z’n allen die omzet genereren, dus op het moment dat ik gewoon m’n targets haal zeg maar dan of iets beter dan weet ik dat andere mensen ook in het werk zitten. Wat natuurlijk uiteindelijk aan het einde van jaar zou moeten resulteren in het feit dat het bedrijf het goed doet en we allemaal onze bonus krijgen. Maar misschien vind ik waardering misschien nog wel belangrijker dan het bedrag dat je aan het einde van het jaar op je rekening hebt staan. Hoe wordt je gewaardeerd en wat krijg je.. aan de andere kant zou het ook zo kunnen zijn dat je bijvoorbeeld werk binnenhaalt dat ze jou op een klus zetten die je zelf leuker vind. En als iedereen dat doet dan hebben we veel meer klussen en dan kunnen we gaan kiezen. Dan kunnen we kijken wie past daar beter bij en wie past daar beter bij. Nu zit je toch bij van ja nou moet ik toch echt iets doen en jij bent vrij dus doe maar.

Amy: Zijn er ook nog aspecten aan salesdoelstellingen die je kunnen demotiveren?

Respondent: demotiverende aspecten aan salesdoelstellingen vind ik onduidelijkheid. Van wat hangt er nou aan als ik nou niets doe of wat krijg ik nou als beloning zeg maar als ik het goed doe. Het is nu een beetje laks en nou hoor je mij niet meteen zeggen dat als jij een ton aan omzet binnen haalt krijg jij daar een procent van, ik zeg maar wat. Dat is ook niet echt.. dan krijg je alleen maar mensen die gaan verkopen en dat wil je ook niet hebben. Maar er moet ergens iets inzitten, er moet ergens een ander incentive inzitten om ehh ja om er misschien wat meer aandacht aan te besteden. Nu zijn we erg geneigd om gewoon in de dagelijkse routine te draaien, ook bij de klant. Van we doen dat en dan ehh.. Frank en ehh Diederick die regelen wel een nieuwe klus voor ons.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling te zijn gebaseerd?

Respondent: ik denk dat een maand erg kort is. Ik zou gewoon een soort target.. als je echt een target als een euro eraan gaat hangen bijvoorbeeld dan moet het op jaarbasis. Dit omdat je gewoon ziet dat.. het zijn vaak opdrachten die toch echt voor wat langere tijd gelden. Dus dan heb je eigenlijk maar 1 of 2 keer per jaar de kans om de deal te sluiten dus en dan om bijvoorbeeld de eerste vijf maanden al te zeggen ik heb het niet gehaald dat is vrij demotiverend. Wat bijvoorbeeld wel zou kunnen is dat je bijvoorbeeld zeg van oke ik ga 1 keer per 8 weken of bijvoorbeeld per kwartaal ga ik specifiek op salesgebied is een keer met mijn manager of wie er straks dan ook wordt aangewezen.. zitten en mijn suspects doorpraten. Dat is nu als ik wat tegen kom dan denk je van ohja wacht eerst Frank bellen, terwijl het moment dat je dat als een soort van terugkerend iets gaat naar zetten dan wordt je eraan herinnert van ohja wat had ik ook alweer.. dan schrijf je het even op en dan wordt er bewust van. Dan zou je uiteindelijk misschien ook kunnen zeggen van nou probeer elke keer twee suspects mee te nemen of wat dan ook. Maar ik denk als je wat hoger in de organisatie zit degene die meer ervaring hebben dan zou je misschien wel er wat meer.. een Erika bijvoorbeeld als senior die heeft ook gewoon meer tijd voor acquisitie.. ja leg daar misschien een deeltarget op als in.. over het hele jaar heb je dit target en als je dat in 1 klap haalt dan is dat prima, maar probeer het een beetje.. je zou nu ongeveer op een halve ton moeten zitten. Dat je gewoon het idee hebt van hoe staan we er voor.

Amy: nu we het gehad hebben over de salesdoelstellingen, hoe zie je dit voor je in de sales funnel? Gezien de genoemde voorspellingsfactoren van de Sales funnel.

Respondent: ik denk dat het sowieso voor de informatie is het goed op het moment dat het gewoon even wordt bijgehouden.. dat is ehh.. dat kan ehh daar kunnen vast iets heel makkelijks van maken in Sharepoint, dat je gewoon even aangeeft van ik heb die persoon gebeld, die heb ik wel of niet gesproken ehh .. het gesprek is wel of niet gevoerd ..verder geen details of wat dan ook.. gewoon persoon bedrijf en actie. Zodat je inderdaad ziet van ja ik moet 100 telefoontjes doen voor 1 afspraak of dat dan ook en daarvoor zou je het moeten vastleggen en mensen dit niet moeten vragen.

Amy: oke en om de hoeveel zou je dit dan willen vastleggen?

Respondent: je zou eigenlijk gewoon dat ehh als je gewoon een database hebt waar toch alle gegevens in staan van de klant dan ja op het moment dat ik dan die klant bel dan doe ik daar gelijk een nieuwe actie bij met gebeld op. Of gewoon diezelfde dag. Maar in ieder geval dat je.. ik maak in principe toch aantekening als ik iets met iemand spreek, dan kan ik die gelijk in het systeem douwen en op het moment dat ik dan bijvoorbeeld ziek wordt dan kan jij het overnemen. Het vraagt even wat discipline, maar je zou gewoon ervoor moeten zorgen dat het echt reten simpel is. Echt gewoon dat het geen moeite kost. Je zou zelfs kunnen denken van ik stuur een mailtje naar het systeem en die vertaald gewoon de vakken hup erin.

Amy: en gezien de kwalitatieve doelstellingen om jezelf te verbeteren in bepaalde fases van de sales funnel, kun je daar nog iets aan toevoegen?

Respondent: ik denk dat dat een onderdeel van je persoonlijke opleiding zou moeten zijn. Dus gewoon..het is gewoon een belangrijk aspect van ons werk, gewoon ook werk binnen halen anders zit je zonder. Ehmm dus dat zou gewoon naast jouw ontwikkelingen op het vakgebied, ook gewoon paralel moeten lopen jouw ontwikkelingen kwa sales.

Amy: oke. En zou je dan ook zeggen dat je als trainee ook bijvoorbeeld trainingen zou moeten volgen op het gebied van sales?

Respondent: ik denk dat dat niet per direct als trainee moet. Ik denk dat je aan het einde na twee jaar zeg maar van je traineeship dat na het eerst jaar wat begint mee te krijgen. Dat kan in het begin puur zijn, zoals ik al zei, zo’n terug kerend gesprekje met je manager of met diegene die over de sales gaat van ja wat heb je nou gezien? Vertel nou eens wat je ziet en dat zijn kansen, misschien moet je daar even wat verder naar kijken en dan hebben we het daar de volgende maand weer over. En zo kun je verder bij een junior bijvoorbeeld opgegeven moment kunnen zeggen van nou goed ehh laten we die offerte samen schrijven en vanuit daaruit ga ik mee op een acquisitie gesprek. Je leert het meeste door gewoon een keer mee te gaan. Je kan er beter gewoon bij zitten en op moment dat het een klant is waar je zelf ook nog al iets mee kan dan kun je ook echt nog wel een nuttige inbreng leveren. We zitten hier allemaal met hartstikke slimme mensen dus ehh.. en op het moment dat jij er als een soort van stille sidekick bij zit dan is het nog steeds prima, want je zit met z’n tweeën en dat geeft toch net iets meer comfort. Als ik in mijn eentje zit dan heb ik zoiets van wat kan ik hier doen en wat kan ik hier verwachten.. kan ik verwachten dat ik getekend de kamer uit ga of ben ik blij als ik hem terug mag bellen zeg maar.

Amy: Door welke middelen worden de salesdoelstellingen beïnvloed?

Respondent: het voornaamste middel is tijd. Hoeveel tijd heb ik ervoor en krijg ik ervoor en daarbij de begeleiding waar ik het over heb gehad. Daarnaast zou ik het ook wel interessant zitten om met de medewerkers bij elkaar te komen en de sales met elkaar te bespreken. En dan niet iedere week, want ik denk het type opdracht dat wij hebben, daar is een wekelijks overleg echt te veel voor.

Ik zou er graag bij willen zitten, want ik vind dat hartstikke interessant, maar ik weet gewoon dat gaat gewoon ten kosten van een halve dag en dat betekent dat ik de rest van de week gewoon fulltime declarabel moet zijn en dat ik helemaal geen andere dingen meer kan doen. Ik denk dat je het voor de type opdrachten dat wij hebben, heb ik het idee dat wekelijks daar echt te veel voor is.

Amy: Om de hoeveel tijd vind je dan wel geschikt?

Respondent: Misschien 1 keer per maand of wat dan ook, gewoon 1 vaste dag dan is het voor mensen ook nog te doen om eventueel aanwezig te zijn ehh want anders dan verzand je eigenlijk elke week in oke jij zou Huisman nog bellen.. Ja ik heb het geprobeerd maar hij nam niet op dus ik heb zijn voicemail ingesproken.. en dan die week daarna ja ik had nog steeds zijn voicemail of wat dan ook .. dan verval je teveel in herhaling. Dan krijg je de hele ochtend te horen welke stappen er vorige week ook al zijn genomen, maar welke er nog niet succesvol zijn. Soms heb je gewoon heel wat pogingen nodig om iemand te pakken te krijgen. En wat ik ook belangrijk vind is dat er structuur in het systeem komt. Van wie kan ik wat verwachten. Dus op het moment dat ik wat vind, wat ik opmerk bij een potentiële klant, waar leg ik het neer en wat kan ik dan verwachten wat die persoon doet en wat wordt er van mij dan nog verwacht? Want dat is nu onduidelijk.

Amy: Hoe ervaar je de beïnvloeding van de sales?

Respondent: ik denk dat de beïnvloeding in de sales zeker goed is. Zeker als coaching ondersteuning ehh.. wordt geboden. In alle lagen. En we proberen het samen te bereiken en er geen afstraffing is dan werkt het denk ik alleen maar goed. Dat je toch gewoon even met iemand kan sparren van wat is hier de beste manier om het aan te pakken. Dat je dingen gewoon even met elkaar doorspreekt. Op het moment dat wij even bespreken van hoe zou jij het aanvliegen en hoe zou ik het doen? Dat je dan toch wel makkelijker dat gesprek aan kan.

Amy: Zou je dan zo’n gesprek met de hele groep willen aangaan?

Respondent: Ik denk dat dat in kleine groepjes moet zijn, anders ben je weer de hele middag aan het praten. Dan heb je 1 klant gehad die je op 100 manieren kan benaderen zeg maar. Dus gewoon een terugkerend sales momentje en dat je daar misschien bijvoorbeeld met zijn tweeën of met zijn vieren zit of wat dan ook ja dat is denk ik wel goed. En dan niet alleen de suspects neerleggen, maar gewoon hoe staat het ervoor en hoe zou je het aankunnen vliegen. Dat je gewoon 1 keer in de maand samen komt en elkaar begeleid in het proces en met elkaar mee gaat. En ook dat je van elkaar op de hoogte bent van je zou die en die nog bellen, en dat diegene dan denkt van ohja dat heb ik nog niet gedaan, dat zou ik inderdaad nog doen.

Amy: waaruit zouden die groepjes dan moeten bestaan?

Respondent: uit gemixte groepjes van verschillende functieniveaus. Ik zou daar.. stel dat je moet opsplitsen in vier groepen, dan heb je ehh een MT lid of een senior daarin zitten en dan inderdaad misschien twee juniors en een trainee ofzo. Tijdens die gesprekken is het dan niet de bedoeling dat je elkaar af gaat zitten branden. Op het moment dat iets niet is gelukt dan moet je dat gewoon kunnen uitleggen. Ik denk dat je gewoon merkt op het moment van ik red het niet of ik ehh er verschrikkelijk tegenop om dat telefoontje te plegen.. dan ja hoe kunnen wij als groepje jou dan helpen dat je het wel doet. Ik denk dat dat vooral de positieve insteek moet zijn. Het moment dat iemand echt gewoon zegt van ja ik doe het wel en het steeds niet blijft doen ja dan zal dat vanzelf wel in je beoordeling terug moeten komen.

Amy: En hoe zie je dan eigenlijk de bewaking van de salesdoelstellingen voor je?

Respondent: Ja, wat dat betreft ben ik vrij ehh digitaal ingesteld. Gooi dat gewoon lekker allemaal in Sharepoint. Als je inderdaad gewoon ehh je hele systeem daar inlevert van oke ik heb die gebeld, daar is dat uitgekomen, je kan er een offerte aankoppelen ehh dan kun je gewoon gelijk zien van nou goed daar is bij die klant is er door die persoon, samen met die en die persoon dus niet alleen die ene persoon, is er een offerte die kant uitgegaan van een halve ton, nou dan zie je dat staartje meteen staan in dat systeem. Op die manier kan je dat eigenlijk gewoon real time gaan bijhouden.

Amy: en dit soort gegevens invoeren en opslaan in een CRM systeem.. dat zie je dat voor je?

Respondent: Ja.. want ik denk dat het ehh.. het zal heel erg wennen zijn voor iedereen dat je dat soort dingen moet gaan invullen, maar aan de andere kant je doet het toch op papier of in je eigen agenda van ik moet bellen en ik moet die bellen. Ja probeer het dat zo om te zetten dat het voor iedereen zichtbaar is en dat je daar gewoon op die manier de data daaruit kan trekken. Je zal toch opgegeven moment toch moeten beginnen.. misschien dat je in het eerste jaar iedereen een target toedeelt en dat niemand het haalt of iedereen die schiet eroverheen.. weet je ja.. dat is gewoon inregelen van zo’n systeem. Dus je moet ook niet verwachten dat wanneer je rapport klaar is en je je presentatie hebt gehouden dat wij ehh nu alles in 1 keer goed doen want dat is ook weer een proces.

Amy: Hoe zie je de beoordeling voor je van de kwantitatieve prestaties?

Respondent: ik denk dat daar wel een bepaalde incentive in moet zitten. Ehmm.. maar ik ben niet direct van ehh zoveel euro omzet is zoveel euro bonus. Omdat je gewoon ziet van de een doet het veel makkelijker dan de ander en ieder draagt op zijn manier als het goed is wat bij. Dus ja vind ik daarin.. kijk op het moment dat iemand het gewoon goed doet moet hij gewoon een beloning krijgen die daar bij hoort. En die ook passend is bij de afspraken die aan het begin van het jaar of gedurende het jaar hebt gemaakt van oke jij gaat je nu richten op ehh de sales wat meer om dat te leren of wat dan ook..ehh dus ja dan spreek je min of meer een soort van target af en haal je dat nou dan krijg je gewoon je beloning, haal je dat niet met een goede reden dat kun je nog steeds die bonus krijgen en haal je het niet zonder goede reden dan hangt dan hangt daar gewoon je beoordeling aan vast.

Amy: wanneer zou die beoordeling moeten plaatsvinden?

Respondent: nou ik denk dat het vooral.. je zou misschien wel een half jaarlijkse evaluatie kunnen doen, maar ik denk dat je dat gewoon het met je normale jaarbeoordeling mee moet trekken en daar gewoon die streep zetten om te kijken van hoe is het afgelopen jaar gegaan. Hierbij kijken van wat heeft dat voor consequenties op je salaris et cetera. Want op het moment dat je het half jaarlijks gaat doen dan, ehh heb je de kans dat iemand zich net eventjes..terecht op iets anders heeft gefocust dat dat afgerekend gaat worden op iets waarvan je eigenlijk bij voorhand wist dat dat geen zin had.

Op dit moment als je waardering krijgt bij een beoordeling dan krijg je of een bonus dat tegen valt of je krijgt helemaal geen bonus. De beloningen vind ik teleurstellend. Je krijgt dan eigenlijk een goede beoordeling, maar krijgt daar weinig voor terug. Daarnaast vind ik dat je de beloning niet in delen van je salaris moet krijgen, maar in 1 keer uitgekeerd moet worden. De beloning hoeft niet alleen in euro’s te zijn, maar kan ook in vakantiedagen.

Amy: oke duidelijk. Dan is mijn laatste vraag hoe zou jij de implementatie van de Sales funnel voor je zien?

Respondent: wat dat betreft als daar mooie en duidelijk grafiekjes of ehh plaatjes ..graag.. want dat leest een stuk makkelijker dan zo’n platte tabel. En wat ik ook vooral ehh.. wat in het begin ook heel belangrijk is dat ehh .. die structuur en die rol verdeling die je daarin kan verwachten. Van oke ik heb dit, wat gaan we dan doen en wie gaat dat doen. Het kan best zijn dat mijn naam overal achterstaat, maar dan is het in ieder geval wel duidelijk en bij wie kan ik om hulp vragen.

Amy: oke dat was dit mijn interview. Hartstikke bedankt voor je input en tijd!

Respondent: Graag gedaan.

**Respondent 5.**

Amy: Oke zullen we gaan beginnen met de eerste vraag?

Respondent: Ja laten we beginnen.

Amy: Waaruit bestaan jou salesdoelstellingen op dit moment?

Respondent: ehmm.. volgens mij is het enige wat ik echt formeel heb, is iets wat in mijn jaarplan staat. Ehmm.. en ik zou niet weten wat dat ook alweer is. Moet ik het even opzoeken of mag dit een antwoord zijn?

Amy: Nee dit is ook een antwoord!

Respondent: ik moet een bepaald percentage..ehh.. aan ehh omzet generen dus offertes.. maar dit is een onderwerp dat nogal onder discussie ligt dus volgens mij is het ook niet meer een formele afspraak. Vandaar ook.. ik weet gewoon dat ik mijn best ervoor moet doen, maar of ik het wel of niet haal daar zit niet meer echt een ehh… er zit geen gevolg aan ofzo.

Amy: oke en nu hebben we het dan vooral over kwalitatieve doelstelling. Want het gaat om een bepaalde hoeveelheid omzet. Maar heb je dan wel kwalitatieve doelstellingen? En daarmee bedoel ik dat je bijvoorbeeld activiteiten moet gaan doen om je sales vaardigheden te verbeteren.

Respondent: nee dat zou ik wel willen maar dat heb ik niet nee.

Amy: oke.

Amy: Hoe ervaar je je salesdoelstelling op dit moment, dat je het eigenlijk niet helemaal duidelijk vindt?

Respondent: ehmm.. nou je zet mij wel aan het denken met die tweede vraag over of ik ehh kwalitatieve doelstellingen heb. Ik vind eigenlijk dat die er zouden moeten zijn dat je in ieder geval wel ehh een bepaalde ondersteuning zou moeten krijgen. En dat mis ik eigenlijk wel. En ik heb ook een aantal keren al aangegeven dat ik mee wil met acquisitie gesprekken en dan het liefst bij koude acquisitie. De reden hiervoor is, omdat als je iemand al kent dan is het best wel makkelijk.. dat kan ik namelijk wel. Maar ik vind het zelf heel moeilijk om iemand die ik niet ken, waarvan ik niet ken wat z’n ehh werk is om dan te zeggen van oh ja ik kan je wel even komen helpen hoor! Ik maak wel even offerte! Dus daar zou.. ik zou daar graag meer ervaring in willen krijgen. Maar ik denk dat ik al twee jaar of drie jaar zelfs al in m’n jaarplan heb staan, maar het komt er niet van op de een of andere manier. Dus ehh.. het MT enzo die vergeten dan mij ehh.. een keer mee te vragen en ja.. najaa af en toe zeg ik het is, maar het komt dan niet over of iets. Er wordt heel erg soort van verwacht zeg maar dat eigenaarschap daar zijn we heel erg mee bezig he om ehh dat iedereen verantwoording moet nemen..ehh.. maar er wordt een beetje vergeten dat heel veel mensen zijn daar heel onervaren in. Zoals ik ehh..ja.. ik kan best wel met iemand praten, maar ik heb.. ik voel me dan toch onzeker als ik dan niet zo goed weet hoe dat werkt. Dus ik zou daar wel meer ondersteuning en ook wel gewoon opleiding in willen.

Amy: oke en welke motivaties kunnen voor jou een rol spelen bij de salesdoelstellingen?

Respondent: nou ik vind wel dat.. als je gewoon een realistisch doel afspreekt en ehh het lukt dan om dat te halen, dat geeft dan soort van intrinsieke motivatie wel. En ehh.. maar ik heb wel gemerkt wel.. dat het blijft wel een lastig ding. Want bijvoorbeeld twee jaar geleden dan zat ik voor twee en een half jaar op een opdracht, ik was nog niet heel ervaren en ik wist ook niet echt wat ik verder zou kunnen verkopen en dat maakt eigenlijk dat je het gevoel hebt dat je niet echt iets kan. Want ik kon niet mijzelf ergens aanbieden, ik kon niet een extra opdracht erbij vragen, ik kwam nergens waar ik nieuwe klanten zou ontmoeten.. en dat maakt je dan een beetje van ja oke ik heb die doelstelling wel, maar ik zie de mogelijkheid niet om .. om er aan te werken en dan ehh.. ja dan voel je je gewoon een beetje machteloos en dan is het ook niet eerlijk zeg maar dat je die doelstelling opgelegd hebt gekregen. Nou moet ik zeggen dat het mij uiteindelijk wel gelukt was om een suspect te constateren.. ehmm .. maarja ik beschouw dat toch een beetje als soort van toeval ofzo.. dat er toevallig even het moment daar was en dat ik op de goede plek was. Maar ik .. wat ik eigenlijk wilde zeggen is dat ik wel vind dat het heel erg in overleg moet het opstellen van die doelstellingen en ook echt gekeken moet worden naar de persoonlijke situatie en dat je niet zomaar voor iedereen dezelfde doelstelling kan opleggen, want als je dus heel lang in dezelfde situatie zit.. of weinig mogelijkheden hebt om het uit te breiden .. dan is je mogelijkheid gewoon veel kleiner. Terwijl als jij toevallig een jaar hebt waarin je veel naar conferencies gaat of je hebt veel kleine losse opdrachtjes, dan zie je gewoon heel veel ehh.. suspects. Dus dan is de mogelijkheid om dat te verzilveren gewoon veel groter. Dus ik vind het daarom heel belangrijk dat die doelstellingen dus voor jou te realiseren zijn in de situatie waarin je zit. Maar als negatieve ervaring van zo’n doelstelling zou ik dan weer hebben dat het misschien tot een vervelend gevoel lijkt als ik in november mijn targets nog niet hebt gehaald. En daarnaast kan het ook tot een soort van competitie leiden onder de mensen van ohja hem lukt het wel of hem niet en.. dat soort dingetjes of dat.. maar het ligt er natuurlijk helemaal aan hoe je het afspreekt. Of dat je eigenlijk alle informatie steeds voor jezelf wil houden, zodat jij degene bent die de opdracht kan scoren en niet iemand anders. Misschien zou het wel goed zijn om zo’n doelstelling op de een of andere manier gezamenlijk te maken of misschien een beetje groepjes met 1 doelstelling ofzo.. dat het echt wel de samenwerking een beetje bevordert. Dat samenwerking eigenlijk bijna wordt beloond. Dat zou denk ik ehh.. ik weet niet hoe dat verder concreet gemaakt zou kunnen worden, maar dat lijkt me ideaal.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling gebaseerd te zijn?

Respondent: Ehmm.. nou ik kan mij wel goed voorstellen dat het juist ook echt korte termijn doelstellingen te maken. Bijvoorbeeld van.. elke maand ga ik mee met een acquisitie gesprek ofzo of over twee maanden. Het moet natuurlijk wel een realistisch iets zijn, maar dat zou natuurlijk wel helpen. Want als ik dan steeds bij zo’n eh.. als ik dan zo’n doelstelling heb dan gebeurt het tenminste ook echt. Terwijl als je zegt in een jaar, ik wil een keer mee dan gebeurt het heel vaak niet.

Amy: en als we dan kijken naar de kwantitatieve salesdoelstelling, op welke termijn dient deze dan gebaseerd te zijn?

Respondent: nou ja het lastige is natuurlijk.. in principe is het wel oke, maar ehmm.. het is ook wel lastig om je daar op vast te leggen. Dus als je nu zegt van wil ik.. zou ik willen dat ik nu binnen nu en een half jaar die omzet zou moeten genereren..dan denk ik van nou doe eigenlijk maar niet.. hoezo is dat is mijn voordeel zeg maar.. wat heb ik daar precies aan. Ik merk wel dat ik dingen meer op korte termijn te hebben wat dan misschien een deel is van de jaardoelstelling ofzo. Ik vind het zelf wel prettig.. want voor mij is dat een betere stok achter de deur. Dus de jaardoelstelling zou ik eigenlijk wel willen opdelen in subdoelstellingen.

Amy: hoe zie je de salesdoelstellingen, zoals je hier in de fases ziet van de salesfunnel en daarbij de voorspellingsfactoren, hoe zou je de salesdoelstellingen daarop inrichten?

Respondent: ik denk wel dat het handig is om het zo specifiek mogelijk te maken en inderdaad dat het ook al beloond wordt als er uiteindelijk geen opdracht uit komt, maar dat je uiteindelijk wel vijf offertes hebt kunnen aanbieden en ja helaas was er dan steeds een concurrent die beter was ofzo. Dus ik zou het wel goed vinden om aan de fases van de sales funnel doelstellingen aan te gaan hangen.

Amy: en als je kijkt naar de voorspellingsfactoren die behoren tot de sales funnel, zou je daar ook doelstellingen aan hangen?

Respondent: Ik vind dat eigenlijk hetzelfde als die fases in de sales funnel. Want de voorspellingsfactoren komen in die fases voor. Ik roep eigenlijk al vijf jaar dat we dit beter moeten bijhouden. Je moet gewoon in een centraal computersysteem, moet gewoon een CRM systeem hebben.. je moet gewoon weten, wanneer heb ik wat met wie besproken, wat was toen het probleem waar het bedrijf mee speelde, heb ik wat afspraken dat ik ze over een half jaar zou bellen ja of nee, dat moet je er allemaal inzetten. Ik heb ook wel eens tijdens mijn bijbaantje met zo’n systeem gewerkt en dat was een heel goed systeem. Daar stond gewoon alles in en je krijgt ook van degene die dan dat programma hadden draaien.. kreeg je gewoon een herinnering van wanneer ze weer iemand moesten bellen en ja dat is eigenlijk veel beter. Want nu wordt dat niet bij gehouden en dan heeft Jan misschien wel met iemand gesproken, maar Diederick weet dat dan niet. Die informatie gaat dan gewoon verloren zeg maar. Ik denk dat het goed is om mensen bewust ervan te maken dat je dus inderdaad..ehh.. dat je bepaald aantal moet doen voordat je een opdracht hebt dus gezien de voorspellingsfactoren. En als je dat veel beter weet ehh.. en dan weet je ook gewoon van ja er is eigenlijk al een maand voorbij en ik heb eigenlijk nog met niemand ..ehh.. geen een suspect gesproken ofzo. En dan ehh.. als je dat dan weet.. bewust.. dan ehh.. nou dan kan je daar ook wat mee zeg maar.. dan kan je dus zeggen van ohja hmm.. laat ik die nog eens bellen ofzo of laat ik is..

Dus ik denk dan inderdaad als ik even een concreet antwoord geef op jou vraag..dat als iedereen zich veel meer bewust van is van de activiteiten en daarbij doelstellingen heeft daarop per fase denk ik.. denk ik dat dat zorgt voor veel meer bewustwording en daardoor voor veel meer succes.

Respondent: Eigenlijk ben ik er heel sceptisch over hoe de omzetdoelstellingen nu worden gedaan. Want ehh Jan die heeft een tijdje lang heeft hij zeg maar steeds van die grafiekjes rond gestuurd van dit is de begroting op dit moment en ja opgegeven moment zaten we een half jaar lang zaten we dus onder wat de begroting was en volgens mij .. of hoe zat het nou.. misschien wel een jaar.. en ik zei opgegeven moment van ja maar Jan volgens mij is dit gewoon helemaal niet realistisch.. moet je niet ehh.. die begroting even wat meer onderbouwen, want hoe kan dat verschil de hele tijd zo groot zijn? Dat was volgens mij ook gewoon zo van ja het zou leuk zijn als we nu drie ton aan omzet hebben of gaan maken ofzo. Uiteindelijk heb je natuurlijk gewoon een piramidetje van ehh ja dat iedereen draagt voor zijn kleine deeltje bij aan het gezamenlijk doel en daar moet iedereen gewoon telefoongesprekjes maken, offertes maken en ervoor zorgen dat we er uiteindelijk komen. Maar ik vind wel van ja.. je kan wel tegen iedereen zeggen van ehh.. jij moet dat .. maar ehh.. ja niet iedereen is dezelfde persoon. De een is nou eenmaal beter in bepaalde dingen dan anderen en dat moet dan wel gewoon gewaardeerd worden vind ik dat als jij toevallig niet goed in acquisitie bent dat je dan .. hopelijk wel goed in iets anders bent en dat je dan een andere rol op je kan nemen. Maar ik vind dan wel dat je mag vragen van wees is nou scherp op ehh signalen in de organisatie, maar als je een signaal hebt opgevangen, stuur dan gewoon iemand anders daaropaf.

Amy: Door welke middelen zou je eigenlijk je sales doelstellingen willen laten beïnvloeden?

Respondent: Waar we het net over hadden, alleen al zo’n CRM systeem dat lijkt me gewoon heel fijn. Verder denk ik dat het een keertje nuttig kan zijn om ervaringen uit te wisselen. Vroeger maakten we een rondje op de maandmeeting, maar opgegeven moment werd dat gewoon super saai. Als je twintig keer moet luisteren naar wat iemand heeft gedaan en met welke opdracht hij bezig is dat kost heel veel tijd en dat is vaak dan niet zo heel nuttig dus .. dan zou je moeten zoeken naar een vorm waarin dat nog werkt. Dan die groepjes waar ik het in het begin over had.. is misschien dan wel praktisch en heeft meer nut. En begeleiding en hulp natuurlijk. Ik denk dat het er eigenlijk gewoon om gaat van hoe leer je iemand iets wat hij nog niet kan .. en zijn natuurlijk heel veel middelen voor.. je kan met iemand mee gaan om te kijken, je kan er theorie lessen over krijgen, je kan het hier gewoon oefenen, je kan een soort van rollenspel doen ..

Amy: en waar zou het meeste jouw voorkeur naar uit gaan?

Respondent: ja.. bij mij werkt altijd wel van alles wat. Gewoon kijken hoe iemand anders het doen en dan het gewoon een keer oefenen in een veilige omgeving.. ehh.. en ik heb het ook wel echt nodig om vaak herinnert te worden. Want ik ga best wel snel een beetje op in de drukte van alles wat ik moet doen en dan maak ik heel vaak niet tijd voor dat soort dingen. Dat vind ik moeilijk.

Amy: oke dus je wilt gewoon dat je op bepaalde moment er even aan herinnert wordt en dat je even bewust bent van ohja ik moet dat ook nog even doen.

Respondent: Ja en dan is het stomme dat ja.. ik zoek er ook nog even een goede vorm bij.. want ik heb hetzelfde probleem bij het invullen van m’n web uren. Het is helemaal geen kwade wil.. ik wil dat op tijd doen, maar ik denk er gewoon niet aan.

Amy: dus de herinneringen die je bij je vorige bijbaan kreeg via de email bijvoorbeeld dat je ook wel binnen IES willen zien?

Respondent: Ja eigenlijk wel ja!

Amy: Hoe ervaar jij de beïnvloeding van de salesdoelstellingen?

Respondent: ja, op dit moment ervaar ik dat eigenlijk heel weinig. Zeg maar vooral dat er weinig gebeurt. Ik krijg eigenlijk niet echt support erin, ik word niet opgeleid, ik word ook niet gestimuleerd, ook niet herinnert. Ja af en toe een keer op een maand meeting zo van ja de omzet is te laag. Maar dat is een beetje het enige. En dat demotiveert mij eigenlijk. Als je zeg maar wil als management dat je medewerkers dat echt gaan doen dat moet je ze wel.. dan moet je niet alleen zeggen van ik wil dat jij nu verantwoordelijk wordt en eigenaarschap en dat gaat doen. Maar je moet ze de hand reiken om dat dan ook echt te gaan doen en ehh ja.. dus alles wat we nu allemaal hebben besproken.. dat wat er nog niet is dat zou er eigenlijk moeten komen.

Amy: en hoe zie je dan eigenlijk de bewaking voor je van de salesdoelstellingen?

Respondent: ja ik denk eigenlijk als ik een beetje aan zo’n systeem zit te denken.. ik denk echt dat het heel relaxt zou zijn om gewoon daarin te kunnen zetten van ohja ik heb toen met die gesproken en toen met die en dan van nou ehh zolang terug bellen en dat je ook ziet van ik heb die offerte gemaakt en ik heb die offerte gemaakt ..en ehh.. dat is natuurlijk een heel handig middel dat je daar ook in kan zien van ohja ik heb deze maand eigenlijk al vijf telefoongesprekken gehad. Ohhh nou ik ben goed bezig.. dat je dat dan ook kan zien. Maar je kan dan ook zien van hmm.. ik doe blijkbaar iets verkeerd, want ehh het werkt niet. Want ook met dit .. ja wij doen dat zo assetmanagement bij onze klanten en daar wordt ook heel erg benadrukt van meten is weten. Dus als je data maak daar informatie van.. maar wij doen het zelf heel slecht. Wij maken zelf echt heel slecht plannen en we meten niks. En nu doen we bijvoorbeeld ook weer hele gekke dingen met hoe je je gemaakte uren niet meer hoeft op te schrijven en zo.. ja .. ik vind dat echt belachelijk. Ik vind je moet juist.. ook uren die zijn opgegaan aan dingen die niet productief ofzo zijn geweest die moet je ook opschrijven, want je moet weten hoeveel tijd je besteed aan actie die niet productief is geweest. Dat moet je gewoon weten om voorspellingen te kunnen doen. Ik vind het gewoon slecht dat wij als adviesbureau eigenlijk het goede voorbeeld zouden moeten geven, maar dat helemaal niet doen. Dus dat vind ik niet sterk.

Amy: ja ik wilde je bij deze vraag ook het CRM systeem voorleggen wat je ervan vind. Maar eigenlijk heb je hier al antwoord opgegeven.

Respondent: Ja ik ben heel erg pro en ze kunnen wel zeggen van ja het is weer een systeempje om het op te lappen, maar het gaat niet echt om het systeem. Het gaat erom dat je een punt van registratie hebt en van herinneringen en ja wij hebben dat gewoon helemaal niet.

Amy: Hoe zie jij de beoordeling voor je van kwantitatieve prestaties?

Respondent: Ja ik vind dat moeilijk, omdat ik vind dat dat eigenlijk best wel een beetje van geluk afhangt op de een of andere manier. Je moet maar net even.. wat ik eigenlijk al zei op het goede moment.. op de goede plek zijn. Dus om er echt ehh.. echt een hoge bonus ofzo aan toe te kennen dat vind ik niet echt oke. Niet echt eerlijk zeg maar. Maar het is wel leuk om er iets mee te doen als je het wel hebt gehaald. Ik denk dat dat wel ehh.. het ligt aan ons hele beoordelingssysteem. Kijk als we het houden zoals het nu is dat je bijvoorbeeld op tien onderdelen een punt krijgt en het gemiddelde daarvan bepaalt in welke tabel van de salarisverhoging je zit of dat je al toe bent aan promotie ja of nee ..ehh.. als je uitgaat van zo’n soort systeem.. ehh.. dan denk ik dat ehh.. ja dat je dan ..dat het daar dan wel bij hoort om ehh.. om dan een ehh.. specifiek op omzet of eigenlijk meer op je doelstelling.. als je bijvoorbeeld als doelstelling tien offertes hebt en die hebt behaald dan kan dat ook denk ik beloont worden. Misschien is dat wel leuk ja, om niet alleen een beloning te krijgen als je echt de opdracht hebt, maar ook de eerdere fases.

Amy: en je je omzet niet hebt behaald? Hoe zou je dat dan beoordeelt willen worden?

Respondent: nee, maar juist denk ik dat het daarom goed is om ook op die ehh om dus ook om die ehh.. op niet alleen op de opdracht te beoordelen, maar op de inzet. Ja ik vind dat je op inzet beoordeelt moet worden. En ja kijk je kan er een beloning aan hangen van dat je een fietst krijgt of een dinerbon of wat dan ook.

Amy: is het voor jou belangrijk dat er een bonus aan zit?

Respondent. Ehmm nee.. ik vind eigenlijk je totaal plaatje vind ik het belangrijkste. Ik vind ehmm.. ja ik vind een beetje zeg maar met salarissen.. ik vind salarissen wel belangrijk.. ik ga niet heel erg mijn best doen als ik daar niets voor verdien, anders kan ik namelijk mijn energie wel in iets anders steken of rustiger aan doen. Maar het moet gewoon in totaal.. in totaal moet het gewoon een goede balans zijn en ik vind bij IES op zich de balans wel goed, omdat je veel vrijheid krijgt.. en ehh.. ja ik vind dat daar opzich gewoon wel redelijk voor ons gezorgd wordt. We krijgen een laptop en nog een telefoon en een lease auto enzo.. dus dat totaal plaatje dat vind ik best wel goed. En ik vind ook in deze maatschappij is nou eenmaal een waardering zit gewoon voor een groot deel in geld, want dat is het wissel systeem van wat we hebben. Van ik stop mijn tijd in jou en daar krijg je geld voor terug. En ik vind dat als iemand de hele tijd tegen mij zegt van ja je hebt het echt goed gedaan je hebt het echt goed gedaan ja dat zal wel zo zijn, maar ik wil er dan wel iets voor zien ofzo. Ik vind het wel belangrijk zeg maar ja. Ik hoop dat ik zo een beetje antwoord heb gegeven op je vraag?

Amy: ja ik heb inderdaad een antwoord gekregen! Nu kunnen we door naar de laatste vragen.. Hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je?

Je hebt al verteld over een CRM Systeem dat je dat een goed idee vind om dat bij te gaan houden, klopt dit?

Respondent: ja dat klopt inderdaad dat lijkt mij een goed idee.

Amy: heb je verder nog iets wat je aan de implementatie zou willen toevoegen?

Respondent: nou ja op de een of andere manier moet er gewoon meer over gecommuniceerd worden, maar dan denk ik van ja ehmm.. ik vind het heel moeilijk om te zeggen hoe dat dan zou moeten. Want kijk we krijgen een mailtje waar dan in staat hoe het ermee gaat. Martijn die stuurt een mailtje van ja we hebben nu weer deze opdrachten binnen, maar ik weet eigenlijk niets van… ja misschien is dat het .. van de eerste drie fases in de sales funnel daar hoor je eigenlijk helemaal niets over.. en waar je er kansen worden gedacht dat er zijn en ehh..

Amy: en hoe zie je dat dan voor je dat informeren?

Respondent: ja dat is het lastige, als je de hele tijd iedereen wil blijven informeren, dan ben je daar ehh.. dat zou wel heel fijn zijn, maar daar is de tijd gewoon niet voor. Misschien vind ik het wel goed dat er in groepjes worden gewerkt. Dat is wel is denk ik toch wel goed als mensen.. gebaseerd op wat voor opdracht ze zouden willen doen denk ik en misschien op het gebied waar ze op dat moment werkzaam zijn ofzo? Dat je daar iets mee kunt doen en dat je daar dan een groepje mee hebt waarvan je weet wat er speelt. Daarbij is het ook zeker belangrijk dat er verschillende functie niveaus in de groepjes zitten. Ja want ik zou bijvoorbeeld best wel heel graag een opdracht willen doen met global energy .. ik wel willen weten of er collega’s zijn die daar gesprekken voeren of offertes voor maken.. dan zou ik wel willen weten want dan kan ik daar misschien aan mee helpen. Want eigenlijk weet ik heel weinig hiervan. Het is een soort van probleem binnen IES wat niet opgelost lijkt te worden van hoe kan je ervoor zorgen dat iedereen van alles op de hoogte is?

Amy: en hoe vaak moet de besprekingen in de groepjes dan voor komen?

Respondent: misschien moet het wel ehh om de week ofzo bijna.. want anders loop je natuurlijk weer achter de feiten aan. Want als je daar te lang mee wacht dan is het moment misschien wel weer voorbij en dan heb je weer zo’n concurrent .. dus ja..ik denk wel twee wekelijks eigenlijk. Ja misschien dan maar even een half uurtje ofzo aan het einde van de dag of juist s ’ochtends misschien?

Amy: oke!

Respondent: ja en verder denk ik zat het heel erg zou werken dat ik een beeld heb van de sales funnel van IES. Ik vind dat wel heel erg werken, want ehmm ja we hebben nu zo dat we eigenlijk allemaal flex plekken hebben enzo en gebruiken niet echt meer plekken aan de muur om iets op te hangen.. dat hadden we vroeger in Reeuwijk wat meer. Ik vind het wel fijn dat je dan komt op maandag ofzo dat je dan even zo’n informatie punt hebt dat je dat dan zo op papier kan zien. We hebben natuurlijk al heel veel informatie op Sharepoint, maar.. ja ik merk gewoon dat ik nou niet de hele tijd maar daar in ga zitten wroeten om belangrijke dingen te vinden. En ja dat was het wel eigenlijk!

Amy: oke nou hartstikke bedankt voor je tijd en je input!

Respondent: Ja graag gedaan! Ik vond het leuk om mee te doen aan het interview.

**Respondent 6.**

Amy: Oke nou dan gaan we beginnen met de eerste vraag en die is waaruit bestaan jou sales doelstellingen?

Respondent: nou dat beperkt zich eigenlijk alleen maar tot ehh.. zeg maar de tijd dat je niet declarabel bent probeert contact te leggen met mogelijke nieuwe klanten. En dat kan bijvoorbeeld zijn via mensen die je al kent bijvoorbeeld, hoofdzakelijk.

Amy: Oke dus via je eigen netwerk.

Respondent: Ja.

Amy: en krijg je dan ook nog bijvoorbeeld op jaarbasis of bijvoorbeeld voor een periode een bepaalt target of dat niet?

Respondent: Nee, nee. Eigenlijk is het iets wat er van een menior wordt verwacht dat hij ook wel wat sales erbij doet, maar ehh dat ligt niet concreet vast ofzo.

Amy: oke. Dus je hebt dan ook geen kwalitatieve doelstellingen om je sales vaardigheden te verbeteren?

Respondent: Nee, maar dat wilde ik wel altijd graag. Toen ik hier kwam eigenlijk had ik zoiets van nou ik heb nog geen opdracht gehad ..ehh.. toen heb ik zelf veel om mij heen gekeken. Ik merkte eigenlijk gewoon van ja hoe moet je dat in godsnaam nou eigenlijk aanpakken? Want daar stond ook niets van op papier weet je wel. En daar was ik ook op zoek naar van ehh hoe pak je dat nou aan weet je wel ehh.. ook met welke gegevens ga je naar zo’n gesprek toe ehh wat is dan het product, wat moet je daar dan gaan vertellen? Dus eigenlijk een soort ehh raamwerk zeg maar van hoe pak je zo’n gesprek dan aan? En hoe kom je zinvol over, want ehmm ik heb wel heel vaak aan de andere kant van de tafel gezeten en af en toe kreeg ik dan ook wel mensen op zoek van sales mensen die dan iets probeerde te verkopen ofzo en dan ja .. in een minuut prik je daar doorheen of dat wat ehh.. of iemand verstand van zaken heeft ja of nee. Ik denk ook van stuur alsjeblieft ook mensen naar een bedrijf toe die ook echt die wereld kennen. Dat is wel erg belangrijk. Ik kom dan bijvoorbeeld uit de industrie dus ik zou dan vooral in de industrie moeten gaan praten volgens mij. Erica heeft in de Offshore gezeten bij wijze van spreken en die zou dan dat gesprek in de Offshore moeten gaan doen. Je moet wel die wereld kennen. Als ik sales moet gaan doen in de infra bijvoorbeeld dan ja.. daar ligt mijn belangstelling en ervaring helemaal niet.

Amy:Hoe ervaar je de salesdoelstellingen die je nu hebt?

Respondent: ehmm.. ja.. aan de ene kant vind ik het positief dat ze er niet hele grote druk opzetten, want ik heb gewoon het idee als je dat naast je.. ten eerste naast je functie, naast je opdracht moet doen dan is dat gewoon heel moeilijk. Daar moet je gewoon heel veel tijd in steken vind ik als je sales gaat doen. Daarnaast vind ik het ook wel zo van ja ben je er geschikt voor ja of nee. Als ik naar mijzelf kijken koude acquisitie vind ik helemaal niet leuk en dan denk ik ook van ja dat komt dan ook zo over denk ik. Ik bedoel ehh voor mij zou dat eigenlijk niets zijn, maar de warme acquisitie dus meer bestaande contanten, contact houden of ik noem maar wat op een laten we zeggen op een congres of iets dergelijks dat je mensen spreekt ofzo een beetje netwerken.. dat vind ik dan wel leuk. Maar eigenlijk heb ik het idee dat er wordt wel gezegd dat je aan acquisitie moet doen, maar ik betwijfel echt of de huidige.. zoals we het nu aanpakken of dat wel effect heeft wat je zou willen beogen. Het is te veel hapsnap zeg maar. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande contacten enzo. De koude acquisitie wordt eigenlijk alleen gedaan door mensen van het MT denk ik. Vooral Frank en Jan. En ehh.. ja daar blijft het een beetje bij. En ik heb wel is het idee dat je eigenlijk gewoon iemand nodig hebt die daar misschien wel fulltime mee bezig is. Alleen komt dan vaak te vraag wat moet ik dan verkopen? Wat moet we dan verkopen? Dan denk ik van ja daar begint de eerste.. daar sla je de spijker op z’n kop van ja je moet wel bepaalde producten hebben die je verkoopt en dat is… ja..

Amy: maar denk je dat het realiseerbaar is om iemand in dienst te nemen die echt zich specifiek bezig houdt met de sales en jullie functie te maken heeft, maar die ervaring heeft in de sales? Denk je dat hij dat kan waarmaken?

Respondent: Ja ik denk het eigenlijk wel. Waarom niet? Ik denk van we hebben hier ook hartstikke jonge mensen in dienst die nog zoals Chiara of andere die komen net van de universiteit af. En die moeten ook nog van alles leren. Trouwens ik leer hier ook nog van alles maar.. ja .. ik denk dat best wel dat als je iemand kan vinden die überhaupt geïnteresseerd is in het verhaal van het assetmanagement en dit verhaal zich thuis maken van ja wat betekent het nou. Als je die nou gewoon goed onderlegd en bij spijkert bij wijze van spreken. En die is goed om wat over de tribune te brengen..ja.. dat zou ik wel zien zitten ja.

Amy: oke. En wat voor motivaties kunnen voor jou een rol spelen wanneer je werkt met salesdoelstellingen?

Respondent: Ehmm.. jaja.. ehm.. ik denk wel als je een opdracht gescoord hebt dan wil je daar op de een of andere manier wel iets voor terug zien. En dat kan dan wel in de vorm van geld denk ik. Ja ik denk dat dat je wel op de een of andere manier terug zou moeten zien denk ik. Dat vind ik wel redelijk ja. Opgegeven moment stel je voor dat ehh.. ja dat moet wel inzichtelijk gemaakt worden wie dan uiteindelijk echt ervoor heeft gezorgd dat die opdracht binnen is. Want wat je nu vaak ziet is dat bijvoorbeeld ik kan een tip gegeven van joh die en die is wel geïnteresseerd in ons en ik geef dat door aan iemand van commercie en die haalt bij wijze van spreken dan de opdracht binnen. Snap je?

Amy: oke dus je bedoelt dat er dan eigenlijk niet naar gekeken wordt wie nou eigenlijk die opdracht heeft binnen gehaald?

Respondent: ja wie heeft nou eigenlijk echt die opdracht binnengehaald? Want er zijn wel dat soort gevallen en dat heb ik ook wel gehoord. Dat ging over mijn opdracht bij regio tram. En dan zegt bijvoorbeeld Diederick van ja je hebt daar iets gehoord en misschien is daar mogelijk iets. Nou Erica gaat daar praten en nou we krijgen die opdracht en wie heeft dan die opdracht binnen gehaald? Is dat een gezamenlijke effort op dat moment? Nou ik denk van wel maar ehh maar ja dat moet je wel inzichtelijk maken van wie heeft nou die opdracht binnen gehaald? Dit vind ik wel heel belangrijk. Wat dat geeft ook een inzicht in jouw waarde voor het bedrijf, dat is gewoon zo. Er zijn namelijk ook soms mensen die doen helemaal nooit acquisitie die het misschien wel zouden moeten doen voor zijn functie. Ja daar moet je wel afspraken over maken denk ik. Ik denk eigenlijk ook in de sales wereld is dat ook heel normaal dat jij een vast salaris hebt en dat daar ook een incentive op de een of andere manier bij zit. Alles wat je extra binnenhaalt, denk ik wel. En hier moet je uiteindelijk wel een soort waardering voor krijgen, maar niet omdat je nou toevallig 1 opdrachtje haalt.

Amy: Oke dus hier moet wel een bepaalt target aan vast zitten?

Respondent: Ja.

Amy: Zijn er ook nog bepaalde aspecten die jou demotiveren bij een salesdoelstelling?

Respondent: ja als je er op de een of andere manier toe gedwongen wordt om acquisitie te doen terwijl je eigenlijk daar misschien wel helemaal niet in thuis voelt.

Amy: Zou het dan beter zijn dat de salesdoelstellingen samen worden opgesteld? Met een manager bijvoorbeeld om zo te kijken van wat er realistisch en haalbaar is voor de medewerker en wat wil hij?

Respondent: ja dat is denk ik sowieso goed natuurlijk.

Amy: Want nu zijn de salesdoelstellingen ieder jaar vastgesteld, wat bij de functie staat vermeld. Dat je voor een bepaalde functie een bepaalt bedrag aan acquisitie moet binnenhalen.

Respondent: Ja? Ik weet niet eens zeker of dat bij mijn functieomschrijving staat. Er wordt ook nooit iets gepubliceerd ofzo van we hebben zoveel acquisitie gedaan. Daar is niet een overzicht van. Ja dat is er wel waarschijnlijk, maar dat wordt niet.. dat zou bij wijze van spreken ehh op de paal gehangen moeten worden. Van kijk wel hebben nu zoveel acquisitie gedaan deze maand, het heeft ons zoveel opgeleverd, de sales funnel wil je eigenlijk gaan monitoren op de een of andere manier. Als we nou zoveel effort erin steken van we halen maar 1 opdracht binnen dan kan je je goed afvragen van ja zijn we dan wel goed bezig. En de juiste mensen er mee bezig eigenlijk. Ze kunnen mij wel gaan dwingen om koude acquisitie te gaan doen. Waarschijnlijk heb ik daar absoluut geen lol in en dat zien mensen gewoon.

Amy: Sales doelstellingen zijn vaak gebaseerd op korte termijn dus niet langer dan een jaar. Als je zo’n doelstellingen krijgt opgelegd op een omzet binnen een behaalde tijd te halen, op welke termijn zou je dan die doelstelling opgelegd willen krijgen?

Respondent: ja ik denk dat een jaar wel .. ja.. ik denk dat gewoon zo op nog kortere termijn ja je verkoopt niet ehh weet je wel je verkoopt geen ehh wat moet ik zeggen een klein product ofzo.. ik verkoop geen stoelen ofzo ik noem maar wat.

Amy: Oke dus de dienst die je uitvoert kan dus soms wel maanden duren?

Respondent: Ja en soms wel langer zelfs. Want volgens mij je bent eerst aan het zaaien en het oogsten kan wel een jaar of wel een paar jaar later zijn. Dat ze denken van hee die hebben we daar ooit over gesproken en dat ze na een paar jaar ineens zeggen van terug bellen. Van nou we zijn toch geïnteresseerd in de implementatie van assetmanagement bijvoorbeeld. Het kan wel eens die ene presentatie zijn die ooit ergens gehouden is en dat iemand gehad heeft van nou in de toekomst als we zover zijn dan gaan we nog wel eens wat doen. Dat zijn echt ja ik denk ook onderhoud, onderhoudsmanagement, dat valt er eigenlijk wel een beetje onder.. dat is natuurlijk enorme.. dat ik gewoon eigenlijk lange termijn werk allemaal. Dat is zijn niet zo kleine productjes die je verkoopt. We zijn er nu wel mee bezig met die brochures en dat zijn natuurlijk stukjes uit dat asset management systeem eigenlijk.

Amy: en als je dan bijvoorbeeld kijkt naar kwalitatieve doelstellingen? Dus doelstelling die je krijgt opgelegd om jezelf te verbeteren in bepaalde fases? Bijvoorbeeld voor het houden van verkoopgesprekken en het uitschrijven van offertes. Zou je dat dan ook aan een jaar doelstelling willen hangen om bijvoorbeeld bepaalde trainingen te volgen?

Respondent: ja ik denk dat dat wel ieder voor zich is. De een heeft misschien meer ja meer training nodig. Dat blijft heel persoonlijk denk ik.

Amy: na het bespreken van de salesdoelstellingen en nu de activiteiten nog een keer ziet die plaasvinden in de sales funnel.. hoe zou je dan de salesdoelstellingen daarop inrichten?

Respondent: ik denk wel dat je een bepaald aantal telefoongesprekken per tijdseenheid zou ik zeggen. Ik denk wel dat het goed is om die activiteiten die je aangeeft die de salesvoorspelling mogelijk maakt dat dit wordt bijgehouden en kijkt van nou per week heb je nog vier uur de tijd en dat je dan zegt van nou dan spreken we af dat ik dan drie telefoongesprekken doe ofzo ik noem maar wat.

Amy: en dit ook zo te gaan managen bedoel je?

Respondent: ja ik denk het wel, maar ik denk om te managen.. kijk je moet mensen er niet op gaan afrekenen zeg maar. Dat vind ik ja .. ehm.. ja het moet wel voor jezelf een doelstelling zijn dan. Ik denk het wel want als je dat niet in je agenda zegt van ja ik ga nu gewoon drie gesprekken voeren, dan ga je het misschien ook niet doen. En dat is ja.. en ik denk ook je moet het gewoon gaan doen. Misschien gaat het je dan opgegeven moment ook wel makkelijker af en dan ga je het misschien ook wel leuker vinden denk ik. Het is wel interessant want is .. eigenlijk kost het ook heel veel tijd he. Want ik heb die mensen vroeger ook veel aan de lijn gehad en dan dacht ja van ohh daar belt er weer een weet je wel. Zo’n klets praatje, maar dat.. het is wel op dat moment heel belangrijk om dan gelijk iemand z’n interesse te wekken. Anders kan je nooit meer terug. Het kan ook zijn dat je vraagt of je over een tijdje bijvoorbeeld over een aantal maanden weer terug kan bellen. Dat hoor je ook wel vaak. Want ik denk ook bijvoorbeeld dat je bij telefoon gesprekken.. ehh.. bij moet gaan houden van.. niet alleen maar het aantal telefoon gesprekken.. maar ook het aantal telefoongesprekken met dezelfde persoon bijvoorbeeld. Dat zou ook wel interessant zijn.

Amy: oke en zou je die doelstellingen dan voor jezelf vastleggen dus dat het je eigen verantwoordelijk is of zou je dat samen met de manager doen.

Respondent: ik zou het altijd voor jezelf vastleggen in samen spraak dan met de gene die ervoor verantwoordelijk is .. met de manager dan zeg maar. Maar eh wat voor jou .. waarvan jij denkt van nou dit is haalbaar. En zo zit het trouwens ook wel in elkaar hoor hier bij IES. Je moet ook je eigen jaarplan maken enzo en je eigen doelstellingen op papier zetten en dan kijkt de manager daar ook naar. Die kan dan vervolgens zeggen van nou dat vind ik prima als je dat zo doet of nou dit mag nog wel wat aangescherpt worden bijvoorbeeld. Dus dat ehh..

Amy:Oke dan is de volgende vraag door welke middelen zou je je salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?

Respondent: door opleiding denk ik. Binnekort ergens in mei geloof wordt er training georganiseerd.

Ik vind op het persoonlijke vlak hoe jij dan als mens bent en dergelijke zou ik dat liever extern doen door een extern iemand en als het gaat om delen van kennis.. stel je voor dat ik aan acquisitie moet doen bij ergens.. dat je dan wel bij elkaar toets van kennen jullie dit bedrijf? Wie is er bekent bij dit bedrijf? Kennen iemand mensen bij dit bedrijf? Dat je dat goed met elkaar afstemt zeg maar. Dus dat is niet alleen beïnvloeding van jezelf, maar ook van het hele salesproces denk ik. Dat je gewoon gebruik maakt van elkaars netwerk eigenlijk.

Amy: Hoe ervaar je zo’n beïnvloeding?

Respondent: Ja ik heb eigenlijk nog nooit zo’n salestraining gedaan die is nu dan wel georganiseerd. Maar ik vind de beïnvloeding wel prettig. Ik denk dat het gewoon goed is dat dingen bespreekbaar worden gemaakt. Het is altijd vervelend om te zeggen ja het is niet gedaan maar als je bepaalde afspraken maakt dan moet je dat natuurlijk gewoon doen. Dat is overal zo natuurlijk.

Amy: En hoe zie je dan de bewaking van de salesdoelstellingen voor je?

Respondent: ja ik denk gewoon soort van ehh smart ehh ja prestatie indicator te maken denk ik.

Amy: en hoe moet dat dan worden bijgehouden?

Respondent: ik zou zeggen zo dat hangt af van hoe vaak je gesprekken voert en wanneer het mogelijk is. Maar ik denk wel dat je dit maandelijks bij moet houden denk ik.

Amy: oke en wat bedoel je eigenlijk precies met prestatie indicatoren? Kun je dat uitleggen?

Respondent: wat je allemaal gedaan hebt op salesgebied... je zegt van nou zoveel telefoongesprekken gevoerd. Maar daar kan je eigenlijk nog niets van zeggen of daar al iets uitkomt. Dat is het punt he.

Amy: oke maar hoe zou je dat dan bewaken? Zodat je niet aan het einde van het jaar er pas achter komt dat je iets toch wat beter had kunnen doen of iets gemist hebt bijvoorbeeld.

Respondent: ik denk dat ik het wel bij zou willen houden.

Amy: Heb je weleens gehoord van een CRM systeem?

Respondent: ja ik denk dat je de activiteiten daarin wekelijks moet worden bijhouden zou ik zeggen. Op het moment dat jij iets te melden hebt dan laat je mensen dat zelf melden in dat systeem. Ik zou ook gewoon dat iedereen zelf laten doen en niet dat 1 iemand dat moet gaan bij houden. Ja dat zou ik doen. En daar kan je dus..waarschijnlijk zitten daar ook prestatie indicatoren in.. een dashboard ofzo.

Amy: hoe zie je de beoordeling dan eigenlijk voor je van de kwantitatieve prestaties?

Respondent: Ehmm… ja dat is lastig.. ik denk dat als je goed presteert dus boven je target.. dan zoals ik al eerder zei dan moet daar wel een beloning tegenover staan denk ik. Maar ik denk dat als iemand onder de maat presteert dan ja.. dan moet je daar denk ik ook bepaalde consequenties…niet consequenties moet dat hebben maar wel een conclusie uit getrokken worden van ja ligt sales wel in jou straatje zeg maar. Maar ik denk dat mensen die hier potentieel heel veel opdrachten binnen halen.. ja.. ik vind dat dat wel beloont mag worden. En kijk als mensen dat dan onder de maat zitten denk ik van ja dan zijn ze er kennelijk ook niet geïnteresseerd in en ook niet gemotiveerd om daar meer.. om meer geld te verdienen of daar iets voor terug te krijgen. Ik denk eigenlijk wel ja.. ik zie daar wel.. daar moet wel een bepaalde beloning tegenover staan denk ik.

Amy: oke en als beloning zie je dan voornamelijk geld?

Respondent: ja dat klinkt wel heel plat maar zo zie ik het wel. Dat is wel waar mensen het meeste voor gaan lopen. Daarnaast vind ik trouwens ook wel dat je mensen de keuze moet kunnen laten maken om bijvoorbeeld te kiezen voor meer vakantiedagen. Vakantiedagen vind ik ook wel ehh.. Zoveel vakantiedagen heb je hier niet dus dat vind ik ook wel een positief signaal.

Amy: oke nou dat is duidelijk. Dan heb ik nog een laatste vraag hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je?

Respondent: ja die sales funnel is een goed plan. Zoals ik al zei misschien toch kijken van ehmm.. ja wie is hier nou heel geschikt voor om dit te gaan doen en wie vind dit leuk om te gaan doen bij IES. Dus daar zou ik eerst onderzoek naar gaan doen. Daarnaast heb ik al vaker gezegd binnen IES dat ik helemaal niet mensen die nu acquisitie doen.. ja ik zie daar nooit wat van terug. Er zal ergens wel een lijst staan enzo en ehh maar ook gewoon vanuit het vertrouwen van eigenlijk van ja zit ik hier bij een bedrijf ehh heb ik hier goed werk of zijn we morgen bij wijze van spreken failliet. Je wil gewoon, omdat het ook zo’n klein bedrijf is, wil je gewoon weten van hoe staan we ervoor zeg maar. En ja wat ik zelf mis zijn allerlei ja opdracht in de industrie enzo en nou ik zou nou is best weleens willen weten van goh hoeveel acquisitie heb ik nou eigenlijk gedaan in de industrie en wat is daar nou van terecht gekomen? Maar ook als motivatie van ja wat zou ik daar nog aan kunnen doen bijvoorbeeld. Van hee we krijgen iedere keer terug van jullie hebben geen verstand van zaken, nou dan zou ik wel denken van nou misschien kan ik daar wel in springen of iemand bij praten daarover ofzo. Het geeft ja.. mensen gaan er dan over praten wanneer je het inzichtelijk maakt en het gaat leven.

Amy: Dus je zou wel een actieve rol willen hebben in de sales funnel?

Respondent: Ja, dat denk ik wel ja. Ik zeg nou niet zozeer dat ik echt een salesman ben en misschien heb ik wel kwaliteiten waaruit het wel blijkt dat ik het wel goed zo kunnen hoor! Dat zou ik wel van mijzelf willen weten dan en waar ik mijzelf dan nog wel in zou kunnen verbeteren. Maar het is heel erg moeilijk hier om dat naast je functie ook nog actief te gaan doen. Dus nogmaals je zou eigenlijk iemand moeten hebben die hier fulltime mee bezig is. Maar dat blijft altijd eeuwig een heel moeilijk punt eigenlijk. Hiervoor zat ik bij Schiphol en dan zit je in principe gewoon 36 uur in contract dan en zou je nog vier uurtjes over hebben .. ja weet je .. je moet ook declarabel zijn. Er wordt van mij verwacht dat ik tachtig procent declarabel ben. Ja als je met je vakanties en dergelijke zit je ook nog en dan heb je ook nog andere werkzaamheden hier bij IES en dan zou je ook nog acquisitie moeten doen? Opgegeven moment haal je je declarabiliteit niet meer. Dus dat ik ook weer ehhmm.. Je moet eigenlijk iemand hebben die er actief steeds mee bezig is en dat aanblijft jagen en de gesprekken voert bij klanten en dat er iemand aanschuift bij zo’n iemand.

Amy: en met iemand bedoel je dat een van jullie als werknemers?

Respondent: ja dat zie je heel veel in ehh.. ik heb vaak mensen op bezoek gehad dat was dan de salesman en dan de vakinhoudelijke iemand die erbij zat. Dus eigenlijk een koppel. Het gaat er uiteindelijk om dat je het allemaal mooi en goed kan vertellen. Maar ook wel ehh ja dat je wel ..dat je geen onzin loopt te verkopen.

Respondent: ik vind ja als je een heel systeem.. ja als je dit toch wilt gaan verbeteren.. ja ik zie het zelf ook als ehh als ik bijvoorbeeld ehh technisch zeg maar dat je zeg maar storingsanalyse gaat doen van een fabriek ik noem maar wat.. dan kijk je opgegeven moment ook eerst van nou in welke groepen komen de meeste storingen voor en dan ga je opgegeven moment inzoomen op waar komt dat dan uiteindelijk door. En ja door dit systeem kan je natuurlijk ook opgegeven moment kijken van nou ehh als we niet veel offertes de deur uit doen waar komt dat dan weer door? Dan is er iets aan de hand in een fase van die sales funnel zeg maar. Ik denk dat je wel heel duidelijk moet zijn en daar zijn mensen denk ik een beetje bang voor.. dat ze hier op afgerekend worden zeg maar. En ik denk je gewoon heel duidelijk als bedrijf aan moet geven van nou jongens we doen dit gewoon om er gewoon beter van te worden he. Om nog een voorbeeld te noemen van de industrie hield ik bijvoorbeeld alle incidenten die er voorkomen bij, niet alleen als jij een wondje hebt dat je je open schaaft ofzo, maar ook bijna incidenten worden allemaal gemeld. Dat heeft een hele .. daar is een hele gedragsverandering aan vooraf gegaan voor.. het was een hele cultuur verandering want mensen waren bang. Die hadden zoiets van ja die durfden het niet te melden van ja stel je voor dan wordt ik daar op afgerekend. En dat moet je dus steeds uit blijven dragen van jongens we doen dit om gewoon er beter van te worden. Om meer opdrachten binnen te krijgen en waar kunnen we dat nou verbeteren. Dat is.. moet het niet persoonlijk maken.. maar daar moet ook het management heel erg mee oppassen. Van ehh wat gewoon puur is om te sturen. Niet alleen inzicht in het bedrijf maar ook inzicht in jezelf. Misschien dat iemand van het management ook wel zegt van ja ik ben ook niet helemaal effectief daarin, Ik heb daar iemand bij nodig die mij daar extra bij gaat ondersteunen. Ik doe ook iets niet goed in die gesprekken, ik kom op een bepaalde manier over bijvoorbeeld. En hoe ga je dat trouwens meten als je opgegeven moment bij zo’n gesprek bent geweest ehmm stel je de vraag dan nog later waarom je nooit meer iets van ze hebt gehoord? Hoe ga je dat toetsen hoe jij dan functioneert in zo’n gesprek? Ja ik vind het gewoon goed om dat bij te houden. Het leid er wel toe dat ..ja.. dat er een verbeter ehh.. ja we doen het allemaal zelf. De plan do check act eigenlijk.. we weten het zelf allemaal heel goed, we helpen andere bedrijven met het implementeren. Maar als we zoiets wel zelf moeten implementeren dan worden mensen daar toch een beetje terug houdend in en ehh.. ik denk echt persoonlijk en dat heb ik altijd al gezegd dat ik denk van het hele voortbestaan eigenlijk echt alles.. alle onvrede die er heerst hier of discussies.. eigenlijk is dat allemaal bijna ten grondslag aan het feit of je genoeg opdracht binnen krijgt. Krijg jij veel meer opdrachten binnen dan kan je ook mensen op de plek zetten die zei interessant en leuk vinden, mensen gaan daar beter door functioneren en ehh de klant is meer tevreden, je krijgt meer bekendheid zeg maar in de media, najaa als je meer geld hebt dan kun je meer investeren in mensen in de vorm van trainingen en dergelijken. Eigenlijk alles.. als je zelf voldoende geld hebt en je kan op vakantie dan ben je toch ook gelukkiger? Geld maakt niet gelukkig maar deels wel hoor! Dus ik denk wel dat dat ehh ja ik denk dat dit inderdaad veel en veel beter moet. Ik heb het ook wel ehh.. iemand een keer van Ijseltechnologie gesproken.. een general manager en die zei ook van ja die sales bij IES die moet ook wel wat steviger worden neergezet.

Als er meer opdrachten waren geweest in de industrie dan had ik het wel meer naar mijn zin gehad. En ja dan kan je zeggen van daar had je zelf dan voor moeten zorgen, dat kan dan wel zo zijn maar ik heb veertig uur per week bij een ander bedrijf gezeten en toen moest ik naar Schiphol. Dat was niet helemaal lekker gelopen, want dat bleek eigenlijk een heel ander soort opdracht te zijn dan dat eigenlijk bedoelt was. Ja goed daar heb ik wel veel van geleerd, maar daarom is het nog wel vervelend. Maar ik voelde me daar ook totaal niet thuis in de organisatie. Het was zo’n politieke organisatie en mensen waren gewoon geen professioneel vind ik.

Amy: Zou je het dan willen dat wanneer er wordt gezocht naar suspects, dat die dan aan bepaalde criteria moeten voldoen?

Respondent: Nou dat denk ik niet. Ik denk wat Frank zei van ja dit is het werk wat we doen. Bedrijven helpen die het eigenlijk gewoon helemaal niet weten. Je komt daarbinnen als consultant en die moet je dan ook gewoon helpen. Dat is ook wel gewoon ervaring natuurlijk. Maar dat je gaat kijken van wat is hier nou precies aan de hand? En dat was voor mij heel erg lastig omdat ik zoiets nog nooit zoiets had meegemaakt.

Amy: Oke dus de opdracht dat behoort dan misschien tot je functie zoals Frank dan zegt..

Respondent: Ja

Amy:.. maar het soort organisatie past dan niet bij je.

Respondent: Nee precies inderdaad. Dat is absoluut zo.

Amy: maar denk je dan toch niet dat er bepaalde criteria moeten zijn?

Respondent: ja misschien wel ja. Want het punt is dat alles wordt aangepakt wat ze maar kunnen krijgen en dat is opgegeven moment zoiets van ja.. je wordt er opgegeven moment naar toe gestuurd en dan ja..dan moet je gaan kijken van wat is hier nou precies aan de hand enzo.. en als je denkt ik trek dit niet dan moet je natuurlijk ook wel gewoon aan de bel trekken. Maar ik denk wel dat je moet kijken.. dat zou het mooiste zijn.. van wat heb je nou aan mensen lopen.. en wat voor opdrachten passen daar nou het beste bij. Maar weet je het is zo wel lastig om opdrachten binnen te halen.

(Gaat over andere opdrachten)..

Respondent: het is goed om buiten je comfortzone te komen en dingen bij te leren, dat vind ik heel goed .. maar het moet niet zo zijn dat je volledig buiten je kennis en ervaringen werkt. Dan ben je maar een beetje aan het zwemmen eigenlijk.

Respondent: een andere collega had eigenlijk ook een beetje hetzelfde als wat ik had. Die kreeg dan ook in de infra een project waar hij zich enorm heeft lopen vervelen dat hij opgegeven moment dacht van dit trek ik gewoon niet meer.

Amy: Oke nou dit waren dan mijn interviewvragen. Hartstikke bedankt voor je tijd en input.

Respondent: Ja graag gedaan, geen probleem.

**Respondent 7.**

Amy: Nou dan gaan we beginnen.

Respondent: Ja is goed.

Amy: Nou de eerste vraag is waaruit bestaan jouw sales doelstellingen?

Respondent: Niet. Ik heb geen salesdoelstellingen als trainee.

Amy: Oke dus je bent eigenlijk alleen bezig met het uitvoeren van de opdracht bij de klant?

Respondent: Ja

Amy: En zou je er wel behoefte aan hebben?

Respondent: ehm.. ja.. ik zou dat opzich niet erg vinden als dat er wel zou zijn. Ik doe er wel dingen aan ehmm maarja omdat ik geen doelstellingen heb, wordt er volgens mij ook niet echt aandacht aan besteed.

Amy: oke dus dan laat je het eigenlijk maar..

Respondent: het is voor mij in mijn rol als trainee heel makkelijk om het aan de kant te schuiven, want ja..

Amy: Omdat je er niet op beoordeeld wordt?

Respondent: Ja dat wel, maar in mijn beoordeling kan ik dan zeggen van ja ik heb mijn target toch gehaald? Nul dus!

Amy: Ja precies

Respondent: En terwijl ik heb misschien er wel extra oefeningen erop gedaan ofzo.

Amy: Maar dat komt dan vanuit jezelf..

Respondent: Ja dat moet dan inderdaad vanuit jezelf komen.

Amy: Maar je zou er dus wel de tijd en ruimte voor hebben om sales doelstellingen als trainee opgelegd te krijgen? Of vind je het wel logisch dat als trainee daar nog niet zo mee bezig hoeft te zijn.

Respondent: ehmm.. het ligt eraan wat je als sales kwalificeert. In principe als ik mijn opdrachten verlengt, kwalificiteert dat bij ons ook als een sale. Dus dat betekent dat ik gewoon ver over m’n target heen ben gegaan, want m’n target is nul. Ja ehh daar ehh ja dat is een beetje moeilijk, maar op het moment.. ik denk dat er wel meer aandacht voor mag zijn om gewoon is uit te leggen van wat moet je nou doen en niet pas op het moment dat je het moet gaan doen. Dus als je promotie maakt.

Amy: Nee oke.

Respondent: gewoon van te voren al even beschrijven van joh hier gaat het over, dat betekent dit.. en dat nou is spiegelen op wat jij afgelopen jaar of half jaar .. weet ik veel wat heb gedaan. Dan zou je target uitkomen op dit.

Amy: Oke dus je wilt eigenlijk een soort van rol beschrijving.

Respondent: Ja

Amy: Dus niet alleen wat je doen aan opdracht bij de klant, maar ook kwa sales. Dat daar die rol van beschreven wordt?

Respondent: Ja! Ook inderdaad van nou hoe haal je dit nou het maximale? Kan je er nog meer uithalen? Dat kan allemaal prima maar … daar is gewoon geen aandacht voor. Dan denk ik van ja je kan het altijd gooien op ja dan moet je er naar vragen. Maar opgegeven ogenblik zeg ik toch ik ben een trainee en dan wordt ik geacht om nog een hele hoop dingen niet te weten dat is gewoon de aanname die wordt gedaan.

Amy: Dan rem je dus eigenlijk jezelf bedoel je?

Respondent: Nou je remt niet jezelf, maar door de organisatie. Want die zegt ja vraag maar en dan moet je dus gaan vragen naar iets naar iets wat je niet weet. Ja hoe weet ik dat ik behoefte daar aan heb.

Amy: Ja oke.

Respondent: Dat soort discussies krijg je dan. Dus het is een beetje ingewikkeld.. onnodig ingewikkeld eigenlijk. Ik denk dat je het prima er over zou kunnen hebben.

Amy: dus uiteindelijk verwachten ze dat je er wel iets aangedaan heb aan het einde van het jaar..

Respondent: ja.. soort van ja..

Amy: Maar dus eigenlijk ook weer niet..

Respondent: Ja..

Amy: dus is het dan eigenlijk niet helemaal duidelijk en moet het specifiek wat er van je verwacht wordt aan het einde van het jaar op het gebied van sales?

Respondent: Ja inderdaad.

Amy: nou de volgende vraag is hoe ervaar je de sales doelstellingen? Dat heb je eigenlijk al een beetje benoemd. Maar om hier verder op door te gaan.. Welke positieve aspecten zie jij van sales doelstlelingen die je krijgt opgelegd?

Respondent: positieve aspecten.. ja.. ik heb hem niet de sales doelstelling.. zoals als dat niet hebben is altijd gemakkelijker. Ehhm wat ik als nadeel hiervan zie ik dat hier geen aandacht voor is. En dat is wel jammer, want eigenlijk vind ik dat je dat als trainee moet je wel in bepaalde mate al doen om bij te dragen aan de organisatie. En daar is nu ook.. kijk je kan misschien wel zijn dat jij niet de volledige funnel doorloopt, dat hele model, van stap 1 tot en met stap 6, maar je zou in ieder geval al wel actief kunnen bijdrage aan stap 1 de suspect in de sales funnel. En dat is nu niet zichtbaar, want ze tellen alleen de stap zes dus de order. Ja dat is leuk maar daar wordt ik niet op afgerekend dus en daarbij de aanname is dat ik dat ook nog helemaal niet zover kan brengen.. ja dan is niet je ..dan zou je misschien anders moeten tellen. Per functie om meer te kijken van ja.. want als je weet dat je trainees aan stap 1 de supspect niet bijdragen dan ja dan kan je ook donder erop zetten dat als diegene promoveert naar junior .. ja.. dat hij dan ook niet heel goed zal zijn in stap 1 dus dan kan je je afvragen of hij de volgende stappen het wel of niet gaat doen.

Amy: dus je bedoelt eigenlijk moet je vanaf begin afaan.. vanaf het begin dat je binnenkomt eigenlijk moet je er al meteen mee beginnen met de eerste fase van de sales funnel? Dat je in ieder geval mensen er bewust van moet maken?

Respondent: Ja..nou en dat kan heel simpel zijn.. dat je bij elke werkgever waarbij je zit, of elke periode dat je er zit..meestal is dat een periode van drie maanden.. dat is best wel een flinke periode.. dat je voor elke periode dat je er zit dat je daar gewoon in ieder geval een suspect aandraagt. Dat hoeft nooit wat uit te komen.. maar ja.. als jij zometeen ehh.. ze willen meer trainees.. als ja.. als jij een aantal trainees hebt die de hele tijd suspects aandragen dan is de kans ook veel hoger dat er uiteindelijk een keer eentje door stroomt.

Amy: Oke nou we gaan door naar de volgende vraag.. wat voor motivatie spelen voor jou een rol bij sales doelstellingen? Dus als je deze krijgt voorgelegd.

Respondent: ja gewoon het behalen en eroverheen natuurlijk! Dat is voor mij dan wel echt de doelstellingen. Die doelstelling behandel ik dan net als alle andere doelstellingen.. je haalt hem en je gaat er overheen.. mitst de doelstelling realistisch is natuurlijk!

Amy: Ja op basis daarvan horen sales doelstellingen natuurlijk ook opgesteld te zijn. Middels het SMART principe.

Respondent: Ja maar het is wel echt een ‘als’. En die moet echt ingevuld zijn. Wat ik bijvoorbeeld .. stel ik wordt nu gepromoveert naar junior.. en dat ik dan tot en met december een half miljoen moet binnenhalen.. ja dan zeg ik ook van bekijk het! Dat lukt mij gewoon niet.. en ja dan inderdaad wat jij zegt dan moet de doelstelling SMART zijn.

Amy: Zou het jou dan helpen om samen die doelstellingen op te stellen, zodat het voor jou realistisch wordt?

Respondent: Ja..

Amy: Okee dan gaan we over naar de volgende vraag. Heb je behoefte aan kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd?

Respondent: Ja, ik denk dat de enige goede doelstelling die gebaseerd is op korte termijn het jaar doelstelling is.. want als je bijvoorbeeld een korte termijn doelstelling van een drie maanden hebt dan krijg je zulke wisselende verschillen.. dan ehh.. ja kan ik op het ene moment een opdracht starten.. dan zit ik voor dat kwartaal dik in de plus en dan voor het volgende als ik dan geluk heb een opdracht die wordt verlengt en dan zit ik weer dik in de plus.. maar stel ik ga op vakantie en ik heb net geen opdracht dan sta ik een heel kwartaal in de min. En ja van de vier kwartalen 1tje in de min dan kan je dus nooit hoger scoren dan 75% x je plus. Ja dan haal je nooit je target, omdat je altijd op max driekwart zit. Dus ehh daarvan zou ik eigenlijk al zeggen dat een jaar gewoon het minimum waar je naar moet kijken. Dan heb je een beetje een beeld..

Amy: Kies je dan ook voor een jaar doelstelling, omdat dit je vrijheid en ruimte geeft om je doelstellingen zelf in te vullen?

Respondent: Ja.. en je weet dat er bijvoorbeeld in januari niet zoveel komt, dat gaat meestal richting maart en april dan komt er weer een hele hoop binnen. Ja dan heb je dus januari, februari, maart, die kun je dus gewoon in de prullenbak gooien. Dan krijg je een beeld vertekent beeld dus dan kan je beter gewoon net wat langer meten.. daarom denk ik ook dat om die reden dat een half jaar niet zal werken.. ik denk dat het er altijd op neer komt dat de eerste van het half jaar gewoon bagger is en de tweede helft van het jaar compenseer je een soort van beetje maar net niet genoeg om de eerste helft goed te maken.. terwijl dat dat een heel vertekent beeld is.. want als je over het hele jaar kijkt dan zal je zien dat waarschijnlijk je hele jaar ..ja.. naar april maak je gewoon je hele jaar goed.

Amy: Als je kijkt naar het plaatje van de sales funnel en de acties die er ondernomen dienen te worden om de voorspelbaarheid mogelijk te maken.. hoe zou je dan je doelstellingen inrichten?

Respondent: nou niet. Dit is micro management, dat is administratieve last. Erika die bezoekt bijvoorbeeld liever mensen en dan ga ik niet meten hoeveel telefoongesprekken zij voert. Dat geeft een vertekent beeld plus ehh als ik elke week in moet gaan tikken hoeveel telefoon gesprekken ik per week heb gevoerd, zodat ik aan het eind van het jaar op kan tellen.. dat is interessant maar niet interessant genoeg.. ik denk dat er uiteindelijk gaat het er gewoon om.. hoe vaak krijg jij een ding in stap 6 de order fase en waar vind jij zelf in de voorgaande stappen dat het niet goed loopt en daar moeten we mensen gewoon in helpen. En dat moeten we gewoon vanaf het moment dat we binnenkomen, moeten we ze daarin in begeleiden. ..actief..

Amy: Maar zoals je ziet he sommige acties die komen ook voor in de verschillende fases..

Respondent: Ja

Amy: heb je er geen behoefte aan om te zien hoeveel acties je vorige jaar hebt gedaan eer dat er een offerte is uitgekomen? Dat vind je niet interessant voor jezelf om dan een voorspelling kan doen voor het volgende jaar?

Respondent: ik vind het wel interessant.. maar de administratieve last die er tegenover staat die is te hoog in tegenstelling tot wat ik met die cijfers zou doen. Als ik na een jaar ga kijken, omdat ik dan zeg nou elke tien telefoontjes heb ik wel 1 bezoek uit, elke 10 bezoeken is 1 ehh 1 offerte .. ehh en elke twee offertes is een onderhandeling en elke 75% van de onderhandelingen is gewoon een order.. ja dat is heel leuk, maar wat doe ik daarmee? Ja dan ga ik uitrekenen hoevaak ik moet bellen om een bepaalt aantal orders daaruit te krijgen.

Amy: okee ja maar het kan ook zijn voor als er bijvoorbeeld een omzetdoelstelling door Jan wordt opgesteld.. dan kan je kijken als je terug kijkt naar die vorige acties van is het realistisch? Ten opzichte van het werk wat ik hiervoor zou moeten doen.. het aantal acties wat ik moet doen.. is het realistisch en is het haalbaar en ja je kan eigenlijk voorspellingen doen naar het volgende jaar natuurlijk hoe je dat gaat berekenen.

Respondent: Ja dat klopt, maar eigenlijk wat je dan probeert te doen is ehh intuïtie in excel gooien en dat is ehh de data die je voor nodig hebt, het vergaren van de data die je daarvoor nodig hebt en het maken van die excel dat kost veel meer tijd dan echt heel veel meer tijd dan die intuïtie. En zodanig veel meer tijd dat ik liever de kans neem dat mijn intuïtie fout zit.. stel hij is fout ..ja.. de consequenties zijn niet zodanig dat ik daar echt ehh.. stel mijn intuitie zit fout tegenover het model .. dan ja mis ik misschien een order uiteindelijk.. maar het komt niet zo heel nauw denk ik hoor..

Amy: en als je nou bijvoorbeeld wekelijks of eens in de zoveel tijd met elkaar gaat zitten, iedereen maandag of je verstuurd bijvoorbeeld je activiteiten naar iemand.. naar 1 iemand die hier verantwoordelijk voor is en die houdt bijvoorbeeld een CRM systeem bij? Veel bedrijven die gebruiken bij dit systeem een CRM systeem om dit soort dingen in bij te houden. Als je nou wekelijks kort voor jezelf even opschrijft wat je gedaan hebt? Daar komen ook je acties uit voort.. dan komt er een heel systeem een overzicht dat duidelijkheid geeft en waarbij iedereen weet wie wat aan het doen is en als je dan zeg maar tijdens die gesprekken mensen elkaar aansturen, maar ook van elkaar leren door te vragen hoe pak jij bepaalde dingen aan. Hierdoor kan ook de voorspelbaarheid verbetert worden.. Dit is een voorbeeld.. wat vind je ervan als jouw acties op deze manier worden bijgehouden?

Respondent: Ja.. ehmm.. ik vind het overleg groepje inderdaad een interessant idee, maar nog steeds het registreren.. ja.. zoals ik het nu zie ehh.. iemand helemaal verantwoordelijk maken.. ja dan moeten we gewoon ehh.. dan krijgt de administratie gewoon een extra taak of iemand anders krijgt .. maar daar gaan extra uren inzitten. Ja.. ik heb het er gewoon niet voor over.

Amy: Ja dan gaan er extra uren inzitten inderdaad, maar als je je daardoor een voorspelbaarheid kan doen.. dat vind je dan niet belangrijker dan dat je ieder jaar zomaar een doelstelling krijgt opgelegd?

Respondent: Nee.. want wat je net zegt we stellen een target per persoon die tellen we allemaal bij elkaar op en het enige wat je dan hoeft te doen is, hoeveel orders hebben we dit jaar nou binnen gehaald, wat was de waarde daarvan? En die tellen we bij elkaar op en dan kijken of dat overeenkomt met de jaar doelstelling. En als we die analyse al niet doen dan denk ik dat dit echt heel veel te veel gevraagd is. Daar moeten we echt eerst wat mee gaan doen, om te kijken of dat de moeite waard is. Want anders ben ik dus extra tijd kwijt aan het bijhouden van al die acties.. terwijl het niet eens wordt vergeleken of de optelling van onze targets of die gelijk is aan het aantal orders. Ja.. dan vind ik het extreem zonde van mijn tijd. Ik vond het al zonde van mijn tijd.

Oke dus als de vraag even opnieuw stel en we daar dan even een conclusie uithalen dus hoe je de sales doelstellingen voor je ziet in de sales funnel?

Respondent: ik zie de sales doelstellingen dat is eigenlijk wat we .. het is eigenlijk een soort afgeleide van de kosten samen met de verwacht kosten en dan daar tegenover staat dan de binnenkomende orders.. dus wat moeten wij binnen halen om als bedrijf te blijven leven? Daar dan nog een keer een soort veiligheidsmarge op en dat zijn de targets vanuit.. ..zo zou ik ze opstellen.. ehh en die targets die moet je .. die zal ik ieder jaar wel even controleren van wat hebben we nou gedaan? Wat hebben we binnengehaald? Wat waren de targets? En op basis daarvan ..

Amy: Oke dus jij zou niet te diep ingedaan op de acties, die zou je dus achterwegen laten?

Respondent: inderdaad wat dat is micro management..ehmm.. en het gevaar hierbij is ehh.. prikkels.. dat kunnen perverse zijn ehh dat kunnen ook gewoon zelfs ehh ja vijandschap zijn. Wat je hiermee opwekt. Want je schrijft hier iemand precies voor wat hij moet doen. Want je gaat zijn aantal belletjes monitoren, je gaat zijn aantal bezoeken monitoren, je gaat zijn aantal opdracht monitoren.. en wat je hier krijgt.. hier komt een ratio uit.. en daarop wordt die ratio gestuurd.. nou wat ik ook kan doen is gewoon ehh daar kan ik dus mee gaan spelen.. ik kan gewoon mensen gaan opbellen en dan zeggen ja nee maar dat was niet zo’n belletje dat was een ander belletje.. nou en dan gaat mijn ratio opeens omhoog.. snap je? Het systeem is heel makkelijk te bespelen. En die wekelijkse of maandelijkse besprekingen.. wat heb ik eraan als ik van Dimitri hoor dat hij die maand 15x heeft gebeld?

Amy: dan is het misschien opvallend dat hij zoveel telefoontjes moet plegen en dan kan dit bespreekbaar worden gemaakt en dan helpt je elkaar om beter tot die order te komen.

Respondent: ja dan kom ik weer terug op mijn originele punt.. het kost gewoon teveel tijd in vergelijking wat we ermee gaan doen.. zo ver ehh.. zo professioneel gaan wij hier gewoon nog niet mee om. En ik vind het eigenlijk licht schokkend dat de optelling van de orders nog niet worden vergeleken met de targets.. dat betekent gewoon eigenlijk dat de targets onrealistisch zijn. Ja.. als we dat niet eens hebben dan wil ik het eigenlijk gewoon niet eens hebben over verdere stappen om te implementeren. Kijk je kan wel een targets opstellen uit onderbuik gevoel.. iemand kan super inschattingen maken.. dat is gewoon de intuïtie van mensen.. wij doen dit in ons hoofd.. daar gebeurt iets.. iets magisch en ehh helemaal goed.. niet helemaal verklaarbaar.. soms wel.. meestal wel.. maar het feit blijft dat je echt gewoon binnen twee procent een schatting.. binnen twee procent foutmarge een super schatting kan maken als jij een beetje bekend bent met waar het over gaat. Nou we hebben het over mensen die al lang doen wat ze doen.. dus de foutmarge is gewoon super klein, maar waar het meer omgaat is wat wil je er nou echt uithalen? Ik denk dat gewoon een vergelijking van ja.. hebben we nou binnengehaald van wat we verwacht hadden binnen te halen? Dat die al ..dat dat gewoon stap 1 is. En dat de rest van die stappen ..ja dat is micro management. Ik zou micromanagement eigenlijk niet eens willen.. ik zou best een sparringsgroepje willen.. dat is leuk .. maar het bijhouden van die activiteiten? Nee… dit gaat mij echt iets te ver. Heb je ook gekeken naar perverse prikkels?

Amy: Nee eigenlijk niet.

Respondent: wat ik daarmee bedoel is dat met dat telefoontje dat je daar mee gaat spelen. Dus als ik dan zeg van ja ehh ik heb hem wel gebeld maar dat ging ehh over iets anders. Ik weet niet wat, misschien heb ik hem daar wel echt voor gebeld…maarja dan maak ik er gewoon wat anders van.. dat soort dingen.

Amy: ja ik heb er wel over nagedacht dat mensen er mee kunnen gaan spelen, maar dat die mensen uiteindelijk wel vast zullen lopen..

Respondent: dat klopt maar..

Amy: Kijk je gaat er bij deze organisatie cultuur natuurlijk ook vanuit dat je door middel van die vrijheid en verantwoordelijkheid die je krijgt ..ja.. dat mensen toch wel eerlijk zijn want dat wordt ook van je verwacht door deze stijl.

Respondent: ja maar.. je hebt tegenwoordig zoveel manier van communiceren.. geldt een ehh berichtje op Linked Inn ook als een telefoon? Weet je wel dat soort dingen.. je moet hierover afspraken maken en wat je dan ziet is dat het begrip alweer heel breed wordt .. en ja dan stel ik de vraag van waarom doen we dit nou? Vind ik het nou interessant om dat te weten? Nee want ik interessant vind is als ik het niet kan om dan begeleid te worden.. dat vind ik interessant of als iemand anders het niet kan dat we diegene dan begeleiden. Dat vind ik interessant. En wat wil ik dan weten van degene die me gaat begeleiden.. wil ik gewoon weten dat die veel orders binnen haalt .. en dan wil ik het liefst daarvan weten hoe groot die orders zijn.. want als iemand super veel orders binnen haalt allemaal van een klein bedrag dan ja.. dan heb je misschien ook weer een ander die super grote orders binnen haalt.. dan moeten we mensen dan toch bijvoorbeeld door twee mensen laten begeleiden die de orders binnen haalt en dat soort dingen .. dan zitten we veel meer in de informatie die je gewoon hebt..

Amy: Ja dat kan natuurlijk ook want op deze manier kan je ook je voorspellingen toepassen. Want uiteindelijk valt die fasen waar je het nu over hebt ook in de sales funnel.

Respondent: Ja dat klopt maar de telling ervan heeft voor mij gewoon geen toegevoegde waarde. Want daar is zo makkelijk mee te spelen. Als jij zegt van ja ik doe drie bezoeken en dan heb ik sowieso een order.. en daarnaast ervaar ik het managen van die activiteiten als echt heel dwingend, gewoon gevangenis. Ik kan daar niets mee, behalve het stappenplan. Dat ehh ja.. ik zou er ook geen boodschap aan hebben ook. Als iemand tegen mij zou zeggen aan het einde van het jaar van nou ehh Oscar jij doet 100 belletjes voor 10 orders of 15 orders .. nou dan zou ik ook zeggen van ja.. als het er op aankomt dan wordt je er toch op beoordeelt.

Amy: Je bedoelt dat er dan wordt ingezoomd?

Respondent: dat klopt inderdaad. Dan gaat er ingezoomd worden op het aller laatste niveau aan data van wat we hebben. Nou als dat dat is dan wordt er gewoon gevraagd van joh waarom heb jij maar zo weinig gebeld en als ik dan zeg van ja ik hoef maar twee keer te bellen dan heb ik een order.. ja waarom bel je niet 10 keer? Dan hebben we twee keer zoveel orders. Ja dat soort dingen krijg je dan en die discussies die vind ik ook onzin discussies want daar gaat het gewoon niet om. Het gaat er niet om dat ik vaker moet bellen.. waar het om gaat is dat wij als IES op dat moment ons gemeenschappelijke target niet gehaald hebben. En dan heb ik het er liever over of dat mijn schuld is of dat iemand anders.. of dat het bij iemand anders ligt. En dan heb ik het er graag over van oke we hebben een verschil tussen twee personen of meerdere personen.. nou dat is goed maar dan moeten we dus gaan compenseren.. zowel in tijd bijvoorbeeld ik moet meer tijd om te gaan verkopen en dan kan ik compenseren met meer binnen gehaald opdrachten en dat vind ik een veel nuttigere discussie dan het hebben over waarom bel jij maar zo vaak. Dat vind ik ja..

Amy: En als je nou kijkt naar de kwalitatieve doelstellingen in de sales funnel?

Respondent: ja dat zou op zich heel goed zijn denk ik. Ik denk dat in principe op de eerste vijf fasen in de sales funnel daar gaat het gewoon om. Daar moet je gewoon .. daar kun je best frequent een training op hebben. Dat kan ook een jaarlijks iets zijn dat je dus elk jaar vijf korte trainingen hebt daarover dat zie ik wel zitten ja.

Amy: Zou je dan willen dat jullie elkaar erin trainen of zou je zeggen dat moet een extern iemand doen?

Nee dat mag van mij best elkaar zijn. Als iemand daar wel een goed verhaal bij heeft. Maar dan wil ik wel een goed verhaal. Anders prik je daar zo doorheen en dan heeft dat echt geen zin.

Amy: oke.

Dan gaan we door naar de volgende vraag door welke middelen worden de sales doelstellingen beinvloed? Nou wordt jij nog niet echt beïnvloed, omdat je als trainee nog geen sales doelstelling opgelegd hebt gekregen. Maar stel jij krijgt dadelijk wel een salesdoelstelling waardoor zou je dan beïnvloed willen worden?

Respondent: ik denk dat je dan automatisch op trainingen of meeloop komt.

Amy: Dan bedoel je meelopen met de medewerkers die wel ..

Respondent: ja met senioren medewerkers. Ik wil best met wel,, of eigenlijk met iedereen die er een beetje goed in is.. die zo’n gesprek gaat doen.. dan wil ik best wel mee. En ja dat mag een junior, een senior, een medior of een partner zijn.. dat maakt me allemaal niet uit eigenlijk.

Amy: Oke. Dit is dan vooral gericht op kwalitatief, omdat deze middelen jezelf verbeteren.

Respondent: ja het gaat om ervaring opbouwen denk ik. Omdat je het dan gewoon gezien hebt en weten hoe het kan lopen en dan pak je het vanzelf.. kan je ehh.. ja de situatie meemaken dan kan je vanzelf wel sturen.

Amy: Ja oke dat je het zelf allemaal ziet, het ervaart en ervan leert?

Respondent: Ja.

Amy: en als je dan kijkt naar omzetten die je behaald? Zou je daar nog door het jaar heen beïnvloed willen worden dus echt op de cijfers?

Respondent: nou ik vind dat bij het einde van het jaar prima. Ja je kan het ook bij je beoordeling, je tussentijdse beoordeling, ga ik er vanuit dat het gewoon meegenomen wordt eigenlijk. Ehmm.. ja ik dat het huidige systeem zoals we hebben dat dat gewoon voldoet.

Hoe ervaar je de beïnvloeding van de sales op dit moment?

Wordt bij deze vraag niet beantwoord want wordt eerder tijdens dit interview duidelijk gemaakt.

Amy: Hoe zie je de bewaking voor je van die sales doelstellingen?

Respondent: Ja in de beoordelingen. Ja dat ehh..

Amy: En ook tijdens die gesprekken waar we het net over hadden? Dat je om de zoveel tijd met elkaar zit om gewoon te kijken van wie waar staat? Of zou je dat echt bij je persoonlijke beoordeling houden?

Respondent: ehhm.. nee ik denk dat je daar mensen vrij in moet laten. Sommige mensen zullen het alleen bij hun beoordeling willen bespreken. Ik vind het ook prima om dat met een groep te bespreken, maar daar is niet iedereen gelijk in. Ik zou dat ook niet zo vast willen leggen.

Amy: oke en als je dat dan met een groep wil bespreken, om de hoeveel tijd zou je dat dan doen?

Respondent: Ja ehmm.. om de twee maanden zoiets.. ik weet niet of ik helemaal speciaal daarvoor zou willen komen. Ik vind dat meer een soort ehmm.. ja .. dat is misschien een gesprek van een uur ofzo en dat moet je twee keer een uur gaan reizen voor dat gesprek.. ja ik probeer dat altijd zo veel mogelijk te voorkomen dat ik meer reistijd heb dan dat ik daar ben. Dus dat vind ik dan wel een beetje zonde. Dus ik weet niet .. ja.. ik denk dat dat gecombineerd met iets zou moeten worden dat het dan wel interessant zou zijn of bijvoorbeeld bij de maandmeeting daar een uur voor krijgen of zoiets.. dan ben je toch al.. daarna gaat het toch ook weer over iets anders.

Amy: ja oke dus dat je het maandelijks bespreekt en niet dat je pas aan het einde van het jaar ziet dat mensen hun targets niet hebben behaald?

Respondent: Ja.. ik vind dat de verantwoording van het MT. Als zij pas aan het einde van het jaar gaan kijken van of mensen hun targets halen dan moeten ze dat vooral doen maar dan moeten ze niet raar opkijken ze dan pas merken dat ze het wel of niet gehaald hebben.

Amy: Oke dus jij ziet de bewaking van de salesdoelstellingen dus voor je door tussentijdse beoordelingen en de maandmeeting, dat je zo elkaar op de hoogte houdt?

Respondent: ja..naja als het gewoon geregistreerd wordt wat jij binnenhaalt dan kan ik zo zien of jij op target zit of niet. Dat is iets wat ik om 12 uur snacht’s nog zou kunnen inzien denk ik.

Amy: en voor de registratie wat zou je daar dan voor gebruiken?

Respondent: ik vind een simpel Excelletje voldoende in plaats van een CRM systeem. Dat is niet ehh..

Amy: En waar moet die Excel dan precies uit bestaan? Kun je die stappen benoemen wat je daarin precies zal beschrijven?

Respondent: ehh dat is heel simpel. Dat moet een naam zijn, een target over dit jaar en wat je al hebt binnen gehaald. Heel veel meer heb ik daar niet voor nodig. Dat kunnen we dan later nog uitbreiden met hoeveel uur daar dan tegenover staat als je bijvoorbeeld.. kijk als jij ehh.. op basis van detachering gaat werken dan zit daar een heel anders winstprofiel op dan fixed priced resultaat afspraak. En ehh.. zo zou dus nog een kolom met winstmarge ofzo dat zou wel interessant zijn.

Amy: dient het dan ook visueel te zijn?

Respondent: Nou dat hoeft niet perse. Ik kan het best in een rij getallen hebben, dat vind ik prima. Maar dan weet ik tenminste dat iemand die een half miljoen heeft binnen gehaald op basis… dat die ehh.. als hij dat doet op basis van resultaat afspraken dat hij dan veel meer winst kan maken dan op basis van detachering. Dat is gewoon al zo. Dus als ik dan weet van nou.. hij heeft zijn target gehaald van .. we houden even een half miljoen aan dat is makkelijker.. ehh.. hij heeft zijn target gehaald maar als dat op basis van detachering is dan maken we er niet super veel winst op. Ja dan weet ik al precies hoe.. weet je wel als we heel veel mensen hebben die dat doen.. ja die halen allemaal hun target maar winst technisch gezien is dit gewoon niet interessant. En ja ik heb dus die data liever dat je gewoon ziet hoeveel heb je binnen gehaald en wat voor werk is dat, want daar kan ik dan weer conclusies aan koppelen. Misschien moet iemand gewoon is wat minder detacheringswerk doen en wat meer resultaatgericht werk of andersom, dat kan ook.

Amy: oke en waarop zou je dan de omzet doelstelling van het jaar baseren?

Respondent: kosten plus verwachte kosten plus winst marge. Dat is gewoon je omzetdoelstelling en dat ehh.. dan moet je middels een verdeelsleutel wat ja je trainees hebben nul procent doelstellingen dus die ehh.. als jij vijftig trainees hebt en een senior, dan zal die senior alles binnen moeten halen. Ja. Dus dat moet je in kaart brengen. Dus ehh.. zo.

Amy: Hoe zie je de beoordeling van de kwantitatieve prestaties voor je?

Respondent: Ja ik denk dat ik dan weer terug kom op m’n verhaal van net van wat zou ik willen zien van m’n collega’s.. ehh en dat is van een target maar over dat target daar moet eigenlijk ook gewoon een soort van winstmarge zitten.. ehh en ja dat moet een beetje .. dat moet in relatie staan tot je functie ..ehh.. als ze geen functies hanteren dan moet dat in relatie staan tot je salaris..en daar mag best een wisselwerking inzitten ..ehm.. als zodanig vind ik dus ook dat ehh.. het moet geen ..wat je nu ziet dat is het target dat is een lijn..en geen punt. Het punt bereik je of niet. Dus het zijn twee opties zo werkt het niet.. je hebt eigenlijk drie opties… je gaat er overheen, je bereikt hem of je zit er onder. En zelfs dat vind ik eigenlijk al bekromp.. je hebt eigenlijk gewoon tig duizend opties.. je haalt hem, je gaat er in bepaalde mate overheen, of een bepaalde mate zit je er onder en ja daar mag best wel een prikkel in zitten wat mij betreft. Als ik net daaronder zit dan ja dan mag dat best wel een consequentie hebben. En als ik er ver boven zit dan mag dat ook een consequentie hebben.

Amy: En waar bestaan deze consequenties dan uit?

Respondent: ehmm.. ik denk dat je dat dan wel meer in het geheel mag zijn. Kijk stel je hebt iemand die een opleiding volgt maar die toch ze target haalt, dan wel exact z’n target ja dat vind ik toch wel goed gedaan. Want dat betekent eigenlijk dat je minder tijd hebt gehad voor je sales en toch je sales op target hebt gehaald. Terwijl iemand die dat niet doet en z’n target niet haalt, ja daar moet je dan toch echt even mee gaat praten of hij überhaupt wel sales targets moet hebben en of we dat niet bij anderen neer moeten gaan leggen. Maar wat hij in de plaats ook weer naar die andere schuift, want je kan niet alleen targets schuiven, nee dan moet je ook je tijd gaan schuiven. Nou ik weet niet of we al zo transparant zijn dat we dat kunnen gaan bespreken, maar dat zou ik graag zien. Dat als jij meer verkoopt dat er dan ook meer tegenover staat. Dat hoeft niet perse direct geld te zijn ofzo, maar dat mag ook gewoon meer opleidingsuren, meer vakantie of weet ik veel wat zijn. Uiteindelijk kost dat allemaal geld. We zijn nou eenmaal een op geld gebaseerde economie, dus dat is niet gek. Maar ehh ja ik vind dat niet..ehh.. ja dat mag best wel. En als iemand helemaal niet verkoopt nouja dan mag hij ook best wel dingen inleveren tot een bepaalt niveau natuurlijk. Want je moet wel een soort minimum aan houden. En stel ik heb net een jaar lang alleen maar lopen verkopen en ik ben er gewoon even klaar mee.. ik ben er wel goed in maar ik ben er gewoon even klaar mee.. wat dan? Wil ik zo’n iemand..ja.. want wat ik net zei met dat systeem dan wordt iemand gestraft. En dat vind ik niet oke.

Amy: Nou iemand hoeft niet perse gestraft te worden toch?

Respondent: want hij heeft net een jaar super zijn best gedaan, weet je wel, hij heeft misschien wel dat ook wel gerealiseerd en dan denk ik van ja dan hoef je niet.. dan moet je niet.. je moet dus ook bij kunnen stellen. Gewoon bewust. Ik vind eigenlijk dat je gewoon een soort van ruil systeem moet opzetten met uren of acties of punten of weet ik veel wat, dat je kan schuiven naar elkaar. Dat je eigenlijk kan ruilen, want schuiven is eenzijdig. Dus dat je echt kan ruilen en ja dat zou ik heel mooi vinden. Maar we zitten nu nog heel erg aan het schuif regiem.

Amy: oke, interessant allemaal om te horen!

Amy: Nou is mijn laatste vraag hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je?

Respondent: als ik dit zie dat micro management ding dan wordt ik echt bang. En ehh.. wat ik hier zie in dat micro management ding is dat we ons ook niet bezig houden met de relevante dingen. Zoals een vergelijking op dat zesde niveau dus de orders met de targets. En dat baart mij gewoon zorgen. Dat wij ons niet richten op het doel, kwalitatief dan wel.. ehh wat we dan gekwantificeerd hebben in targets versus orders. We verliezen dus eigenlijk het doel uit het oog en gaan ons richten op micro management. Ja dat ehh.. zoals ik dat nu zie.. als dat de implementatie is dan vind ik .. met alle respect.. als jij dat zou doen.. dan vind ik dat we jou er direct uit moeten trappen en zeggen van ja dit klopt niet. Dus ehh.. dat is mijn huidige visie nu. Terwijl als we ons ja.. als jij ons daarin kan helpen bij ..dus richten op die doelen.. ja dan is alle hulp welkom echt waar.

Amy: ja dit micro management hoeft het niet te worden natuurlijk. Want waarom ik dit benoem is, omdat ik gekeken heb hoe bedrijven dit op dit moment doen. En dan je middels interviews kijken van ja wat zijn de reacties van de medewerkers hierop en op basis daarvan krijg je input hoe hun het ervaren en zouden doen en dit kan je dan meenemen in de implementatie. Daarom stel ik deze vraag ook, om iedere geïnterviewde te betrekken bij de implementatie. En daarnaast was naast het probleem dat er nog geen zicht is in de sales funnel om omzet voorspellingen mogelijk te maken, ook het probleem dat de medewerkers meer in dit proces meegenomen dienen te worden. Dus als je dat als doel voor je ziet tijdens het interview dan kan er volgens gekeken worden naar hoe kan je de omzetvoorspelling waar gaan maken. Want als je niet weet hoe de medewerkers gemanaged willen worden.. kijk je kan wel weten van oh zo kun je omzetvoorspellingen waarmaken.. maar je wilt ook weten hoe willen mensen gemanaged worden om dat überhaupt te gaan doen? Want de sales wordt mede mogelijk gemaakt door de medewerkers natuurlijk. Dus ik vond het interessant om te weten van ja hoe gaat het dan hier in zijn werk. Daarbij vond ik het ook interessant om te zien hoe de sales funnel en de voorspelbaarheid daarvan mogelijk kan worden gemaakt in de huidige cultuur van IES.

Respondent: juist.. ja oke.. dan is dat helder.

Respondent: ja oke. Heb ik je vraag zo beantwoord?

Amy: Ja ik weet niet of je nog iets wilt toevoegen?

(Dit verwerken in de tekst) Respondent: Waar ik het nog even over wilde hebben: is ehh ja als je dit soort dingen echt uit gaat werken.. dat is geweldig voor de data nerds enzo.. alhoewel ik daar zelf ook eentje van ben. Maar ehmm.. ja op dat moment verlies je wat mij betreft het doel uit het oog en ben je bezig om touwtjes vast te maken aan de handen van je werknemers en daar vervolgens aan te gaan trekken en dat kan gewoon niet. In ons beroep kan dat gewoon niet. Ten eerste omdat de mensen dat niet fijn vinden. Dus het moment dat jij een touwtje om iemands pols bind om aan daaraan te gaan trekken dan zal hij een schaar pakken en deze doorknippen. En dat is je perverse prikkel eigenlijk dan zal hij gaan zeggen nouja mijn telefoontjes zijn dit om een voorbeeld te geven van dat en ehh dan zal hij gewoon die draad door knippen en als je het dan nog een keer doet dan zal hij gewoon zeggen van doei ik ben weg. Dus dat is ehh ja dat is gewoon gevaarlijk. Aan de andere kant moet je ook afvragen of dat is wat je wil of dat je dan gewoon op een verkeerd niveau zit te managen. En als je niet anders kan ja.. ben je dan wel geschikt?

Respondent: ik voel de verantwoording om een bijdrage te leveren aan het bedrijf, maar als ik daarin niet begeleid wordt dan kunnen ze wat mij betreft ook het dak op. Maar dat is wel iets algemeens wat ik bij ons zie van nou vanuit het MT wordt geroepen van we gaan nu dit doen, maar de begeleiding is er dan niet. Dan denk ik van ja dat klopt dan ook niet. Als jullie dus het MT de sales funnel willen vullen dan zal je mensen daarin ook moeten begeleiden. Want ehh ja ik .. je kan niet van iemand verwachten dat die zo maar ineens zijn gedrag verandert. En dat moet je gewoon begeleiden en daar is ook niets ergs aan. Maar je moet het wel doen. Want stel je bent hier als trainee en je hebt dat nooit gehad en dan ben je gepromoveerd naar junior.. dan ja .. dan heb je een junior die nog steeds geen suspects kan vaststellen. En ja.. kan hij dan wel prospecten vaststellen en misschien mist hij de helft van de aanleidingen die er zijn? Eigenlijk benut hij misschien maar tien procent van alle kansen die langs zijn neus gaan. Weet je wel ja.. en waardoor? Ja, omdat hij gewoon de kansen niet ziet. Ja dat zou ik toch bijzonder erg vinden eigenlijk. Ik geloof graag dat ik in ieder geval de kans zal zien en ik zou dan dus best wel eens willen weten van hoe kan ik dan effectief ehh..

Amy: ja want aan de fases in de sales funnel kan je natuurlijk ook kansen aan hangen in plaats van de specifieke activiteiten die ik benoemd heb.

Respondent: Ja ik denk dat dat veel nuttiger is en dat je daar veel meer mee kan dan micro management. Dat zit er wel doorheen natuurlijk, maar dan krijg je een soort dubbele slag. Want je hanteert in eerste instantie dit, terrecht, ik vind dit een prima opstellen (de sales funnel), maar je hebt dus een soort van overgang hierin.. je zou een soort van overgangsmatrix moeten hanteren .. en zelfs krijg je hier perfecte data op.. op het moment dat jij die overgang moet maken is je data eigenlijk alweer vertroebelt. Ik denk dat je beste kansen aan kan hangen aan bijvoorbeeld stap een is tien procent, stap twee is dertig procent en stap drie daar zitten we gewoon op zeventig procent en ja dat.. dat is interessant om te weten..

Amy: ja dat is ook een goede mogelijkheid inderdaad.

Respondent: Ja als ik bijvoorbeeld zeg van nou ehh ik heb deze maand drie aanleidingen door gegeven ofzo daar is best wel wat mee te doen en daarnaast ook veel makkelijker te tellen. Dan hoef ik niet ehh .. dan kan ik gewoon zeggen van wat was nou concreet dat ik dat van daar kunnen we iets mee.. dat heb ik door gegeven ook dus daar zal wel een mailtje van zijn dus dat is ook prima te meten. Aan de andere kant.. ik weet niet of we het perse willen meten. Dat is ook nog wat.. want ja dan kom ik weer terug op m’n oorspronkelijke verhaal. Dan gaan we ons focussen op het meten en ja dat vind ik gewoon eigenlijk niet interessant. Want dat meten ja technisch, tuurlijk mogelijk.

Amy: Ja maar dat is natuurlijk wel de vraag van de opdracht wat ik heb gekregen. Meten van de sales funnel en meten van de voorspellingen.

Respondent: ik stel mijzelf daar echt serieus de vraag gewoon van wat draagt dat meten nou bij aan het bereiken van het doel. Ik begrijp wat we daar uit kunnen halen, een stukje inzicht, een stukje voorspelbaarheid en ehh de sturing daarbij dat vraag ik mij dus af.

Amy: oke.

Respondent: ik denk dat we nu.. als we nu bij elkaar gaan zitten met zijn allen en te hebben over deze zes fases van de sales funnel dat wij al weten waar het fout gaat. Zonder kansen, zonder data, zonder wat dan ook. En ehh dan zie ik de toegevoegde waarde niet. Dan steek ik de tijd die we kwijt zouden zijn voor het vergaren van data liever in 1 meeting. Om met zijn allen gewoon is te hebben over joh wat zien we hier nou, wat doen we hier nou, heeft iedereen daar een goed gevoel bij? Nee tuurlijk niet! Iedereen weet verdomt goed dat dat niet lekker loopt. Als iedereen dan ja knikt dan weet je ook dat je een heel ander probleem hebt. Dat ja..

Amy: Oke. Maar dan zeg je dat je dat gaat bespreken in zo’n meeting.

Respondent: Ja!

Amy: Maar hoe ga je dat dan vervolgens managen?

Respondent: ja ik dat dat op een stuk begeleiding neerkomt en uiteindelijk.. want het is gewoon een cultuur omslag die je moet maken. Het enige… de cultuur omslag kan je op twee manieren bereiken en neemt nieuwe aan of je begeleid ze. Ja en meten hoort daar niet tussen. Zo simpel is het ook. En ehh.. ja.. op dit niveau zou ik ook zeggen dat het uiterst contra productief is zelfs. Want wij zullen dan opeens geconfronteerd... dat zal het ook zijn.. dat zal niet.. dit gesprek gaat misschien met de medewerkers maar dat meten gaat niet met de medewerkers en wij zullen opeens geconfronteerd worden met allemaal cijfers, waar allemaal berekeningen op gedaan zijn met allemaal aannames. En ja daarvan zeg ik van ja dat wil ik niet. Dat ik cijfers inlever dat betekent niet dat Dimitri al de dezelfde soort cijfers inlevert. Zijn interpretatie kan heel anders zijn. Dus dat betekend dat je bij de invoer van de cijfers al een probleem hebt want die kunnen al niet gelijk zijn. Met die berekening kan ik het al niet mee eens zijn. De aannames kunnen in mijn geval niet eens gelden of in Dimitri’s geval niet eens gelden en dan krijg je een soort eind product snap je.. we hebben het wel over .. want we zitten allemaal in net teveel verschillend werk met verschillende situaties. Bij de een is veertig uur is veel hogere werklast dan bij de andere veertig uur. Dat is verschilt gewoon per project. En dan denk ik ja de ene werkgever is ook veel makkelijker dan de ander of juist heel veel moeilijker dan de ander. En ja die cijfers die ja.. die zitten gewoon teveel dingen in die interpretatie behoeven ook. Het is gewoon nodig.

Amy: oke maar als jij dan kijkt naar mijn afstudeeropdracht. Inzicht krijgen in de sales funnel, daarbij inzicht te geven in de voorspelbaarheid van die sales funnel met kansberekening daaraan gehangen en ook de medewerkers hierin te managen.. hoe zou jij dit dan doen?

Respondent: Ja nou ja ehh.. dat gaat.. wat ik daar hoor is eigenlijk waar het om gaat.. we doen het fout en hoe krijg je nou van iedereen gedaan dat ze het goed gaan doen. Dat is een opvoedkundig dingetje dat is participatielader stap twee. Ver onderaan. Ehh.. de eerste vraag die ik daarbij stel is ohh.. zitten wij zo laag op de ladder, ik dacht dat wij vijf stappen hoger zaten namelijk. Op zijn minst drie van de acht. En ehh.. dat valt mij dus al tegen en wordt gewoon opgelegd. Ehh.. ik zou eerst eens gaan kijken van wat gaat er nou fout versus wat willen we? En dat doen we al niet want we vergelijken geen binnengekomen orders met gestelde targets. Dus wat mij betreft is er gewoon onvoldoende grond om überhaupt dit onderzoek te doen of hier een opdracht voor te geven. En nogmaals wat ik dus zie in de voorspelbare factoren van de sales funnel die je hebt weergegeven is micromanagement. En dat is een manager die zich gaat bemoeien met de werkvloer. En dat is een school voorbeeld principle agent probleem. Dat is een manager die niet precies weet wat of de principle die niet precies weet wat zijn agents doen en wat gaat hij dan doen? Hij gaat ze steeds strengere normen opleggen. Nou en wat gaan die agenten doen, die gaan alle mogelijke gaten in het net gaat ze vinden en die zullen ze helemaal compleet uitbuiten waardoor je absoluut een vertekend beeld krijgt in je cijfers. Terwijl ondertussen is dus iedereen van twee kanten totaal gericht op dat meet systeem. De een om zo streng mogelijke en goed mogelijk te meten en de ander om zo goed mogelijk systeem te gebruiken in zijn eigen voordeel. En ehh iedereen is daar dus ook zijn energie aan kwijt. Maar even terug te komen.. ik vind dat je de opdracht goed uitvoert alleen de vraag die IES aan jou hebt gesteld vind ik fout. Ik denk dat dit alleen mogelijk is in een verkooporganisatie en dan bedoel ik bijvoorbeeld een winkel. En dit systeem behoort bij de opbouw van een bepaalde organisatie en die opbouw hebben wij niet. Dan kun je dan ook heel goed afvragen, hoewel het een oplossing is inderdaad voor, voor alle voorgaande stappen die voortkomen uit de opdracht. Gegeven jouw opdracht is dit een goede oplossing. Maarja ik denk dat je zeker wel even het idee of de conclusie mag plaatsen van ja.. de oplossing past bij de opdracht, maar niet bij de organisatie. Als we dit gaan doen dan ga ik waarschijnlijk ander werk zoeken. Dat klinkt heel hard maar ehh ja ik kan niet, ik ben er gewoon goed in, ik ben niet achtelijk en ik heb een prima CV dus ehh als een organisatie dingen gaat doen die ik gewoon echt niet vind passen met de doelen die zijn gesteld.. want dit gaat volledig tegen sociale innovatie in. En dan hoor ik dus we gaan sociale innovatie doen en ik zie de opbouw van een heel sterk regiem. Gewoon echt super sterke hiërarchie met bijbehorende controle.. ja dat is niet mijn pakkie aan. Van sommige mensen wel maar dan zoeken ze die maar.

Amy: oke. Dus als er een jaar doelstelling is en dat er wekelijks of maandelijks bijeenkomsten worden georganiseerd voor het bespreekbaar maken van de sales en elkaar daarop aan te sturen dan zou jij zeggen van nou dat is niet mijn pakkie aan? En dat het dan wordt bijgehouden in bijvoorbeeld een CRM systeem..

Respondent: Nee het bijhouden in ieder geval niet. Het bespreken vind ik nog tot daar aan toe. Dat kan wel mits je er dan ook wel ervan leert. Je moet niet alleen maar aangesproken worden. De insteek moet zijn dat we elkaar helpen en niet aanspreken. En dan kan je best zes keer per jaar zo’n meeting houden. Want heel veel meer.. ja.. het moet ook gewoon declarabel zijn en het kost gewoon tijd.

Amy: en als er iemand bij zitten tijdens die meetings en aantekeningen bijhoudt en het vervolgens in het CRM-systeem plaatst, zou je dat dan goed vinden?

Respondent: Nee dan kom ik weer terug op m’n verhaal met .. er hangt teveel interpretatie aan vast ehh bijvoorbeeld alleen al werkdruk of over de veertig uur werkweek wat ik zei. De een kan in zijn veertig uur zelfs extra verkopen, terwijl de ander dat echt niet kan. Dan kun je wel de tellingen gaan bijhouden en dat zou ik grappig vinden en best wel oke vinden, maar op het moment dat dat echt geregistreerd wordt, wordt er waarschijnlijk wel naar gekeken en daar is de data niet geschikt voor. Dus ik zou als het een informele telling is binnen dat groepje, prima. Dat is grappig. Dan kunnen we even vergelijken. Dat zou ik opzich wel prima vinden. Maar centraal.. nee. Dat ehh.. ik denk dat je dan.. binnen het groepje kan je dan de interpretatie nog wel plaatsen. Buiten die groep gaat dat gewoon niet.

Amy: Oke dan is dat duidelijk. Dan zijn we nu klaar met de interview vragen. Bedankt voor je tijd.

Respondent: ja geen probleem ik vond het leuk om eraan mee te werken.

**Respondent 8.**

Amy: De eerste vraag van het interview is waaruit bestaan jouw salesdoelstellingen?

Respondent: ehh.. ja dat is gelijk een leuke vraag.. ehmm.. ja.. ehmm.. de salesdoelstellingen die ik normaal opgelegd krijg komen eigenlijk in mijn jaarplan terug en daar op staat meestal eigenlijk alleen een acquisitie bedrag. Ik heb niet een sales doelstelling voor mij zelf gesteld van dat ik een bedrijf in die en die sector wil benaderen en daar een opdracht wil binnenhalen. Dus dat is puur..zeker omdat ik vanuit een functieprofiel kwam van trainee naar junior, dus dat was het langzaam opgebouwd en was het niet echt specifiek gericht van nou ik ga daar of daar een opdracht binnen halen. Dus dat niet. Aan de andere kant.. is met de PMC groepen zijn we wel bezig geweest om te kijken in bepaalde sectoren van wat is daar de vraag en hoe kunnen we daar eventueel dan een marktbehoefte vinden. Dat had ik dan ook soort van weer in m’n jaarplan opgenomen van nou in ieder geval verkennen van die verschillende markten, maar dan nog niet de opdrachten daar binnen halen. Dus dat waren wel dan ..beetje mijn salesdoelstellingen.

Amy: en als je kijkt naar kwalitatieve doelstellingen?

Respondent: Nee wel iets van netwerk vergroten, maar ja is dat kwalitatief… maar kwalitatieve doelstellingen is in ieder geval wel een van de dingen die je dan wil om dan uiteindelijk een sales kant te hebben dat je in ieder geval mensen kan benaderen.

Respondent: Vroeger hadden we doelstellingen gekoppeld aan het functie huis of salaris huis of functie huis.. nou in ieder geval op je profiel en daarin welke rol je had, had je ook bepaalde omzet die je moest binnenhalen. Daar kwam het een beetje op neer.

Amy: En hoe zou je dat ervaren salesdoelstellingen?

Respondent: Verschrikkelijk. Ik ben geen verkoper.. ik vind het verschrikkelijk om te doen. Maar aan de andere kant als ik een.. en dat is misschien meer omdat je daar langzaam in groeit.. heb ik wel een paar gesprekken of kansen die ik zag en waar ik dan wel op inzat. Het is niet dat ik dat echt met vol enthousiasme zal gaan doen en echt naar een bedrijf toe stappen van jongens van.. wij zien dat jullie iets hebben kwa probleem en wij kunnen jullie daar bij helpen. Dat vind ik lastig of eng is maar net hoe je dat wil benoemen. En of daar kwalitatieve doelstellingen bij helpen dat weet ik eigenlijk niet, daar zou ik eerst nog achter moeten komen.

Amy: wat geeft je dan eigenlijk zo’n onprettig gevoel?

Respondent: ehmm.. phoe.. nou ga je het echt over gevoel hebben en dat is altijd lastig om uit te drukken in woorden.. ehmm.. ja.. het is.. ja .. misschien het.. ehh.. om het heel plat te zeggen.. de angst om op je bek te gaan.. ehhm de angst om te weinig kennis en ervaring te hebben om de vragen die je op dat moment krijgt te kunnen beantwoorden.. dat een beetje. Dat lijkt het bijvoorbeeld alsof ik heel onervaren over kom terwijl ik dat niet ben.

Amy: welke motivaties kunnen voor jou een rol spelen bij de salesdoelstellingen?

Respondent: ehmm.. eerlijk gezegd het motiveert met niet echt juist en dat komt omdat ik het gewoon niet leuk vind. In het verleden ervaarde ik het juist als een beetje als een strop om de nek, omdat je hele beoordeling daar ook aan werd gehangen. Op het moment dat dat los werd gelaten, werd het wel wat prettiger naar mijn gevoel. Niet dat ik dan .. niet dat je dan keihard wordt afgerekend op van je hebt je doelstellingen niet gehaald dus dat is daar gewoon een dikke vette min et cetera et cetera. En nu dat eigenlijk los is gelaten wordt het eigenlijk veel vrijblijvender. De negatieve kant is dan misschien weer dat het te vrijblijvend is en dat je het niet doet.

Amy: en wat nou als je bijvoorbeeld wel die doelstellingen hebt, want je zegt dat het te streng wordt afgerekend als je het niet behaald hebt, maar wat nou als die strengheid verminderd wordt? Dan ze zeg maar heel jouw proces gaan nakijken en dat er uit komt van waar jij nou eigenlijk tegenaan loopt en er wordt ingezoomd op die specifieke dingen en om dat dan te verbeteren?

Respondent: Ja misschien wel ja. Dat zou je dan misschien ook wel moeten ervaren. De laatste paar kansen die ik zag zijn we dan wel een gesprek aangegaan... dat zijn dan niet echt offertes bijvoorbeeld geworden en de vraag is dan waar ligt dat dan aan? Ehh.. nou dat was in ieder geval duidelijk vanuit de opdrachtgever van ..ehh.. beperking kwa tijd en toch dat er al meer kennis in zat dat we aanboden of dat ze toch wel veel afwachten naar andere afdelingen wat veel combineerden..dus..

Amy: oke dus je bent wel actief bezig eigenlijk met de sales ook al vind je het niet leuk?

Respondent: Ja, dat wel ja.

Amy: En hoe denk je dan over rol verdeling in de sales als je andere vlakken bijvoorbeeld helemaal niet leuk vind?

Respondent: Dat lijkt mij lastig, omdat als de een het gesprek doet en de ander dan de offerte schrijft, dan moet je weer kennis gaan uitwisselen en najaa.. bij kennis uitwisselen gaat er toch weer kennis verloren en gevoel ervaring.. dus.. of dat de juiste mix gaat zijn dat weet ik niet. En ik denk dat de klant gewoon door 1 persoon geholpen wil worden, want anders denkt hij misschien van ja met wie spreken we nou? Dan weer met die en dan weer met die.. het is natuurlijk al verwarrend als ehh.. we zeggen van dat alles wordt ondertekend door Jan of Martijn .. ik weet het even niet meer.. en terwijl je een gesprek met iemand anders hebt. Dus dan krijg je naar aanleiding van ons prettige gesprek en dan van ik heb jou helemaal niet gesproken? En dan nog andere 20 mensen die de klant misschien gaan helpen.. nee ik zie dat niet zitten.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling te zijn gebaseerd?

Respondent: ehmm.. toch weer even terug te pakken naar de strop om de nek dat gevoel krijg ik dan weer meer bij een maand..van je hebt nu je doelstelling niet gehaald.. en dan met hele praktische dingen van ehh.. een productie draaien of een bepaald aantal dingen die je moet bereiken of opleveren.. met het sales verhaal zou je toch zeggen van najaa het ene moment dan loopt het net iets soepeler dan het andere of.. het zit allemaal in de pijplijn, maar het komt niet.. ja moet je dan zeggen van je moet minimaal twee gesprekken hebben gehad? Of je moet minimaal ehh.. dit.. maar dan gaat het ook allemaal weer minimaal worden.

Amy: oke. Gaat er dan wel ergens je voorkeur naar uit?

Respondent: een iets langere termijn. Je hebt wat meer ruimte om de activiteiten voor een sales te doorlopen en als jij bijvoorbeeld wel gewoon een aantal gesprekken hebt gedaan en misschien ook een aantal offertes hebt uitgebracht maar ze worden het niet ..ja.. waar ga je dan tegen iemand zeggen van ja je hebt wel je best gedaan, maar je hebt het niet gehaald.. dus hoe ga je dat dan weer beoordelen. Dus daar loop ik dan wel weer tegen aan van als je je salesdoelstellingen opgelegd krijgt van waar zitten nou precies de grens van je hebt je doelstelling gehaald of niet. Maar of dat dan bijvoorbeeld op een jaarlijks of een maandelijks.. ja een maandelijks vind ik dan zelf een te korte periode.. kwartaal heb ik ook m’n twijfels bij dus half jaar zou dan misschien nog wel kunnen, want dan heb je in ieder geval wel een periode waarin je wat kan plannen en doen. Want als je bijvoorbeeld een paar weken een maand ofzo op vakantie gaat, ja dan .. bijvoorbeeld dan haal je het al niet of dat je langdurig fulltime op een opdracht zit. Ik zit bijvoorbeeld fulltime op een opdracht, het kan natuurlijk wel dat ik tussendoor acquisitie ga doen, maarja aan de andere kant je zit ook weer op een opdracht. Dus als de salesdoelstellingen echt moeten, dan zou ik het per half jaar wel een idee vinden. Ik ben eigenlijk niet zo van het moeten. Dus doelstellingen ehh.. is al prima ansicht natuurlijk, maar de vraag is hoe ga je er mee om dan eventueel met een soort van beoordeling van wanneer heb je je doelstelling behaalt en wanneer niet. Dus het is eigenlijk gewoon van hoe kleed je het aan.

Amy: nu we het gehad hebben over de salesdoelstellingen, hoe zie je dit voor je in de sales funnel? Gezien ook de genoemde voorspellingsfactoren van de Sales funnel.

Respondent: phoe.. jaa dan kom je eigenlijk precies op van wat ik net zei van hoe ga je het beoordelen. Ehmm.. ja .. ik zou het echt niet voor me zien dat ik doelstellingen krijg opgelegd per activiteit dus aantal telefoongesprekken et cetera.. dat zou echt regelrecht tegen mij aan in gaan. Dat zou ik absoluut niet prettig vinden, omdat je dan heel erg gaat focussen op ..de je moet minimaal tien telefoongesprekken hebben gedaan, daarvan moet je minimaal drie offertes uithalen.. ja… ik snap wel dat je iets van een aantal moet gaan doen, maar gaat misschien om de effort en de moeite die je er in steekt dan .. uiteindelijk gaat het om het uiteindelijke resultaat.. dat snap ik ook wel, maar hoe ga je dan beoordelen en dat is gewoon waar mijn ding zit van ik wil daar geen aantallen aan hangen van je moet minimaal dit of.. probeer tien telefoongesprekken te voeren dan wordt het al iets afgezwakt, maar dan nog tien… wat nou als je er maar twee heb.

Amy: maar als je nou zo kijkt ..want per jaar wordt er een omzet doelstelling opgesteld .. als de activiteiten worden bijgehouden, dan kun je opgegeven moment inzien hoeveel activiteiten er gemiddeld uitgevoerd dienen te worden om een bepaalde omzet überhaupt te gaan behalen. Vind je het niet prettig om op basis hiervan inzicht te krijgen in de voorspelbaarheid, waardoor je je doelstelling mogelijk wel haalt?

Respondent: ja en nee. Want als je weet dat je minimaal vier gesprekken nodig hebt om tot al een offerte fase te komen.. er zitten natuurlijk altijd heel veel gesprekken in waar niets uit komt en waar eentje op de tien misschien raak is.. is het echt voorspelbaar? Je zal er vast echt een trend in kunnen ontdekken, dat geloof ik best. Maar zou dat ook niet heel erg per persoon afhankelijk zijn?

Amy: ja je zou het ook per persoon dan kunnen inzien als de activiteiten worden bijgehouden.

Respondent: Ja oke. Want sommige mensen vinden verkooptrajecten misschien inderdaad wel leuk om te doen of die hebben een vlotte babbel..ehh.. maneuvreren zich hier misschien wat makkelijker in en andere mensen die moet je juist die stap niet laten doen en misschien wel het eerste contact en dat je dan samen naar dat gesprek toe gaat dus in ieder geval dan 1 contact persoon hebt en de ander die daar dan op door gaat dat zou wel een optie kunnen zijn. De vraag is moet je het voor iedereen opstellen, die salesdoelstellingen of is het voor iedereen vrijblijvend om dat te doen en die het leuk vinden om dat te gaan doen en daar dan misschien juist ook in beschikbare tijd daar wat mee gaat spelen.. dat zijn dan weer andere opties. Maar echt zeggen van najaa hoe je dat precies moet invullen daar heb ik verder geen idee van.

Amy: wat vind je dan van kwalitatieve doelstellingen in de sales funnel om het verkoopproces te verbeteren?

Respondent: ehmm.. het zal natuurlijk wel schelen, omdat je dan ervaring krijgt in, maar aan de andere kant je bent wel in een soort van rollenspel bezig en dat is toch altijd anders dan wanneer je het werkelijk echt in de praktijk doet. Ehmm.. gerefereerd aan trainingen die ik dan nu doe.. niet op sales gebied, maar wel gewoon meer op inhoudelijke vlak.. dan we zijn inderdaad de manieren ook echt aan het oefenen met elkaar en onderling en krijg je een mooi uitgeschreven case voor je. Daar staat dan in van wat precies je doelstelling of alle informatie staat daarin. En dat kan je dan bij je collega’s eruit halen. Hoe zo’n training voor een sales eruit ziet, ik heb geen idee.. maar daar zal ook vast wel in staan van nou het gaat om zo’n soort opdracht en je hebt dan een trainer en die heeft dan een bepaalt soort rollenspel en die kan dan natuurlijk ook gewoon zichzelf sturen van ik zeg nee of ik zeg ja. Dus ja.. het zal zeker helpen, maar hoe het werk het later in de praktijk doet dat is natuurlijk vraag twee. Maar wat ik bijvoorbeeld zelf ook probeer is om met andere collega’s een dagje mee te lopen.. ik probeer dan af en toe met Diederick te gaan naar een gesprek om in ieder geval dat te doen ehh en daar zie je wel een beetje van hoe hij dat doet. Daar zit natuurlijk een bak ervaring achter. Dus.. maar hoe zou iemand uit meer mijn leeftijd dat doen? Ik weet niet eens of wij dat echt zelf doen.. Richard geloof ik wel. Die doet wel dan meer dat soort dingen. Maar om echt daar doelstellingen aan te gaan hangen van ik moet met iemand nee.. ja dan komen we weer terug op wat ik gezegd heb.. dat zorgt bij mij voor een strop om de nek. Eigenlijk een ja en nee.. je kan het natuurlijk meenemen in het kader opleiding in jezelf daar in te verbeteren en daarbij wel te zeggen van ik wil graag meelopen met zo’n offerte.. maar het moet ook net uitkomen in je planning en je agenda. Als je er wat meer op gefocust bent, dan gaat het natuurlijk al een stuk makkelijker. Maar als je gewoon fulltime bij een opdracht zit, dan ja .. dan zeg je van ja ik ga nu daar een gesprek doen voor een offerte.. ja ehmm.. dat past dan heel lastig.. dus dat is het hem dan niet.

Amy: hoe zou jij dan de omzetvoorspelling voor je zien?

Respondent: ja bij ons is het gewoon van dit hebben we afgelopen jaar omgezet en dit willen we volgend jaar doen. En bij het binnen halen van een opdracht heb je mazzel of misschien niet. Maar het vastleggen van data zou van invloed kunnen zijn op de omzetvoorspelling en dat dan ziet van daar kan ik misschien wel meer uit halen. Maar moet je dan ook echt alle telefoongesprekken bij gaan houden of ehh.. nee.. het kan wel bespreekbaar worden gemaakt. Maar verder heb ik geen idee.

Amy: door welke middelen zou je je salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?

Respondent: ja heel praktisch is natuurlijk om te kijken van hoeveel offertes heb je binnengehaald, voor welk bedrag en dat kan je natuurlijk als een lijn zetten, alleen vaak zijn het offertes die een redelijk bedrag hebben dus dan of niets zijn of juist heel veel. Dus.. in de tijd is daar kwa bedrag wat moeilijker mee te zeggen, het is natuurlijk niet zo dat het netjes oploopt.. daar kan je ook niets van zeggen.. ja het aantal uitgebrachte offertes voor bepaalde bedragen zou je iets mee kunnen en daar en afhankelijk van wat er uitkomt van nou zoveel offertes heb je gegenereerd ..ehh gemiddeld genomen gezien zou je na vier offertes eentje binnen moeten halen.. nou je hebt vier offertes uitgebracht van 20.000 euro elk ehh.. nou verwachting dan die vierde ook zo’n bedrag ..dus dan zou je verwachten dat .. dus dan ga je meer op anticiperen en verwachtingen werken, dan dat je daadwerkelijk een getalletje daar neer gaat zetten. Zo zou ik het mij meer voor kunnen zetten, maar of je echt gaat kijken van nou je hebt nu tien telefoontjes gedaan en voor je doelstelling zou je nu op twintig moeten zitten.. zou misschien ook kunnen maar dat zou een mogelijkheid kunnen zijn. Het is niets voor mij maar ik kan mij voorstellen dat dat een methode zou kunnen zijn om inzicht te krijgen van nou hoe zit je een beetje op planning..maar dan nog kunnen het er dertig zijn die je nodig hebt in plaats van de twintig.. en dan is weer de vraag van ga je die telefoontjes opnemen of ga je aan iemand vragen van heee kom je is bij zitten bij zo’n gesprek.. maarja hoe ga je de andere kant dan inzichtelijk maken van of dat iemand mee luistert of hoe je dat opneemt of najaa.. er zijn genoeg problemen te bedenken en niet in 1 keer de oplossing. Maar wat ik ook goed vind om mijn salesdoelstellingen te laten beïnvloeden is dat je dit met je collega’s bespreekbaar maakt. Je spreekt dus wie wat doet en waar diegene dan tegen aan loopt, zodat je elkaar kunt helpen. Twee weten meer dan een vind ik altijd een goed motto. Dus ja dat werkt hier precies hetzelfde. Wat wel mijn valkuil is dat ik het liever zelf uitzoek, maar die zou middels zo’n gezamenlijke bijeenkomst wel deels weggenomen kunnen worden. Dus dat ervaar ik wel als een positieve beïnvloeding. En ja de negatieve beïnvloeding is wel duidelijk.

Amy: Hoe zie je de bewaking van de salesdoelstelling voor je?

Respondent: ja.. als we zeggen een open organisatie te zijn dan zou je dat natuurlijk van iedereen neer kunnen zetten van nou deze persoon heeft bedacht om zoveel te gaan doen en wil eigenlijk zoveel gesprekken doen per maand.. dus dan zou je dat gewoon open moeten kunnen neerzetten. Als we inderdaad zo open zijn, dan zou ik daar geen probleem mee hebben om dat op Shairepoint ofzo neer te zetten. Dit is dan aanvullend van de gezamenlijke bijeenkomst om over je sales doelstellingen te bespreken. Dus je hebt gewoon Shairepoint waar iedereen zijn doelstellingen staan ..ehh.. daar kan iedereen dan voor zichzelf zien hoe hij er voor staat maar eventueel ook anderen. Dus dan zie je bijvoorbeeld van hee die ligt lekker ver voor op zijn doelstellingen, hoe doet hij dat? Dus dat jij productief naar iemand anders kan toe stappen. En als iemand anders dan ziet van heee jij hebt daar wat problemen mee, misschien moeten we samen wat oppakken... hiermee krijg je dus wat interactie. Dus je gaat eigenlijk elkaar helpen. Doordat je het open en inzichtelijk maakt, kan iemand anders daar ook op reageren.

Amy: Wat vind je ervan om hier een CRM systeem voor te gebruiken?

Respondent: ja ik zat te denken of we al niet een keer zoiets hebben gedaan.. ik weet niet of.. Bart van de Vlugt ook zoiets heeft gedaan? Daar kwamen ook evaluaties uit en dat soort geintjes. Dus.. daar staat misschien ook wel wat in over het hoe en wat. Maar of het nou op basis van het invullen van offertes was bijvoorbeeld of hoe onze dienst .. ehh.. ja ik snap het wel ja dat daar gebruikt van kan worden gemaakt van dit systeem. Kijk je zal opgegeven moment wel bepaalde acties bij moeten houden, ondanks ehh... je kan wel bijhouden hoeveel iemand heeft gedaan en of je daar nou specifieke aantallen aan hangt of niet..dat is dan punt twee. Je kan natuurlijk verschrikkelijk veel inzet tonen, maar daarbij niet effectief zijn..ehh.. dus ja waar ligt dat dan aan. Dus dan maak je het iets meer open en dan ga je inderdaad ook in plaats van de negatieven kanten, pak je de positieve kant van oke de inzet is er.. maar hoe kan je dat dan verbeteren. Want je uiteindelijk met alleen inzet kom je er natuurlijk niet. Opgegeven moment als iedereen inzet toont, maar alles is negatief.. dan vallen we alsnog om.

Respondent: En als het CRM helpt dan ja. Als het een gigantische administratieve last is, dan nee. Het moet wel helpen en praktisch zijn. Dus het is niet dat je daar dik een half uur mee bezig moet zijn om daar alles netjes in moet voeren.. nee je moet het vrij kort en vrij snel ff in kunnen vullen. Maar bijvoorbeeld om wekelijks andere op de hoogte te brengen van wat ik gedaan heb bijvoorbeeld dat kan. Het wekelijks bijeenkomen, wordt dan wel veel op die manier. Zeker als je kijkt naar de reistijden van verschillende mensen ..ehh.. het kost mij behoorlijk extra tijd om hier te komen en soms is het dan het eind van de dag en dan de reistijd bijvoorbeeld daarna nog is.. dan kom je vaak wel in de files terecht.. en dat geldt eigenlijk wel voor meer mensen. Ik wil ook niet dat het iedere keer dezelfde zijn die bij elkaar komen. Ik wil graag dat als je bijeen komt om het met elkaar te bespreken, dat iedereen dat op die manier doet. Dus dan zou je misschien juist meer gebruik moeten maken van de technieken die we hebben bijvoorbeeld met Skype of iets anders .. maar dat je wel met z’n allen betrokken ben. En als je een keer echt niet kan dat je het dan door geeft aan iemand en dat hij het dan bespreekbaar maakt.. dat soort dingen dan.

Amy: Hoe zie je de beoordeling van de kwantitatieve prestaties voor je?

Respondent: Ja.. daarbij gaat het natuurlijk niet over je inzet, maar dan gaat het echt over van wat je daadwerkelijk hebt binnengehaald.. daar heb ik mijn mening wel al wat over geventileerd. In ieder geval geen strenge beoordeling. Het gaat erom dat je iemand kan helpen om bijvoorbeeld ergens effectiever in te laten zijn erin of ehh de last ontnemen van ja het ligt jou gewoon compleet niet, dus als jij nou zorgt dat jij iets meer declarabel bent, dan vragen wie iemand anders of die dat meer wil oppakken. Dus daar kan je dan wat meer met de beoordeling naartoe gaan, dan is het misschien niet beoordelend maar wat meer coachend in dat geval. Maar het eerste geval als mensen zich ergens in verbeteren dat zorgt er uiteindelijk voor dat de omzet makkelijker wordt behaald en misschien wel wordt verbeterd.

Amy: oke nou dan gaan we door naar de laatste vraag.. hoe zie jij de implementatie van de sales funnel voor je?

Respondent: wat heel prettig is om de sales funnel met elkaar bespreekbaar te maken, zoals we hebben besproken en dat iedereen er zeg maar bij betrokken is. Niet dat het dan is van dit is en en deal with it .. nee.. maar dat je eigenlijk gewoon het gevoel van de groep krijgt van nou ..ehh.. zo leeft het bij iedereen en zo moet het die kant op. Dat vind ik wel heel belangrijk eigenlijk, omdat het gewoon met elkaar is. Daarnaast moet het praktisch zijn en geen theoretisch geneuzel. We zijn eigenlijk allemaal vrij praktisch en vrij doelgericht en als er dan een heel theoretisch boekwerk achter zit, dan kan ik eigenlijk haast wel garanderen, dat heel veel mensen het in de kast leggen en niet de theorie gaan lezen. En ehh.. ja .. misschien ook het praktisch maken ervan eventueel met voorbeelden of van samen dan doorlopen om uiteindelijk met de prestentatie dan te zeggen van wat doe je ermee en hoe loopt het… dat eigenlijk. Ook vind ik het altijd wel prettig om te weten hoe het bedrijf ervoor staat en hoe de huidige status is van de sales.. het was een beetje dat Martijn dat wel deed met een mailtje van nou we hebben deze offertes binnen gehaald, het was voornamelijk het binnenhalen.. dat vond ik altijd wel erg prettig, dat je zeg maar weet van hoe het ervoor staat.. en dan kregen van Jan ook wel mailtjes van we hebben dit dat er aan zit te komen, dus je kan dit een beetje verwachten, dat waren altijd de prospects en ehh de offertes zeg maar dan nog.. maar dat was altijd een beetje van we verwachten dit.. maar goed je krijgt wel een beetje een beeld van hoe ziet de sales funnel eruit..dus ja dat is prettig.. hoe dat gepresenteerd moet worden door het bijvoorbeeld op te hangen, door een dashboard te maken op Shairepoint of door het wekelijks een ge automatisch gegenereerd potje te sturen ..ehmm.. geen idee wat praktisch is.. daarvoor kunnen we misschien meerdere wegen proberen.. ehmm.. maarja het is prettig. En als het CRM helpt dan ja. Als het een gigantische administratieve last is, dan nee. Het moet wel helpen en praktisch zijn.

Amy: Oke nou duidelijk. Dan waren dit mijn vragen voor het interview! Heb je zelf nog op of aanmerkingen?

Respondent: Nee eigenlijk niet nee. Ik vond het logisch opgebouwd.

Amy: Oke, nou hartstikke bedankt voor je tijd en input!

Respondent: Ja, graag gedaan.

**Respondent 9.**

Amy: Oke dan gaan we beginnen met de eerste vraag.. Waaruit bestaan jouw salesdoelstellingen?

Respondent: ik weet het op dit moment niet uit mijn hoofd. Ik zou echt in mijn contract moeten na lezen, wat er in mijn contract staat.. ik weet wel dat er bepaalde financiële doelstellingen in het contract staan ja. Wat ik wel weet is dat ik als doelstelling 80% declarabel moet zijn.

Amy: oke en zou je behoefte hebben aan kwalitatieve doelstellingen?

Respondent: Nee, eigenlijk niet. En nee in de zin van ik denk dat ik dingen wel redelijk goed doet. Maar misschien ook wel weer wel, want je leert dan altijd iets. Maar dan neig ik eigenlijk meer naar ja dan naar nee.. laat ik het zo zeggen.

Amy: En zou je daar ook een doelstelling aan willen hangen dat je zegt van bijvoorbeeld per jaar zou ik een bepaald aantal trainingen willen volgen?

Respondent: Ik zou daar wel doelstellingen aan hangen.. maar het moet wel een toegevoegde waarde hebben in de zin van dat je dingen beter weet te verkopen en ehh dat je.. ja .. een beter gevoel krijgt van hoe je zoiets moet doen.

Amy: Hoe ervaar je deze salesdoelstelling?

Respondent: ehmm.. niet echt laat ik het zo zeggen. De reden daarvoor is dat dat gewoon bij mij in m’n systeem gebakken zit. Dus voor mij hoef je gewoon geen norm te stellen. Ik weet dat ik een bepaalde omzet moet draaien, maar ook ehh klanten naar binnen halen. Dus ik ervaar het eigenlijk als vanzelfsprekendheid. Ik heb dus eigenlijk geen behoefte aan een salesdoelstelling. Bij mij zou het ook minder werken, omdat ik mij dan onder druk voel gezet.

Amy: Als je een salesdoelstelling krijgt opgelegd, welke motivaties kunnen er dan voor jou een rol spelen?

Respondent: Jazeker. Er schieten mij ook een aantal dingen te binnen. Het eerste jaar dat ik bij IES werkte had ik de financiële doelstelling behaald en het een bepaalde financiële bonus opgeleverd, dus dat werkt. En ook de waardering die daar aan vast zit dat werkt voor mij als motiverend. Aan de ene kant zeg ik nogmaals van op het moment dat je een norm stelt kan het een negatieve invloed hebben, maar aan de andere kant schept het wel duidelijkheid en weet je ook waar je aan toe bent.

Amy: op welke termijn dient voor jou de salesdoelstelling te zijn gebaseerd?

Respondent: Als er echt een salesdoelstelling opgelegd moet worden dan zou ik het gewoon bij een jaar houden, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Amy: nu we het gehad hebben over de salesdoelstellingen, hoe zie je dit voor je in de sales funnel? Gezien ook de genoemde voorspellingsfactoren van de Sales funnel.

Respondent: voor mij heeft het geen toegevoegde waarde om aan de activiteiten als bijvoorbeeld het aantal telefoongesprekken en het aantal bezoeken om daar doelstellingen aan te gaan hangen. Als ik bijvoorbeeld een gesprek heb en honderden offertjes heb geschreven.. dan wil het nog niet zeggen dat ik dan orders naar binnen haal, dus heeft het voor mij geen toegevoegde waarde en als norm oftewel doelstelling zeker niet. Voor een opdracht heb je soms een gesprek nodig en voor de ander honderd gesprekken, dus.. ja ik ben daar een beetje sceptisch over.

Amy: Oke dat is duidelijk. Dan gaan we door naar de volgende vraag..door welke middelen zou je je sales doelstellingen willen laten beïnvloeden?

Respondent: ja dat is een goede vraag.. training zeker. Maar ook dat je de activiteiten die behoren tot de sales funnel vaker doet zeg maar, want zoals ik en mijn collega’s zitten zoveel in het werk om de declarabliteit te halen, want dat is ook een van de doelstellingen..ehh en daardoor eigenlijk vergeet je om ook aan sales te doen. Daarom als je het vaker doet of samen met een collega gaat of ehh.. ja soms gewoon ergens naar binnen stappen waar je niemand kent ofzo, dat zou denk ik motiverend vinden om in ieder geval het hele proces op gang te krijgen en het te verbeteren.

Amy: En hoe sta je tegenover beïnvloeding van en door collega’s? Dus dat je met collega’s bijvoorbeeld bespreekt waar je mee bezig bent, wat er goed gaat, waar je tegen aan loopt en waar je hulp bij nodig hebt en daarbij elkaar ook helpt?

Respondent: ik denk zeker dat dit een positieve invloed heeft. Dit is eigenlijk waar ik naar zocht.

Daarnaast denk ik trouwens dat het ook nooit kwaad kan om mensen te trainen in het scoren van het een andere opdracht of jezelf verlengt bij een opdracht.. ehh.. maar of je daar trouwens een doelstelling aan moet koppelen.. ik denk het niet. Maar ik denk zeker dat je daarin getraind moet worden. Maar de benoemde beïnvloedingen ervaar ik wel als positief.

Amy: Oke en hoe zie je de bewaking van de salesdoelstellingen voor je?

Respondent: ik denk dat het je eigen verantwoordelijkheid is, dat sowieso dus ik zie de bewaking niet vanuit een extern door de leidinggevenden of wat dan ook. En ten tweede denk ik op het moment dat je een offerte hebt geschreven en een opdracht hebt gescoord en dat je dan zelf zorgt van ik doe dat even in Excelletje of wat dan ook en daarin dan vermelden welke omzet daarvan is en hoe verhaalt dat in de score ten op zichten van mijn eigen waardes... dus ik zie daar geen probleem in.. dat doe ik gewoon zelf.

Amy: Oke, dus als ik je goed begrijp zou je dit wel bij willen houden?

Respondent: Ja, alleen heel veel meer.. we moeten geen zwaar dingen ehh.. het moet niet te veel werk kosten.

Amy: Wat vind jij van de bewaking van de salesdoelstellingen middels een CRM systeem?

Respondent: oke, ja dat ben ik .. ik ben niet zozeer in deze zaak om alles echt tot in de puntjes uit te werken.. kijk voor overzicht en het verbeteren van de effectiviteit ben ik het daarmee eens dan zeg ik ja.. alleen vanaf de andere kant denk ik dat er veel mensen, inclusief mijzelf, zou ik dit als druk middel ervaren en dit uiteindelijk is de vraag hoe ga ik daar mee om. Dan wordt er ook tijdens een gesprek wordt besproken dat iemand zoveel offertjes of orders hebt binnen gehaald en jij hebt er maar zo weinig dus jij krijgt klappen.

Amy: Hoe zie je de beoordeling voor je van de kwantitatieve prestaties?

Respondent: Ehh.. ja.. dat is een goede vraag. Kijk op zich heb ik op zich niets tegen de norm en ik was, ik werd en wordt op dingen beoordeelt, want ik heb een financiële target en daar wordt ook naar gekeken.. er wordt gekeken van ik heb het gehaald of niet. Maar echt beoordeeld op de alle puntjes achter de komma dat niet. Op zich heb ik daar niets op tegen, alleen ehh weet je er zijn altijd zaken die daar in een rol spelen en dat is ehh.. kijk ik heb in het verleden ieder jaar mijn targets gehaald, alleen door een slechte financiële situatie.. nou ja slecht.. in ieder gewoon wat mindere situaties van IES en als er dat gebeurt dan krijg je niets. Terwijl ik het misschien een andere keer wel kan halen in een betere tijd, maar nu zou ik dan straf krijgen en daar ben ik het mee eens. Ik wil dus eigenlijk gewoon onderbouwen waarom ik de doelstelling niet gehaald heb en daarbij kijken hoe ik het in het volgende jaar beter kan doen. Ik zou er meer een positieve language aan hangen, dus gewoon positief beïnvloeden, want zo wordt iedereen daar beter van. Zo zou ik het graag willen zien.

Amy: En als je je doelstelling wel behaald hebt, hoe zou je dan beoordeeld willen worden?

Respondent: Ja ik zou eigenlijk wel een beloning daar voor willen. Tot nu toe was het altijd een bonus regeling financieel zeg maar, dus dat vind ik wel goed.. maar bijvoorbeeld vakantie dagen kan ook.. met een bonus zou ik die vakantiedagen dan ook bijvoorbeeld af kunnen kopen.

Amy: Oke dan gaan we door naar de laatste vraag.. hoe zie je de implementatie van de sales funnel voor je?

Respondent: ik denk dat je mensen mee moet nemen. Als je iets op papier zet dan gaan mensen dat lezen en stel dat het super super super is dan stel dan zijn ze de eerste maanden er misschien heel erg enthousiast over, maar daarna gaat het wegzakken.. ehh en dat houd in dat je mensen echt mee moet nemen in het proces, want ehh.. eer dan of wat dan ook heeft een beperkte houdbaarheidsdatum en ehh.. het is meenemen.. kijk ik verwacht niet dat jij ons meeneemt maar dat betekent wel dat mensen die meer ervaring hebben en zeker in sales .. dat ze af en toe gewoon in andere mensen meenemen.. fysiek bedoel ik, maar ook in het hele proces. Ik denk dat dat helpt. Ik denk wanneer je het zelf ervaart wat op papier staat en het werkt ook in de praktijk, dan hebben we heel veel effect. Ik denk dat het voor jezelf ook heel mooi zou zijn, dat je bijvoorbeeld over een jaar te horen krijgt dat wat jij hebt opgeleverd heel erg goed werkt in de praktijk. Maar ik denk nogmaals vanuit mijn ervaring bekeken en dat telt niet alleen voor de sales maar dat telt voor de meeste projecten en plannen ..ehh.. je moet werkelijk meenemen.. meenemen in het proces en aanpakken van kom we gaan het doen.

Amy: Oke dat is allemaal duidelijk. Dit waren de interview vragen.

Respondent: Oke het was goed om geconfronteerd te worden in dit geval met de keiharde werkelijkheid. Dat vind ik wel goed.

Amy: Oke nou dat is goed om te horen. Hartstikke bedankt voor je input en je tijd.

Respondent: Geen probleem, graag gedaan!

**Respondent 10.**

Amy: Oke dan gaan we beginnen met de interview vragen. Mijn eerste vraag is waaruit bestaan jouw sales doelstellingen?

Respondent: ehhm.. op dit moment bestaan mijn salesdoelstellingen eigenlijk vooral uit het ehh.. wanneer ik bij een klant ben.. ehh daar proberen in te zien wat de mogelijkheden zijn voor meer werk voor IES. Dus omdat ik natuurlijk ehh binnen zo’n .. als je rond loopt bij een klant kun je heel goed zien waar zijn problemen zitten en ook eigenlijk wel vaak inschatten van oh daar kunnen we bij IES wel wat mee en misschien zelfs ik weet wel iemand die daar wat mee kan doen.

Amy: en met die iemand bedoel je een andere medewerker van IES neem ik aan?

Respondent: Ja. En het is dus wel echt dus mij ehh.. mijn doel om dan eh om te kijken of ik dat kan koppelen. Om op de een of andere manier.. ehh.. diplomatiek kan brengen en kan zeggen van..ehh dit is een probleem en daar kunnen we volgens mij wel wat aan doen. Ik heb daar natuurlijk geen tijd voor, want ik ben al bezig met iets anders, maar daar zou dan iemand bij gezet kunnen worden. Ja.

Amy: en dan is dan echt een doelstelling per opdracht.

Respondent: ja.

Amy: Heb je dan ook een jaar doelstelling voor de sales?

Respondent: ehh.. nou ik heb geen echte jaar doelstelling, omdat ik officieel junior ben en dan wordt het geprezen als je iets van commerciële doelen haalt ehmm maar het wordt niet geëist. Zoals vanaf medior level waarbij het echt tot je functieprofiel hoort en dan moet je ook ehh ja dat commerciële belang dienen. Dat heb ik er natuurlijk nog niet officeel er inzitten. Op het moment dat ik nog in de junior functie ben, dan ben ik nog aan het leren en onder andere dit ook aan het leren en ehmm .. dus het wordt mij wel aangeraden om in ieder geval dat de ontwikkelen. Maar die functie naar medior toe.. ja mijn stappen daarvoor die ehh ja ik heb ik nog niet concreet gedaan. Behalve dat ik dan concreet met Diederick heb gesproken en dat we hebben gezegd van het zou niet gek zijn om contact te houden met Martijn in elk geval en het contact met Diederick, om te zorgen dat ik weet wat ik daarin wil gaan ontwikkelen en wat ik wil gaan doen, want dat is nu nog heel erg vaag. Ja het liefste.. wat ik nu in ieder geval heb gemerkt waar ik wat aan heb is als ik bij een ehh ja hoe heet dat.. een acquisitie gesprek zit. Ik heb eigenlijk al twee keer met Martijn een acquisities gesprek gehad ..

Amy: ben je mee gegaan met Martijn naar een acquisitie gesprek?

Respondent: ja terwijl het nog niet een opdracht was, maar dat het dus wel eigenlijk al.. dat wij een van de kandidaten zijn..ehh.. een van de bureaus die het zouden mogen doen. Dat was voor mij heel interessant, want dat vind ik sowieso interessant, want dan ehh daarin sta ik echt in een stuk commercieel belang waarin je een visitekaartje wil afgeven en ehhm ja dat wil ik eigenlijk.. dat moet je zoveel mogelijk doen denk ik als je wil zien hoe dat proces gaat.

Amy: en zou je willen dat dit soort activiteiten worden vastgelegd als doelstellingen?

Respondent: ja ik denk dat het geen kwaad kan op dat concreet te maken. Want dat is bij mij nog steeds wel best wel vaag. Er is wel geconstateerd van .. ja ehh .. dat is eigenlijk bij mij mijn enige zwakke plek. Bij mij in ieder geval bij mijn gesprekken is altijd alles super positief met beoordeling, maar commercieel zouden ze wat meer verwachten. Misschien in aanloop naar een medior ehh functie. Dus ik heb wel gevraagd wat ik dan daarvoor zou moeten doen en dat is nog steeds niet helemaal duidelijk, maar een andere IES’er aan het werk krijgen bij de klant dat zou subliem zijn .. ehmm en het zelfde geldt in ieder geval voor ervaring opdoen door middel van jezelf te betrekken. Misschien als op de derde plaats een netwerk bouwen. En bij mij zou dat dan zijn beginnen met een netwerk.. iedereen heeft een netwerk. Ik bedoel ik heb vrienden van school enzo.. maar hier is het even anders als je iemand een hand schut dan dat je het van je Linked In profiel ehh vrienden moet hebben ofzo. Op die manier denk ik dat je daar wel al bewust mee bezig kan zijn en hoe concreter het is hoe beter. Hoe meer je weet van oke ik moet bij drie gesprekken zijn dit jaar bijvoorbeeld, dat zou al heel wat zijn. Want weet je dan al van oke voor mijn jaar doel is dat iets wat ik kan nastreven. Ik kan in ieder geval aan de mouw blijven trekken bij Martijn en iedereen om te zeggen van zou ik daar nog iets kunnen toevoegen, zou ik daar bij kunnen zitten als weet ik veel voor voorbeeld junior om mijn praatje te doen van oke ik heb wel ervaring met onderhoudsconcepten weet je wel dat kan dan goed overkomen en daar leer je zelf ook wel heel van.

Amy: oke dus je zou het wel leuk vinden om een actieve bijdrage te leveren in de sales?

Respondent: nouja dat lijkt me wel leuk, want ik vind sales heel leuk. Ik denk dat het een leuk spelletje is, want het is natuurlijk een psychologisch spelletje. En ehh .. ik denk alleen dat de huidige functies die wij bekleden.. zeker ook wat ik doe.. daar heb je alle uren nodig om je opdracht te doen. Er is gewoon echt geen tijd meer om sales te doen tenzij je.. zoals een beetje de verwachting is uitgesproken van nature in de wandelgangen met mensen zo’n band maakt dat je het ook kan hebben over oh ja dit probleem.. nou dat hebben we wel eens eerder over gehad.. misschien moet je een keer op kantoor met Jan gaan praten. Dat is een manier hoe je dat erbij zou kunnen doen, maar op andere klanten afgaan.. weet ik veel.. echt acquisitie doen.. daar is het probleem van dat dat gewoon heel veel tijd kost. Iedere consultancy onderneming die heeft het probleem. Er is een significant deel van de tijd die je aan accuisitie…. Momenteel hebben dus engineers in ieder geval de niet MT leden nul tijd toegedeeld gekregen om acquisitie te doen. Terwijl dat er tegelijkertijd wel een verwachting wordt uitgesproken dat dat onderdeel is dat we dat eigenlijk het liefste dat willen verdelen onder iedereen en dat iedereen een stukje daarvan doet.. ehmm maar behalve dat ik denk dat het een vak apart is.. en nu komt er heel veel hoor want ik ben alles door elkaar aan het vertellen, maar dat mag je zelf ehh.. maar behalve dat het een vak apart is, is het sowieso ook nog zo dat het niet echt tijd voor is om dat te doen. Want in een opdracht heb ik zesendertig uur voor die opdracht, ja daar wordt eigenlijk nooit een uur van ..weet je wel.. toegedeeld aan iets anders ..ehm je kan hoogstens zeggen van nou dan heb je nog vier uur voor jezelf nodig ..weet je wel voor IES of wat dan ook ..daar zou je het kunnen doen .. maarja je weet zelf schrijf maar eens een mailtje naar iemand dan ehh weet je dan als het voor werk is voor professioneel dan ben je al vaak een paar uur verder, dan heb je een mailtje opgesteld. Als het voor acquisitie is dan gaat daar gewoon heel veel tijd in zitten en al helemaal als je het ook nog moet leren. Dus ik snap het idee maar ik denk dan ook dat er een soort ruimte creëert moet worden dat dat ehh ja dat dat kan en de jonkies waar ik eigenlijk toe behoorde.. in ieder geval zit ik daar nu een beetje tussen.. maar toen ik aankwam toen wist ik nog helemaal niks, want ik kwam ook gewoon van school.. en dan moet je dus ehh nog helemaal leren wat het eigenlijk is om te acquireren. Tenzij je al wel eens op een callcenter hebt gewerkt ofzo heb je eigenlijk nooit echt ervaring met het klant binnen halen. En het klant binnen halen met diensten is al helemaal moeilijk want dan moet je echt verstand hebben van wat je verkoopt. Nouja als je hier net rond loopt dan weet je echt nog niets van assetmanagement dus dan kun je ook niet.. ja je kunt moeilijk gaan bluffen om ehh.. bij mij begint nu het commercieel besef nu eigenlijk pas te groeien omdat ik nu zie waar ik rond loop zie ik gewoon ohh dit is nu eigenlijk hoe het gaat en ik heb het eigenlijk al op drie andere bedrijven eerder gezien en ik kan eigenlijk wel vrij snel nu inzien van misschien als ik hem zeg hoe het bij het andere bedrijf is opgepakt dat hij dan zegt van oke daar wil ik wel wat meer over leren en dat je dan de volgende stap kan doen. Ja dat is dan wat je zou moeten hebben, maar dan moet je er ook nog de tijd voor maken ook nog.

Amy: Hiervoor zei je dat zo’n mailtje bijvoorbeeld heel veel tijd gaat kosten, omdat je professioneel wilt overkomen.. maar denk je niet dat als je die vaardigheden eenmaal onder de knie hebt.. je hebt het van iemand geleerd of dat je bijvoorbeeld een training hebt gehad dat je dan makkelijker zo’n mailtje kan opstellen?

Respondent: ja als je echt concrete trainingen in de sales hebt zou het makkelijker kunnen. Daarnaast denk ik dat sales he een vak apart dat dat vaak persoonlijk uit. Heel veel mensen hebben die hier niet. Wij willen natuurlijk een mannetje van alles hebben. We willen iemand die technisch vaardig is en sociaal vaardig en we proberen daarop te selecteren. Maar in de praktijk is dat nog wel anders dan ehh als je ook nog commercieel vaardigheid. Dat is een bepaalde mentaliteit die je moet hebben. Je ziet dat mensen die in de sales zitten.. in grote bedrijven zie je dat helemaal.. dat zijn echt sociale haviken. Dat zijn gewoon mensen die zijn heel snel.. die kunnen altijd met een vlotte babbel he.. dat is een bepaalt type mens. Wat hier gemiddeld rond loopt dat zijn mensen die kunnen prima een drankje drinken bij de koffie automaat en over iets anders hebben dan werk, maar dat zijn geen haviken. Dat zijn niet de salesmensen die je daarvoor moet hebben. Met een cursus ga je dat zeker verbeteren, want dan ga je van nul tot iets. Tot een niveau. En dus.. het antwoord daarop is ja.. ik zou er wel heel van aan hebben, maar ik denk niet dat ik het uiteindelijk het saleskanon wordt waar je misschien vanuit gaat.

Amy: zou je dan iemand aannemen voor in de sales?

Respondent: ja. Ik zou daar zeker iemand voor aannemen die echt gericht is op de sales. Ik ben er nu al van overtuigt dat dat een specialistische functie is. En ehh ik heb het er ook wel eens met mensen over gehad hoe dat dan zit, zonder dat ik er echt wat van af weet.. maar ja.. ik heb dat vooral gemerkt bij Amperman waar ik dan nu heb rondgelopen.. die zijn heel snel aan het groeien en die hebben net een maat bereikt waarbij je dus echt aparte afdelingen voor alles hebt. Nou zeker voor een bedrijf met grote groei is natuurlijk sales heel belangrijk. Dat is echt gewoon een apart stel mensen. Het leuke van Amperman was dat je daar tijdens een lunch met iedereen aan tafel zit. Dus je zit daar wel gemengd en je leert iedereen dus kennen. Ja met die sales jongens dat was hartstikke gezellig .. maar je weet dat dat gewoon vlotte boys zijn.. meestal in Rotterdam gestuurd hebben.. die hebben gewoon weet je wel ehh snel schakelen, praten en dingen en een drive hebben om iets te willen verkopen. Het is een bepaalde mentaliteit, dat moet je ook willen. Ik zou gewoon samen met zo’n iemand naar zo’n gesprek toe willen. Ik denk wel dat dat in mij zit dat sales eigenlijk. Ik denk wel dat ik iets van die persoonlijkheid heb. Ik denk dat er in mij ook wel een saleskanon schuilt, maar ik vind het nog heel moeilijk om nu iets te verkopen. Überhaupt iets.. ik heb nog nooit iets verkocht. Maar ik weet wel dat ik.. ik heb wel de sociale vaardigheid om snel te schakelen en met mensen weet je wel.. en mensen te raken op de plek waar het wat is.. maar dan heb je ook nog het idee dat je moet weten wat je verkoopt en daar is wel .. ja daar gaat wel eventjes wat kennis overheen ..in mijn geval. Ik denk dat een salespersoon daar heel snel overheen stapt. En het lijkt mij heel dat je door met zo’n sales persoon naar een gesprek te gegaan.. elkaar goed kan aanvullen .. dat lijkt mij echt he.. dat lijkt me echt top..ja.

Amy: oke. Hoe ervaar je je salesdoelstellingen op dit moment?

Respondent: ik ervaar mijn salesdoelstellingen als heel vaag. Ik vond het een doorn in het oog dat er bij mijn beoordelingsgesprek werd gezegd dat dat eigenlijk achter was gebleven, terwijl ik vond dat dat überhaupt geen doel is in mijn huidige niveau. Ik ben gewoon een junior, maar natuurlijk heb ik aangegeven dat ik graag wil doorgroeien naar medior. Nou daar moet dus iets je zwakke plek zijn en dat was wel duidelijk dat dat mijn zwakke plek is. Maar ik vind dan dat de begeleiding daartoe dat hebben wij gewoon niet echt in huis. Ik denk dat Martijn echt de enige is die echt op de functie zit waar sales bij zou horen en hij heeft eigenlijk niet de capaciteit... de tijd moet ik zeggen.. hij heeft niet de tijd over om iemand te begeleiden en ja.. Dus ik kan niet eens zeggen of ik ehh.. waar ik wat van kan leren..ehmm ja dus ja misschien met een externe cursus.. hoe gerichter het is hoe beter.. want ik heb eigenlijk geen idee waar ik moet beginnen.. behalve dat ik van nature heel goed weet waar ik moet beginnen. Ik weet wel dat niet iedereen beschikt over sales kwaliteiten, maar ik weet wel dat je iedereen naar een hoger niveau kunt tillen en mij dus ook. Maar bij mij schort het meestal niet aan de vaardigheden, maar wel aan het bewust commercieel denken. Gewoon echt weten van ik wil ook wat verkopen hier en meestal ben ik daar wel mee bezig als het gaat om mijn eigen opdracht of de opdracht van anderen. Ik kan wel gewoon verkopen van.. we moeten in deze richting gaan en we moeten dit doen.. dat is ook een soort van verkopen..ehh dan bij je opdracht aan het sturen, maar niet het product assetmanagement .. het dat is natuurlijk van ja.. als je wil groeien is dat onbegeerlijk.

Amy: Kun je ook iets vertellen over motivaties die een rol spelen bij salesdoelstellingen?

Respondent: ja ik denk dat je .. dat het leuk is als je er zelf een soort prijs voor krijgt. Kijk voor mij is het vaak al genoeg als ik een klopje op m’n schouder krijg, omdat ehh ik ben heel erg een teamplayer. Dus ik vind het fijn als ik weet van oke het wordt gewaardeerd wat ik doe. Dat is een heel goedkope manier om mensen tevreden te houden natuurlijk. Maar dat betekent namelijk dat er mensen zijn die bewust kijken naar wat ik aan het doen ben. Maar ik kan mij voorstellen dat het nog veel leuker wordt dat als je er financieel beter van wordt. Als jij een bonus krijgt voor klanten die je hebt binnen gehaald en wat misschien ook best significant kan zijn. Want ik ken geen salespersoon die niet voor een deel op commissie werkt. Dat is volgens mij een deel van de kern. Het is het risico wat je neemt en ook de kick die je krijgt als je dan een klant binnen haalt. Dus waar je een kantoorruimte uitloopt en op de parkeerplaats waar niemand kijkt eens even weet je wel een vuist in je zij zet. Nou dat kan ik heel goed begrijpen en dat zou ik zelf ook hebben. Dat lijkt mij hartstikke mooi van yes ik heb het gehaald. Je wil alles. Je wil de kick dat je wordt gewaardeerd door je bedrijf, dat iedereen blij is, maar dat weet je eigenlijk wel als je een grote klant hebt binnen gehaald en ik vind dat eigenlijk ook daar een financiële bonus tegenover moet staan. Ten slotte haal je heel wat binnen voor een bedrijf als je dat binnenhaalt.

Amy: oke en kunnen er voor jou ook nog demotiverende aspecten meespelen?

Respondent: ja ik vind het demotiverend dat het heel erg afleid van je kern werkzaamheden. Wij zijn eigenlijk allemaal engineers en dat vergeten we wel eens. We denken wel eens dat we allemaal psychologen zijn en sales personen en ehh voor sommige mensen werkt het ietsje beter dan de ander.. maar de kern werkzaamheden is dat we engineers zijn en ehh dat proberen we al helemaal om te buigen in het management vak. Dat is eigenlijk wat we aan het doen zijn. Dus dat vergt alle tijd en energie en ik denk dat alles wat je daar omheen doet.. bij mij is dat heel moeilijk om dat te combineren. Ik ben iemand die extreem monomaan is. Dus ik kan.. ik denk dat niemand echt een multi tasker is .. maar sommige mensen kunnen dat veel beter dan anderen. En ik heb gewoon gemerkt de afgelopen tijd dat ik veel beter ergens heel diep in kan duiken en dat gewoon kan uitdiepen. Dat hoeft niet perse een technisch iets te zijn, dat mag ook een management ding zijn, maar dat je weet dat je met 1 ding bezig bent en je focust op 1 doel en sales gaat daar heel veel van afleiden. Net zoals dat sommige activiteiten binnen IES daar van afleiden. Want ehh het doel om declarabel te zijn en voor IES bezig te zijn is af en toe ehh ja dat maakt het gewoon heel erg druk als je niet een heel goed persoonlijk management hebt. Je moet voor jezelf het echt goed scheiden, een tijdsindeling maken dat je niet over de toeren werkt. Dat is met sales erbij natuurlijk ook zo. Het zijn echt extra werkzaamheden en als daar dus .. de angst zou bij mij heersen dat als dat verwacht wordt naast mijn normale werkzaamheden.. dat het heel druk zal worden, want dan komt het dus neer op meer, want je ja.. wat je niet echt heel goed kwijt kan in je week en dus een extra belasting is.

Amy: dus als ik je goed begrijp is dat als IES zich echt meer wilt bezig houden met de sales en de medewerkers daar in wilt meenemen.. dat daar wel tijd voor vrij gemaakt moet worden, omdat er nu eigenlijk te weinig tijd voor is?

Respondent: ja en dan zou ik een kostenbaten analyse maken of in ieder geval een analyse klinkt alsof er een heel document wordt gemaakt .. maar .. ik zou het gewoon echt eventjes afwegen.. wat heb je eraan als je al de engineers vrij maakt voor een deel en ehh wat half gebakken sales personen er van maakt, zodat ze naast hun werkzaamheden..ehh.. wat kunnen bij sprokkelen of je haalt een sales persoon in dienst. Dat is natuurlijk de afweging waar jij waarschijnlijk ook wel mee bezig zou zijn. Maar in mijn ogen ik zou ik dan dus geneigd zijn.. maar ik ben niet de eigenaar van dit bedrijf.. maar ik zou dus zeggen van .. ik denk dat dit specialistisch werk is. Pak 1 of 2 salespersonen die laat je de hele dag .. die betaal je de hele dag om deze dingen te doen. Maar ik denk dat als je het met de medewerkers wilt doen dat je het heel goed en gericht moet aan pakken en misschien wel met targets wat heel stressvol werkt in het begin en mensen misschien wel helemaal niet fijn vinden, want we hebben natuurlijk de vrijheid blijheid structuur..ehmm maar ik denk dat het tot nu toe wel is gebleken dat als je projecten start die dus naast je basis activiteiten zijn die niet perse heel erg gestructureerd of doelmatig zijn.. ja we hebben wel al eens een keertje met zijn allen bij elkaar gezeten over PMC’s enzo dat we vonden van nou ..het levert wel wat op..iedereen is best wel ehh.. best wel bezig geweest ..maar het levert niet op wat we hadden verwacht en ik denk dat met sales op die manier dus ook zo zou kunnen gaan. Maar een expiriment zou heel goed zijn om te doen en te testen en als je het doet doe het dan goed. Zorg dan echt gewoon dat je het met de beste wil van de wereld erin gaat, omdat je verwacht dat het wat gaat opleveren. En ja ik sta er wel positief tegenover, ik zou heel graag sales in mijn pakket willen hebben om er goed in te zijn. Dat komt je de rest van je leven van pas, voor alles. Je moet jezelf ook altijd verkopen. Het is belangrijk dat je anderen kan overtuigen van de dingen die je doet.

Amy: Oke, nu we het over de salesdoelstellingen hebben gehad en gekeken hebben naar de sales funnel en bijbehorende activiteiten.. zou je hier ook salesdoelstellingen aan gaan hangen?

Respondent: ja ik ben bang. Ik heb gemende gevoelens. Want Ik wil zelf nooit eigenlijk aan banden gelegd worden, maar ik ben bang dat er niets van terecht komt als je dat niet doet. Dus ja ik zou dat wel doen. Voor mij zou het beter werken. Wel zou ik denk meer stress hebben en minder lol, maar het zou een beter resultaat geven als ik weet van ik moet aan het eind van de komende twee maanden bijvoorbeeld iets opleveren in plaats van ik moet in dit jaar iets opleveren. En ehh.. ik had PMC kansen..daar zit ik bij.. en in het begin..ehh.. hadden wij het heel eventjes over de boeg gegooid om te kijken van weet je.. laten we is gewoon alle plannen maken enzo even achterwegen laten en gewoon eens kijken of we wat klanten kunnen krijgen in dat segment. Gewoon cold calling. Echt heel ehh leuk, want we hadden allemaal een beetje zenuwen van ja shit we hebben eigenlijk nooit iemand gebeld en ehh dan al helemaal niet om als klant binnen te halen en nu bel je namens IES en waar moet je beginnen? Wat moet je überhaupt zeggen? We zijn het gewoon gaan doen! Met het doel van ehh we hadden afgesproken voor de volgende meeting.. en dat was dan een maand later.. ehh zouden we allemaal opleveren wat de resultaten van ons telefoongesprekken waren. We hadden gezegd van ik ga die en die bellen.. ik ga die en die bellen.. wat is het resultaat van het telefoongesprek.. mailtjes over verstuurd. Dat werkt, want anders ga je het niet doen, dan blijft het er gewoon bij zitten. We hadden wel echt heel weinig resultaat en dan zie je dus van nou daar zou een gerichte cursus wel ehh sales wel te pas komen. Dat er misschien wat tips in voorkomen die we kunnen gebruiken. Maar misschien ook niet, het kan ook gewoon met talent zijn.

Amy: want met de PMC groepen is het de bedoeling dat trends en ontwikkelingen van de markt in kaart worden gebracht?

Respondent: Ja PMC Product Markt Combinatie, is wat je zoek is ehmm wat wil de markt en wat bieden wij aan of wat kunnen wij aanbieden. Dus je gaat zoeken naar die link en ja voor de helft ..voor het grootste gedeelte eigenlijk is het marktverkenning, want ehh dat is natuurlijk heel belangrijk! We moeten weten van waar moeten we ons op richten? Hoe gaat de markt? En aan de andere kant is het inventariseren wat we hebben en wat we dus moeten ontwikkelen. Moeten we een bepaalde kennis hebben? Welke tools hebben we? Zijn die goed genoeg? Moeten die verder? En ja dat zou dan niet perse uit 1 PMC hoeven te komen, maar dat zou dan weer in samenwerking met..ehh.. later bij elkaar komen. Ik denk op zich dat het een goed initiatief is, maar het resultaat is nog niet echt super denderend op dit moment dus ehh.. Maar ja het is een keer geïntroduceerd op een kwartaal meeting en toen is er ook dus gedaan met targets, waarbij iedereen ehh wel werd gezegd van ehh nou.. om te beginnen.. om het even wat vaag aan te zeggen.. moet iedereen minstens 1 PMC ehh hebben en minstens 1 PI ook.. en dat staat voor ehh.. god wat was dat ook alweer? Nou in ieder geval .. oh product innovatie of zoiets. In ieder geval daar had je 1 technisch ding en keek je van nou wat voor producten hebben we en kunnen we nog ontwikkelen en PMC en later zou dat dan bij elkaar komen. Maar ik denk dat .. dat het net om in geslagen naar de verkeerde kant van het evenwicht, omdat mensen zich wel betutteld voelden van ohh ik moet dit doen alsof je op school ben. Daardoor zaten minder mensen gemotiveerd in zo’n groepje.

Amy: denken de medewerkers dan niet van het levert een bijdragen aan het bedrijf?

Respondent: ik denk dat ze dat minder dacht dan dat nodig was geweest. De laatste maanden zijn we er dus ook even van terug gekomen. We hebben daar als waren van geleerd en nu zie je dus dat we uit initiatieven van iedereen ..ehmm.. wat projecten hebben erkent in een lijst .. die hangt hier geloof ik ook ergens. Dat raakt soms ook de PMC’s maar in ieder geval zijn dat de dingen van dit zouden wij graag willen doen. Daar hebben we met zijn allen op gestemd van wat vinden jullie de prioriteiten. Nou en dan zie je dat ehh dat daar veel animo voor is. Nou dat gaan we volgens mij nu proberen. Hopelijk gaat dat beter.

Amy: Maar op basis van die PMC’s he op basis waarvan deden jullie eigenlijk kennis op van trends en ontwikkelingen die er in de markt spelen? Hebben jullie alleen telefoontjes gepleegd of hebben jullie daar ook andere activiteiten voor gedaan?

Respondent: We begonnen met telefoontjes en dat was dus alleen om dat we dus ..dat was ook een stukje sales.. want wij dachten van nou misschien dat dat super motiverend werkt, dat we eigenlijk al heel veel stappen kunnen overslaan.

Amy: en welke vragen stelde jullie dan bij zo’n telefoongesprek?

Respondent: nou de vraag was van zouden jullie het interessant vinden om het met ons te hebben over ehh assetmanagement of ehh maintenee engineering.. dat lag er natuurlijk aan wat voor soort bedrijf het was. Ehmm.. omdat je gewoon weet dat elk bedrijf daar op de een of andere manier mee bezig is. Er zijn altijd proberen en wij zijn het adviesbureau die kunnen helpen met die problemen en op die manier wil je dat eigenlijk delen. Nou voor ons zou dat dan een manier zijn als we dan zeggen van daar wil iemand vrijblijvend wel eens over praten, dat hoeft niet voor een opdracht, maar dan is het ja.. de win voor ons van kennisdeling zijn van heee.. ohh dit bedrijf heeft deze problemen en als we een aantal van deze problemen op een rijtje zet.. krijg je misschien een idee van de meest voornamelijke problemen in de markt en kun je dus zeggen van hee dit is dus waar we op kunnen aansluiten. Als wij ehh .. weet ik veel.. deze software kennis hebben.. of als wij ehh heel veel analyses kunnen aanbieden of iets.. dan weet je al waar je aan moet voldoen om erin te stappen. Dus dat was het begin van een marktonderzoek. Nou doe je dat natuurlijk het beste in de praktijk. Ja daar moet je ook een beetje verkopen, want bedrijven zijn echt niet geneigd om te zeggen van ohja kom maar lekker.. wij gaan alles blootleggen en vertellen waar we mee bezig zijn. Je moet het als een soort win- win aankleden. Ja dit was dus eigenlijk de eerste try out. Maar we hebben ook alles gebruikt als internet enzo. En hebben gewoon probeert om eerst een onderverdeling te maken, want ja je begint dus heel groot en dan waren er kansen en kansen dat moest dan voldoen aan ehh het moest vooral niet aan de andere hoofd markten grenzen.. of in de grote markten zitten waar IES in actief is.. geen Offshore, geen OV, geen infra en geen industrie.. het hoefde dus niet meteen commercieel te zijn en dan mocht het voor de rest alles zijn wat er naast komt.. dus vaak groene initiatieven.. ehh weet ik veel.. pretparken.. dingen die voor ons leuk zouden zijn om rond te lopen.. hulp in het buitenland bijvoorbeeld Engineering zonder grenzen, net zoals als Artsen zonder grenzen. Al die projecten.. je mocht gewoon kijken van wat is leuk en kijken wat daaruit komt. Nou Engineers zonder grenzen die zijn ..ehh.. die waren meteen enthousiast en die zijn ook een verhaal komen houden dus dat was hartstikke leuk.. daar heb je dan van geleerd.. maarja ehh uiteindelijk was het niet perse iets waar we meteen wat aan dachten te hebben.. uiteindelijk komen ze nu weer wel weer binnenkort terug, omdat we toch vonden dat ze wel heel enthousiast hadden gedaan. Maar ik denk dat je dat netwerken veel beter kan opzetten, wat je zag bij ehh offshore dat is ook een PMC geweest en die zijn een stapje verder gegaan. Die hebben eigenlijk een comité samengesteld om intervisies te organiseren. Bijeenkomsten met de grote offshore bedrijven die klanten van ons zijn of klanten van ons zijn geweest of ik weet niet eens of ze allemaal klant zijn, maar in ieder geval.. die het interessant vinden om bij elkaar te komen en kennis te delen en dat werkt super goed. Al had ik dat niet gedacht, maar er zijn nu twee van die intervisies geweest en bij die tweede mocht ik iets uitleggen. Op die manier zat ik er bij.. nou ik stond echt te kijken van hoe enthousiast die bedrijven openlijk kennis met elkaar deelden en dat wij daarvoor de facilitator konden zijn. Dat was echt heel leuk. En op zo’n plek, ja daar doe je dus eigenlijk wat je in zo’n PMC echt zou moeten doen. Dat was dus het idee, maar dat was bij ons bij kansen nog helemaal niet gelukt. Dat is gewoon.. die structuur was er een beetje uit.

Amy: Dus je zou dat wel meer willen gaan, het organiseren van netwerkbijeenkomsten?

Respondent: ja dat zou wel een hele goede zijn ja. Maar waar we uiteindelijk waren we bezig van ja.. wij moesten beter definiëren waar onze markt lag. Bij offshore lag natuurlijk het voordeel dat er was al heel veel.. de markt was heel duidelijk. We zitten er wel in en we kenden heel veel mensen en ehh dus daar kun je een paar stappen verder al zijn om te kijken van ja we gaan een bijeenkomst organiseren. Maar dat werkt dus verbazingwekkend goed. Ik moet zeggen dat ik de laatste tijd hier heb gezien dat dat volgens mij heel goed werkt.. ehmm.. wat betreft van kennisdeling dat je dan plat voor hebt vor Ijsel ..ehmm.. nieuwe technologieën die ehh ook echt een leuke presentatie maar daar ehh mochten ook .. daar komen dus ook mensen heen.. er werd ook aangemoedigd van neem ook collega’s van bij je klanten mee enzo die daar interesse in hebben.. ehh.. en het ehh.. Nederlandse IAM dus ehh dat werd hier ook.. daar zijn wij ook gastheer voor geweest.. jaaa dat is top. Daar ben ik allemaal mensen tegengekomen die ik nu weer op Schiphol bijvoorbeeld tegen kom.. Ja dat zijn goede dingen.

Amy: Dit zie je dus ook wel als een vorm van netwerk verbreding?

Respondent: ja en ik denk dat dat een heel sterk punt van IES kunnen zijn. Op die manier.. ja dat is niet meteen ehh sales.. maar je bent wel op een manier van ondersteuning bezig natuurlijk ehh.. want waar wordt nou eigenlijk het contact gelegd. Vaak op zulke momenten denk ik.

Amy: oke dat is dan duidelijk. Dan gaan we nu door naar de volgende vraag.. door welke middelen zou je je salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?

Respondent: Ja ik denk beloning. Zowel financieel als in waardering. Dat is iets waar je het voor doet. Dat is je drive. Ehmm.. en die trainingen zeker voor de vaardigheden. Die moet je op de een of andere manier natuurlijk ehh.. ja ik denk dat. Ehm.. ja voor de rest zou ik het niet weten. In het geval dat ik zelf de sales doe en ik ook ergens zou kunnen werken, dan zou het natuurlijk een beïnvloedende factor kunnen zijn bijvoorbeeld waar het is? Wat voor werkt het is? Stel dat je zelf daar heel graag een opdracht wil doen.. dus jezelf verkopen dat kan een heel groot beïnvloed.. invloed.. zijn natuurlijk. En met iedereen delen in de organisatie met waar je nu mee bezig bent, niet perse aan sales koppelen, maar dat is wel iets waar een hele grote roep naar is. Überhaupt met iedereen delen waar je nu mee bezig bent.. dat doen we al heel lang niet meer. Maar dat deden we vroeger wel. Ehh.. vier jaar geleden ben ik begonnen bij IES en toen weet ik nog dat wel elke maand op zijn minst.. zaten we met heel IES rond de tafel en ging er eerst in het begin van de vergadering iedereen is eventjes ehh een paar minuutjes vertellen waar hij zat en waar hij mee bezig was en dat was ehh ik vond dat heel interessant.

Amy: Waarom denk je dat deze bijeenkomsten gestopt zijn?

Respondent:.. We komen bijna niet meer met z’n allen bij elkaar... ehh.. we zijn opgegeven moment ook gestopt met maandmeetings binnen de declarabele tijd. Dus we doen nu heel vaak de maand meetings s ’avonds of ehh semi s’avonds, maar waarbij ook dingen optioneel zijn dus niet iedereen is daar altijd bij aanwezig. Tegenwoordig wil het ook wel weer s’middags zijn, maar we hebben een tijdje gewoon gedaan als avond activiteit en ehh ,. En daar deden we niet meer een rondje in van waar is iedereen mee bezig. Dat hele rondje dat hebben we gewoon op de een of andere manier afgeslagen en ik denk dat dat ook te maken heeft met tijd die er was in de meeting. Het is vaak een heel druk programma, waar heel veel dingen al besproken moeten worden. Maar tegelijkertijd is dat iets wat iedere keer weer wordt uitgesproken door iedereen.. het zou wel goed zijn als we meer bij elkaar konden komen. Nu is het wel uitgemond in dat we ja.. die extra .. extra bij elkaar zijn gewoon in de vrije tijd.. dus we gaan dan binnenkort naar het weekendje in Frankrijk.. in het huisje zitten van Dimitri zijn kennissen of zoiets. Maar dat zijn dus dingen waar je dat dan dus eigenlijk moet compenseren. Maar ik denk dat het helemaal niet raar zou zijn ehh om dat er weer erin te houden zoals we dat hadden. Al is het bij elkaar komen alleen maar om even een bakkie koffie met elkaar te drinken en een rondje te doen, wat iedereen op dat moment aan het doen is en alles waar behoefte aan is.

Amy: En als er nou bijvoorbeeld sprake is van nou dan moet iedereen veel te lang naar elkaar luisteren en daar is ook te weinig tijd voor.. zou je het dan een idee vinden om zoiets in groepjes te gaan organiseren?

Respondent: Nee.. ik denk dat dat juist het enige is dat je met z’n allen tegelijkertijd verplicht moet doen. Omdat ehh omdat dat het enige is wat ons eigenlijk echt bind als 1 bedrijf. We zijn eigenlijk allemaal individuele consultans.. momenteel nog veel in .. hoe zeg je dat.. detachering bijna.. we worden gewoon ergens neergezet. Ergens waar Jan heel erg tegen voor is.. daar wil hij al heel lang uit.. hij wil niet dat wij een detacheringsbedrijf zijn.. maar feitelijk zetten wij de sengineers overal steeds neer en ehh ja die zie je niet meer hier op kantoor. Die zijn gewoon daar decarabel bezig te hele tijd. Hier op kantoor zie je eigenlijk alleen de mensen die op dat moment geen opdracht hebben en wat je dus .. ja .. het enige verschil wat je hebt met ..ehmm.. eenmansbesdrijven is dat je niet zelf je administratie helemaal hoeft af te handelen en helemaal je dingen.. je hebt de veiligheid van het bedrijf. Maar wat ons eigenlijk echt 1 maakt is dat we dus met elkaar kennis zouden kunnen delen en met elkaar zouden kunnen spreken en daarvoor moet je volgens mij echt bij elkaar komen. Dat momentje is volgens mij echt goed waard. Alleen eventjes een rondje rond de tafel. Ik zou er verder ook niets meer aan plakken.. ik zou niet zeggen van ehh gooi het bij de maandmeeting.. ik zou eigenlijk gewoon zeggen van doe het gewoon apart in 1 uurtje ofzo.. een ronde gewoon. Daar kan iedereen volgens mij wel tijd voor te maken om ergens of 1 dag in de week na de pauze of in de pauze.. wat mij part maak je er een lunch van.. dat we zeggen we lunchen en we doen een rondje van waar is iedereen mee bezig.

Amy: oke en je zegt dat je dit 1 keer in de week zou willen doen?

Respondent: Nee 1 keer in de maand. Ik denk dat 1 keer in de week teveel gevraagd is. 1 keer in de maand, dat moet wel kunnen. Het was vroeger altijd verplicht. Iedereen moest er bij zijn, tenzij je echt op vakantie was of weet ik veel ziek ofzo.. maar iedereen kwam daarvoor. Het lost heel veel dingen van nature op, want je gaat automatisch praten met mensen waarvan je zegt van heee dat is interessant dat je daar mee bezig bent, vertel daar is iets meer over, omdat het ook voor jezelf belangrijk is bij jou huidige klant of je wil misschien contact leggen met iemand waarvan je denkt van ehh dat lijkt mij wel een leuke plek om te werken, hoe ben je daar gekomen? Is er nog een manier om daar zelf bij te komen? Weet je wel dan kun je daar.. je krijgt al veel meer die marktwerking die we graag zouden willen hebben in jezelf de opdrachten te selecteren enzo.. voor zover dat.. we hebben geen overvloed aan opdrachten.. dat zullen we denk ik nooit hebben, want zodra er opdracht zijn dan moeten daar mensen opgezet worden. Dus daar zal altijd een balans zijn, maar je kan toch op de een of andere manier het meer richting geven als je met elkaar in contact komt en probeert te lobbyen of te sturen van heee .. ehh Frank ik heb met Branco gesproken die zit daar en daar, dat vind ik nou echt leuk. Ik zou eigenlijk daar ook wel bij willen werken ofzo. Nu coördineert Frank merendeels te medewerkers. Maar daar speelt wel een heel groot issue, want je het hebt natuurlijk ehh.. maar dat is gewoon meer de bedrijfsvoering dan dat het met sales te maken heeft.

Amy: Dus je denkt niet dat dat ook met sales te maken kan hebben?

Respondent: Nou ja.. je hebt vaak specialisten die bij een opdracht passen, maar die zijn niet vrij want die zitten op een andere opdracht. Snap je? Dus de mensen die jij moet verkopen en die jij moet neerzetten, die zijn vaak gewoon de mensen die op dat moment vrij zijn. Dat maakt het heel moeilijk, ik denk dat dat heel moeilijk maakt voor Frank, want hij moet iedere keer coördineren om de mensen van de bank te houden die niet zelf een opdracht gaan regelen, wat het merendeel is.

En dat betekend dus dat ehh.. dat het best kan zijn dat een klant behoefte heeft aan een Richard, maar dat Frank de klant iemand anders moet gaan verkopen, omdat hij die gewoon niet heeft. En ook voor onszelf is dat soms vervelend, want het kan best zo zijn dat Richard naar Groningen moet rijden, terwijl iemand die in Groningen woont naar Amsterdam moet rijden.. terwijl we altijd tegen elkaar.. als we dan bij elkaar zijn dat we dan zeggen van ja maar konden we dat dan niet zo scheiden? Maar als je daar eenmaal zit.. maar dat is inerend aan het feit dat je gewoon mensen ergens bij een opdrachtgever hebt, die kun je niet zomaar daaraf trekken dus dat zal je altijd blijven houden. Dat is het beetje het moeilijk wel wat ik kan begrijpen dat hierbij .. bij ehh.. bij Frank ook aan de hand is. Je kunt wel meer medewerkers in dienst gaan nemen, maar dat is het aard van het werk. Want anders dan.. je kan niet mensen in dienst nemen die je vrij houdt voor als er een goede opdracht komt. Nee iedereen moet aan het werk zijn in principe.. dat betekent dat je eigenlijk nooit.. de kans dat je diegene vrij krijgt die op dat moment bij die opdracht pas, is net zo groot als het aantal mensen die je in dienst hebt. 1 gedeeld door het aantal mensen zeg maar.

Amy: Hoe zie je de bewaking van de salesdoelstellingen voor je?

Respondent: ja ik weet het niet. Ik heb daar niet heel veel originele ideeën bij. Ik denk dat het gewoon zoals het nu zou werken zou je het moeten terugzien in je beoordelingsgesprek… in je bilaterale gesprekken eigenlijk die je hebt gedurende het jaar. 1 daarvan is officieel je beoordelingsgesprek, maar je komt 1 keer in de drie maanden gemiddeld met je.. of Diederick of Frank of Jan gewoon eigenlijk de mensen die je begeleiden .. en daarmee ga je dus alles wat je in je jaarplan hebt is eventjes doorlopen van hoe staat het daar nu mee. Dat zijn die momenten. Als je dus sales op die manier zou beoordelen dan komt het waarschijnlijk daarin terug. Ik zou niet zien waar dat anders terug zou komen.

Amy: Wat zou je ervan vinden als er bij het bewaken van de salesdoelstellingen, er gebruikt wordt gemaakt van een CRM-systeem?

Respondent: daar was ik nog niet op gekomen, maar dat zou een hele goede optie kunnen zijn. Daarin kan je dan al de stappen of acties eigenlijk die je maakt in op kunnen slaan. Het klinkt heel goed, want het lijkt me heel goed dat als er verschillende mensen met een klant in contact komen, dat je dat als een account doet.. dat komt natuurlijk veel beter over. Als je daar aankomt en je weet dat precies wat het verhaal is wat er daarvoor is eh.. dus dat systeem dat zou ik helemaal beamen.. ehh maar wat ik wel altijd denk van hoe meer systemen hebt die je moet bijhouden, hoe vervelender mensen dat altijd vinden. Want ehh het is weer een systeem en je moet weer ehh administratie bijhouden. Maar het kan best wel zijn dat ehh de voordelen daar tegenop wegen, omdat je dus ehh ja en het makkelijker hebt als je zelf een klant moet benaderen en al kan lezen van oké hier is al over gesproken en ik kan gewoon dat gebruiken om ..dus als aanhakingspunt om nu blind te bellen naar iemand, zonder dat ik slecht voor de dag kom en aan de andere kant is het juist goed omdat ze weten van hee ondanks dat ik met iemand anders spreek, is het toch zo dat ze weten waar ik ehh waar ik het over heb gehad. Nou dat is volgens mij .. dat lijkt mij heel goed ja. Daar had ik niet eens aan gedacht. Ik wist niet eens ehh.. ik had er wel ooit is over gehoord maar niet ehh.. het is allemaal wel interessante informatie in zo’n CRM systeem. Uiteindelijk is het allemaal extra informatie wat ik zie als gereedschappen voor mensen die daar wat mee kunnen en ik denk dat het dan altijd zo is dat je dan gewoon mensen nodig hebt die kunnen verkopen. Die gewoon ehh.. dat spelletje kennen. Want het verkopen is niet voor iedereen weggelegd. Ik denk dat je zo sterk mogelijk moet maken, sales technisch gezien als bedrijf. Dat is je bestaansrecht om dingen te verkopen. Maar je kan niet ook alles beïnvloeden, want er is natuurlijk ook een deel wat gewoon te maken heeft met de markt. Net als dat de Offshore nu op z’n gat ligt.. dan kan je nog zo goed zijn in Offshore engineering, maar de mensen in de branche worden allemaal keihard ontslagen en zo is het denk ik in onze markt soms ook. Dat er soms minder behoefte is aan onze diensten en ja dan moet je misschien des te harder sales doen. En het resultaat is dan misschien niet dat je keihard groeit, maar dat je wel blijft bestaan. Je moet gewoon altijd je sales gegevens weten en daar kun je dan winst ophalen. Juist als de markt slecht gaan dan is het je wapen daartegen.

Amy: Hoe zie je de beoordeling van de kwantitatieve prestaties voor je?

Respondent: ik zou het heel fijn en spannend vinden om een bonus binnen te slepen als ik mijn target heb behaald. Maar als ik het niet gehaald hebt dan is er gewoon geen bonus, ik zou verder nooit negatief beoordelen. Ik geloof niet dat dat werkt. Ik denk dat dat heel slecht werkt. En ik denk.. impliciet is het hetzelfde.. als je iedereen die goed gepresteerd heeft een promotie geeft, dan worden de mensen vanzelf gestraft die niet hebben gepresteerd, want die krijgen geen promotie. Maar het voelt niet zo, omdat je mensen gewoon geen promotie geeft. Ehmm.. ik denk dat straffen echt averechts werkt.. zeker voor sommige mensen al helemaal.. ehmm.. maar in dit geval denk ik dat je helemaal niets slecht doet, ik denk gewoon dat sommige mensen het ook nooit zullen leren, omdat die gewoon niet sales gevoelig zijn. Die kunnen hopelijk andere dingen die positief zijn voor het bestaan van het bedrijf, dus die moet je zeker niet gaan afstraffen, omdat ze niet goed in sales zijn. Die moet je misschien niet een sales bonus geven, maar op een andere manier belonen als ze ergens anders goed in zijn. Kijk sales is wel het bestaansrecht voor je bedrijf, dat is dus blijkbaar zo belangrijk dat je mensen wilt motiveren om dat te doen, de mensen die dat kunnen hebben mazzel. Kijk engineering…ehh.. assetmanagement is onze core business en daar moeten mensen sowieso voor beloont worden hoe goed ze dat doen. Dat kan verwaarloosd worden. Maar als je daarnaast ook nog goed in sales bent, dan heb je een dubbele klapper en dan kun je dubbel binnenlopen.

Maar ik kan me trouwens voor stellen dat iedereen dat de doelstellingen gewoon voor het bedrijf zijn, dus hoe meer je daar aan voldoet.. hoe meer sales jij kan genereren.. ja wat mij betreft hoe meer beloning je daar voor krijgt. En misschien denkt iemand wel van ons van ik vind sales veel leuker dan engineering... ik stop met engineering en ik ga verder met de sales voor IES.. ja dan heb je toch een sales persoon gevonden die dat kan gaan doen. Maar op het moment dat de sales dan weer even niet meer aantrekt dat hij dan denkt van nou dan ga ik nu wel weer engineering doen. Dat kan ik mij ook voorstellen. Maar ik vind dat als we met sales gaan werken dat er dan wel strak geregistreerd moet gaan worden, wanneer je je promotie krijgt. Op dit moment gebeurt dat nu gewoon bij IES in overleg.

In het jaarplan mag je alles in zetten wat je zelf wil, maar je moet het wel dus bespreken met iemand van het MT. Dus iedereen heeft eigenlijk een ander jaarplan. Maar Diederick en Frank die zullen het dan wel wegen of zij vinden dat het dan terecht is en dat is dan eigenlijk ook wat je doet voor een goede beoordeling. Een goede beoordeling is niet per se hetzelfde als een goede promotie ofzo. Dat staat daar los van. En dus ik denk dan ja het gaat er dan alleen om je continuïteit, mag je hier blijven werken ja als dat het doel is en je wil goed genoeg blijven presteren, volgens mij maakt het dan niet zoveel uit of je je sales target behaalt ofzo.

Het is belangrijk dat de doelstellingen smart worden gemaakt, gewoon dat je concreet afspreekt van ehh je doel is om drie mensen gebeld te hebben en daarvan bij minstens een persoon op bezoek te zijn geweest en minstens een klant een opdracht geregeld te hebben. Dat is .. dat zou concreet zijn. Dat wordt nu niet gedaan. In ieder geval niet bij mij. Ik ben junior.. mijn sales doelstelling is officieel nul. Ik hoef niet te verkopen. Dat wil zeggen, het wordt aangemoedigd en iedereen waardeert het. Maar in mijn functieprofiel staat dat ik nog mag leren dus dat het gewoon geen verplichting is. Bij andere functies dus wel. Vanaf medior dan ja ..volgens mij wordt het daar ook niet goed mee afgesproken, maar daarnaast snap ik ook dat het voor veel mensen best moeilijk is om naast de gewone werkzaamheden die wel al hadden besproken dat ook fatsoenlijk voor elkaar te krijgen.

Amy: Nu we het over de sales funnel, sales voorspelbaarheid en in de interview vragen over sales doelstellingen hebben gehad.. jij nu een idee geven hoe je de implementatie van de sales funnel voor je ziet?

Respondent: ik denk dat ik veel dingen die ik vandaag eigenlijk al pratend met jou heb bedacht, dat dat wel dingen zouden zijn. Ik denk dat gerichte cursussen ..ehmm kunnen helpen zodra je weet wat je wil en dat CRM systeem vond ik een goed idee. Die vond ik wel goed. Ik persoonlijk denk dat een persoon hiervoor aanstellen voor de sales dat dat ook geen overbodige luxe is. Ik denk dat je daar ook heel veel van kan leren en misschien kan die uiteindelijk ook wel invulling geven aan het hele proces. Dat dat ook zijn uitkomst is van nou jongens we gaan nu allemaal bewust met sales om, maar ja.. dat je van zo iemand dat aan neemt, omdat je gewoon weet van ja hij kan het en hij doet het. Iemand die voor sales binnen komt die zal ook denk ik een heel ander contract hebben. Die zal veel harder worden afgerekend op bepaalde resultaten. Die zal dan ook een heel ander leven leiden binnen onze organisatie dan de rest.

Amy: maar vind je dat dan wel passen bij de cultuur van IES?

Respondent: Nee dat denk ik absoluut niet dat dat gaat gebeuren nee. We willen alles zelf doen en origineler dan anderen. Het liefste gewoon helemaal vrij en die ambitie die vind ik fantastisch, want dat ehh.. ja toen dat begon toen dacht ik daar zit wel wat in. Iedereen die wil eigenlijk zijn intrinsieke motivatie en niet zozeer als loonslaaf, maar het is heel fijn om te weten wat je doel is. Maar daarmee weet je nog niet hoe je daar moet komen en dat blijkt gewoon dat dat heel moeilijk is. Ik steun nog steeds die ambitie, maar ik weet niet of dat gaat lukken. Dus wat wij willen is misschien niet .. ja misschien nog niet verenigbaar met wat me nu nodig hebben.

Amy: Zou je de sales funnel visueel willen zien?

Respondent: Zoiets hebben we nu wel he.. alle offertes die staan op een gedeelte van Shairepoint waar iedereen bij kan dus die kun je gewoon bekijken. Je kun daar ook zien welke in aanvraag zijn, welke goed gekeurd zijn en welke nu bezig zijn, dus dat geeft een beeld. Maar daar ga je zelf niet op kijken als je bezig bent met een opdracht. Het is echt management ehh.. materiaal waar je zelf helemaal niets aan hebt. Ja daar kun je wel eens naar kijken uit interesse ..ehh zo weet ik ook dat in de maandrapportage die Jan altijd stuurt.. daar staat heel duidelijk in van oh hier zijn we mee bezig, dit zijn klanten waar we nu lijntjes uit hebben, dit zijn klanten waar we niets mee hebben ehh.. klanten mogen kunnen verlengen en dit zijn klanten waar we nu werken. Dus Jan heeft dat ergens voor ogen en ik denk dat hij dat op zich heel goed doet. Ik denk dat dat heel goed is en dat hij dat er ook echt in moet houden, want dat vind ik heel fijn. Een groot deel gaat dus over onze sales, ook over ehh de uitgezette financiële verwachting en het resultaat waar we nu zijn. Dat is allemaal echt heel open en eerlijk. Maar ik denk wel altijd dat je die rapportages beter kan maken, want er staat wel heel veel financieel specialistische taal.. ja die ik niet begrijp en ja ik denk dat je daarvoor wel wat management ervaring moet hebben, om dat allemaal te begrijpen.. ehh … net zoals dat je een management rapportage maakt, denk ik ook dat je het iets beter kan doen om een rapportage naar je mensen te maken waarin je dus niets verhult.. wel alles net zo open instelt als dat het nu staat.. maar ietsje ehh beter samengevat zal ik zeggen.. zodat je meteen weet waar je het over hebt. En misschien dat daar die Sales funnel wel wat prominentere plek mag krijgen, zodat je weet van.. want dat is natuurlijk voor jezelf misschien wel interessant. Voor alsnog is mijn grootste probleem wat ik heb is dat ik toch altijd het probleem heb dat met mijn werkzaamheden hoe ik hier te werk ga, dat ik daar nog niet echt veel invloed op uit kan oefenen op ehh .. op mijn opdrachten.. Klanten die ik kan benaderen. Want ik ga eigenlijk van opdracht naar opdracht en daar gaat alle tijd in zitten. Want de opdrachten worden nu voor mij geregeld. Ik wordt echt gedetacheerd.. iets wat dus eigenlijk volgens mij .. iedereen van het MT op tegen is, want dat willen zei helemaal niet.. maar dat is gewoon de kern van onze werkzaamheden, want dat is gewoon waarmee geld in het laatje komt. En ik ben zo druk met mijn opdracht bezig, zeker van begin tot eind. In het begin ben je je heel erg aan het inwerken, dan heb je een periode dat het eventjes lekker draait en dan moet je heel hard naar een eind resultaat. En tegelijkertijd wordt er dan heel hard voor je gewerkt voor het zoeken naar een nieuwe opdracht en dan ga je naar je volgende opdracht. Ja daar zit geen acquisitie tussen, daar zit gewoon helemaal niets tussen. En dus.. ik heb zelfs weinig te zeggen over welke opdracht ik ga aannemen, want vaak is het de keuze de opdracht die er ligt voor je of op de bank zitten. Ja je gaat nooit kiezen om op de bank te zitten, wie gaat dat nou doen? Ja en ik weet wel dat ondanks dat dat dus de situatie is en ik dat dus vind dat het wel een soort van verwachting is van ja we moeten er toch naar toe dat iedereen daar invloed op krijgt en iedereen een stuk sales gaat meepakken. Ik heb geen idee, waar dat moet beginnen die verandering. Of het vanaf het management moet worden opgedwongen, maar ik denk wel dat het nodig is dat je op zijn minst daar dus ehh ja echt een stuk voor krijgt. Laat het zijn een stuk van de tijd of een stuk extra tijd, want is allemaal capaciteit die je moet indelen. Je kan niet namelijk van mensen blijven verwachten dat ze alles blijven doen wat ze nu doen en nog die sales. Tenminste niet mensen die de hele tijd declarabel zijn, dat gaat gewoon niet lukken. Maar bij mij is het ook nog niet uitgelegd van ohja de volgende keer kan ik dit doen, behalve mijn eigen netwerk aanspreken. Bijvoorbeeld mijn oude universiteit vriendjes die her en der werken. Maar ik zou sowieso heel veel begeleiding nodig hebben, want ik moet nog beginnen en ik denk dat ik daarnaast ook altjid tijd nodig zou hebben. Ik heb er heel vaak over gehad met vrienden die een eigen bedrijf hebben in wat dan ook, soms ook consultancy maar heel vaak ook in andere dingen. Ze zeggen allemaal van zo moet jij 85 procent declarabel zijn? Dan hou je toch geen tijd meer over voor de acquisitie? Daar staan ze dus allemaal van te kijken, want dat is onmogelijk. En dan zeg ik van nee oke, dat is ook zo. Maar het wordt eigenlijk wel een beetje van mij verwacht, maar in de praktijk komt het daar dan dus ook echt niet van terecht. Zij zeggen gewoon van nou, als ik zestig procent declarabel ben, dan is het een goede maand geweest.. de rest is acquisitie. Daarnaast zeggen ze ook allemaal.. daar heb je echt speciaal type mensen voor nodig.. ja ik weet er niet zoveel van, maar ik weet wel dat zij er wel veel van weten en dat zijn de dingen die ik dan mee krijg als ik dan over die problemen praat.. dus ik zou dat ook.. ja dat is ook wat ik hier heb uitgesproken.. dus ja. Ja we hebben eigenlijk allemaal binnen IES een technische opleiding gehad en dan voel je je toch onbeholpen op het gebied van sales en economie.

Amy: Oke nou dit waren mijn vragen. Hartstikke bedankt voor je tijd en input!

Respondent: ja graag gedaan.

## Bijlage 10. Analyseschema’s interviews

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 1. Vraag 1. Waaruit bestaan de salesdoelstellingen van de medewerker?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Kwantitatieve doelstellingen** | **Indicator**  **Kwalitatieve doelstellingen** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’Met het managementteam hebben we een sales doel opgezet om een bepaalde omzet aan het einde van het jaar te behalen. Hiervoor hebben we een ruwe verdeling gemaakt dat gebaseerd is op wat men zelf als sales doel voor zich ziet om aan omzet binnen te halen in een bepaalde sector ‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Persoonlijke salesdoelstelling voor sector |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Nu hebben we een algemene gezamenlijke salesdoelstelling van het bedrijf, dat is 3,1 miljoen zoiets’’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Algemene gezamenlijke salesdoelstelling van het bedrijf. |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Mijn salesdoelstelling bestaat uit het behalen van een bepaalde omzet. Dat dat kan zijn voor mijzelf of voor een collega. Die omzet moet een bepaalde hoeveelheid zijn en hoeveel dat precies is, dat weet ik niet. Wat ik wel weet dat het gebaseerd is op een jaar‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Persoonlijke doelstelling voor het behalen van een bepaalde omzet voor mijzelf of voor een collega.  -Ik weet niet hoeveel de omzet moet zijn. |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ In het beoordelingsbeleid staat geschreven dat er per functie een omzettarget binnen gehaald moet worden. Maar de aflopen jaren is dit los gelaten en wordt men er niet op afgerekend. Ik heb dus op het moment niet echt een salesdoelstelling ‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Ik heb niet echt een salesdoelstelling |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Volgens mij het enige wat ik echt formeel heb, is iets wat in mijn jaarplan staat en ik zou niet weten wat dat ook al weer is‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Ik weet niet precies wat mijn salesdoelstelling is. |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Mijn salesdoelstelling beperkt zich eigenlijk alleen maar tot de tijd dat je niet declarabel bent en dan probeert contact te leggen met klanten om daar aan het werk te gaan.  Verder krijg ik geen concrete salesdoelstelling opgelegd‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**   * In de tijd dat ik niet declarabel ben, contact leggen met klanten om daar aan het werk te gaan. * Geen concrete salesdoelstelling |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Ik heb geen salesdoelstellingen als trainee‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Ik heb geen salesdoelstelling |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | | ‘’ De salesdoelstellingen die ik normaal opgelegd krijg komen eigenlijk in mijn jaarplan terug en daarop staat alleen een acquisitie bedrag op, maar het precieze bedrag weet ik niet. Ik heb niet een sales doelstelling voor mij zelf gesteld van dat ik een bedrijf in die en die sector wil benaderen en daar een opdracht wil binnenhalen. Dat is ook omdat ik vanuit het functieprofiel kwam van trainee naar junior‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Heeft wel een salesdoelstelling, maar weet niet precies uit welke hoeveelheid dat bestaat. |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’Op dit moment weet ik dat niet uit mijn hoofd. Ik zou dat echt in mijn contract moeten na lezen. Wel weet ik dat er bepaalde financiële doelstellingen in het contract staan ja en dat ik als doelstelling 80% declarabel moet zijn’’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Weet niet waar mijn salesdoelstelling uit bestaat. |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Ik heb geen echte salesdoelstelling, omdat ik officieel junior ben ‘’. |  | **Kwantitatieve doelstellingen:**  -Ik heb geen salesdoelstellingen |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 2. Vraag 2. Hoe ervaart de medewerker de sales doelstellingen?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Positieve aspecten en ervaringen** | **Indicator**  **Negatieve aspecten en ervaringen** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Als medewerker maak je voor IES een jaarplan met doelstellingen die je wil realiseren. Wat mijn doelstelling sales rol is, is voor mij wel duidelijk ‘’. | ‘’ We zijn niet echt een organisatie om nou hele persoonlijke targets aan alle medewerkers te gaan hangen en de vraag is ook of dat heel effectief is ‘’.  ‘’Ik denk dat het voor de gemiddelde medewerker, buiten het MT, de sales doelstellingen onduidelijk zijn en daarnaast ook wat er van hen verwacht wordt. Ik vind het wel belangrijk dat men weet wat er van ze verwacht wordt ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  **-**Mijn salesdoelstelling is duidelijk  - Mijn sales rol is duidelijk  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-** IES is geen organisatie voor persoonlijke targets  -Twijfelt of targets effectief zijn  - Onduidelijke sales rol  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Het belangrijkste is om te kijken naar wat we als IES hebben neergezet als doelstelling en daar acteren we op. We hebben gezegd dat het veel belangrijker is wat er aan de bovenkant gehaald moet worden en wie dat doet is niet erg. De een haalt namelijk meer binnen dan de ander en dat maakt niet uit ‘’.  ‘’ Het voordeel van zo’n gezamenlijke doelstellingen is dat je niet meer gefrustreerd bent van haar ik het wel of niet, want we hebben gewoon een gezamenlijke doelstelling en daar gaan we voor. Daarmee zie je dat je niet meer gefocust bent van heb ik nou zes ton binnen gehaald of heeft hij nou pas drie ton binnen gehaald? Dat is helemaal niet interessant. We gaan met z’n vieren als MT gewoon voor de top doelstelling en dat ervaar ik als positief’’. | ‘’ Wij als MT (managementteam) vinden het niet zo belangrijk om naar persoonlijke sales doelstellingen te kijken ‘’.  ‘’ Wel ervaar ik de salesdoelstelling als rommelig, er zit geen structuur in en alles wat op ons afkomt dat pakken we. Daarnaast proberen we daar zo goed als kan voorspellingen in te doen, maar als je nou zegt van is dat gebaseerd op enig fundament? Nee het is gewoon gebaseerd op het onderbuikgevoel. Dit vind ik allemaal niet goed en kan beter ‘’.  ‘’ We hebben eerder salesdoelstellingen aan de medewerkers hebben toegereikt. Daarbij hebben we gemerkt dat deze salesdoelstellingen als een molensteen bij mensen om de nek hingen, omdat ze het niet gewend zijn om te doen en omdat zij ook declarabel moeten zijn. Onze medewerkers zijn techneuten en die vinden sales onwijs moeilijk. Het gevolg is dat wij vanuit het MT het zijn gaan oppakken en dat is nou net wat we niet willen ‘’.  ‘’ Ik heb ook weleens een general manager van IJsel technologie (de aandeelhouder) gesproken en die zei ook van ja die sales bij IES is niet stevig neergezet ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  **-**Focus op gezamenlijke doelstelling is het belangrijkste  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-** IES is geen organisatie voor persoonlijke targets  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  -Alles wat op ons afkomt pakken we  - Gebaseerd op onderbuikgevoel  -Geen begeleiding  -het MT wil het niet alleen oppakken  - Medewerkers moeten declarabel zijn |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Ik vind het reëel dat ik als senior medeverantwoordelijk ben voor het behalen van de omzet ‘’. | ‘’ Ik heb bij een ander bedrijf gewerkt en daar had ook iedereen zijn eigen salesdoelstellingen. Als iedereen voor zijn eigen doelstelling gaat, dan wordt het vaak vergeten dat je het samen met anderen doet. Dan wil men vaak dat alles op zijn naam komt te staan. Daarnaast ontstaat er vaak strijd tussen collega’s‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  -Het is reëel om als senior medeverantwoordelijk te zijn voor het behalen van de omzet.  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  IES is geen organisatie voor persoonlijke targets |
| Wel actief | Junior | R4 | |  | ‘’ Het is een beetje een grijs gebied. De salesdoelstellingen staan niet vast. Daarnaast vind ik de doelstellingen ook niet duidelijk en realistisch beschreven ‘’.  ‘’ In het eerste jaar als trainee heb je geen salesdoelstelling, maar het wordt wel geprezen op het moment dat je jezelf weet te verlengen. Dit klopt niet. Als trainee zou je gewoon je werk moeten doen, een tevreden klant achterlaten en vervolgens ergens anders moeten zitten. Het zou beter zijn als je dan een plek vrij maakt voor een volgende trainee.  Verder vind ik een nadeel dat men salesdoelstellingen wil opleggen aan mensen die dat bijna niet waar kunnen maken, dat gaat met name om de minder ervaren medewerkers die bijvoorbeeld net van school komen en nog een matig netwerk hebben. Er zijn verder geen trainingen of begeleidingen die ervoor zorgen dat je meer kennis krijgt van sales ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  x  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  - Geen begeleiding |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | |  | ‘’ Ik moet een bepaald percentage aan omzet genereren en ik weet dat ik daar mijn best voor moet doen, maar of ik het wel of niet haal zit niet echt een gevolg aan. Het is allemaal niet duidelijk en hierdoor word ik laks ‘’.  ‘’ Ik heb een aantal keren al aangegeven dat ik als doelstelling heb om mee te gaan met acquisitie gesprekken en dan het liefst bij koude acquisitie. Ik denk dat ik dat twee jaar of drie jaar zelfs al in m’n jaarplan heb staan, maar het komt er niet van op de een of andere manier. Het MT vergeten mij mee te vragen. Af en toe zeg ik het zelf, maar het komt dan niet over of iets. Er wordt heel erg verwacht dat je aan eigenaarschap doet. We zijn daar heel erg mee bezig dat iedereen verantwoording moet nemen enzovoort, maar er wordt vergeten dat heel veel mensen nog heel onervaren zijn in de sales. Ik kan best wel met iemand praten, maar ik voel me dan toch onzeker als ik dan niet zo goed weet hoe dat werkt. Dus ik zou daar wel meer ondersteuning en ook wel gewoon opleiding in willen ‘’.  ‘’ Ik ben nu heel sceptisch over hoe nu de omzetdoelstellingen worden gedaan ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  x  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  -Geen begeleiding |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Ik vind het positief dat ze er niet een hele grote druk opzetten ‘’. | ‘’ Eigenlijk wordt het wel van een menior verwacht dat hij ook wat aan sales erbij doet. Dit ligt alleen niet concreet vast ‘’.  ‘’ Ik heb gewoon het idee dat als je sales naast je opdracht moet doen dat het gewoon heel moeilijk is.  Behalve dat het een apart vak is, moet je er veel tijd insteken vind ik als je aan sales gaat doen‘’.  ‘’ Ik betwijfel echt of de huidige manier van aanpak wel effect heeft op wat er beoogd zou willen worden. Het is te veel hapsnap zeg maar. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande contacten enzovoort. De koude acquisitie wordt eigenlijk alleen gedaan door mensen van het MT denk ik en daar blijft het een beetje bij ‘’.  ‘’ Het punt is dat alles wordt aangepakt wat ze maar kunnen krijgen en dan wordt je naar zo’n opdracht toegestuurd maar dan past die opdracht helemaal niet bij je. Ik vind dat er wel gekeken moet worden van welke mensen lopen er rond en welke opdrachten passen daarbij. Maar aan de andere kant is het ook wel weer lastig om opdrachten binnen te halen ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  -Geen druk  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  - Het is moeilijk om sales naast je opdracht te doen.  -Alles wat op ons afkomt pakken we |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Ik heb geen sales doelstelling en als je deze niet hebt dan is het altijd makkelijker.  Uiteindelijk zal ik erop beoordeeld worden, maar dan kan ik altijd zeggen van ja ik heb mijn target toch gehaald, want die is nul ‘’. | ‘’ Het is voor mij niet specifiek en duidelijk wat er van mij nou verwacht wordt aan het einde van het jaar ‘’.  ‘’ Ik vind het jammer dat er geen aandacht voor is. Eigenlijk vind ik je dat als trainee in bepaalde mate wel al wat moet doen om bij te dragen aan de organisatie. Het moet niet zo zijn dat je dan al actief de Sales funnel moet kunnen doorlopen, maar wel dat je actief bent in de suspect fase. En dat is nu niet zichtbaar, want ze tellen nu alleen de order fase ‘’.  ‘’ Ze verwachten wel dat ik iets aan sales heb gedaan aan het einde van het jaar, maar aan de andere kant ook weer niet omdat ik een trainee ben. Vanuit het MT wordt geroepen van we gaan nu aan sales doen, maar de begeleiding is er dan niet. Dan denk ik van ja dat klopt dan ook niet. Als het MT de sales funnel willen vullen dan zal je mensen daarin ook moeten begeleiden. Want je kan niet van iemand verwachten iemand zo maar ineens zijn gedrag verandert ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  -Ik heb geen salesdoelstellingen dus dat is altijd makkelijker.  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  -Er is alleen aandacht voor de order fase en niet de andere fases.  - Onduidelijke sales rol  -Geen begeleiding |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | |  | ‘’ Verschrikkelijk. Ik ben geen verkoper. Ik vind het verschrikkelijk om te doen. Maar aan de andere kant heb ik wel een paar kansen gezien en gesprekken gehad waar ik dan wel op zat, maar dat komt misschien meer omdat je daar dan langzaam in groeit. Maar het is niet iets wat ik met enthousiasme zou doen om naar een bedrijf toe te stappen. Dat vind ik lastig of eng. Het is de angst om op je bek te gaan. Dat je te weinig kennis en ervaring hebt om de vragen die je op dat moment krijgt te beantwoorden. Dat lijkt dan alsof ik heel onervaren over kom, terwijl ik dat niet ben. Ik weet niet of kwalitatieve doelstellingen daarbij zouden kunnen helpen, dus doelstellingen om bepaalde activiteiten te verbeteren, daar moet ik nog achter komen ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  x  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  -Vind het verschrikkelijk om te verkopen.  -Geen begeleiding |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’ Ik ervaar geen salesdoelstellingen. De reden daarvoor is dat dat gewoon bij mij in m’n systeem gebakken zit’’. |  | **Positieve aspecten en ervaringen:**  **-**Mijn salesdoelstelling is duidelijk  - Mijn sales rol is duidelijk |
| Niet actief | Junior | R10 | |  | ‘’ Ik ervaar mijn salesdoelstellingen als heel vaag. Ik vond het een doorn in het oog dat er bij mijn beoordelingsgesprek werd gezegd dat dat eigenlijk achter was gebleven, terwijl ik vond dat dat überhaupt geen doel is in mijn huidige niveau. Commercieel zouden ze wat meer van mij verwachten, het wordt aangemoedigd en iedereen waardeert het, maar het is niet concreet.  In mijn functieprofiel staat ook dat ik nog mag leren dus dat het gewoon geen verplichting is. Ik heb wel gevraagd wat ik dan voor sales zou moeten doen en dat is nog steeds niet helemaal duidelijk ‘’.  ‘’ Het wordt het geprezen als je iets van commerciële doelen haalt maar het wordt niet geëest. Dit vind ik verwarrend. Een voorbeeld van zo’n commercieel doel is om bij de klant inzicht te krijgen in wat de mogelijkheden zijn voor IES ‘’.  ‘’ Maar ik vind dan dat de begeleiding daartoe dat hebben wij gewoon niet echt in huis ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen:**  x  **Negatieve aspecten en ervaringen:**  - Niet een SMART geformuleerde doelstelling  - Onduidelijke sales rol  - Ik vind het geen doel voor mijn functieniveau.  -Geen begeleiding |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 3. Vraag 3. Welke motivaties van de medewerker kunnen een rol spelen bij de salesdoelstellingen?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Motiverende aspecten** | **Indicator**  **Demotiverende aspecten** | **Labels** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Persoonlijke oprechte aandacht voor elkaar motiveert mij heel erg. Daar hoort waardering ook bij, dat vind ik ook heel belangrijk. Wat mij ook motiveert is als je ziet wat de verbeteringen zijn in de sales ‘’.  ‘’ Inzicht in de Sales funnel zal mij en ik denk ook de andere medewerkers motiveren, dat je gewoon weet wat de huidige status is en hoeveel omzet je nog moet binnenhalen ‘’.  ‘’ Weten wat er speelt in de markt en bij de concurrenten lijkt mij motiverend om op basis daarvan een wedstrijd ervan te maken. Dus met z’n allen als IES tegen de rest. Dat we dan een gezamenlijk doel hebben ‘’.  ‘’ Daarnaast vind ik het ook fijn om te weten wat er van mij wordt verwacht en dat ik een doel heb vanuit IES om na te streven ‘’. | ‘’ Wat mijn demotiveert is dat je keihard hebt gewerkt om een bepaalde lead binnen te krijgen of een bepaalde opdracht te scoren en dat daar dan vervolgens helemaal geen aandacht voor is ‘’. | **Motiverende aspecten:**  -Oprechte persoonlijke aandacht  -Waardering  -Het geeft inzicht in de sales  - Marktkennis  - Gezamenlijk doel  - Weten wat er van mij wordt verwacht.  - Een doel hebben  **Demotiverende aspecten:**  - Minimale aandacht voor sales activiteiten |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ De motivatie is voor mij daar waar het om gaat. Dat maakt dat wij winst maken. Dus de motivatie dat de mensen die we hebben aan de gang kunnen blijven, dat we niemand hoeven te ontslaan en dat soort dingen. Ook motiveert het mij als we samen een doelstelling hebben. Hierdoor krijgen we ook inzicht in hoe we ervoor staan en hoeveel omzet we nog binnen moeten halen.  Daarnaast komt er ook wel een stukje waardering bij kijken. De waardering op moment dat ik een opdracht binnen haal of dat een collega dat doet en dat met elkaar ook benoemen en gewoon vieren. Dat is voor mij heel belangrijk’’. |  | **Motiverende aspecten:**  -Winst maken  -Dat de mensen kunnen blijven werken  Het geeft inzicht in de sales  - Waardering  - Vieren  - Gezamenlijk doel  **Demotiverende aspecten:** |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Op het moment dat het gesprek gaat over het belang van IES om voldoende omzet te behalen met zoveel mogelijk leuke opdrachten erbij, dan hoort daar een getal bij, maar dan is het gesprek voor mij anders. Dan ben ik ook gemotiveerd om leuk opdrachten binnen te halen. Want ik wil dat IES blijft bestaan, omdat ik het een leuke organisatie vind, ik er graag werk en mijzelf en mijn collega’s leuke opdrachten gun. Zo krijg ik positieve energie.  Daarbij zou ik willen dat de doelstellingen richting en duidelijkheid geven‘’.  ‘’ Daarnaast kunnen we samen veel meer omzet binnen halen. Ik wil graag synergie tussen collega’s en dat we er met z’n allen voor gaan. Maar hoe je dat precies moet creëren om het voor elkaar te krijgen dat iedereen zich verantwoordelijk voelt, een succes gevoel ervaart en de ruimte voelt, dat weet ik niet. Maar dat zou ik wel heel gaaf vinden‘’.  ‘’ Ik zou graag meer inzicht willen in de markt om ons zo beter te focussen en te weten wat er speelt. Het lijkt mij motiverend om hier meer inzicht in te hebben ‘’. | ‘’ Het opleggen van een salesdoelstelling motiveert mij niet echt. Als je dan gaat kijken van dit is je doelstelling en die moet je halen en daar gaan we jou op afrekenen, dan word ik eerder gedemotiveerd. Dan krijg je ook een stukje verlaging van zelfvertrouwen, van hoe gaat dan dat lukken? ‘’ | **Motiverende aspecten:**  **-** Minder detacheringswerk  - Gezamenlijk doel  - Synergie tussen collega’s  - Een SMART geformuleerde doelstelling  -Marktkennis  **Demotiverende aspecten:**  **-**Afstraffen  - Verlaging van het zelfvertrouwen. |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ Ik denk dat een deel van mijn motivatie is om met z’n allen de omzet te genereren, dus op het moment dat ik gewoon m’n targets haal en misschien wel iets beter dat ik dan weet dat andere mensen ook in het werk zitten. Dit zal natuurlijk aan het einde van het jaar moeten resulteren in het feit dat het bedrijf het goed doet en we allemaal onze bonus krijgen. Maar misschien vind ik waardering wel belangrijker dan een bonus‘’.  ‘’ Als iedereen bezig is met het binnenhalen van opdrachten dan hebben we veel meer opdrachten, kunnen we gaan kiezen wat je zelf leuk vindt‘’. | ‘’ Demotiverende aspecten aan salesdoelstellingen vind ik onduidelijkheid. Het is nu gewoon laks. Ik wil ook gewoon duidelijkheid van wat ik moet doen aan sales, hoeveel, wat is de beloning als ik het goed doe en wat hangt er als ik het niet goed doe. Ik wil nu niet zeggen dat als iemand een ton aan omzet binnen krijgt, dan meteen een procent daarvan wilt hebben. Want dan krijg je alleen maar verkopers en dat wil je ook niet hebben. Maar er moet wel ergens een incentive inzitten om er wat meer aandacht aan te besteden. Nu zijn we erg geneigd om gewoon in de dagelijkse routine te draaien, ook bij de klant. We denken dan vaak dat Frank en Diederick wel de nieuwe klus voor ons regelen‘’.  ‘’ Daarnaast zou het voor mij demotiverend werken op het moment dat de salesdoelstelling zijn gebaseerd op te korte periodes. Dat ik steeds de eerste vijf maanden moet zeggen dat ik mijn salesdoelstelling niet gehaald heb‘’.  ‘’ Er zijn weinig opdrachten beschikbaar, waardoor er weinig keuze is en je de opdracht wel moet doen‘’. | **Motiverende aspecten:**  **-**Gezamenlijk doel  -Bonus  - Waardering  - Minder detacheringswerk  **Demotiverende aspecten:**  **-**Onduidelijkheid.  - Minimale aandacht voor sales activiteiten  - Zeggen dat ik het niet heb gehaald  - Detacheringswerk |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Ik vind dat als je een realistisch doel afspreekt en het lukt je dan om dat te behalen, dat dat zorgt voor een intrinsieke motivatie. Wat ik wel vind is dat het opstellen van doelstellingen in overleg moet en dat er ook wordt gekeken naar de persoonlijke situatie en dat er niet voor iedereen krijgt. Als je bijvoorbeeld een jaar hebt waarin je veel conferences bezoekt of je hebt veel kleine opdrachtjes, dan zie je veel meer suspects. Dan is de mogelijkheid om dat te verzilveren gewoon veel groter. Wat mij verder zou motiveren is als er een gezamenlijke doelstelling per groepje wordt opgesteld om zo minder het competitie gevoel te ervaren. Het zal de samenwerking bevorderen en dit wordt beloond‘’. | ‘’ Demotiverend vind ik het vervelende gevoel dat je kunt ervaren wanneer je bijvoorbeeld in november je doelstelling nog niet hebt behaald. Daarnaast denk ik ook dat doelstellingen tot een soort competitie gaan leiden onder de medewerkers en dat vind ik niet fijn‘’.  ‘’ Ik krijg eigenlijk niet echt support erin, ik word niet opgeleid, ik word ook niet gestimuleerd, ook niet herinnert. Ja af en toe een keer op een maand meeting zo van ja de omzet is te laag. Maar dat is een beetje het enige. En dat demotiveert ook mij eigenlijk‘’. | **Motiverende aspecten:**  - Een SMART geformuleerde doelstelling  - Het behalen  -Salesdoelstelling samen opstellen.  -Gezamenlijke doelstelling.  **Demotiverende aspecten:**  - De druk  - Het leidt tot competitie onder medewerkers  - Geen begeleiding in de sales.  - Geen herinnering |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Ik denk dat als ik een opdracht hebt gescoord dat ik daar wel iets voor wil terugzien. Een beloning in de vorm van geld bijvoorbeeld. Ik denk dat het in de sales wereld heel normaal is dat je een vast salaris hebt en dat daar ook een incentive op de een of andere manier bij zit. Gewoon op alles wat je extra binnenhaalt. Hier moet je uiteindelijk wel een soort waardering voor krijgen, maar niet omdat je nou toevallig 1 opdrachtje binnenhaalt. Ik vind dus ook dat er wel een bepaald doel aan vast moet zitten. Daarbij moet er wel inzichtelijk worden gemaakt wie dan uiteindelijk echt ervoor heeft gezorgd dat die opdracht binnen is. Ik denk dat dat een gezamenlijke effort is die ook inzichtelijk gemaakt moet worden. Dat vind ik heel belangrijk. Wat dat geeft ook een inzicht in jouw waarde voor het bedrijf, dat is gewoon zo. Er zijn namelijk ook soms mensen die doen helemaal nooit acquisitie die het misschien wel zouden moeten doen voor zijn functie. Ja daar moet je wel afspraken over maken denk ik. Ik denk dat het sowieso goed is om de doelstellingen samen met de manager of iemand op te stellen. Zoals eerdere gezegd zou ik mij wel kunnen vinden in warme acquisitie, dat gaat ook gewoon via je netwerk ‘’. | ‘’ Als je er op de een of andere manier toe gedwongen wordt om acquisitie te doen terwijl je eigenlijk daar misschien wel helemaal niet in thuis voelt. Daarnaast vind ik het ook jammer dat er nooit iets gepubliceerd wordt van we hebben zoveel acquisitie gedaan. Hier is geen overzicht van. Ja misschien is het er wel, maar het wordt niet kenbaar gemaakt ‘’.  ‘’ Ik denk dat alle onvrede die er heerst hier of discussies, eigenlijk bijna allemaal ten grondslag liggen aan het feit of je genoeg opdrachten binnen krijgt. Dat gebeurt op dit moment te weinig. Krijg jij veel meer opdrachten binnen dan kan je ook mensen op de plek zetten die zei interessant en leuk vinden, mensen gaan daar beter door functioneren, de klant is meer tevreden, je krijgt meer bekendheid zeg maar in de media. Vervolgens als je meer geld hebt dan kun je meer investeren in mensen in de vorm van trainingen en dergelijken ‘’.  ‘’ Als er meer opdrachten waren geweest in de industrie dan had ik het wel meer naar mijn zin gehad. En ja dan kan je zeggen van daar had je zelf dan voor moeten zorgen, dat kan dan wel zo zijn maar ik heb veertig uur per week bij een ander bedrijf. Hier heb ik dus vaak geen tijd voor. Ik heb best weleens wat aan acquisitie gedaan, maar hoeveel weet ik niet en hoeveel daar van terecht is gekomen weet ik ook niet. Dat vind ik jammer, want ik zou wel willen weten waar ik mijzelf nog in zou kunnen verbeteren ‘’. | **Motiverende aspecten:**  -Een beloning  -Een doel hebben  -Het geeft inzicht in de sales  -Salesdoelstelling samen opstellen  **Demotiverende aspecten:**  - Sales verplichten  - Geen inzicht in sales  - Detacheringswerk |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Het behalen van de sales doelstelling en eroverheen. Dat is voor mij dan wel echt het doel. Die doelstelling behandel ik dan net als alle andere doelstellingen. Maar dan moet de sales doelstelling natuurlijk wel realistisch zijn. Ik vind wel dat de salesdoelstellingen samen moet worden opgesteld‘’.  ‘’ Daarnaast zou ik een soort van rolbeschrijving willen van de sales. Dat je daarbij kunt zien wat je precies moet doen, wat je kan verwachten en ook van hoe haal je nou het maximale uit jezelf‘’. | ‘’ Ik voel de verantwoording om een bijdrage te leveren aan het bedrijf, maar als ik daarin niet begeleid wordt dan kunnen ze wat mij betreft ook het dak op ‘’.  ‘’ Ik denk ook dat er wel meer aandacht voor mag zijn om gewoon is uit te leggen van wat moet je nou doen en niet pas op het moment dat je het moet gaan doen ‘’. | **Motiverende aspecten:**  -Het behalen  - Een SMART geformuleerde doelstelling  - Sales doelstelling samen opstellen  - Weten wat er van mij verwacht wordt  **Demotiverende aspecten:**  -Geen begeleiding in de sales  -Minimale aandacht voor salesactiviteiten |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | |  | ‘’ Het motiveert niet, omdat ik het gewoon niet leuk vind. In het verleden ervaarde ik het juist als een beetje als een strop om de nek, omdat je hele beoordeling daar ook aan werd gehangen. Ik voel mij hierdoor onder druk gezet. Op het moment dat de salesdoelstellingen werden losgelaten, werd het wel wat prettiger naar mijn gevoel en wordt het veel vrijblijvender. De negatieve kant is dan misschien weer dat het te vrijblijvend is en dat je het niet doet‘’. | **Motiverende aspecten:**  **Demotiverende aspecten:**  -De druk |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’ Het eerste jaar dat ik bij IES werkte had ik de financiële doelstelling behaald en heeft het een bepaalde financiële bonus opgeleverd, dat werkte motiverend. Ook de waardering die daar aan vast zit dat werkt voor mij als motiverend. Aan de ene kant zeg ik nogmaals van op het moment dat je een norm stelt kan het een negatieve invloed hebben, maar aan de andere kant schept het wel duidelijkheid en weet je ook waar je aan toe bent. Je weet dan dus wat er van je verwacht wordt’’. | ‘’ Bij mij zouden salesdoelstellingen minder werken, omdat ik mij dan onder druk voel gezet’’. | **Motiverende aspecten:**  -Beloning  -Waardering  - Weten wat er van mij verwacht wordt  **Demotiverende aspecten:**  -De druk |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Salesdoelstellingen kunnen mij motiveren omdat ik hierdoor weet wat mijn doel is, waar ik naartoe moet werken en dat ik weet wat er van mij verwacht wordt. Het lijkt mij leuk om een actieve bijdragen te leveren in de sales, mij hierin te ontwikkelen en hier goed in te zijn. Dit komt de rest van je leven van pas, voor alles. Je moet jezelf ook altijd verkopen. Het is belangrijk dat je anderen kan overtuigen van de dingen die je doet ‘’.    ‘’ Het motiveert mij ook wanneer ik waardering krijg. Dat ik een klopje op mijn schouder krijgt betekent dat mensen bewust kijken naar wat ik aan het doen ben. Daarnaast denk ik dat het nog veel leuker wordt als je er financieel beter van wordt als je je salesdoelstelling heb gehaald. Ook zal bij de kick een goed gevoel geven, het gevoel dat ik het gehaald heb‘’.  ‘’ Het zou mij meer motiveren als we minder op detachering werken en ik zelf ook kan kiezen welke opdracht ik ga doen‘’. | ‘’ Ik denk dat er in mij ook wel een saleskanon schuilt, maar ik vind het nog heel moeilijk om nu iets te verkopen. Hier krijg ik geen begeleiding in, waardoor ik het ook niet goed kan doen. Hierdoor heb ik zelf ook weinig te zeggen over welke opdrachten ik aanneem, want vaak is de andere keuze dat je dan op de bank zit. We hebben namelijk geen overvloed aan opdrachten ‘’.  ‘’ Wel denk ik dat wanneer ik salesdoelstellingen krijg opgelegd, dat dit erg afleidt van de kern werkzaamheden. Wij zijn eigenlijk allemaal engineers en dat vergeten we weleens. Als je bijvoorbeeld sales activiteiten naast je kern werkzaamheden doet dan vergt dat alle tijd, energie en ik vind het moeilijk om te combineren. Ik presteer het beste als ik mij focus op 1 doel‘’.  ‘’ Mijn angst bij salesdoelstellingen is dat het heel druk wordt, dat je de sales niet heel goed kwijt kan in je week en dat het dus een extra belasting is. Ik zou hierdoor meer stress hebben en minder lol‘’. | **Motiverende aspecten:**  - Een doel hebben  - Weten wat er van mij verwacht wordt  - Eigen ontwikkeling  -Waardering Oprechte persoonlijke aandacht  -Beloning  - Het kick gevoel  - Minder detacheringswerk  **Demotiverende aspecten:**  -Geen begeleiding in de sales  - detacheringswerk  - Sales is moeilijk te combineren  - De druk |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 4. Vraag 4. Heeft die medewerker behoefte aan kwantitatieve en kwantitatieve salesdoelstellingen die op korte termijn zijn gebaseerd?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Behoefte kwantitatieve doelstellingen** | **Indicator**  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen** | **Labels** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Een salesdoelstelling vind ik goed, dan weet je hoeveel omzet je moet realiseren en dan heb je een doel. Ik zou het doel op een jaar baseren, omdat dit je de vrijheid en de ruimte geeft om het zelf in te vullen. Daarnaast is het ook goed om verder vooruit te kijken, omdat het soms wel een jaar duurt voordat de feitelijke uitvoering plaats vindt en dus de omzet ook een jaar laten ontvangen wordt ‘’. | ‘’ Niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor jezelf is het goed om een doel te hebben. Hierdoor kan je ook zien waar je je zelf nog in ontwikkelen en kun je daar kwalitatieve activiteiten aan koppelen. Ik zou niet per se kwalitatieve doelstellingen gaan inrichten. Als iemand zich ergens in wil ontwikkelen dan moet dat gewoon kunnen. Het ligt ook aan de kosten en de ruimte die ervoor is ‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling en  - Langere termijn doelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  **-** Hoeft niet per se een doelstelling te zijn. Als iemand zich ergens in wil ontwikkelen moet dat gewoon kunnen. |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Ik heb wel behoefte aan kwantitatieve salesdoelstellingen, maar niet om deze op een lager niveau te leggen dan een jaar doelstelling. Ik denk dat in de business waarin wij zitten het hartstikke moeilijk is om een salesdoelstelling voor de komende maand op te stellen, want het is zo grillig zeg maar. Doelstellingen gebaseerd op een jaar vind ik goed, omdat je per jaar ziet wat je moet binnen halen. Ik zou de doelstellingen misschien ook zelfs nog verder willen leggen, dus veel groter. Dus dat wel al weten wat we over twee, drie jaar aan potentie kunnen binnen halen. We zijn nu heel erg bezig met een scope van een jaar en het zou wel fijn zijn als we een grotere scope hadden. Dat we dus verder vooruit kunnen kijken en dat we nu al weten dat we business hebben voor 2017 bijvoorbeeld, want dat hebben we nu niet’’. | ‘’ Het is altijd goed om jezelf te kunnen verbeteren in vaardigheden en hier een doelstelling aan te koppelen. Ik zou wel een aantal keer per jaar een training willen’’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  -Jaar doelstelling  - Langere termijn doelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  - Paar keer per jaar een training |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Ik zou de salesdoelstelling per jaar willen houden en ik zou daar ook een nog wat langere termijn op willen zetten en dan kijken naar markten. Gezien de korte horizon van IES zou ik dat misschien wel maand willen gaan monitoren. Dus lukt het of lukt het niet. Om keuzes te maken in de inzet ‘’. | ‘’ We hebben helaas geen kwalitatieve doelstellingen, maar ik merk aan mijzelf wel dat ik die behoefte heb en heel erg zoekende ben. Ik heb ook gewoon behoefte aan concrete afspraken. Ik zou deze doelstellingen graag inrichten op individu. Nu denk ik namelijk dat er mogelijkheden blijven liggen. Naast dat de omzetdoelstellingen mogelijk dan beter gehaald zullen worden, vind ik het heel belangrijk dat het aansluit op het talent van de medewerkers en op de ambities van medewerkers. Wat er dan gebeurt is dat mensen dan meer in hun eigen lijn zitten waarin ze zelf willen groeien en passende opdrachten gaan vinden. Hierdoor zullen ze makkelijker beter presteren en wat de klant ook waarneemt. Dan krijg je vanzelf een opgaande spiraal. Dit zou ik dan op een jaarlijkse doelstelling houden waarbij er om het half jaar een zelf evaluatie plaatsvind. Daarnaast zou ik een aantal keer per jaar een training willen volgen om mijn vaardigheden te verbeteren ‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling opgedeeld in subdoelstellingen.  - Langere termijn doelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  -Ik zou kwalitatieve doelstellingen richten op een jaar.  - Paar keer per jaar een training |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ Ik denk dat het voor een bedrijf als IES goed is dat er salesdoelstellingen liggen en dat die ook verspreid worden over de organisatie ‘’.  ‘’ Als je echt een target als een euro eraan gaat hangen dan zou ik dat op jaarbasis doen. Dit omdat opdrachten vaak voor een langere tijd gelden, dus dan heb je misschien maar 1 of 2 keer per jaar de kans om de deal te sluiten ‘’. | ‘’ We hebben geen kwalitatieve doelstellingen, maar daar zou ik denk wel behoefte aan hebben. Ik zou graag doelgericht mijn sales vaardigheden willen verbeteren. Ik zou dan denk ik een paar keer per jaar op salestraining willen‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  -Paar keer per jaar een training |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Ik heb behoefte aan kwantitatieve doelstellingen omdat dit inzicht, richting en duidelijkheid geeft ‘’.  ‘’ Ik zou de kwantitatieve doelstelling gebaseerd willen hebben op een jaar en deze dan misschien willen opdelen in subdoelstellingen. Ik vind het zelf wel prettig om doelstellingen te hebben, want dit is voor mij een betere stok achter de deur ‘’. | ‘’ Ik vind eigenlijk dat er kwalitatieve doelstellingen moeten zijn die zorgen voor een bepaalde ondersteuning. Dat mis ik wel. Ik zou mij goed kunnen voorstellen dat er kortetermijndoelstellingen gericht op een maand worden opgesteld. Dus elke maand ga ik bijvoorbeeld mee met een acquisitiegesprek. Het is wel belangrijk dat het realistisch blijft ‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling opgedeeld in subdoelstellingen  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  - Maandelijkse training |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Ja ik denk wel dat ik behoefte heb aan kwantitatieve doelstelling die gebaseerd zijn op een jaar. Misschien wel langer dan een jaar. Het kan soms ook weleens jaren duren voordat wij een opdracht binnen hebben. Eigenlijk is het gewoon lange termijn werk wat wij doen.  Een kortere termijn dan een jaar gaan niet, want we verkopen bijvoorbeeld geen stoelen ofzo ‘’. | ‘’ Nee, ik denk dat dat ieder voor zich is. De een heeft misschien meer ja meer training nodig. Dat blijft heel persoonlijk denk ik.  Zelf zou ik wel een toevoeging willen zijn in de sales. Misschien heb ik wel kwaliteiten waaruit blijkt dat ik een goede salesman ben, dat zou ik wel willen weten of mijzelf daarin verbeteren ‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling  - Langere termijn doelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  **-** Hoeft niet per se een doelstelling te zijn. Als iemand zich ergens in wil ontwikkelen moet dat gewoon kunnen. |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Ik zou het op zich niet erg vinden als er wel salesdoelstellingen zouden zijn. Ik zou de salesdoelstelling dan baseren op een jaar. Dit geeft de vrijheid en de ruimte om je activiteiten zelf in te vullen. Ik denk ook dat de eerste helft van het jaar gewoon bagger is en dat je de tweede helft het soort van een beetje compenseert ‘’. | ‘’ Ik zou het ook goed vinden om kwalitatieve doelstellingen te hebben dat je gericht gaat kijken waar je jezelf in kan verbeteren en dan een bepaald aantal trainingen daarvoor volgt in een jaar ‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  **-** Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  - Paar keer per jaar een training |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | | ‘’ Ik heb geen behoefte aan sales doelstellingen, omdat ik dan de strop om de nek gevoel ervaar. Als het echt zou moeten zou mijn voorkeur uitgaan naar een termijn van een jaar bijvoorbeeld, waarbij je wat meer de ruimte krijgt om te plannen en de activiteiten voor sales te lopen. Maar ik ben niet van het moeten. Het is eigenlijk van hoe kleed je het aan ‘’. | ‘’ Ook van kwalitatieve doelstellingen krijg ik een gevoel van een strop om mijn nek. Wel zou ik willen kijken of er middels kwalitatieve vaardigheden dit gevoel vermindert kan worden‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Geen behoefte aan kwantitatieve salesdoelstellingen.  - Als het echt moet, dan een jaardoelstelling  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  **-** Hoeft niet per se een doelstelling te zijn. Als iemand zich ergens in wil ontwikkelen moet dat gewoon kunnen. |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’ Voor mij hoef je gewoon geen norm oftewel doelstelling op te stellen. Ik weet dat ik een bepaalde omzet moet draaien, maar ook klanten naar binnen moet halen. Ik ervaar het eigenlijk als vanzelfsprekendheid. Ik heb dus eigenlijk geen behoefte aan een salesdoelstelling. Als er echt een salesdoelstelling opgelegd moet worden dan zou ik het gewoon bij een jaar houden, zowel kwantitatief als kwalitatief”. | ‘’ Ik heb het idee dat ik dingen wel goed doe. Maar misschien heb ik daar wel behoefte aan, want dan leer je altijd iets. Ik zou hier een doelstelling aan hangen, maar het moet wel een toegevoegde waarde hebben in de zin van dat je dingen beter weet te verkopen en een beter gevoel krijgt van hoe je zoiets moet doen. Net als bij kwantitatieve doelstellingen zou ik hier ook een jaardoelstelling van willen, om dan vervolgens een paar keer per jaar op training te gaan’’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Geen behoefte aan kwantitatieve salesdoelstellingen  **-** Als het echt moet, dan een jaardoelstelling.  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  -Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen Jaardoelstelling  - Paar keer per jaar een training |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Ik wil zelf eigenlijk nooit aan banden gelegd worden, maar ik ben bang dat er anders niets van terecht komt. Het zou voor mij wel beter werken. Het is fijn om te weten wat je jaardoel is en wat je na kan streven. Het zou een beter resultaat geven als je weet wat je aan het eind van de komende twee maanden moet opleveren in plaats van dat je iets in een jaar moet opleveren. Ik zou dan de jaardoelstelling opdelen in subdoelstellingen‘’.  ‘’ Daarbij vind ik het belangrijk dat de doelstellingen SMART zijn, gewoon dat je concreet weet wat het doel is‘’. | ‘’ Een concrete salestraining zou het misschien al iets makkelijker maken. Ik zou het toch wel goed vinden om hier doelstellingen aan te hangen dat je een paar keer in het jaar naar een training gaat‘’. | **Behoefte kwantitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwantitatieve salesdoelstellingen  - Jaardoelstelling opgedeeld in subdoelstellingen.  **Behoefte kwalitatieve doelstellingen:**  - Kan zich vinden in kwalitatieve salesdoelstellingen  - Paar keer per jaar een training |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 5. Vraag 5. Hoe ziet de medewerker de sales doelstellingen voor zich in de Sales funnel?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen** | **Indicator**  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Helemaal vrijheid blijheid in de organisatie kan natuurlijk ook niet, dus er moet wel een soort gezamenlijke omzetdoelstelling zijn.  Als de omzetdoelstelling is opgesteld en je weet wat het target is, dan kan er volgens besproken worden wie wat gaan doen in de sales funnel en dit bepaald het target voor die persoon. Het is goed om persoonlijke doelstellingen te hebben, want dat geeft iedereen inzicht in waar die zich op moet focussen, wat er binnengehaald, waar en in welke sector. Wat het target per persoon is, moet wel besproken worden en realistisch zijn. Ik vind dat men persoonlijk moet aangeven wat hem/haar denkt te lukken. Door de omzetdoelstelling te behalen, winstgevend te zijn en continuïteit te waarborgen, kunnen er investeringen worden gedaan in kwalitatieve dingen. Het lijkt mij goed dat men zich hierin kan ontwikkelen. Hier moet natuurlijk geld voor zijn en ruimte‘’. | ‘’ Als iemand zich ergens in wil ontwikkelen dan moet dat gewoon kunnen. Hier kunnen doelstellingen aan gehangen worden. Het ligt ook aan de kosten en de ruimte die ervoor is‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Onderlinge afspraken maken en daar targets aan hangen.  - Persoonlijke jaardoelstelling.  - SMART geformuleerde doelstellingen  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Goed voor gerichte ontwikkelingen in sales activiteiten.  - Ligt aan de kosten en de ruimte |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Ik zou eerst de medewerkers mee willen nemen in de juiste vaardigheden dan pas kijken of we de medewerkers kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen willen geven, want nu zou het niet werken ‘’. | ‘’ Uiteindelijk worden de mensen dan negatief beoordeeld dat geeft weer een negatief effect op de wijze hoe ze erin zitten. Maar ik zou hier wel ooit doelstellingen voor willen ‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Medewerkers eerst meenemen in de juiste vaardigheden en dan pas werken met kwantitatieve doelstellingen.  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Medewerkers eerst meenemen in de juiste vaardigheden en dan pas werken met kwalitatieve doelstelling |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Ik zou salesdoelstellingen gericht op een jaar willen en wel langer dan dat om ook te gaan richten op specifieke markten. De doelstellingen moeten dan wel duidelijk zijn. Tijdens de halfjaarlijkse evaluaties dan bespreken hoe je er voor staat ‘’.  ‘’ Gezien die Sales funnel en de beschreven voorspellingsfactoren vind ik het heel goed om te kijken wat de medeweker heeft waargemaakt. Ook bijvoorbeeld het inzicht dat als iemand een tip heeft gegeven om ergens te gaan kijken, dat dit dan ook benoemd wordt dat diegene daar ook aan heeft bijgedragen ‘’.  ‘’ Ik zou terug willen kijken naar de behaalde doelstellingen van hoeveel offertes hebben we daarvoor mogen uitschrijven en hoeveel orders zijn daar uitgekomen, zou ik een hele mooie basis stap vinden. Ook de offertes die het dan niet zijn geworden, dat daar de reden bij wordt vermeld. Hier kan je hartstikke veel van leren. Ik zou dit een mooie basis stap vinden ‘’. | ‘’ Jaarlijkse doelstellingen met halfjaarlijkse evaluaties. Ik zou het goed vinden om te ontwikkelen in sales activiteiten‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Persoonlijke jaardoelstelling  - Gericht op lange termijn om te richten op specifieke markten.  - SMART geformuleerde doelstellingen  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Goed voor gerichte ontwikkelingen in sales activiteiten. |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ Ik ben er zelf nog niet helemaal uit of dat je iedereen een target moet geven of alleen de medewerkers die het leuk vinden en goed kunnen. Dat er dan vervolgens bijvoorbeeld een onderlinge uitruil ontstaat dat ik aan sales doe en daarbij 90% declarabel ben en de medewerkers die er minder mee hebben dat die dan 70% declarabel zijn. Dat je de doelstelling van IES wel met zijn allen haalt. Wat daarbij wel belangrijk is dat de doelstelling duidelijk is ‘’.  ‘’ Ik denk dat sommige medewerkers die hoger in de organisatie zitten en meer ervaring hebben dat zij meer tijd hebben voor acquisitie. Ik zou hun deeltargets geven, dat geeft je op gegeven moment ook het idee van hoe staan we ervoor. De uiteindelijke targets kunnen denk ik het beste op een jaar zijn gebaseerd en die je kunt opsplitsten in deeltargets ‘’. | ‘’ Ik denk dat kwalitatieve doelstellingen een onderdeel van je persoonlijke opleiding zou moeten zijn. Het binnen halen van werk is een belangrijk aspect van ons werk, anders zit je zonder. Dus dat zou gewoon naast je ontwikkelingen op het vakgebied, parallel moeten lopen met de sales ontwikkelingen. Ik denk niet dat dat per direct als trainee moet, maar dat je na het eerste jaar bijvoorbeeld wat mee begint te krijgen ‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Weet niet of er voor iedereen een salesdoelstelling opgelegd moet worden  - Onderlinge uitruil.  - Mensen die hoger in de organisatie zitten deeltargets geven.  - SMART geformuleerde doelstellingen  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Deze doelstellingen moet een onderdeel zijn van je persoonlijke opleiding.  -Ontwikkeling in vakgebied zou parallel moeten lopen met ontwikkeling in sales. |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Ik zou het wel goed vinden om aan de fases van de sales funnel doelstellingen te hangen. Ik denk wel dat het handig is om de doelstellingen zo specifiek mogelijk te maken. Deze doelstellingen kunnen denk ik het beste worden opgesteld als jaardoelstelling en op basis daarvan verveeld worden in deeldoelstellingen‘’. | ‘’ Het lijkt mij een goed idee om deze doelstellingen in te voeren dat men zich gericht kan ontwikkelen in bepaalde sales activiteiten ‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Doelstelling per fase van de Sales funnel  - SMART geformuleerde doelstellingen  - Doelstelling per sales activiteit  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Goed voor gerichte ontwikkelingen in sales activiteiten. |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Gezien de activiteiten in de Sales funnel denk ik wel dat je daar een bepaalde doelstelling per tijdseenheid aan kan hangen ‘’.  ‘’ Daarbij kun je kijken van nou per week heb je nog vier uur de tijd en dat je dan zegt van dan spreken we af dat ik dan drie telefoongesprekken doe ofzo ik noem maar wat. Naast deze doelstellingen is het goed om te weten wat je uiteindelijk in 1 jaar gedaan moet hebben ‘’.  ‘’ Het moet voor jezelf een doelstelling zijn die is vastgelegd in samenspraak met de manager bijvoorbeeld. Daarnaast moet je doelstelling wel specifiek zijn‘’. | ‘’ Nee, ik denk dat dat ieder voor zich is. De een heeft misschien meer ja meer training nodig. Dat blijft heel persoonlijk denk ik en ligt ook aan bepaalde moment dat je het onverwachts nodig kan hebben‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Doelstelling per sales activiteit.  - Persoonlijke jaardoelstelling  - Onderlinge afspraken maken en daar targets aan hangen  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Wel behoefte aan kwalitatieve trainingen, maar niet om er een doelstelling aan te hangen. |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Waar ik zou beginnen is door te kijken naar een soort afgeleide van de kosten samen met de verwachte kosten en daartegenover staan dan de binnenkomende orders, dus wat wij moeten binnen halen als bedrijf om te blijven leven. Daar zou ik dan een veiligheidsmarge overheen doen en van daaruit zou ik dan per persoon targets op stellen. Dus gewoon een totale target per persoon en niet ook nog aan de bijbehorende activiteiten. Een duidelijk en realistisch target. Aan het einde van het jaar tellen we iedereen zijn omzetten op en dan kijken we of het overeenkomt met de jaardoelstelling‘’. | ‘’ Ik denk dat het in principe om de eerste vijf fasen gaat in de sales funnel en daar kun je best frequent een training op hebben. Bijvoorbeeld dat er elk jaar vijf korte trainingen zijn vastgesteld die daarover gaan, dat zie ik wel zitten ‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Persoonlijke jaardoelstelling  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Goed voor gerichte ontwikkelingen in sales activiteiten. |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | | ‘’ Ik vind dat je dan eerst moet kijken van hoe ga je het beoordelen? Waar ligt de grens of iemand het wel of niet heeft behaald? Ik zou het niet voor me zien om doelstellingen per sales activiteiten opgelegd te krijgen. Ik wil er gewoon geen aantal of minimalen aan gaan hangen.  Dat zou regel recht tegen mij in gaan en dat zou ik absoluut onprettig vinden ‘’.  ‘’ Ik weet dus ook niet of je voor iedereen salesdoelstellingen op moet stellen of dat het voor iedereen vrijblijvend is of het mensen te laten doen die sales leuk vinden en daar dan misschien ook in de beschikbare tijd mee gaan spelen. Wel vind ik dat iedereen signalen kan ontdekken binnen een bedrijf en dit kan doorgeven. Dus gewoon bij iedere werkgever waar je bij zit en/of elke periode een prospect aandragen. Als mensen steeds prospect aandragen, dan is de kans veel hoger dan er uiteindelijk eentje doorstroomt ‘’. | ‘’ Je kan het natuurlijk meenemen in het kader van je opleiding om ergens jezelf in te verbeteren, bijvoorbeeld het meelopen met een offerte, maar het moet maar net uitkomen in je planning. Behalve de reden van de strop om de nek gevoel, is dit ook een reden waarom ik geen kwalitatieve doelstellingen voor me zie. Aan de andere kant, als je er wat meer op gefocust bent dan ga je het natuurlijk wel een stuk makkelijker doen. Maar als je gewoon fulltime bij een opdracht zit, dan kan je niet zeggen van ja ik heb ergens anders een gesprek voor een offerte. Dat past heel lastig ‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  -Weet niet of er voor iedereen een salesdoelstelling opgelegd moet worden  -Doelstelling per fase van de Sales funnel  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Wel behoefte aan kwalitatieve trainingen, maar niet om er een doelstelling aan te hangen |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’ Nogmaals voor mij hoeft er geen salesdoelstelling te worden opgelegd, dus ook niet wat betrekking heeft op de sales funnel. Voor mij heeft het geen toegevoegde waarde om aan de activiteiten als bijvoorbeeld het aantal telefoongesprekken en het aantal bezoeken om daar doelstellingen aan te gaan hangen. Als ik bijvoorbeeld een gesprek heb en honderden offertjes heb geschreven, dan wil het nog niet zeggen dat ik dan orders naar binnen haal. Voor mij heeft het dus geen toegevoegde waarde en als doelstelling zeker niet. Voor een opdracht heb je soms een gesprek nodig en voor de ander honderd gesprekken. Ik ben daar een beetje sceptisch over. Ik weet daarom ook niet of je iedereen zo’n salesdoelstelling moet geven’’. | ‘’ Ik denk dat het nooit kwaad kan om mensen te trainen in het scoren van het een andere opdracht of zichzelf te verlengen bij een opdracht. Ik denk niet dat je daar een doelstelling aan moet koppelen, dat moet je gewoon zelf willen. Maar ik denk zeker dat je daarin getraind moet worden’’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Geen behoefte aan kwantitatieve salesdoelstellingen  - Weet niet of er voor iedereen een salesdoelstelling opgelegd moet worden  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Geen behoefte aan kwalitatieve doelstellingen  - Wel behoefte aan kwalitatieve trainingen, maar niet om er een doelstelling aan te hangen |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Ik denk als we met onze eigen medewerkers aan sales willen doen dat dat heel gericht aangepakt moet worden en misschien wel met targets. Ik zou het ook goed vinden om targets aan activiteiten te hangen, zodat je opgegeven moment weet hoeveel activiteiten je ongeveer moet doen voor het bereiken van het doel. Wel is het belangrijk dat de doelstellingen duidelijk zijn‘’. | ‘’ Ik zou ook kwalitatieve doelstellingen opleggen, zodat je er bewust van wordt en weet waar je je zelf in moet verbeteren in de sales. Een aantal trainingen per jaar zou ik wel goed vinden‘’. | **Kwantitatieve doelstellingen en ervaringen**  Doelstelling per sales activiteit  **Kwalitatieve doelstellingen en ervaringen**  - Goed voor gerichte ontwikkelingen in sales activiteiten |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 6. Vraag 6. Door welke middelen zou de medewerker de salesdoelstellingen willen laten beïnvloeden?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen** | **Indicator**  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen** | **Labels** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Bij een gezamenlijke doelstelling is het van belang dat je het met elkaar goed bewaakt, continu weet waar we staan en wat er op ons af komt.Iedere week overleg over de fases in de Sales funnel zou ik daarom ook belangrijk vinden. Ook denk ik dat het goed is om tweewekelijks of maandelijks een bericht in de organisatie te sturen waarin staat hoeveel er de afgelopen weken aan opdrachten is binnen gehaald, welke nieuwe klanten er zijn bijgekomen en wie eraan hebben meegewerkt ‘’. | ‘’ Ervaren mensen in het sales proces kunnen andere minder ervaren medewerkers onder de arm mee nemen. Dat je samen de voorbereiding doet, de gesprekken bij de potentiele klant doet, de offerte maakt dus dat je op die manier ook leert en elkaar feedback kunt geven ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  - Het gezamenlijke bijhouden van alle sales activiteiten.  - Permanent inzicht hebben in de sales  - Regelmatige bespreking met collega’s over de Sales funnel  - Regelmatige berichtgeving over de status van de Sales funnel.  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  - Begeleiding |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Wat mijn kwantitatieve doelstelling zou kunnen beïnvloeden is in ieder geval beter inzicht van waar we staan en dat dit wat nauwkeuriger is. Ook vind ik het belangrijk dat de voorspellingen ergens ten grondslag liggen.’’ | ‘’ De organisatie aanpassing die we hebben gedaan en gaan invoeren vanaf 1 mei geeft mij ook wel een goed gevoel, dus dat beïnvloed ook wel het hele verhaal. Het MT wil veel meer bij de klant zitten en daarnaast ook de medewerkers van IES helpen door langs te gaan en inhoudelijke adviezen te geven, de drempel lager te maken en richting te geven. We gaan nu dus niet meer van alles verwachten van de medewerkers, maar gaan nu ook zelf actief kijken of ze bepaalde dingen gezien hebben en of er potentieel werk is‘’.  ‘’ Daarbij zou ik wel willen dat de medewerkers zelf ook actiever worden in de sales, dat ze verder kijken bij de klant, dat ze bewust worden van sales, het eigen werk continueert en nog mooier als ze kunnen zorgen dat er een collega van IES daar zou kunnen komen werken. Het is belangrijk dat medewerkers signalen herkennen en dat zelf bij de klant oppakken en naar de manager gaan of als ze dat niet durven dat ze het bij het MT neerleggen‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  Permanent inzicht hebben in de sales  - Voorspellingen dienen ergens ten grondslag te liggen  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Begeleiding  - Actief signalen herkennen  - Activiteiten die behoren tot de Sales funnel vaker doen  - Bewustwording |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Wat ik zou zeggen is dat ieder dat gewoon voor zichzelf bijhoudt. Ik vind mijn eigen verantwoordelijkheid.  Ik hou dus alles liever zelf bij ‘’.  ‘’ Ik zou het wel heel fijn vinden om inzicht te hebben in de aanvragen, hoeveel energie of hoeveel offertes we hebben uitgebracht en hoe succesvol zijn we daarin geweest. Dan kan je een basis leggen van de aanvraag die je bijvoorbeeld via internet krijgt uit een bepaalde hoek, dan weet je dat er iets speelt, er is nog niets gewonnen, maar je ziet een toenamen in aanvragen. Dan kun je ook keuzes maken waar je op gaat inzetten ‘’.  ‘’ Door te kijken van we zitten op die markten en hoe loopt het daar en waar gaan we dan op inzetten. Gewoon inzicht ook in de markt en hier afspraken over maken ‘’.  ‘’ Misschien dat op maandmeetings benadrukt kan worden hoe we ervoor staan en wat er speelt. Om vervolgens als groep te bekijken van zijn we op koers. Per individueel zou ik dit gewoon houden bij een halfjaarlijkse zelf evaluatie ‘’. | ‘’ Ik vind het wel prettig als er soms wordt meegekeken, daarom zou het wel goed zijn dat er een clubje die enthousiast wordt van sales en acquisitie twee keer per maand bij elkaar komt ‘’.  ‘’ Door inzicht te hebben in de hoeveelheid energie we ergens in hebben gestoken, hoeveel offertes we hebben gehad en hoe succesvol we zijn geweest, kunnen we zien wat we daarvan geleerd hebben. Ook om elkaar te inspireren van kan het volgend jaar nog iets handiger ‘’.  ‘’ Ik zou willen dat er een bepaalde flow ontstaat waarbij we allemaal kunnen aanhaken op een aanvragen die bijvoorbeeld via de website komen of op elkaars netwerk of even met elkaar meekijken van dan zou jij dat kunnen doen of van jij wil graag bij dat bedrijf naar binnen, maar daar ken ik die, ik heb daar zelf niet zoveel mee maar probeer het is via die, zo heb ik zelf ook contacten gelegd. Dat zou van mij meer mogen ‘’.  ‘’ Daarnaast vind ik het ook wel goed als er met elkaar meegelopen wordt. Dat ik bepaalde dingen leer van collega’s en dat andere van mij leren ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  - Het zelf bijhouden van de activiteiten  - Permanent inzicht hebben in de sales  - Inzicht in de markt  - Regelmatige bespreking met collega’s over de Sales funnel  -Individuele beïnvloeding halfjaarlijkse evaluatie.  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  - Inzicht in elkaar  - Regelmatig kennisdelen met collega’s  - Begeleiding |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ Het voornaamste middel is tijd. Hoeveel tijd heb ik ervoor ‘’.  ‘’ Ik denk dat het goed is om informatie bij te houden en dat daar iets makkelijks van wordt gemaakt. Dat je daarin aangeeft van ik heb die persoon gebeld, die heb ik wel of niet gesproken, het gesprek is wel of niet  gevoerd. Gewoon persoon, bedrijf en actie. Er zou eigenlijk een gezamenlijke database moeten zijn waar alle gegevens in staan van de klant en als je dan bijvoorbeeld weer belt dat je dan meteen een nieuwe actie daarin zet ‘’.  ‘’ En wat ik ook belangrijk vind is dat er structuur in het systeem komt. Van wie kan ik wat verwachten. Dus op het moment dat ik wat vind, wat ik opmerk bij een potentiële klant, waar leg ik het neer en wat kan ik dan verwachten wat die persoon doet en wat wordt er van mij dan nog verwacht? Want dat is nu onduidelijk ‘’.  ‘’ Daarnaast heb ik behoefte om meer betrokken te worden bij de sales funnel. Ik denk dat je na een paar jaar werkervaring en dingen die je om je heen ziet, dat je dan in de suspect ook dingen gaat zien ‘’. | ‘’ Graag zou ik begeleiding willen. Daarnaast zou ik het ook wel interessant vinden om met de medewerkers bij elkaar te komen en de sales met elkaar te bespreken ‘’.  ‘’ Ik denk dat vooral naar voren moet komen dat daar meer begeleiding in moet komen. Moet je dan gelijk op een salescursus? Dat weet ik niet. Ik denk gewoon vanuit IES zelf dat je begeleiding krijgt van mensen met kennis en ervaring binnen ons vakgebied ‘’.  ‘’ Waar ik mij wel in zou kunnen vinden is dat ik bijvoorbeeld per kwartaal met mijn manager ga zitten of er dan ook voor wordt aangewezen, om mijn suspects te bespreken. Als je een terugkerend iets neer zet, dan wordt je eraan herinnert en wordt je er bewust van ‘’.  ‘’ Ook zou ik willen dat op het moment dat ik aangeef dat ik mogelijke kansen heb gezien bij een bedrijf, dat er vanuit IES actiever actie wordt ondernomen. Dat ik bijvoorbeeld vervolgens samen met een ervaren medewerker van IES mee ga om op gesprek te gaan. Je leert het meeste door gewoon een keer mee te gaan. Je kan er beter gewoon bij zitten en op moment dat het een klant is waar je zelf ook nog iets mee kan dan kan je ook echt nog wel een nuttige inbreng leveren ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  -De hoeveelheid tijd.  - Het gezamenlijke bijhouden van alle sales activiteiten  - Weten wat er van mij verwacht wordt  -Meer betrokken worden bij de Sales funnel  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Begeleiding  - Regelmatig kennisdelen met collega’s  - Individuele bespreking over sales activiteiten  -Inzicht in elkaar  - Bewustwording  - Actief signalen herkennen |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Een CRM-systeem lijkt mij heel fijn om daar alles in bij te houden. Ik vind gewoon dat er zo’n een centraal computersysteem moet zijn. Je moet gewoon weten wanneer je wat met wie hebt besproken, wat toen het probleem was waar het bedrijf mee speelde, heb ik wat afspraken gemaakt bijvoorbeeld dat ik ze over een half jaar moet bellen ja of nee, dat moet je er allemaal inzetten ‘’.  ‘’ Belonen op basis van inzet ‘’  ‘’ Ik denk dat als iedereen zich meer bewust is van de activiteiten die behoren tot de fases van de Sales funnel en daarbij inzicht heeft in de doelstellingen van de activiteiten, dat dit zorgt voor meer bewustwording en daardoor voor veel meer succes ‘’.  ‘’ Daarnaast heb ik het ook wel nodig om vaak herinnert te worden en weer even bewust wordt van ‘ohja’ dat moet ik ook nog doen ‘’. | ‘’ Het uitwisselen van saleservaringen in groepjes per maand lijkt mij fijn. Hierin bespreek je dan gezamenlijk hoe de sales ervoor staat, wat er goed gaat en waar je tegen aan loopt en mogelijk bij geholpen wilt worden ‘’.  ‘’ Ook vind ik begeleiding en hulp heel belangrijk. Hierbij kun je denken aan het mee kijken met iemand, theorielessen, oefenen in een veilige omgeving, rollenspellen ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  - Het gezamenlijke bijhouden van alle sales activiteiten  -Bewustwording  -Goed managen van de Sales funnel met doelstellingen  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  - Regelmatig kennisdelen met collega’s  - Begeleiding |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Ik denk wel dat het goed is om de activiteiten die de salesvoorspelling mogelijk maken bij te houden ‘’.  ‘’ Ik denk ook dat wanneer je dit bijvoorbeeld niet in je agenda zet, dat je het ook niet gaat doen. Ik denk dat je het gewoon moet gaan doen. Een idee is om het gezamenlijk bij te houden ‘’.  ‘’ En ik heb wel is het idee dat je eigenlijk gewoon iemand nodig hebt die misschien wel fulltime met sales bezig is. Alleen komt dan vaak te vraag wat moet ik dan verkopen? Dan denk ik van ja daar begint de eerste stap. Hartstikke jonge mensen die we in dienst nemen voor ons vakgebied die moeten ook nog van alles leren en trouwens ik leer nog steeds. Ik zie het wel zitten om iemand erbij te nemen die zich kan vinden en geïnteresseerd is in het verhaal van het assetmanagement, dit verhaal zich thuis kan maken en dit over de tribune kan brengen ‘’. | ‘’ Door opleiding denk ik. Ik vind op het persoonlijke vlak hoe ik dan als mens bent en dergelijke zou ik dat liever extern doen door een extern iemand en als het gaat om het delen van kennis liever intern. Bijvoorbeeld op het gebied van acquisitie dat je dat dan wel bij elkaar toetst van kenen jullie dit bedrijf? Wie is er bekent bij dit bedrijf? Kennen iemand mensen bij dit bedrijf? Dat je dat goed met elkaar afstemt zeg maar. Dus dat is niet alleen beïnvloeding van jezelf, maar ook van het hele salesproces denk ik. Dat je gewoon gebruik maakt van elkaars netwerk eigenlijk ‘’.  ‘’ Als ik dan zo’n kwalitatieve doelstelling heb dan gebeurt het tenminste ook echt. Want als je zegt in een jaar wil ik een keer mee, dan gebeurt het vaak niet ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  - Het gezamenlijke bijhouden van alle sales activiteiten  -Goed managen van de Sales funnel met doelstellingen.  -Sales persoon in dienst nemen.  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Begeleiding  - Regelmatig kennisdelen met collega’s |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ De kwantitatieve doelstellingen zou ik willen laten beïnvloeden op de manier zoals we het nu al doen. Dus een jaarlijkse beoordeling en een halfjaarlijkse beoordeling ‘’. | ‘’ Het volgen van trainingen door interne mensen en extern. Intern alleen als een medewerker van IES ergens een goed verhaal bij heeft. Daarnaast lijkt het mij goed om met mensen van IES mee te lopen die weten waar ze het over hebben en er goed in zijn. Het gaat om het opbouwen van ervaring denk ik. Je hebt het gezien en weet hoe het kan lopen en dan pak je het vanzelf op en kun je het sturen ‘’.  ‘’ Begeleiding in de sales vind ik interessant en belangrijk ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  - Individuele beïnvloeding middels een halfjaarlijkse evaluatie  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Begeleiding. |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | | ‘’ Door te kijken naar hoeveel offertes er zijn uitgebracht van welke waarde en welke offertes van welke waarde er zijn doorgegaan. Zo krijg je inzicht in hoe het ervoor staat ‘’. | ‘’ Het bespreekbaar maken van je salesactiviteiten met collega’s. Twee weten meer dan een vind ik altijd een goed motto. Dus ja dat werkt hier precies hetzelfde. Wat wel mijn valkuil is dat ik het liever zelf uitzoek, maar die zou middels zo’n gezamenlijke bijeenkomst wel deels weggenomen kunnen worden. Dus dat ervaar ik wel als een positieve beïnvloeding ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  -Permanent inzicht hebben in de sales  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Regelmatig kennisdelen met collega’s |
| Niet actief | Senior | R9 | |  | ‘’ Ik denk dat ik positief beïnvloed kan worden middels trainingen, maar ook dat je activiteiten die behoren tot de sales funnel vaker doet. Als ander middel lijkt het me ook goed om met collega’s mee te lopen of dat je soms gewoon ergens naar binnen stapt waar je niemand kent. Dat je weet hoe je het hele proces op gang moet krijgen en het vervolgens gaat verbeteren. Wat ik ook een goede beïnvloeding vind, is dat je met collega’s bespreekt waar je mee bezig bent, wat er goed gaat, waar je tegen aan loopt en waar je hulp nodig zou hebben. Gewoon het elkaar beïnvloeden en dus eigenlijk elkaar helpen. Hier leer je allemaal van’’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Begeleiding  - Activiteiten die behoren tot de Sales funnel vaker doen.  - Regelmatig kennisdelen met collega’s |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Door een financiële beloning. Ik ken namelijk geen salespersoon die niet voor een deel op commissie werkt. Toch ben ik ervan overtuigd dat sales een specialistische functie is, dat het een vak apart is en dat het zich vaak persoonlijk uit.  Het is belangrijk om altijd inzicht te hebben in je sales gegevens. Daar kun je de winst uit ophalen.  Juist als de markt slecht gaan dan is het je wapen daartegen ‘’. | ‘’ Waardering voor wat ik doe ‘’.  ‘’ Het lijkt mij heel goed dat je samen met een salespersoon naar een gesprek gaat. Dit zorgt ervoor dat je elkaar kunt aanvullen ‘’.  ‘’ Training voor vaardigheden. Hoe gerichter de training hoe beter dat voor mij zou zijn.  Niet iedereen beschikt over sales kwaliteiten, maar ik weet wel dat je iedereen naar een hoger niveau kunt tillen, dus mij ook ‘’.  ‘’ Daarnaast vind ik kennisdeling heel belangrijk. Met kennisdeling bedoel ik dat je het samen met de medewerkers van IES over hebt waar je mee bezig bent. Dit is iets waar een hele grote roep naar is. Dit is het enige wat we zouden moeten verplichten vind ik, omdat dit ons bindt als bedrijf. Dat momentje is volgens mij echt goud waard. Ik zou dit 1 keer in de maand doen. Het lost heel veel dingen van nature op, want je gaat automatisch praten met mensen. Je krijgt hierdoor ook veel meer marktwerking die we graag zouden willen hebben. Je kunt jezelf zo makkelijker voor een opdracht selecteren. Daarbij kan er middels zo’n bijeenkomst ook meer richting gegeven worden ‘’. | **Beïnvloedingsmiddelen kwantitatieve doelstellingen**  -Sales persoon in dienst nemen.  - Permanent inzicht hebben in de sales  -Inzicht in de markt.  **Beïnvloedingsmiddelen kwalitatieve doelstellingen**  -Waardering.  -Begeleiding  - Regelmatig kennisdelen met collega’s |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Analyseschema 7. Vraag 7. Hoe zal de medewerkers de beïnvloeding van de sales ervaren?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | | **Indicator**  **Positieve aspecten en ervaringen** | **Indicator**  **Negatieve aspecten en ervaringen** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | | ‘’ Een keer in de maand hebben we financieel overleg, wat alleen toegankelijk is voor de vier partners van de organisatie. De andere drie weken is het open MT en kunnen alle medewerkers aanschuiven om het over marketing en sales te hebben. Hierin proberen we nu ook inzicht te krijgen in de sales funnel van wat is er vaag en wat is er concreet. Hierin worden alle fases in de sales funnel besproken. Daarin wordt besproken wie dat gaan doen en wie daar achteraan gaat. Hierin kan je elkaar aansturen in het proces. De wekelijkse overleggen bevalt mij goed. Het geeft duidelijkheid en inzicht wie waar mee bezig is en we kunnen elkaar daarbij ook helpen en advies geven ‘’.  ‘’ Daarnaast denk ik ook dat een regelmatige berichtgeving over de huidige status van de sales funnel goed is. Dit zorgt namelijk voor een positieve beïnvloeding, omdat het inzicht in het bedrijf geeft ‘’.  ‘’ Ik vind het belangrijk dat men betrokken wordt bij de sales ‘’.  ‘’ Op de een of andere manier zit er altijd halverwege het jaar een soort omslagpunt, dat er meer opdrachten binnen worden gehaald‘’. | ‘’ Ook al ben je heel goed in sales, dat betekent niet dat het altijd lukt. Je bent dan altijd nog afhankelijk van de klant en de markt‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de sales.  -Regelmatige berichtgeving zorgt voor inzicht de status van het bedrijf  -Betrokkenheid  - Het geeft richting  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-** In de sales ligt het niet alleen aan je eigen prestaties, maar ook aan externe factoren |
| Wel actief | Manager | R2 | | ‘’ Ik vind de beïnvloeding wel prima. We hebben een doel en daar gaan we heen. Daarbij is het prettig als je positief beïnvloed wordt’’.  ‘’ Ik zou wel ooit doelstellingen willen voor de sales. Daarbij zou ik het dan ook mooi vinden als de medewerker bij die klant in ieder geval het eigen werk continueert en nog mooier als ze kunnen zorgen dat er een collega van hem daar zou kunnen werken ‘’.  ‘’ Het mooiste zou eigenlijk zijn, maar dat is misschien voor de langere termijn, dat mensen er actief in worden en ook actief buiten het werkgebied waar ze zitten ‘’. | ‘’ Het blijft wel altijd moeilijk want het kost veel tijd en energie. Martijn zit bijvoorbeeld zelf voltijd bij een klant en hij moet vanaf 1 mei dan ook nog onze eigen medewerkers gaan begeleiden bij projecten. We moeten nog even kijken hoe we dat gaan organiseren. Je moet je er wel altijd bewust van zijn dat het niet allemaal te veel wordt’’.  ‘’ Wanneer je mensen salesdoelstellingen gaat geven, zullen ze uiteindelijk negatief beoordeeld worden, wat een negatief effect heet op de wijze hoe ze erin zitten ‘’.  ‘’ Het is best wel moeilijk om aan sales te doen, want de medewerkers zitten bij een klant en ze hebben wel tijd gekregen om dat soort dingen te doen, maar ja de werkelijkheid is dat ze dan veertig uur bij een klant zitten en dus eigenlijk geen tijd hebben om bij andere klanten te gaan kijken. Wat we ook heel vaak terug krijgen is van ja maar we weten niet wat IES allemaal doet. Nou dat vind ik altijd wel bijzonder natuurlijk, want je werkt hier, daar zit een introductieprogramma in en dan toch nog vinden ze het lastig om de diensten die wij hebben om dat eigen te maken en dat bij de klant neer te leggen of in ieder geval die vertaalslag te maken van de vraag naar de klant naar de diensten die IES heeft‘’.  ‘’ Daarnaast zijn de medewerkers vaak niet van elkaar op de hoogte en wordt er vaak langs elkaar heen gewerkt ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  - Een doel hebben  -Behulpzaam naar elkaar  **Negatieve aspecten en ervaringen**  - Er is te weinig tijd voor sales  -Afstraffen  - Er ligt geen verhaal op de plak van wat we verkopen  - Geen inzicht in elkaar |
| Wel actief | Senior | R3 | | ‘’ Het zou mijzelf, mijn collega’s en het bedrijf richting geven en duidelijkheid van waar we staan ‘’.  ‘’ Aan de ene kant zeg ik, het is een hartstikke goed idee, we moeten dat doen en we moeten elkaar op de hoogte houden, maar aan de andere kant wil ik de organisatie en het MT verleiden om elkaar te inspireren. Anders dan bij een instrument dat je gaat registreren ‘’.  ‘’ Wanneer ik mijn omzetdoelstelling heb gekregen dan kijk ik niet naar de hoogte, maar naar de tijd die ik beschikbaar heb, de mogelijkheden die ik heb en de ideeën die ik genereer. Op basis daarvan kijk ik hoeveel ik mogelijk kan binnenhalen. Daar zet ik mij vol op in en als ik dan over mijn doelstelling heen ga dan denk ik fantastisch en als ik eronder blijf dan denk ik ja dat is echt heel vervelend, maar dit is wat ik heb kunnen doen. Of we gaan er gewoon van leren met z’n allen of ik heb nog iets te leren, prima dan weten we dat ook ‘’.  ‘’ Voorheen was het zo dat iedereen commercieel mee verantwoordelijk was en targets had, behalve trainees. Alleen zijn er mensen die daar minder mee hebben. Ik zou graag willen kijken wie er wel zou willen meewerken in de sales ‘’.  ‘’ Per individueel zou ik dit gewoon houden bij een halfjaarlijkse zelf evaluatie. De reden hiervoor is, omdat er al drie maandag in de maand de mogelijkheid wordt gegeven om aan te schuiven voor het open MT. Dit is wel ieder voor zich om dit bij te wonen ja of nee. Tijdens het open MT kan er op zelf worden gelegd waar je mee bezig bent, waar je tegenaan loopt, kijken wat er speelt en waar je mee geholpen kan worden en waar je mogelijkheid iemand anders mee kan helpen.  Ik ervaar het open MT dan ook als zeer positief ‘’.  ‘’ Ik merk wel dat er twee groepen medewerkers zijn binnen de organisatie. De ene groep gaat heel erg vanuit intrinsieke motivatie en de ander heeft extrinsieke motivatie nodig. Beide groepen zullen andere voorkeuren hebben, ik denk dan ook dat het goed is dat het management twee aparte groepen opstelt ‘’. | ‘’ Ik vind het jammer dat alleen het MT elkaar informeert over sales, want daar komen de opdrachten binnen en dat is ook de club waar gepoogd werd om synergie te vinden. Ben je daar geen onderdeel van, dan sta je er dus alleen voor ‘’.  ‘’ Het is iedere keer zoeken naar declarabiliteit. We zouden dus niet met een enthousiast sales clubje twee keer per maand bij elkaar kunnen komen ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  - Het geeft richting  - Sales als vrijblijvende keuze  **Negatieve aspecten en ervaringen**  - Geen inzicht in elkaar  **-** Er is te weinig tijd voor sales |
| Wel actief | Junior | R4 | | ‘’ Ik denk dat de beïnvloeding in de sales zeker goed is. Zeker als coaching en ondersteuning wordt geboden. In alle lagen. En we proberen het samen te bereiken en er geen afstraffing is dan werkt het denk ik alleen maar goed. Dat je toch gewoon even met iemand kan sparren van wat is hier de beste manier om het aan te pakken. Dat je dingen gewoon even met elkaar doorspreekt. Op het moment dat wij even bespreken van hoe zou jij het aanvliegen en hoe zou ik het doen? Dat je dan toch wel makkelijker dat gesprek aan kan ‘’.  ‘’ Ik denk dat het gewoon veel geoefend moet worden en de medewerkers bij de hand meegenomen moeten worden om op sales gesprek te gaan en dat soort dingen ‘’.  ‘’ Ik denk dat de sales bespreking in kleine groepjes moet zijn, anders ben je weer de hele middag aan het praten. Gewoon een terugkerend sales momentje en dat je daar misschien bijvoorbeeld met zijn tweeën of met zijn vieren zit of wat dan ook ja dat is denk ik wel goed. Een gemixte groepjes van verschillende functieniveaus. En dan niet alleen de suspects neerleggen, maar gewoon hoe staat het ervoor en hoe zou je het aankunnen vliegen. Dat je gewoon 1 keer in de maand samen komt en elkaar begeleid in het proces en met elkaar mee gaat. En ook dat je van elkaar op de hoogte bent. Gewoon als groepje elkaar helpen en ik denk dat dat vooral de positieve insteek moet zijn ‘’.  ‘’ Het bijhouden van informatie over de activiteiten en een klantendatabase vraagt even wat discipline, maar je zou gewoon ervoor moeten zorgen dat het echt reten simpel is. Echt gewoon dat het geen moeite kost ‘’. | ‘’ Ik denk dat het veel makkelijker verkoopt als je weet wat je doet. Het kost misschien wel twee jaar voordat je een beetje een fatsoenlijk verhaal kan vertellen, want dat verhaal ligt hier niet op de plank. Er is niet een elevator pitch die ik uit mijn hoofd leer. Hier heb ik wel behoefte aan. Het is handig om dat soort dingen duidelijk te krijgen, want er zijn vast een hoop dingen die ik nog niet scherp heb en die ik ook nog allemaal zou kunnen doen ‘’.  ‘’ Op dit moment is het namelijk van regel het maar zelf en je leert er een hoop van. Maar soms is het ook wel makkelijk als iemand het gewoon even laat zien van waar je moet zijn en zo’n gesprek moet je op die manier insteken. Dan krijg je een beetje mee van wat kan ik wel en niet roepen in zo’n gesprek, want dat vind ik nu lastig ‘’.  ‘’ Als ik in mijn eentje zit dan heb ik zoiets van wat kan ik hier doen en wat kan ik hier verwachten? Kan ik verwachten dat ik getekend de kamer uit ga of ben ik al blij als ik hem mag terugbellen? En ook op het moment dat signalen opvang bij de potentiele klant weet ik niet waar ik dat moet neerleggen en wat ik kan verwachten wat die persoon doet en wat wordt er van mij dan nog verwacht? Want dat is nu onduidelijk ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  - Begeleiding  - Inzicht in sales activiteiten  **Negatieve aspecten en ervaringen**  -Er ligt geen verhaal op de plak van wat we verkopen  -Geen begeleiding  - Niet precies weten wat er van mij verwacht wordt |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | | ‘’ Als je echt wordt beïnvloed in de sales en het doel is om elkaar te helpen en te verbeteren dan ervaar ik dat zeker als positief ‘’. | ‘’ Op dit moment ervaar ik dat eigenlijk heel weinig. Zeg maar vooral dat er weinig gebeurt en dat vind ik niet goed‘’.  ‘’ Als je als management wil dat je medewerkers aan sales doen, dan moet je niet alleen zeggen van ik wil dat jij nu verantwoordelijk wordt en aan eigenaarschap gaat doen, maar dan moet je ze de hand toe reiken om dat dan ook echt te gaan doen. Dat gebeurt nu niet‘’.  ‘’ Maar ik merk wel dat sales een lastig ding blijft. Vooral twee jaar geleden, toen zat ik een hele tijd bij een opdracht. Ik was nog niet heel ervaren en ik wist ook niet echt wat ik verder zou kunnen verkopen en dat maakt eigenlijk dat je het gevoel hebt dat je niet echt iets kan. Want ik kon mijzelf niet ergens aanbieden, ik kon niet een extra opdracht erbij vragen, ik kwam nergens waar ik nieuwe klanten zou ontmoeten. Je hebt dan wel een doelstelling, maar ik zag de mogelijkheid niet om eraan te werken, ook niet kwa tijd en dan voel je je gewoon een beetje machteloos en dan is het ook niet eerlijk dat je die doelstelling opgelegd hebt gekregen. Nou was het mij wel gelukt om een suspect te constateren, maar ik beschouw dat toch een beetje als toeval‘’.  ‘’ Ik vind het belangrijk dat je ook beloond wordt als er uiteindelijk geen opdracht komt uit de uiteindelijke vijf offertes die ik wel heb verstuurd. Je kunt er niet altijd wat aan doen dat een concurrent beter is, maar daarom heb je nog wel je best gedaan‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  - Behulpzaam naar elkaar  - Inzicht in elkaar  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-** Er is weinig aandacht voor sales  - Geen begeleiding  -Onervaren  - Er is te weinig tijd voor sales  - Er wordt alleen naar de omzet gekeken en niet naar de inzet |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | | ‘’ Ik denk dat het gewoon goed is dat dingen bespreekbaar worden gemaakt. Het is altijd vervelend om te zeggen van ja het is niet gedaan maar als je bepaalde afspraken maakt dan moet je dat natuurlijk gewoon doen. Dat is overal zo natuurlijk ‘’.  ‘’ Daarnaast vind ik het ook wel zo van ben je er geschikt voor ja of nee. Koude acquisitie vind ik bijvoorbeeld helemaal niet leuk en warme acquisitie weer wel ‘’. | ‘’ Ik heb eigenlijk nog nooit een salestraining of iets gedaan, maar mij lijkt de beïnvloeding wel prettig ‘’.  ‘’ Het is altijd vervelend om te zeggen van ja het is niet gedaan. Maar eigenlijk kost het ook gewoon heel veel tijd, de acquisitie enzovoort ‘’.  ‘’ Ik heb altijd graag kwalitatieve doelstellingen gewild, maar ik heb ze niet. Toen ik hier kwam werken had ik zoiets van ik heb nog geen opdracht gehad en had toen veel om mij heen gekeken. Ik merkte toen eigenlijk dat ik niet wist hoe ik dat in godsnaam moest aanpakken. Er staat ook niets over op papier ofzo. Want ik was er wel opzoek naar, naar een soort van raamwerk. Ik heb heel vaak aan de andere kant van de tafel gezet met sales mensen die dan iets probeerde te verkopen ofzo en in een minuut prikt zo’n iemand er doorheen of je verstand van zaken hebt ja of nee. Ik denk ook van stuur alsjeblieft mensen naar een bedrijf toe die ook echt die wereld kennen. Dat is wel erg belangrijk. Ik kom dan bijvoorbeeld uit de industrie dus ik zou dan vooral in de industrie moeten gaan praten volgens mij. Als ik sales moet gaan doen in de infra bijvoorbeeld dan ligt daar mijn belangstelling en ervaring helemaal niet ‘’.  ‘’ We helpen andere bedrijven met het toepassen van de Plan Do Check Act en het implementeren daarvan, maar zelf hebben we er moeite mee en zijn we terughoudend ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  **-** Regelmatige besprekingen met collega’s over de sales  - Sales als vrijblijvende keuze  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-**Geen begeleiding  - Er is te weinig tijd voor sales  - Heeft altijd kwalitatieve doelstellingen gewild, maar nooit gekregen.  -Onervaren  -Er is geen raamwerk op papier  - Mensen sturen naar sectoren die ze niet kennen  **-**We helpen andere bedrijven met de Plan Do check Act methode, maar zelf hebben we er moeite mee |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | | ‘’ Ik zou de beïnvloeden van de sales goed vinden, omdat je er dan bewust van wordt ‘’.  ‘’ We zitten nu heel erg in een schuif regiem en dat is eenzijdig, maar als je met elkaar kan ruilen dat zou ik wel goed vinden. Een ruilsysteem waarin uren, acties of punten geruild kunnen worden met elkaar. Ik zou daarbij ook graag willen zien dat we allemaal transparant zijn ‘’. | ‘’ Ik ervaar weinig beïnvloeding van de sales, omdat ik een trainee ben. Wel doe ik vanuit mijzelf dingen aan sales, maar ik heb het gevoel dat ook hier weinig aandacht aan wordt besteed. Daarom is het voor mijn rol als trainee ook heel makkelijk om het aan de kant te schuiven ‘’.  ‘’ Als trainee word ik geacht om nog een hele hoop dingen niet te weten dat is gewoon de aanname die wordt gedaan. Hierdoor rem je niet alleen jezelf, maar vooral de organisatie. Het MT zegt van je kunt ernaar vragen, maar dan moet je dus gaan vragen naar iets wat je niet weet ‘’.  ‘’ Daarnaast moeten we ook declarabel zijn en het kost gewoon heel veel tijd ‘’.  ‘’ Niet mensen afrekenen op hun salesdoelstellingen ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  **-**Bewustwording  **Negatieve aspecten en ervaringen**  -Geen begeleiding  - Er is weinig aandacht voor sales  - Er is te weinig tijd voor sales  - Afstraffen |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | | ‘’ Het geeft inzicht in hoe we ervoor staan ‘’.  ‘’ Wat ik wel doe is dat ik probeer mee te lopen met collega’s die veel ervaring hebben en daarmee bijvoorbeeld naar een gesprek ga. Zo zie ik wel hoe anderen het doen en daar leer ik van, maar ik weet bijvoorbeeld niet hoe iemand van mijn leeftijd dat doet‘’. | ‘’ Het geeft mij de strop om de nek gevoel‘’.  ‘’ Ik weet niet hoe andere van mijn leeftijd of mijn functie dingen aanpakken op het gebied van acquisitie bijvoorbeeld‘’.  ‘’ Het zal natuurlijk wel schelen als je kwalitatieve vaardigheden kan doen, omdat je dan ervaring krijgt. Maar aan de andere kant weet ik uit ervaring van trainingen en rollenspellen in het algemeen dat het wel anders gaat dan in de werkelijke praktijk‘’.  ‘’ Daarnaast kan je verschrikkelijk veel inzet tonen om een bepaalde omzet te behalen, maar daarbij niet effectief zijn en de vraag is dan waar het aan ligt. Dan zou ik kijken naar de positieve kant, van oké de hoeveelheid inzet is er, maar hoe kan je het verbeteren? Want uiteindelijk met alleen de inzet kom je er natuurlijk niet‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  **-**Inzicht in sales activiteiten  -Begeleiding  **Negatieve aspecten en ervaringen**  -Druk  - Geen inzicht in elkaar.  - Er wordt alleen naar de omzet gekeken en niet naar de inzet |
| Niet actief | Senior | R9 | | ‘’Er wordt wel naar mijn financiële target gekeken of ik het gehaald heb of niet en daar vind ik niets op tegen. Ik vind het goed dat dat bij iedereen wordt gedaan’’. | ‘’Mijn collega’s en ik zitten zoveel in het werk om de declarabiliteit te halen en daardoor vergeet je om ook aan sales te doen’’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  -Inzicht in elkaar  **Negatieve aspecten en ervaringen**  - Er is te weinig tijd voor sales  -Vergeet de salesdoelstellingen |
| Niet actief | Junior | R10 | | ‘’ Bij mij begint nu pas het commercieel besef te groeien, omdat ik nu zie hoe het gaat en ik ervaring heb opgedaan bij drie andere bedrijven. Ook ben ik al twee keer met Martijn mee geweest om een acquisitiegesprek bij te wonen ‘’. | ‘’ Het wordt van mij verwacht om aan sales te doen, maar in de praktijk komt daar niets van terecht, omdat dit te veel tijd kost.  Als ik toch aan sales moet doen, maar ik daar veel begeleiding in nodig, want ik moet nog beginnen. Nu heb ik nog geen idee waar ik moet beginnen. We hebben bij IES eigenlijk allemaal een technische opleiding gedaan en dan voel je je toch onbeholpen op het gebied van sales en economie ‘’.  ‘’ Ik denk dat binnen IES niet alleen de sales vaardigheden ontbreken, maar ook het bewust commercieel denken ‘’.  ‘’ Daarnaast weten we eigenlijk nooit echt van elkaar wie waar nou precies mee bezig is. Dit kan wel vervelend zijn, want dan werken we weleens langs elkaar heen ‘’.  ‘’ Daarnaast kun je ook niet alles beïnvloeden, want er is natuurlijk ook een deel wat gewoon te maken heeft met de markt ‘’.  ‘’ Daarnaast heb je alle uren nodig om je opdracht te doen, gezien de huidige functies die wij bekleden. Er is gewoon geen tijd om sales te doen tenzij je van nature met mensen in de wandelgangen zo’n band maakt dat je het kan hebben over problemen die er spelen. Maar meer dan dat is gewoon geen tijd voor als je op een opdracht zit. Daarnaast gaat het helemaal veel tijd kosten als je het ook nog moet leren‘’.  ‘’ Als de targets gaat hangen aan activiteiten, zal dit een stressvolle werking hebben en zullen mensen het helemaal niet fijn vinden, want we hebben natuurlijk de vrijheid blijheid structuur ‘’. | **Positieve aspecten en ervaringen**  **-**Bewustwording  - Begeleiding  **Negatieve aspecten en ervaringen**  **-** Er is te weinig tijd voor sales  -Geen begeleiding.  - IES heeft moeite met bewust commercieel denken  -Geen inzicht in elkaar  **-** In de sales ligt het niet alleen aan je eigen prestaties, maar ook aan externe factoren  **-**Druk  -Doelstellingen aan activiteiten past niet bij de cultuur van IES. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Analyseschema 8. Vraag 8. Hoe ziet de medewerker de bewaking van de salesdoelstellingen voor zich?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | **Indicator**  **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen** | **Indicator**  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | ‘’ Het is goed om wekelijks de sales funnel te bespreken. Tijdens deze overleggen is het belangrijk dat er iemand rapporteert. Daarnaast kan iedereen de activiteiten ook wekelijks mailen of worden bijgehouden in een CRM-systeem. Hierdoor krijg je inzicht in wat de huidige status is. Hierdoor kunnen we ook aan het einde van het jaar zien wat we hebben gedaan en wat jouw bijdrage daarin is geweest. Volgens mij moet je als organisatie er gewoon bovenop zitten dat je dat wekelijks doet. Daarnaast komt het zo ook vanzelf naar boven wie is er echt actief is in de sales en wie niet‘’.  ‘’ Ik vind het eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers om wel of niet bij het overleg te zijn, maar ik vind dan wel dat je de verantwoordelijkheid hebt om een eventuele status informatie door te geven. Dat kan zijn dat het aan een andere collega wordt door gegeven die het bespreekbaar maakt, of dat je het met z’n allen bijhoudt in een CRM-systeem‘’.  ‘’ Je kan het CRM-systeem ook heel makkelijk maken, dat je 1 iemand hebt die dat beheerd en die dan ook als verzamelpunt dient‘’.  ‘’ Ik denk ook dat het goed is om in de voortgangsrapportage die wel iedere maand hebben, aandacht voor de sales te hebben. Hierdoor krijgen weten we of we op schema lopen, krijgen we inzicht in wat we nog moeten doen en heb je je omzet up to date. Het geeft een stuk meer inzicht‘’.  ‘’ Verder zou er tijdens de bilats aandacht aan sales kunnen worden gegeven. Maar dan wel in het kader van hoe je het doet, wat je in het jaarplan hebt afgesproken. Hierbij kan er gekeken worden hoe het gaat en waarin de medewerker zich kan verbeteren‘’. | ‘’ Ik zou er zelf geen voorstander van om het allemaal heel ingewikkeld te maken en dat je veel dingen moet invullen, daar geloof ik niet in ‘’.  ‘’ Wanneer er geen wekelijks overleg is over de sales funnel, anders zakt het weg en ga je wat anders doen, heb je er weer geen tijd voor en voor je het weet heb je een prachtig instrument dat weer niet wordt gebruikt ‘’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-** Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  -Regelmatige berichtgeving over de status van de Sales funnel  - Alle activiteiten bijhouden  - Permanent nzicht in Sales funnel  - Inzicht in bijdrage  -CRM- systeem  - Een persoon verantwoordelijk voor het beheren van de sales activiteiten  -In de maandelijkse voortgangsrapportage aandacht hebben voor de sales.  -Aandacht voor sales tijdens de bilats.  - Inzicht in individuele ontwikkelingen  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Niet te ingewikkeld  - Zonder wekelijks overleg zakt het weg |
| Wel actief | Manager | R2 | ‘’ Dat zou van mij veel meer gestructureerd mogen, dat het eigenlijk veel minder energie kost. Dat ik eigenlijk gewoon real time data heb, zodat als ik het opvraag kan zien waar we staan en waar we zitten in het hele traject. Dat zou helpen. Daarnaast zou het helpen om dingen tijdig aan de voorkant te signaleren, zodat je er wat mee kan doen. Nu is het heel vaak achteraf en kan je er niets meer aan doen. Een voorbeeld is om een rapportage op het project zelf te hebben met betrekking tot nacalculatie projecten en fixed priced projecten’’.  ‘’We hebben nu daarom ook een open MT waarbij men zich drie keer in maand vrijblijvend kan aansluiten. Dit houdt in dat wanneer je iets hebt toe te voegen in het kader van sales dit kan vertellen en daarbij kun je het ook hebben over waar je mee bezig bent, wat er goed gaat, waar je tegen aan loopt en kun je om hulp en adviezen vragen. Dit vind ik een goed systeem’’.  ‘’Daarnaast willen we graag een CRM-systeem. Stel dat de sales activiteiten hierin staan, zou ik willen dat de medewerkers op het moment dat zij waarde toevoegen dit invullen in het systeem. Hierdoor heeft iedereen inzicht in elkaar‘’. | ‘’ Wat we eerder hebben gedaan is dat we eens in de maand met z’n allen bij elkaar kwamen om het te hebben over iedereen mee bezig was, wat er goed ging, waar iemand tegen aan liep en waarbij men elkaar kon helpen en advies geven. Hier kwam eigenlijk niet zoveel uit, daarom hebben we nu het open MT’’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Structuur  -Permanent inzicht in Sales funnel  - Tijdig signaleren  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  - Alle activiteiten bijhouden  -CRM- systeem  - Inzicht in bijdrage  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -De eerder gehouden maandelijkse bijeenkomsten kwam niet zoveel uit. |
| Wel actief | Senior | R3 | ‘’ Middels de halfjaarlijkse evaluaties ‘’.  ‘’ Een CRM-systeem lijkt mij fantastisch om mee te werken. Hier zou ik een soort gap analyse op toe te passen. Van we hebben het zo gedaan en het levert deze tevredenheid op. Daarbij kun je ook zien van waar er negatieve aspecten vandaan komen en wat we eraan kunnen doen. Je kan in zo’n CRM-systeem zetten van welke type opdracht je hebt gedaan, hoe je het hebt aangepakt en wat er is uitgekomen kwa tevredenheid. Hier kan je veel van leren en is iets wat binnen IES ontwikkeld moet worden. Hierbij wordt er inzicht verkregen in waarin je jezelf of je collega zich moet ontwikkelen en bewaak je dit ‘’. | ‘’ Nu is het zo dat je aan het einde van het project of het jaar een klanttevredenheidsonderzoek inlevert en vervolgens hoor je daar nooit meer wat van en dat vind ik jammer ‘’.  ‘’ Verder worden de medewerkers op de hoogte gebracht middels maandrapportages waarbij er wordt teruggekeken naar de afgelopen maand, het begint van het jaar en uit mijn hoofd de laatste kwartaal bijeenkomt. Ik vind het jammer dat er hierbij alleen een eind getal wordt gegeven. Er wordt niet aangegeven met hoe succesvol we waren en het aantal offertes, waar ze vandaan zijn gekomen en hoe het gelopen is. We krijgen alleen te horen of we in de plus of min hebben gedraaid ‘’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-** Aandacht voor sales tijdens de bilats  -CRM-systeem.  - Inzicht in individuele ontwikkelingen  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Ik krijg nooit wat te horen van mijn in geleverde klanttevredenheidonderzoeken  -Jammer dat bij de maandrapportages alleen een eind getal wordt gegeven. |
| Wel actief | Junior | R4 | ‘’ Wat dat betreft ben ik vrij digitaal ingesteld. Alle acties real time bijhouden, zodat er overzicht en duidelijkheid is. Het systeem moet voor iedereen zichtbaar zijn en dat je daar op die manier de data uit kan trekken. Ik denk dat ik mij wel kan vinden in een CRM-systeem. Het zal heel erg wennen zijn voor iedereen om de activiteiten in te gaan vullen, maar aan de andere kant hou ik dat zelf ook bij in mijn agenda ‘’.  ‘’ Ik zou misschien in het eerste jaar iedereen een target toedelen en wanneer niemand en haalt of iedereen eroverheen schiet dat je dan pas gaat kijken hoe of wat en dan kan je kijken hoe je zo’n systeem inregelt ‘’. | ‘’ Een CRM-systeem zal heel erg wennen zijn voor iedereen om de activiteiten in te gaan vullen‘’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-** Alle activiteiten bijhouden.  -Overzicht.  -CRM- systeem  -Eerste jaar iedereen een target toedelen en dan pas kijken hoe je een CRM-systeem inregelt.  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Het zal voor iedereen wennen zijn om de activiteiten in te vullen in een CRM-systeem. |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | ‘’ Ik heb bij mijn vorige bijbaan gewerkt met een CRM-systeem en dat beviel mij heel goed. Daarin werd alles geregistreerd en kreeg je een herinnering wanneer iemand weer gebeld moest worden bijvoorbeeld. Ik denk dat het goed is om mensen bewust ervan te maken dat je een bepaald aantal activiteiten moet doen voordat er een opdracht binnen komt. Zo krijgen we ook veel beter inzicht in waar we mee bezig zijn en wat we nog zouden moeten doen ‘’. | ‘’ Wij hebben helemaal geen punt van registratie en herinneringen. Wij doen assetmanagement bij onze klanten en daar wordt ook heel erg benadrukt van meten is weten. Maar wij doen dit heel slecht. We plannen heel slecht en we meten niks. Ik vind het gewoon slecht dat wij als adviesbureau eigenlijk het goede voorbeeld zouden moeten geven, maar dat helemaal niet doen. Dat vind ik niet sterk ‘’.  ‘’ Het is een soort van probleem binnen IES wat niet opgelost lijkt te worden van hoe kan je ervoor zorgen dat iedereen van alles op de hoogte is? ‘’ | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-** CRM-systeem.  -Herinnering aan activiteiten  -Bewustwording tot een werkelijke order.  - Permanent inzicht in Sales funnel  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-**IES heeft geen punt van registratie  -IES heeft geen punt van herinneringen.  -Bij klanten het ‘meten is weten’ benadrukken, maar wij zelf doen dit slecht.  - Geen inzicht in elkaar. |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | ‘’ Ik denk met een soort van prestatie indicator met daarin wat je allemaal hebt gedaan op salesgebied. Ik denk dat ik wel een CRM-systeem zou willen, waarin ik mijn activiteiten wekelijks bijhoud. Gewoon op het moment dat je iets te melden hebt dat iedereen dat zelf in het systeem kan zetten ‘’. | ‘’ Ik denk dat je middels de prestatie indicatoren nog niet wekelijks kunt zeggen of er al iets uitkomt. Dat is het punt ‘’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Inzicht in bijdrage  - Alle activiteiten bijhouden CRM-systeem.  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Je kunt niet altijd wekelijks zeggen dat je wat aan sales hebt gedaan |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | ‘’ Ik zou een uur voor de maandmeeting de sales bespreken, omdat mensen dan toch al komen en niet een andere keer speciaal hoeven terug te komen ‘’.  ‘’ Daarnaast zouden medewerkers in groepjes hun sales activiteiten met elkaar kunnen bespreken en elkaar waar nodig helpen. Dit moet wel vrijblijvend zijn vind ik, want misschien willen sommige dit wel alleen bij hun beoordeling bespreken. Dit kan best zes keer in het jaar. Heel veel meer kan denk ik niet, want we moeten ook declarabel zijn en het kost gewoon tijd‘’.  ‘’ Alsnog vind ik het wel de verantwoording van het MT om te kijken of mensen hun targets halen. Niet dat ze pas aan het einde van het jaar raar opkijken en merken dat het niet gehaald is‘’.  ‘’ Daarnaast zou ik het goed vinden als het geregistreerd wordt wat ik binnen haal en dan kunnen andere dat ook zien of ik op target zit. Ik zou hier een simpel Excelbestand voor gebruiken en geen CRM-systeem. Ik zou in het Excel bestand de naam van de medewerker, een target over het jaar en wat je al hebt binnengehaald en misschien nog een kolom met winstmarge. Gewoon simpel‘’. | Ik zou de registratie van alle activiteiten helemaal niets vinden. Dit is micromanagement en wekt bij mij vijandige gevoelens op. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  -De bespreking van individuele sales activiteiten moet vrijblijvend zijn.  - Aandacht voor sales tijdens de bilats  -Het blijft de verantwoording van het MT om overzicht te houden op de behaalde targets.  - Alleen de behaalde orders registreren  - Simpel Excel bestand  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Administratieve last |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | ‘’ We zeggen een open organisatie te zijn, dus dan vind ik wel dat alles transparant moet zijn. Dus ook inzicht in jezelf en wat iedereen voor plannen heeft in de sales, waar hij mee bezig is en hoe iedereen ervoor staat. Dan zie je bijvoorbeeld ook dat iemand voor ligt op zijn doelstellingen en dan kun je op diegene afstappen en vragen hoe hij dat doet. Je helpt dus eigenlijk elkaar, doordat je het open en inzichtelijk maakt en andere kunnen reageren. Ik zou er geen probleem mee hebben dat we dat een CRM systeem zouden inregelen. Dit is dan aanvullend van een gezamenlijke bijeenkomst om je sales of salesdoelstellingen te bespreken. Het moet helpen en praktisch zijn‘’. | ‘’ Het moet geen gigantische administratieve last en veel tijd in beslag nemen‘’ | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Inzicht in bijdrage.  - Permanent inzicht in Sales funnel  -Alle activiteiten bijhouden  - CRM-systeem.  - Het moet praktisch zijn.  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  - Administratieve last |
| Niet actief | Senior | R9 | ‘’ Ik vind dat dat je eigen verantwoordelijkheid is. Ik zie de bewaking dus niet vanuit een extern door de leidinggevenden of wat dan ook. Ik denk dat op het moment dat je bijvoorbeeld een offerte hebt geschreven, dat je dat zelf bijhoudt in een Excel bestand. Met daarin onder andere de hoeveelheid omzet en hoe het zich verhaalt in de score ten op zichten van mijn eigen waardes. Ik zie geen probleem, ik doe het gewoon zelf. Overzicht en het verbeteren van de effectiviteit vind ik wel goed’’. | ‘’ Het moet geen zwaar systeem zijn om dingen in bij te houden en het moet niet te veel werk kosten. Ik denk dat er veel mensen, inclusief mijzelf, het als drukmiddel ervaren en daarbij is dan de vraag hoe ga je daar mee om. Ik wil niet alles tot in de puntjes uitwerken. Plus dat er dan ook vast tijdens gesprekken wordt besproken dat iemand zoveel offertjes of orders heeft binnen gehaald en jij hebt er maar zo weinig dus jij krijgt klappen’’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Het bijhouden van sales activiteiten is ieders eigen verantwoordelijkheid  - Simpel Excel bestand  - Alleen de behaalde orders registreren  - Inzicht in individuele ontwikkelingen  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**   * Niet te ingewikkeld * Administratieve last |
| Niet actief | Junior | R10 | ‘’ Ik zou het houden zoals nu, dat je het terug ziet in een beoordelingsgesprek en in je bilaterale gesprekken gedurende het jaar ‘’.  ‘’ Een andere goede optie zou ook een CRM kunnen zijn. Daarin kun je alle activiteiten die je doet opslaan. Het voordeel is dat het inzicht geeft in het bedrijf en je klanten. Deze informatie zie ik als extra gereedschap ‘’. | ‘’ Het nadeel is misschien dat het een administratieve last is ‘’. | **Positieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  **-**Beoordelingsgesprekken  - Aandacht voor sales tijdens de bilats  - Alle activiteiten bijhouden  - CRM-systeem  - Permanent inzicht in Sales funnel  **Negatieve aspecten bewaking sales doelstellingen**  -Administratieve last |

**Analyseschema 9. Vraag 9. Hoe ziet de medewerker de beoordeling van kwantitatieve prestaties voor zich?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | **Indicator**  **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties** | **Indicator**  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties** | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | ‘’ Het is prima om te kijken of de medewerker het target heeft gehaald, maar er zijn soms allerlei redenen waarom iets wel of niet lukt en kan iemand pech hebben. De medewerker kan dit dan ook gewoon toelichten en kan dan mogelijk ook geholpen worden. Ik vind wel dat je het moet monitoren en dat je vooral moet kijken waarom het wel of niet lukt ‘’. | ‘’ Ik zou het zelf niet bij de bedrijfscultuur van IES vinden passen als we ontzettend op persoonlijke targets gaan zitten afrekenen ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Inzicht in behaalde targets  - Inzet onderbouwen  -Onderbouwen  - Inzicht in ontwikkelingen  - Coachen  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |
| Wel actief | Manager | R2 | ‘’ Dat is een van de meet criteria binnen de beoordeling van de medewerker en als hij daar laag op scoort dan is de totale score lager. Wat de gevolgen zijn hangt nooit af van dat ene aspect. Misschien is hij in iets anders wel beter waar hij wel hoog op scoort. Als de gemiddelde scoren van de aspecten laag is, dan zou het kunnen dat hij geen salarisverhoging of bonus krijgt. Als het talent van de medewerker is om sales te doen dan moet hij dat lekker gaan doen. Het is wel belangrijk dat medewerkers elkaar opvangen, dus waar de een er minder goed in is kan de ander dan misschien beter doen en andersom. Als niemand iets met de sales te maken wil hebben dan hebben we wel een probleem. Maar als iemand positief beoordeeld wordt en de winst van het bedrijf laat het toe, er moet dan tien procent rendement zijn, dan kan hij een bonus krijgen en dat is maximaal ter hoogte van een maand salaris‘’. | ‘’ We willen er ook vanaf dat er per functieniveau een steeds hoger salesdoelstelling wordt opgelegd, want de een is er beter in dan de ander. Het kan zomaar zijn dat een junior hier veel beter in is dan een senior ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Beoordeling op totaal plaatje, dus niet alleen op sales  - Inzicht in ontwikkelingen  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Geen salesdoelstelling hangen aan het functieniveau. |
| Wel actief | Senior | R3 | ‘’ Wij zijn geen sales organisatie dus ik vind dat we hier niet te streng op mogen beoordelen. We hebben sales nodig om onze dienstverlening in de markt te kunnen zetten of eigenlijk nog hoger om te kunnen betekenen voor klanten met wat ze willen. Als iemand de sales niet ligt dan gaan we bespreken wat dan wel bij diegene past wat hij dan gaat doen. Belangrijk bij de beoordeling vind ik dat mensen een ontwikkellijn moeten zien. Van waar gaat het goed en waar kan het beteren. Ik zou kritisch kijken van waar sta je, wat heb je nodig, wat heb je van ons nodig, wat kan je zelf doen. Je kunt namelijk ook ergens onbewust onbekwaam in zijn. Het is daarom fijn dat anderen soms met je meekijken en elkaar kunt helpen ‘’.  ‘’ Hoewel ik wel vind dat als je kiest voor een organisatie als IES dat je wel bereid en uiteindelijk ook in staat moet zijn om binnen je eigen opdracht, op zijn minst pogingen te doen om het om te zetten naar of een verlenging als die kans er is, of te vertellen over IES en het moment dat er een prospect aan dreigt te komen dat je dan iemand anders belt die in de commercie hoek zit dus dat voorbehoud wil ik dan wel maken ‘’. | ‘’ Er hoort een stukje commercie bij de organisatie, maar om dat van iedereen te vragen is vragen naar allemaal schapen met zeven poten en dat is niet reëel. Dus ik zou het ook niet terecht vinden als mensen die liever in de inhoudshoek zitten, toch afgerekend worden op iets waar ze eigenlijk niet zoveel affiniteit mee hebben. Laat dat lekker bij mensen die daar wel affiniteit mee hebben ‘’.  ‘’ Ik denk dat als we gaan straffen wanneer iemand iets niet gehaald heeft en dan geen bonus of salaris krijgt, dat we dan voorbijgaan aan wie we zijn als IES‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Inzicht in ontwikkelingen  -Coachen  Iedereen dient wel scherp te zijn op signalen bij de klant  - Sales niet verplichten  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |
| Wel actief | Junior | R4 | ‘’ Ik denk dat daar wel een bepaalde incentive in moet zitten. Maar ik ben niet direct van zoveel euro omzet is zoveel euro bonus. Omdat je gewoon ziet van de een doet het veel makkelijker dan de ander en ieder draagt op zijn manier wat bij. Ik vind dat als iemand het goed doet, daar een passende beloning bij hoort. De beloning hoeft niet alleen in euro’s te zijn, maar kan ook in vakantiedagen. Daarnaast vind ik dat je de beloning niet in delen van je salaris moet krijgen, maar in 1 keer uitgekeerd moet worden ‘’.  ‘’ Als iemand niet zijn doelstelling heeft gehaald, maar hier wel een goede reden voor heeft, vind ik wel dat hij alsnog recht heeft op een beloning. Ik denk dat je een halfjaarlijkse evaluatie moet plaatsvinden en bij de jaarbeoordeling kijken hoe het hele jaar gegaan is. Halfjaarlijks kan niet, want misschien heeft iemand zich een half jaar wel op iets anders gefocust ‘’. | ‘’ Ik vind niet dat mensen afgerekend moeten worden en wel zichzelf moeten kunnen onderbouwen ‘’.  Op dit moment als je waardering krijgt bij een beoordeling dan krijg je of een bonus dat tegen valt of je krijgt helemaal geen bonus. De beloningen vind ik teleurstellend. Je krijgt dan eigenlijk een goede beoordeling, maar krijgt daar weinig voor terug ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  -Inzet onderbouwen  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur  - Op dit moment is de beloning teleurstellend |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | ‘’ Ik vind het wel leuk dat er iets leuk mee gedaan moet worden als je iets hebt gehaald. Voor mij is het wel belangrijk dat je wordt beoordeeld op het totaal plaatje, dus niet alleen op de sales. Het huidige beloningssysteem zou ik daarom wel blijven gebruiken. Dus dat je op tien onderdelen een punt krijgt en het gemiddelde daarvan bepaalt of je salarisverhoging of een promotie krijgt. Ik zou het wel leuk vinden dat je niet alleen een beloning krijgt als je een opdracht hebt gescoord maar ook op de inzet in de eerdere fasen van de Sales funnel. Zo worden de mensen die een opdracht niet hebben gehaald toch beloond voor hun inzet. Een voorbeeld van beloningen zijn dan bijvoorbeeld een diner bon of een fiets of iets dergelijks ‘’.  ‘’ Ik vind wel dat men in zijn waarde gelaten moet worden als hij bijvoorbeeld niet goed is in acquisitie. Hopelijk is hij dan wel goed is iets anders en dan kan hij een andere rol op zich nemen. Maar ik vind dan wel dat je mag vragen van wees is nou scherp op signalen bij de klant. Maar als je een signaal hebt opgevangen en je hebt er moeite mee om hierop in te gaan, stuur dan gewoon iemand anders daaropaf ‘’. | ‘’ Ik vind het moeilijk om hier mijn mening over te geven, omdat ik vind dat geluk er ook bij komt kijken. Het toekennen van een hoge bonus vind ik daarom niet echt eerlijk ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  **-** Beoordeling op totaal plaatje, dus niet alleen op sales  **-** Kijken naar inzet en niet alleen naar omzet  - Sales niet verplichten  -Iedereen dient wel scherp te zijn op signalen bij de klant  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  **-**Geluk |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | ‘’ Ik denk dat wanneer je boven je target zit dat daar een beloning tegenover moet staan in de vorm van geld of vakantiedagen bijvoorbeeld. Vakantiedagen krijg je niet zoveel binnen IES dus dat vind ik ook wel positief. Als iemand onder de maat presteert, dan denk ik dat er gekeken moet worden of sales wel in het straatje past van de medewerker. Kennelijk is zijn medewerker niet geïnteresseerd in en ook niet gemotiveerd om meer geld te verdienen of daar iets voor terug te krijgen ‘’. | ‘’ Ik vind niet dat iemand afgerekend mag worden op zijn salesdoelstellingen. Ik vind dat de sales niet verplicht moet worden ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  -Sales niet verplichten  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  **-** Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | ‘’ Als ik mijn salesdoelstellingen heb gehaald dan zou ik het leuk vinden als daar een prikkel in zit. De beloning hoeft niet per se in geld te zijn, maar mag ook in opleidingsuren of meer vakantiedagen ‘’.  ‘’ Als iemand zijn targets niet haalt vind ik dat daarmee besproken moet worden of sales wel zijn ding is of dat we het bij iemand anders neer moeten leggen ‘’. | ‘’ Sales moet geen dwingend en verplicht iets zijn. Ik vind wel dat als ik een jaar goed verkocht heb en ik ben er voor het volgende jaar even klaar mee, dat dat ook moet kunnen om het even los te laten en dat ik dan niet gestraft wordt. Daarnaast vind ik dat straffen niet thuishoort bij IES ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  -Sales niet verplichten  -Onderbouwen  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | ‘’ Het gaat erom dat je iemand kan helpen om bijvoorbeeld ergens effectiever in te laten zijn erin of de last te ontnemen. Met last ontnemen bedoel ik van als het opvalt dat iemand de sales echt niet ligt, dat diegene er dan voor zorgt dat hij/zij meer declarabel is en dat iemand anders dan wordt gevraagd om dit op te pakken. Dit is dus niet beoordelend, maar meer coachend. Als men zichzelf ergens in verbetert dan zorgt dat er uiteindelijk voor dat de omzet makkelijker wordt behaald en misschien wel wordt verbeterd ‘’.  ‘’ Wel vind ik dat iedereen zich bewust moet zijn van de prospect fase en dat kan heel simpel ‘’. | ‘’ Ik vind het niet goed als er alleen gekeken en beoordeeld wordt wat iemand heeft binnen gehaald ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Coachen  - Sales niet verplichten  -Inzicht in ontwikkelingen  -Iedereen dient scherp te zijn op signalen bij de klant  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  **-** Kijken naar inzet en niet alleen naar omzet |
| Niet actief | Senior | R9 | ‘’ Mocht ik mijn doelstelling niet gehaald hebben, dan wil ik het onderbouwen waarom ik het niet gehaald heb en daarbij kijken hoe het volgend jaar beter kan. Ik zou er een positieve language aan hangen, want daar wordt iedereen beter van. Als ik mijn doelstelling wel behaald heb dan zou ik daar wel een beloning voor willen krijgen. Een financiële bonus regeling of extra vakantie dagen zou ik wel goed vinden’’. | ‘’ Ik zou niet beoordeeld willen worden op alle puntjes achter de komma. Er kunnen altijd andere zaken mee spelen waarom ik mijn doelstelling niet gehaald heb, bijvoorbeeld als het een wat mindere tijd is. In een betere tijd zou ik waarschijnlijk wel die doelstelling halen, maar nu zou ik dan straf krijgen omdat ik het niet gehaald zou hebben. Daar zou ik het niet mee eens zijn’’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Inzet onderbouwen  - Inzicht in ontwikkelingen  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  -Beoordelen op alle puntjes achter de komma  - Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |
| Niet actief | Junior | R10 | ‘’ Ik zou een bonus willen zien als ik het target heb gehaald. Sowieso moet de core business beloond worden als je het goed doet en als je dan ook nog goed bent in sales, dan heb je een dubbele klapper. Als ik mijn target niet heb gehaald, dan geen bonus. Ik zou dan gaan kijken waar het niet goed gaat, dus waar verbetert kan worden. Sales is het bestaansrecht voor je bedrijf dus het is belangrijk dat mensen hierin gemotiveerd worden en de mensen die hier goed in zijn, die hebben mazzel met hun bonus ‘’. | ‘’ Geen negatieve beoordeling, dus zonder straf, want dat werkt averechts ‘’. | **Positieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Bij behalen van salesdoelstelling een beloning  - Inzicht in ontwikkelingen  **Negatieve aspecten beoordeling kwantitatieve prestaties**  - Afstraffen past niet bij de bedrijfscultuur |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Analyseschema 10. Vraag 10. Hoe ziet de medewerker de implementatie van de Sales funnel voor zich?** | | |  |
| **Selectie** | **Functie** | **Respondent**  **nummer** | **Indicator**  **Positieve aspecten implementatie** | **Indicator**  **Negatieve aspecten implementatie** | | | **Label** |
| Wel actief | Manager | R1 | ‘’ Ik heb behoefte om de Sales funnel visueel te zien, dat bij voorkeur wekelijks ververst wordt en ergens wordt opgehangen op IES om op deze manier inzicht te krijgen en er ook bewust van te zijn.  Misschien moet je ook een soort van vlaggetjes eraan gaan hangen van wanneer je denkt dat de omzet gaat vallen. Niet alleen de fases van de Sales funnel visueel, maar daarbij ook een boxje met de tot nu toe behaalde omzet, wat het target is en wat we nog moeten halen. Vervolgens zou ik dit in het maandag ochtend overleg bespreken en ook wie waar achteraan gaat of zit en wat de status daarvan is‘’.  ‘’ CRM-systeem waarin alle sales activiteiten worden bijgehouden lijkt mij een goede idee. Hier kan na verloop van tijd ook een bepaalde voorspelbaarheid uitkomen. Door inzicht in het CRM-systeem kun je denk ik beter begroten, budgetteren en geeft het inzicht in of je positief of negatief afwijkt van de omzetdoelstelling. Er kan bijvoorbeeld 1 iemand verantwoordelijk zijn voor het CRM-systeem. Ik denk dat het een relatief kleine moet is om wekelijks even een mailtje te sturen naar die persoon of de status door te bellen. Maar het kan ook zijn dat iedereen het zelf bij houdt in het CRM-systeem‘’. | ‘’ We moeten oppassen dat we het niet heel academisch gaan benaderen met een soort schijn nauwkeurigheid met allerlei factoren enzovoort ‘’.  ‘’ Ik denk dat er een risico is dat als je het CRM-systeem in het begin heel vrijlaat en iedereen vult maar wat in, dat je dan geen consistentie hebt, het gaat alle kanten op wandelen en dan verwaterd het al heel snel‘’.  ‘’ Administratie is niet ieder zijn ding‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  -Visuele Sales funnel  - Permanent inzicht in de status van de Sales  - Wekelijkse berichtgeving over de huidige status van de Sales funnel  - Bijhouden van alle sales activiteiten in een CRM-systeem  **Negatieve aspecten implementatie**  **-** Een te theoretische benadering -Vrijlaten van het CRM-systeem  -Administratieve last |
| Wel actief | Manager | R2 | ‘’ Ik zou eerst gaan kijken hoe we de implementatie moeten gaan borgen. Een ander onderdeel van de implementatie vind ik het trainingsdeel. Niet iedereen heeft nu de vaardigheden, dus we moeten gaan kijken hoe we mensen moeten gaan trainen. Hierdoor kunnen ze de vaardigheden ook daadwerkelijk toepassen en zich vertrouwt voelen met hetgeen wat van hen gevraagd wordt. Daarnaast moet er ook gekeken worden hoe actief iedereen daarin wordt. Maar daarnaast ook kijken van oké we hebben alles geregistreerd en we gaan het ook doen, wat gaan we er dan uithalen, hoe doen we dat en hoe zien die rapportages eruit? Het moet voor iedereen helder zijn wat er van ze gevraagd wordt. Ook vind ik het belangrijk dat er een moment wordt ingelast waarbij er teruggekoppeld wordt of de implementatie daadwerkelijk effect heeft. Hebben we het juiste bedacht of moet er worden bijgestuurd? Dus eigenlijk de plan do check act, dat dan van tevoren definiëren van hoe we dat gaan doen en wanneer we dat gaan doen en wat we dan met die informatie gaan doen’’. |  | | | **Positieve aspecten implementatie**   * Inzicht in borging * Begeleiding * Inzicht in bijdrage * Een plan voor de aanpak * Het toepassen van de ‘Plan Do Check Act’ methode |
| Wel actief | Senior | R3 | ‘’ Ik zou middels de Sales funnel willen kijken van waar zitten we met onze energie en waar gaan we onze energie opzetten. Ook zou ik de Sales funnel wel visueel willen hebben via de email. Dan zie ik waar we staan in het bedrijf en dat kan ik dan meenemen naar het commercieel overleg van ik zie dat op dit vlak en ik zou dit kunnen doen en misschien is daar iemand anders ook wel al mee bezig et cetera ‘’.  Wat beter kan bij IES is inzicht in de markten en de spelers daarin, want hier begint het. Daarbij zou ik ook willen inzien wat die markt nou eigenlijk voor IES betekent, wat die markt specifiek is en wat er voor ons interessant is. Vanuit verschillende invalshoeken zitten er namelijk spelers in de sectoren‘’.  ‘’ En misschien is het handig om een partij op te zoeken of een samenwerking. In Nederland heb je de organisatie waar alle asset owners in verzameld zijn, misschien is het handig om daarbij aan te sluiten en daar energie in te stoppen. Maar de vraag is willen we het? Dat zijn allemaal vragen die je moet stellen. Ik zou het echt fantastisch vinden als dingen vast staan van zo gaan we het doen.  Dat zou voor mij veel meer duidelijkheid en richting geven. Daarnaast zal het ook rust creëren. Het staat dan gewoon ergens vast van zo gaan we het doen‘’.  ‘’ Daarnaast lijkt mij het bijhouden van de offertes en de orders in het CRM-systeem een goed idee.  Inzicht hierin is belangrijk. Verder de andere dingen die ik tijdens het interview ook heb benoemd‘’. | ‘’ De Sales funnel moet niet visueel in de gangen gehangen worden aangezien het een open ruimte is dus ook klanten en andere mensen hiernaar kunnen kijken ‘’.  ‘’ De verbijzondering van de markt en de spelers heb ik nog niet duidelijk gezien bij IES. Naar mijn mening ontbreekt dit stuk en staan dingen niet goed vast. Dit vind ik heel belangrijk. Ik denk dat je eerst hierin duidelijkheid moet krijgen en je je vervolgens pas kan focussen op de sales‘’.  ‘’ Maar mijn ervaring en beleving is wel, dat als je er een hele instrumentele methode tegenover zet, dat dan de reflex van het MT is om best wel op het instrument te gaan zitten. Terwijl het gaat over halen wij nou voldoende omzet‘’.  ‘’ Waar ik een beetje tegen aan loop is dat het heel mooi is om inzicht hierin te hebben, maar dat het wel een administratieve last is waarvan ik denk dat we geen tijd hebben om dat te doen. Met administratieve last bedoel ik dan om je salesdoelstellingen met de daarbij behorende activiteiten allemaal bij te houden. Dit zeg ik ook uit ervaring, want een tijdje geleden hebben we een klant en potentielijst bijgehouden. Dit bleek tijdrovend te zijn en zijn we er mee gestopt. Het kan best vervelend zijn als je bijvoorbeeld je best doet om contact met iemand op te nemen maar dat dat wat lang duurt en iedere keer aan andere moet mededelen dat je diegene nog steeds niet te pakken hebt gekregen‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  **-** Permanent inzicht in de status van de Sales funnel  -Visuele Sales funnel  -Inzicht in de markt en de spelers  -Een plan voor de aanpak  **-** Bijhouden van offertes en orders in een CRM systeem  **Negatieve aspecten implementatie**  - Visuele Sales funnel dient niet in het openbaar te worden gehangen  - Ontbreken van inzicht in de markt  -Het MT moet niet te veel op het instrument gaan zitten  -Administratieve last  - Te weinig tijd voor sales |
| Wel actief | Junior | R4 | ‘’ Ik zou graag inzicht willen in de Sales funnel middels mooie en duidelijke grafiekjes of plaatjes, want dat leest een stuk makkelijker dan een platte tabel. Wat ik daarnaast in het begin het belangrijk vind is dat de structuur duidelijk is en de rolverdeling die erin verwacht kan worden. Ik zou gewoon graag willen dat alles duidelijk is en dus ook bij wie ik hulp kan vragen‘’. |  | | | **Positieve aspecten implementatie**  -Visuele Sales funnel  -Structuur  -Duidelijke rolverdeling  **Negatieve aspecten implementatie**  x |
| Wel/ niet actief | Medior | R5 | ‘’ Nou in ieder geval het implementeren van een CRM-systeem, dit bijhouden en hier herinneringen aan koppelen. Daarnaast vind ik dat er meer gecommuniceerd moet worden. Ik zou veel meer communicatie willen over de eerste drie fasen in de Sales funnel, want daar hoor ik eigenlijk nooit wat over ‘’.  ‘’ werken in groepjes en daarin de sales bespreken. De groepjes zouden dan denk ik gebaseerd moeten zijn op wat voor opdracht ze zouden willen doen en misschien of het gebied waar ze op het moment werkzaam zijn. Daarbij is het belangrijk dat er verschillende functieniveaus in het groepje zitten. Er moet wel gezorgd worden dat dit regelmatig plaatsvindt, anders loopt je achter de feiten aan en zijn er misschien weer concurrenten ‘’.  ‘’ Verder denk ik dat het erg zou werken dat je een beeld hebt van de Sales funnel van hoe we ervoor staan ‘’. | ‘’ Ik zou geen belangrijke informatie over de huidige Salesfunnel op Sharepoint plaatsen, want ik merk dat ik niet de hele tijd ga zitten wroeten om belangrijke informatie te vinden ‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  - Bijhouden van alle sales activiteiten in een CRM-systeem  -Herinneringen toevoegen aan het CRM-systeem  -Meer communicatie over de eerste drie fasen van de Sales funnel  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  - Permanent inzicht in de status van de Sales funnel  **Negatieve aspecten implementatie**  -Geen belangrijke info op SharePoint |
| Wel/ niet actief | Medior | R6 | ‘’ Ik zou graag inzicht willen hebben in de acquisitie, wat het ons oplevert en hoe het bedrijf er nou eigenlijk voor staat. Gewoon van hoe zit ik hier bij een bedrijf, heb ik hier goed werk of zijn we morgen bij wijze van spreken failliet. Daarnaast als je overzicht hebt in het systeem en alles goed bijhoudt, kun je opgegeven moment denk ik ook kijken van waar gaat het fout in de sales funnel en waar komt het door. Het moet niet alleen inzicht in het bedrijf geven, maar ook in jezelf voor alle medewerkers. En dat er ook gekeken kan worden waar men elkaar kan ondersteunen. Daarnaast vind ik het ook goed om bij te houden hoe een gesprek is verlopen, hoe er is gefunctioneerd en waarom er bijvoorbeeld niets meer voor hebt gehoord. De sales funnel moet dus eigenlijk op de een of andere manier gemonitord worden. Eigenlijk moeten we de ‘Plan Do Check Act’ ook bij onszelf toepassen. We helpen andere bedrijven met die proces toepassen en het te implementeren, maar zelf hebben we er moeite mee en zijn we terughoudend.  Daarnaast zou ik gaan kijken wie er nou heel geschikt is voor de sales en wie het leuk vindt om te gaan doen bij IES. En eigenlijk moet je iemand gewoon in dienstnemen die met sales bezig is. Wanneer je als medewerker met vakinhoudelijke kennis op gesprek gaat samen met een sales persoon. Dit zorgt er ook voor dat de sales persoon dan geen onzin verkoopt ‘’. | ‘’ Het is heel erg moeilijk om naast je functie actief aan sales te doen. In principe zit je gewoon zesendertig uur in contract en dan heb je nog vier uurtjes over, maar je moet ook declarabel zijn. Er wordt van mij verwacht dat ik tachtig procent declarabel ben. Je zit met je vakanties en dergelijke en dan heb je ook nog andere werkzaamheden hier bij IES en dan zou je ook nog aan acquisitie moeten doen? Opgegeven moment dan haal je je declarabiliteit niet meer ‘’.  ‘’ Maar ik denk dat het wel heel duidelijk moet zijn dat de mensen hier niet op afgerekend worden, het management moet hier wel voor oppassen ‘’.  ‘’ Daarnaast moeten ze mij niet gaan dwingen om bijvoorbeeld koude acquisitie te gaan doen. Waarschijnlijk heb ik daar absoluut geen lol in en dat zien mensen gewoon ‘’.  ‘’ Het moet niet zo zijn dat mensen volledig buiten hun kennis en ervaringen gaan werken betreft de sales. Dan gaan mensen zwemmen ‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  **-** Permanent inzicht in de status van de Sales funnel  - Bijhouden van alle sales activiteiten in een CRM systeem  - Inzicht in bijdrage  - Inzicht in jezelf  - Elkaar helpen  - Het toepassen van de ‘Plan Do Check Act’ methode  - Kijken wie er geschikt is voor sales  - Een salespersoon in dienst nemen  **Negatieve aspecten implementatie**  - Te weinig tijd voor sales  -Afstraffen  -Ik ervaar het als dwingend  -Mensen kunnen niet aan sales werken zonder kennis en ervaring |
| Wel/ niet actief | Trainee | R7 | ‘’ Het enige wat ik dus zou registreren is hoeveel ik heb binnengehaald, of dat overeenkomt met mijn target en bijvoorbeeld een winstmarge. Dit zou ik gewoon simpel houden in een Excelbestand. Verder vind ik het goed als er doelstellingen worden opgelegd, maar ik zou wel eerst begeleiding willen in de sales ‘’.  ‘’ Ik denk dat je het beste kansen kunt gaan hangen aan de fasen in de Sales funnel, dus bijvoorbeeld stap 1 is 10%, stap 2 is dertig procent en stap 3 daar zitten gewoon op 70%. Dat is interessant om te weten ‘’.  ‘’ Wat ik ook wel interessant vind is om in een groepje de sales activiteiten met elkaar te bespreken, dat je elkaar daarmee helpt en van elkaar leert, maar zonder registratie ‘’. | ‘’ Ik zou aan de activiteiten die nodig zijn in de Sales funnel geen doelstellingen hangen, want dit is micromanagement. Hier word ik echt bang van. Micromanagement heeft een hoge administratieve last in tegenstelling wat ik ermee zou doen, ik vind het extreem zonde van mijn tijd, het wekt perverse prikkels op die vijandschap opleveren en het gaat volledig in tegen sociale innovatie. Er wordt precies opgeschreven wat iemand moet doen en alles wordt gemonitord. Ik denk dat we ons uiteindelijk doel gaan verliezen als we op micromanagement gaan richten. Dan maak je te veel touwtjes aan mensen vast en dat kan gewoon niet in ons beroep. Daarnaast ervaar ik het managen van die activiteiten als echt heel dwingend, gewoon gevangenis en al s het erop aankomt wordt je er toch op beoordeelt. Ook denk ik dat het systeem heel makkelijk te bespelen is. De registratie vind ik dus niets‘’.  ‘’ Het heeft voor mij geen toegevoegde waarde om voorspellingen te kunnen doen middels tellingen van de sales activiteiten. Ik denk dat mensen hier op basis van het onderbuikgevoel en intuïtie super inschattingen kunnen maken, omdat de mensen weten waar het over gaat. We hebben het over mensen die het lang genoeg doen, dus de foutmarge is super klein‘’.  ‘’ Ik vind het niet interessant als we ons gaan focussen op het meten. Ik stel mijzelf daar echt serieus de vraag van wat draagt dat meten nou bij aan het bereiken van het doel. Ik begrijp wat we daaruit een stukje inzicht en voorspelbaarheid kunnen halen, maar of dat te sturen is vraag ik mij af‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  - Bijhouden van offertes en orders in een simpel Excelbestand  -Begeleiding  - Kansen hangen aan de fasen van de Sales funnel.  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  **Negatieve aspecten implementatie**  - Administratieve last  -Hoge administratieve last  -Ik ervaar het als dwingend  -Het systeem is makkelijk te bespelen  -Geen toegevoegde waarde om voorspellingen te doen middels sales activiteiten  -Het is niet interessant om te focussen op het meten |
| Wel/ niet actief | Junior | R8 | ‘’ Ik vind het belangrijk om ook inzicht te krijgen in wat we als IES uiteindelijk met de implementatie van de Sales funnel willen gaan doen en hoe we het gaan doorlopen. Hier zou ik duidelijkheid in willen ‘’.  ‘’ Wat ik verder heel prettig vind is om de sales funnel met elkaar bespreekbaar te maken en dat iedereen hierbij betrokken is. Dat je met elkaar kijkt hoe het bij iedereen leeft en welke kant je met z’n allen op gaat. Dat vind ik wel heel belangrijk, omdat we het met elkaar doen. Ook vind ik het altijd wel prettig om te weten hoe het bedrijf ervoor staat en wat de huidige status is van de sales funnel. Misschien is het een idee om dit wekelijks via de email te ontvangen. De implementatie van een CRM-systeem zou ik wel prettig vinden, maar het moet wel praktisch zijn en ons helpen ‘’. | Het moet geen theoretisch boekwerk zijn, want we zijn allemaal vrij praktisch en doelgericht. Een theoretisch boekwerk zorgt ervoor dat mensen het in de kast leggen en het niet gaan lezen.  ‘’ Het systeem moet geen administratieve last zijn en veel tijd kosten ‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  - Een plan voor de aanpak  - Regelmatige besprekingen met collega’s over de Sales funnel  -Iedereen betrokken laten zijn bij de besprekingen over de Sales funnel  - Permanent inzicht in de status van de Sales funnel  - Regelmatige berichtgeving over de huidige status van de de Sales funnel  - CRM-systeem  **Negatieve aspecten implementatie**  - Een te theoretische benadering  -Administratieve last |
| Niet actief | Senior | R9 | ‘’Ik denk dat de mensen door ervaren mensen moeten worden meegenomen in het proces en dat er gezorgd moet worden dat het wordt aangepakt en er wat aan gedaan wordt. Als je iets op papier zet dan gaan mensen dat lezen. Wanneer je wordt meegenomen in het proces dan gaan mensen het ervaren. Ik denk dat wanneer het ervaren wordt wat op papier staat en het werkt in de praktijk, dat het heel veel effect heeft’’. | ‘’ Stel het is een super goed idee, dan zijn de mensen daar in de eerste maanden misschien heel erg enthousiast over, maar daarna gaat het wegzakken. Dat houdt in dat de mensen continu moeten worden meegenomen in het proces, want anders heeft het een beperkte houdbaarheidsdatum’’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  -Begeleiding  -Een plan voor de aanpak  **Negatieve aspecten implementatie**  -Vrijlaten van het CRM-systeem |
| Niet actief | Junior | R10 | ‘’ Ik zou wel een experiment willen doen waarbij we een vergelijking maken door te gaan kijken van wat hebben we eraan als je alle engineers, die half gebakken sales personen zijn, naast hun kern werkzaamheden vrij maakt en het in dienst nemen van een sales persoon. Ik denk dat het geen overbodige luxe is om een sales persoon aan te stellen. Ik denk dat je daar ook heel veel van kan leren en misschien kan die uiteindelijk ook wel invulling geven aan het hele proces. Deze persoon kan er misschien ook voor zorgen dat wij meer bewust met sales omgaan ‘’.  ‘’ Ik vind dat als we met sales gaan werken dat er dan wel strak geregistreerd moet worden, wanneer je je promotie krijgt. Op dit moment gebeurt dat nu gewoon bij IES in overleg ‘’.  ‘’ Ik denk dat gerichte trainingen kunnen helpen zodra je weet wat je wil en dat CRM systeem vind ik een goed idee ‘’.  ‘’ De maandelijkse salesrapportages vind ik goed, maar ik denk dat deze wel beter gemaakt kunnen worden. Ik vind dat hierin de sales funnel een prominente plek mag krijgen, want dat is wel een interessant gegeven om hier inzicht in te hebben‘’. | ‘’ Geen financiële specialistische taal, want dan begrijp ik het niet ‘’.  ‘’ Mijn grootste probleem is eigenlijk dat ik niet veel invloed kan uitoefenen op de sales, omdat ik van opdracht naar opdracht ga en hier zit ik dan alle tijd. Hier past gewoon geen acquisitie tussen, daar is de tijd en ruimte niet voor‘’. | | | **Positieve aspecten implementatie**  - Experiment waarin vergeleken wordt wat het resultaat is van de sales met onze huidige medewerkers en met die van een sales persoon  - Meer bewust worden van sales  - Strakke registratie wanneer je een bonus krijgt  -CRM- systeem  -Een prominente plek van de Sales funnel in de maandrapportages  **Negatieve aspecten implementatie**  -Geen financiële specialistische taal  - Te weinig tijd voor sales |

## Bijlage 11. Een selectie van bezochte beurzen, bijeenkomsten en congressen

* CEDA dredging days
* EWEA Offshore
* IRO
* Maritime Tech
* Offshore Industry
* Management Producties
* Maritime Tech
* Offshore Tech
* Navingo
* Offshore Wind Installation & Maintenance Congres
* Offshore Energy Exhibition & Conference
* NOGEPA
* Workshops en evenementen
* Belangenvereniging
* NOGEPA
* IRO

## Bijlage 12. Reflectieverslag

Na vijf maanden met veel plezier de afstudeerstage bij IES Asset Management BV te hebben gelopen, schrijft de onderzoeker dit reflectieverslag. Hierin reflecteert de onderzoeker op de eigen rol en mate waarin sprake is geweest van een professionele houding gedurende de periode van afstuderen. De volgende houdingsaspecten worden hierbij beschreven: resultaatgerichtheid, zelfstandigheid en initiatief, organisatiesensitiviteit, kritische houding t.o.v. de eigen bevindingen, de mate waarin de eigen visie is verwerkt in het product, de rol van de onderzoeker en omgaan met feedback.

Resultaatgerichtheid

In de eerste week dat de afstudeerstage van start ging heeft de onderzoeker een tijdsplanning gemaakt. Door de tijdsplanning had de onderzoeker per week een overzicht wat er gedaan moest worden met als doel voor de verschillende deadlines een rapport naar wensen in te leveren. Door de tijdsplanning kon de onderzoeker resultaatgericht werken. Regelmatig heeft de onderzoeker de voortgang met Jannie de Bruijn (stagebegeleider van IES) en Giovanna van Gaalen (studiebegeleider van school) besproken. Door het bespreken van de voortgang kreeg de onderzoeker een indruk of de stagebegeleider en de studiebegeleider ook tevreden waren met de resultaten. Het uiteindelijke doel was dat de stage tevreden zou zijn met het rapport en dat deze bruikbaar is. Wanneer de stagebegeleider en/of studiebegeleider op of aanmerkingen hadden over het rapport werd dit besproken en heeft de onderzoeker het rapport in overleg aangepast.

Soms heeft de onderzoeker moeten doorzetten om de doelen volgens de tijdsplanning te behalen. Dit kwam doordat de onderzoeker zich soms te veel in de theorie verdiepte en ook moeite had met het schrijven van conclusies. Toch is het de onderzoeker gelukt om het rapport op de definitieve deadline met een tevreden gevoel in te leveren.

Zelfstandigheid en initiatief

Door de tijdsplanning had de onderzoeker inzicht in wat er gedaan moest worden en heeft de onderzoeker hiernaar gehandeld. Wanneer problemen zich voordeden, waardoor de onderzoeker niet vooruitkwam, heeft de onderzoeker niet afgewacht. De onderzoeker heeft informatie verzameld en actie ondernomen om het probleem zelf op te lossen. Een voorbeeld is dat de onderzoeker erachter kwam dat het gekozen theoretisch model (SFCS) uit het rapport uit vijfentwintig hypothesen bestond. Wat de onderzoeker toen heeft gedaan is alle hypothesen op een rijtje gezet en vervolgens per hypothese een onderbouwing gegeven waarom deze wel of niet relevant zou zijn voor het rapport. Uiteindelijk bleven er drie relevante hypothesen over en had de onderzoeker zelf het probleem opgelost. Hierdoor kon de onderzoeker verder met het opstellen van de interview vragen, aangezien de hypothesen hierop zijn gebaseerd.

Daarnaast heeft de onderzoeker op stage gesprekken aangevraagd en gevoerd met collega’s om bepaalde onderwerpen zoals ‘de huidige en gewenste manier van het voorspellen van de omzet’, ‘de Sales funnel van IES’ en ‘het managen van de medewerkers binnen IES’ te bespreken. Ook is de onderzoeker met voorstellen gekomen over hoe IES kan inspelen op toekomstige kansen voor de organisatie. De onderzoeker heeft bijvoorbeeld voorgesteld om gebruik te maken van een CRM-systeem om hier alle salesactiviteiten die behoren tot de Sales funnel in te registreren.

Organisatiesensitiviteit

Door verschillende gesprekken te voeren met collega’s, is er inzicht verkregen in de organisatie en is deze informatie meegenomen in het rapport. Daarnaast heeft de onderzoeker het gekozen theoretisch model (SFCS) vooraf voorgelegd aan de stagebegeleider en onderbouwt waarom dit model geschikt leek te zijn voor de organisatie. Hier kon de stagebegeleider zich ook in vinden. Zoals eerder beschreven is er gekozen voor drie relevantie hypothesen die zijn voort gekomen uit het model en zijn er aan de hand van deze hypothesen interview vragen opgesteld. Voordat de interviews van start gingen is er aan de stagebegeleider verantwoording gevraagd voor het aantal respondenten.

Vervolgens is er ook aan het einde van het rapport (in de aanbevelingen en implementatie) rekening gehouden met de kenmerken van de organisatie. Een voorbeeld is dat het advies is om verandermanagement te implementeren en is hier een plan voor geschreven. De reden van dit advies is dat de medewerkers van IES, op het MT na, nog niet actief zijn in de Sales funnel en dit wel van hun verwacht wordt. Dit kan veel weerstand onder de medewerkers veroorzaken.

Kritische houding t.o.v. de eigen bevindingen

De onderzoeker heeft verschillende theorieën met elkaar vergeleken. Op deze manier kreeg de onderzoeker inzicht in meerdere invalshoeken. De informatie heeft de onderzoeker zelf geanalyseerd en beoordeelt. Op deze manier is de onderzoeker tot conclusies gekomen.

Een belemmering waar de onderzoeker tegenaan liep, was dat er geen model kon worden gevonden die een beschrijving gaf over hoe medewerkers gemanaged kunnen worden in de Sales funnel. De onderzoeker heeft vervolgens meerdere wetenschappelijke artikelen gelezen en vergeleken. Daarbij was de onderzoeker tot de conclusie gekomen dat een model die beschrijft hoe de medewerkers gemanaged kunnen worden in de sales in het algemeen, ook een oplossing is.

De mate waarin de eigen visie is verwerkt in het product

Aan de hand van de beschreven aanbevelingen en het implementatieplan is de eigen visie verwerkt in het rapport. Volgens de onderzoeker is dat de manier om het probleem van de organisatie (IES) op te lossen.

De rol van de onderzoeker

Tijdens de afstudeerstage was de rol van de onderzoeker om een adviesrapport op te leveren die zowel aan de eisen van het stagebedrijf als school voldeed. De onderzoeker is in verschillende theorieën gedoken en heeft ook onderzoek gedaan middels deskresearch en kwalitatief onderzoek. Dit had als doel om de probleemstelling van het rapport te beantwoorden, vervolgens de opdrachtgever adviezen te geven en hiervoor een implementatieplan op te stellen. Het uitvoeren van de rol als onderzoeker is erg leerzaam geweest. De onderzoeker heeft zelf onderzoek gedaan tijdens de afstudeerperiode, maar heeft ook gecommuniceerd met verschillende mensen om kennis en informatie te delen en antwoord te krijgen op verschillende vragen.

De communicatie heeft onder andere plaatsgevonden met: de opdrachtgever van IES, de medewerkers van IES, de stagebegeleider, de studiebegeleider en medestudenten van school. De communicatie vond gemiddeld één keer in de twee weken plaats.

Omgaan met feedback

Van zowel de stagebegeleider als de studiebegeleider heeft de onderzoeker feedback gekregen op het rapport. De Feedback was altijd welkom voor de onderzoeker, omdat de onderzoeker vond en vindt dat men hier alleen maar wijzer van kan worden. De feedback werd altijd besproken en in overleg aangepast.

## Bijlage 13. Logboek

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Week | Activiteit | Tijdstip | Betrokkenen |
| **Week 10** | * **Inleveren plan van aanpak via ELO** * Verder uitschrijven van het theoretisch kader+ conclusie schrijven * Gesprek met Jannie over plan van aanpak en afspraak maken over proef interview * Feedback verwerken van Jannie * Logboek bijwerken | **8 februari 00:00 uur**  8 t/m 11 maart  8 t/m 11 maart  8 t/m 11 maart  11 maart | Student  Student  Student+ afstudeerbegeleider  Student  Student  Student |
| **Week 11** | * Feedback verwerken * Verbeterde plan opsturen naar Jan Mens en Jannie de Bruijn * Gesprek met Jan Mens over plan van aanpak en afspraak inplannen voor proef interview (hopelijk in week 12) * Feedback verwerken * Logboek bijwerken | 14 t/m 17 maart  14 t/m 17 maart  17 maart 10:00 t/m 12:00 uur  17 maart  18 maart | Student  Student + directeur+ afstudeerbegeleider  Student+ afstudeerbegeleider+ directeur  Student  Student  Student |
| Week 12 | * **Pitch plan van aanpak**   **+ feedback (o/v)**   * Feedback verwerken * Wetenschappelijk artikel vertalen betreft conceptueel model vertalen | 21 maart t/m 25 maart  21 maart t/m 25 maart  21 maart t/m 25 maart | Student + docentbegeleider  Student  Student |
| Week 13 | * Wetenschappelijk artikel vertalen betreft conceptueel model vertalen en samenvatten in eigen woorden * Plan van aanpak aanpassen | 28 maart t/m 1 april | Student  Student |
| Week 14 | * Inleveren verbeterde plan van aanpak inleveren * Wanneer feedback van verbeterde aanpak ontvangen, deze verbeteren. Wanneer het TK, methode van onderzoek en de topic list zijn goed gekeurd kunnen de interviews gaan plaatsvinden. * Deskresearch * Het houden van proef interview+ feedback verwerken+ laten goedkeuren. * Wanneer vragenlijst is goedgekeurd is er de mogelijkheid tot het houden van de eerste interviews met de respondenten en kunnen de resultaten worden uitgewerkt * Logboek bijwerken | 4 t/m 8 april  4 t/m 8 april  8 april  8 april  8 april | Student  Student + docentbegeleider  Student+ respondent managementteam  Student+ respondenten  Student |
| Week 15 | * Interviews houden en de resultaten uitwerken * Deskresearch * Logboek bijwerken | 11 april t/m 15 april | Student+ respondent  Student  Student |
| Week 16 | * Interviews houden en de resultaten uitwerken * Deskresearch * Logboek bijwerken | 18 april t/m 22 april | Student+ respondent  Student  Student |
| Week 17 | * Interviews houden en de resultaten uitwerken * Conclusie schrijven * Aanbevelingen schrijven * Begin maken aan implementatie * Logboek bijwerken | 25 april t/m 27 april | Student+ respondent  Student  Student  Student  Student |
| Week 18 | * Implementatie * Managementsamenvatting schrijven * Begin maken aan reflectie * Logboek bijwerken | 2 mei t/m 6 mei | Student  Student  Student  Student |
| **Week 19** | * Reflectie afmaken * Concept in totaal doornemen en waar nodig aanpassen * **Opleveren concept scriptie via Ephorus aan docentbegeleider + mailen naar afstudeerbegeleider+ directeur** * Logboek bijwerken | 9 mei  9 t/m 10 mei  **10 mei Tijd???**  9 t/m 13 mei | Student  Student  Afstudeerbegeleider+ directeur+ Student  Student |
| Week 20 | * Hier nog een eigen invulling aan geven. Wie weet nog extra aanpassingen?? * Logboek bijwerken | 14 t/m 18 mei | Student |
| **Week 21** | * **Feedback op concept scriptie** * Gesprek over feedback concept scriptie * Feedback verwerken * Logboek bijwerken | **24 t/m 27 mei**  24 t/m 27 mei  24 t/m 27 mei | Docentbegeleider  Student+ afstudeerbegeleider + directeur  Student  Student |
| Week 22 | * Feedback verwerken | 30 t/m 3 juni | Student |
| Week 23 | * Feedback verwerken | 6 t/m 10 juni | Student |
| **Week 24** | * **Inleveren definitieve scriptie in drievoud** | **14 juni 15.00 uur** | student 2 examinatoren + begeleider (+ bedrijfsmentor) |
| **Week 25** | * **b) Inleveren beoordelingsformulieren bedrijfsmentor en docentbegeleider (1 x)** | **20 juni**  **15.00 uur** | Student1e examinator |
| **Week 26** | * **Toestemming voor verdediging anders door naar herkansing** * Publiceren scriptie op HBO-kennisbank (zie instructies ELO) | **29 of 30 juni**  Vanaf 30 juni | Begeleiderstudent (obv oordeel examinatoren)  Student |
| **Week 27** | **Afstudeerzitting:**  **presentatie en verdediging scriptie** | 4, 5 of 6 juli | student 2 examinatoren + begeleider (+ bedrijfsmentor) |
| **Week 33** | **a) Inleveren herkansing** in drievoud | **16 augustus**  15.00 uur | student 2 examinatoren + begeleider (+ bedrijfsmentor) |
| **Week 34** | **b) Inleveren beoordelingsformulieren** bedrijfsmentor en docentbegeleider (1x) | **22 augustus**  15.00 uur | Student1e examinator |
| **Week 34/35** | **Afstudeerzitting kans 2:**  presentatie en verdediging scriptie | 26, 29 of 30 augustus | student + examinator + opdrachtgever/mentor + docentbegeleider |
| Week ??? | **Uitreiking** | Oktober | slb-docent + student + begeleiders |