

Van "as is" naar "to be" met een pakketselectie

Het verbeteren van een verkoopproces middels CRM software

RICK ANDERSON
1602892

Onderzoeksrapport

Experius

Business IT & Management

Hogeschool Utrecht

Utrecht, 15-12-2015

Afstudeerder & Auteur



Rick Anderson



Hogeschool Utrecht



+31 654938671



Rick.anderson@student.hu.nl

Eerste Examiner



Innocent Buzugbe



Hogeschool Utrecht



+31 884818195



Innocent.buzugbe@hu.nl

Docentbegeleider & Tweede Examiner



Gert van Hardeveld



Hogeschool Utrecht



+31 628252180



Gert.vanhardeveld@hu.nl

Bedrijfsbegeleider & Opdrachtgever



Peter van der Reijden



Experius



+31 308200238



Peter@experius.nl

Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt het verkoopproces en de informatievoorzieningen geanalyseerd en verbeterd aan de hand van CRM-software. Er is eerst gekeken wat de definitie is van Customer Relationship Management (CRM) en of CRM bij kan dragen aan de bedrijfsstrategie van Experius. Aangezien Experius gericht is op klantwaarde (Experius, 2015), past de bedrijfsstrategie van Experius bij de customer intimacy waarde welke Treacy en Wiersema beschreven in 2012. CRM wordt door Kumar in Reinarts in 2012 beschreven als het strategisch proces van het selecteren van klanten waarbij de organisatie het meest winstgevend kan dienen en relaties kan leggen met deze klanten. Hieruit kan opgemaakt worden dat CRM bij kan dragen aan de bedrijfsstrategie van Experius.

Vervolgens is er onderzoek gedaan naar de invloed van CRM op de effectiviteit en efficiëntie van Experius. Aangezien Experius gericht is op customer intimacy kan CRM bijdragen aan de effectiviteit van Experius. Hoewel CRM bijdraagt aan de effectiviteit, hoeft CRM niet direct bij te dragen aan de efficiëntie van een organisatie, echter kan CRM technologie wel bijdragen aan de efficiëntie van CRM processen aldus Rodriguez en Yim in 2014.

Eén van deze CRM processen is het verkoopproces. Het huidige verkoopproces van Experius is geanalyseerd op basis van interviews en hieruit is gebleken dat Experius leads kwalificeert, offertes opstelt en opvolgt. Bij de analyse zijn een aantal knelpunten geconstateerd. Zo maakt alleen de salesmanager gebruik van de informatievoorzieningen welke bestaat uit een beperkte versie van Salesforce, Excel en e-mail. Daarnaast wordt de bron van een lead niet vastgelegd, waardoor er niet duidelijk is wanneer Experius haar partners een kickback fee is verschuldigd. Verder is er geen centraal overzicht van de prijzen van modules en extensies waardoor de consultant een developer moet raadplegen voor prijsinformatie, ook zijn de extra functionaliteiten niet duidelijk beschreven in de offertes waardoor de klant niet altijd de waarde hiervan inziet. Nog een knelpunt is de e-mail welke verstuurd wordt als er een offerte opgestuurd wordt naar de klant. De salesmanager moet hier een CC van krijgen om zijn Excel document bij te werken welke vervolgens als stuurinformatie wordt gebruikt. Het laatste knelpunt heeft betrekking op de status van de opportuniteiten die niet bijgewerkt worden in de CRM-software op het moment dat de offerte is getekend.

Het verkoopproces kan worden verbeterd door de knelpunten weg te nemen en beter gebruik te maken van CRM-software. De stuurinformatie kan ook worden verbeterd door alle informatie en het fase verloop van de leads en opportuniteiten bij te houden in de CRM-software. Op deze wijze kan de verkooppijplijn worden gevuld en kan de effectiviteit van het verkoopproces meetbaar worden gemaakt (Armstrong, et al., 2008).

Het verbeterde verkoopproces vereist een aantal functionaliteiten van de CRM-software, hier zijn criteria voor opgesteld. Vervolgens zijn deze criteria aangevuld op basis van wensen en eisen welke de directeur, salesmanager, consultant en developer van Experius hebben aangegeven in interviews. Deze criteria zijn vergeleken in een longlist met de CRM-software leveranciers welke Gartner in 2015 benoemt in het Magic Quadrant. Er zijn drie leveranciers welke voldoen aan alle gestelde criteria en deze zijn meegenomen naar een shortlist. De criteria welke naar waarde beoordeelt kunnen worden, zijn meegenomen naar een shortlist. Daarna zijn er demo versies aangevraagd zodat de eindgebruikers zelf een waardering aan de criteria konden geven. De CRM-software leverancier Base heeft de hoogste waardering gekregen en past het beste bij het verbeterde verkoopproces.

Het implementeren van de software kan het beste gerealiseerd worden door het gebruik van Base te stimuleren, te ondersteunen en de gebruikers te blijven betrekken, maar daarnaast ook rekening te houden met de verwachtingen van de directeur en salesmanager met betrekking tot het gebruik van Base.

Voorwoord

U leest het onderzoeksrapport waarmee ik mijn studie Business IT & Management aan de Hogeschool Utrecht afrond.

Allereerst wil ik Maikel Martens bedanken voor de moeite die hij heeft genomen om mij in contact te brengen met Peter van der Reijden om tot een afstudeeropdracht te komen. Daarnaast wil ik Peter van der Reijden zelf ook bedanken voor de gelegenheid die hij mij heeft gegeven om deze opdracht voor Experius uit te voeren en voor zijn enthousiasme en ondersteuning tijdens het afstuderen. Ik heb hier veel van kunnen leren. Ook wil ik mijn dank betuigen aan Gert van Hardeveld, die als mijn docentbegeleider de tijd en moeite heeft genomen voor alle feedback, sturing en informatie.

Van deze afstudeeropdracht heb ik veel geleerd, niet alleen van de uitdagingen welke onderdeel uitmaken van het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een onderzoeksrapport, maar ook dat er echt zoiets bestaat als een leuke en inspirerende werkgever. Het Team van Experius heeft me laten zien dat je bij het afronden van je studie en zelfs als je daarna gaat werken, je nooit te oud bent om te leren.

Rick Anderson

Utrecht, december 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Onderzoeksopzet.....	7
2.1 Methode beschrijving.....	7
2.2 Methode verantwoording	7
2.3 Onderzoeksactiviteiten	8
2.4 Beperkingen	8
2.5 Ethische afweging	8
3. Theoretische Verkenning.....	9
3.1 Wat is CRM en hoe draagt dit bij aan de bedrijfsstrategie?.....	9
3.2 Wat is de invloed van CRM op effectiviteit en efficiëntie?	10
3.3 Waaruit bestaat een verkoopproces en informatievoorziening?	10
3.4 Hoe kan een proces gemodelleerd worden?	12
3.5 Hoe kan het verkoopproces en informatievoorziening worden verbeterd?	12
3.6 Hoe kunnen criteria worden opgesteld?	12
3.7 Hoe kan de beste CRM-software geselecteerd worden?	12
3.8 Hoe kan CRM het beste geïmplementeerd worden?	13
4. De Huidige situatie	14
4.1 Lead kwalificeren	14
4.2 Offerte opstellen.....	15
4.3 Offerte opvolgen.....	16
4.4 Conclusie	17
5. Het verbeterde verkoopproces en informatievoorziening.....	18
5.1 Lead kwalificeren	18
5.2 Offerte opstellen.....	19
5.3 Offerte opvolgen.....	20
5.4 Conclusie.....	20
6. Vaststellen van criteria.....	21
6.1 Criteria op basis van procesanalyse.....	21
6.2 Criteria op basis van de wensen en eisen uit de organisatie	21
7. Pakketselectie	22
7.1 Longlist	22
7.2 Shortlist en principe selectie	23
7.3 Conclusie.....	23
8. Implementatie	24
9. Conclusie & aanbevelingen.....	25
9.1 Conclusie	25
9.2 Aanbevelingen	26
10. Discussie	27
Bibliografie.....	28
Bijlage	29

1. Inleiding

Deze afstudeer opdracht is tot stand gekomen in samenspraak met de directeur van Experius. De student was opzoek naar een afstudeer opdracht en had gehoord dat Experius bezig was met het optimaliseren van haar verkoopproces.

Experius ontwerpt, ontwikkelt en implementeert verkoopplatformen op basis van Magento e-commerce. Dit doen zij zowel voor Business to Consumer (B2C) als Business to Business (B2B). Experius richt zich niet alleen op het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van de technische oplossing voor haar klanten, maar probeert samen met haar klanten tot een goed uitgedachte e-commerce strategie te komen. Experius telt twintig medewerkers en bedient ongeveer tachtig klanten.

Peter van der Reijden is als directeur van Experius altijd zelf verantwoordelijk geweest voor de meeste verkoop activiteiten. Het laatste jaar nemen het aantal leads en de klanten van Experius snel toe. Dit is een positieve ontwikkeling voor Experius en haar werknemers, alleen brengt dit wel een complicatie met zich mee. Peter van der Reijden kan niet meer zelfstandig alle verkoop gerelateerde taken vervullen.

Er raken meer mensen betrokken bij verkoop gerelateerde activiteiten, maar zonder gecentraliseerd verkoopproces bestaat er geen centraal overzicht van de afspraken die met leads en bestaande klanten zijn gemaakt. Als een lead is benaderd door een consultant dan is de directeur niet altijd op de hoogte van de exacte afspraken die zijn gemaakt.

De aanleiding is te vertalen naar de volgende probleemstelling:

"Het commerciële proces van Experius is niet gestandaardiseerd en klantinformatie is niet centraal toegankelijk."

De probleemstelling kan worden vertaald naar de volgende vraagstelling:

"Hoe kan het verkoopproces middels CRM-software worden verbeterd om zo de efficiëntie en effectiviteit van het verkoopproces te verhogen?"

De hoofdvraag bestaat uit de volgende deelvragen:

1. Wat is CRM en hoe kan dit bijdragen aan de bedrijfsstrategie?
2. Wat is de invloed van CRM op effectiviteit en efficiëntie?
3. Hoe verloopt het huidige verkoopproces en de informatievoorziening?
4. Wat zijn de knelpunten van het huidige verkoopproces?
5. Hoe kan het verkoopproces en de informatievoorziening worden verbeterd?
6. Welke criteria kunnen opgesteld worden voor de verbeterde informatievoorziening?
7. Welke CRM-software past het beste bij het verbeterde verkoopproces?
8. Hoe kan de CRM-software het beste worden geïmplementeerd?

Het doel van de opdracht is:

“Het inrichten van een gecentraliseerd verkoopproces dat wordt ondersteund door CRM-software, om zo mogelijk te maken dat de verkoopactiviteiten door verschillende medewerkers effectief en efficiënt kan worden uitgevoerd.”

In hoofdstuk twee wordt de onderzoeksopzet beschreven, per deelvraag wordt de methode uitgewerkt en elke methode zal worden verantwoord. Dit hoofdstuk bevat ook een overzicht en beschrijving van de onderzoeksactiviteiten. Hoofdstuk drie beschrijft de theoretische verkenning, hier worden alle relevante begrippen en literatuur beschreven om het onderzoek te kunnen verankeren in de literatuur. Het vierde hoofdstuk is een analyse van het huidige verkoopproces en informatievoorziening met de knelpunten. In hoofdstuk vijf wordt het verbeterde verkoopproces en informatievoorziening beschreven. Op basis van het verbeterde proces en de wensen en de eisen uit de organisatie zijn er criteria opgesteld in hoofdstuk zes. De criteria worden gebruikt om pakketselectie uit te voeren. Hierna volgt het advies voor de implementatie met als laatste de conclusie en discussie van dit onderzoek.

2. Onderzoekopzet

Het doel van dit hoofdstuk is het beschrijven en verantwoorden van de onderzoeksmethode.

2.1 Methode beschrijving

De onderzoeksmethode worden per deelvraag toegelicht.

1	Wat is CRM en hoe draagt dit bij aan de bedrijfsstrategie en processen?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Literatuur	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	De definitie van CRM en de bijdrage aan bedrijfsstrategie en processen.
2	Wat is de invloed van CRM op effectiviteit en efficiëntie?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Literatuur	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Beschrijving van de invloed van CRM op effectiviteit en efficiëntie.
3	Hoe verloopt het huidige verkoopproces en de informatievoorziening?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Het huidige verkoopproces, informatievoorziening uitgewerkt in BPMN met stuurinformatie.
Interviews					
4	Wat zijn de knelpunten van het huidige verkoopproces?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Knelpunten van het verkoopproces.
Interviews					
5	Hoe kan het verkoopproces en de informatievoorziening worden verbeterd?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Het verbeterde verkoopproces en informatievoorziening uitgewerkt in BPMN.
Interviews					
6	Welke criteria kunnen opgesteld worden voor de verbeterde informatievoorziening?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Een lijst met criteria waar de CRM software aan moet doen.
Interviews					
7	Welke CRM software past het beste bij het verbeterde verkoopproces?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Internetbronnen Input van medewerkers	Bronnenstudie	Kwalitatief	Vergelijkend	Een verantwoorde keuze voor de best passende CRM software.
8	Hoe kan de CRM software het beste worden geïmplementeerd?				
	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Literatuur	Literatuurstudie	Kwalitatief	Beschrijvend	Advies over het implementeren van CRM.

Figuur 2.1 Methode per deelvraag

2.2 Methode verantwoording

Per dataverzamelmethode zal worden beschreven waarom hiervoor is gekozen. Daarnaast zal ook de methode van data analyse worden verantwoord.

2.2.1 Literatuurstudie

Nel Verhoeven stelt in 2011 dat bij een gedegen onderzoek altijd literatuurstudie wordt uitgevoerd. De literatuurstudie zal dienen als oriëntatie bij het vooronderzoek, en als theoretische onderbouwing van het onderzoeksrapport. De informatie komt uit wetenschappelijke bronnen, internet bronnen en vakliteratuur.

2.2.2 Interviews

De interviews zullen worden gestructureerd aan de hand van een topiclijst. Nel Verhoeven beschrijft in 2011 dat het aan te bevelen is om een interview te structureren aan de hand van een aantal onderwerpen. De topiclijsten worden beschreven in bijlage A, B en C.

2.2.3 Kwalitatieve data analyse

Bij een kwalitatieve data analyse worden de gegevens verzameld om vervolgens hierin een structuur aan te brengen of een verband te kunnen leggen. (Verhoeven, 2011) Door de transcripties welke voortkomen uit de open interviews te verwerken op basis van open coderingen kan bijvoorbeeld het huidige verkoopproces in kaart worden gebracht.

2.3 Onderzoeksactiviteiten

De onderzoeksactiviteiten kunnen worden toegelicht aan de hand van figuur 3.1. De linker kolom beschrijven de onderzoeksactiviteiten. De onderzoeksactiviteiten haken in op de rechterkant waar onderdelen staan beschreven welke naar voren komen in het rapport.

De eerste stap van dit onderzoek is het uitvoeren van een literatuurstudie, deze heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de verschillende theorieën en modellen welke relevant zijn voor dit onderzoek. Deze worden vervolgens uitgewerkt in de theoretische verkenning.

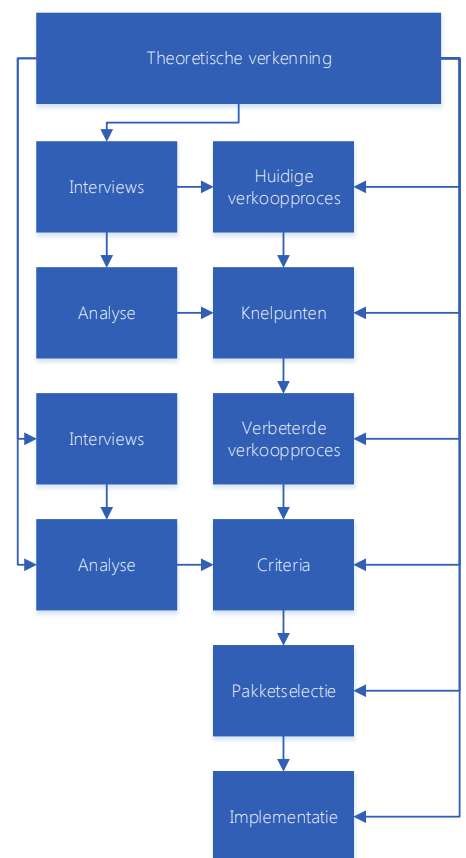
De eerste interviews zijn bedoeld om de huidige situatie in kaart te brengen. Doormiddel van een aantal topics zal er tijdens de interviews informatie worden verzameld over het huidige verkoopproces. Door deze data te analyseren en te vergelijken met de theorie uit de theoretische verkenning kunnen er knelpunten worden vastgesteld. Er zullen nogmaals interviews worden afgenomen om de wensen en eisen (criteria) voor het verbeterde verkoopproces in kaart te brengen. Als deze helder zijn kan er een pakketselectie worden uitgevoerd. Zodra de pakketselectie is uitgevoerd kan er een conclusie worden beschreven om vervolgens een advies uit te brengen.

2.4 Beperkingen

Dit onderzoek is enkel relevant voor Experius en dus niet direct van toepassing bij een andere onderneming. In verband met het tijdsbestek van deze scriptie is de implementatie van de geadviseerde CRM oplossing beperkt gebleven tot een advies hoe CRM het beste geïmplementeerd kan worden.

2.5 Ethische afweging

Een gevolg van deze afstudeeropdracht welke te maken heeft met ethiek is het feit dat er bij CRM-software al snel sprake is van het opslaan van klantgegevens. Voor bepaalde klanten kan de informatie welke door Experius wordt vastgelegd persoonlijk zijn. Deze klantinformatie zal dus discreet en enkel intern gebruikt mogen worden. Omdat enkel een beperkt aantal medewerkers van Experius gebruik gaan maken van de CRM-software is deze oplossing ethisch verantwoord.



Figuur 2.1 Onderzoeksactiviteiten

3. Theoretische Verkenning

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische verkenning welke als doel heeft om het onderzoek te verankeren in de literatuur. Per deelvraag wordt er relevante literatuur behandeld. Er is eerst gekeken wat CRM is en hoe dit bij kan dragen aan de bedrijfsstrategie. Vervolgens is de invloed van CRM op de effectiviteit en efficiëntie onderzocht. Daarna gaat de verkenning in op het verkoopproces de informatievoorzieningen en het modeleren hiervan. Dit wordt gevolgd door literatuur welke inhaakt op het verbeteren van het verkoopproces en de informatievoorzieningen. Om de laatste drie deelvragen te kunnen beantwoorden moet er worden onderzocht hoe de criteria kan worden opgesteld, hoe een pakketselectie uitgevoerd moet worden en hoe CRM het beste geïmplementeerd kan worden.

3.1 Wat is CRM en hoe draagt dit bij aan de bedrijfsstrategie?

Door deze vraag te beantwoorden wordt er helder wat de definitie van CRM is en hoe dit bij kan dragen aan de bedrijfsstrategie.

3.1.1 Wat is CRM

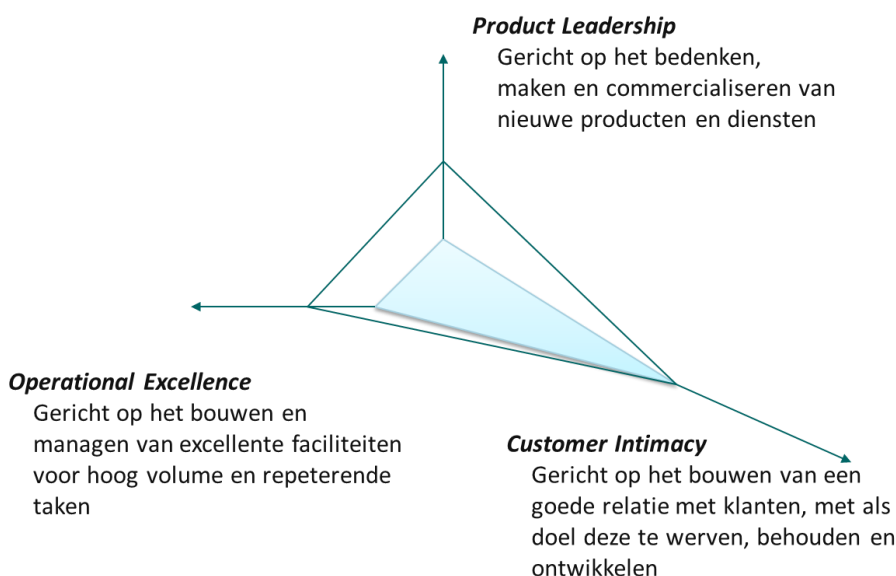
Kumar en Reinarts beschrijven in 2012 de definitie van Customer Relationship Management (CRM) als volgt:

“CRM is het strategische proces van het selecteren van klanten waarbij de organisatie het meest winstgevend kan dienen en relaties kan leggen met deze klanten. Het ultieme doel is het optimaliseren van de bestaande en toekomstige klantwaarde.”

CRM bestaat volgens Kumar en Reinarts (2012) uit drie bedrijfsfuncties, dit zijn marketing, verkoop en service. Waar marketing alles is wat een bedrijf doet om de verkoop van producten of diensten te bevorderen, is verkoop gericht op het werven, behouden en ontwikkelen van klanten. Als laatste kan service worden beschreven als de activiteiten welke uitgevoerd worden om de klanttevredenheid te bewaren (Hogeschool Utrecht, 2015).

3.1.2 Hoe kan CRM bijdragen aan de bedrijfsstrategie?

De bedrijfsstrategie kan worden bepaald aan de hand van de waarde disciplines van Treacy en Wiersema welke is afgebeeld in figuur 3.1. Als de definitie van CRM welke Kumar en Reinarts geven in 2012 in verband wordt gebracht met de waarde disciplines van Treacy en Wiersema dan kan CRM bijdragen aan de Customer Intimacy bedrijfsstrategie.



Figuur 3.1 (Treacy & Wiersema, 2010)

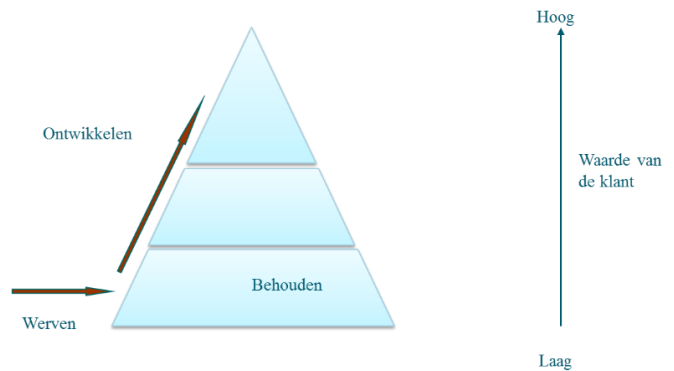
3.2 Wat is de invloed van CRM op effectiviteit en efficiëntie?

Dit onderzoek is gericht op het verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit. Met deze reden is er onderzoek gedaan naar de invloed van CRM op de effectiviteit en de efficiëntie.

3.2.1 Wat is de invloed van CRM op effectiviteit?

Een handelswijze is effectief als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel (in 't Veld, 2002).

Op het moment dat een organisatie de bedrijfsstrategie Customer Intimacy nastreeft, kan CRM bijdragen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bestaande en toekomstige klanten en hierdoor bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.



Figuur 3.2 Effectiviteit CRM (Hogeschool Utrecht, 2015)

3.2.2 Wat is de invloed van CRM op efficiëntie?

Efficiëntie is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken (in 't Veld, 2002). Onderzoek toont aan dat CRM niet direct bijdraagt aan de efficiëntie van een organisatie (Josiassen, Assaf, & Cvelbar, 2014), omdat CRM enkel refereert naar de processen welke de organisatie inricht om de klant te werven, ontwikkelen en te behouden. Rodriguez en Yim beschrijven in 2014 dat CRM technologie wel bijdraagt aan de efficiëntie van de CRM processen: marketing, verkoop en service.

3.3 Waaruit bestaat een verkoopproces en informatievoorziening?

Zoals eerder beschreven bestaat CRM uit marketing, sales en service. Aangezien dit onderzoek gericht is op het verkoopproces wordt er in deze verkenning onderzocht wat er bekend is over de verkoopprocessen en de informatievoorziening.

3.3.1 Wat zijn verkoopprocessen?

De functie verkoop bevat zes deelprocessen (Hogeschool Utrecht, 2015), deze worden per proces toegelicht.

3.3.1.1 Verkooppijplijn management

De verkooppijplijn kan beschreven worden als een visualisatie van de sales leads en opportunities, vanaf de initiële opportunity status tot de slotfase. De term pijplijn wordt gebruikt omdat in de meeste gevallen het aantal opportunities welke het model ingaan groter is dan het aantal afgeronde verkopen. De pijplijn wordt in veel gevallen gebruikt door verkoopmanagers om bij te houden hoeveel opportunities er binnenkomen, de afgeronde verkopen in te zien en om



Figuur 3.3 Verkooppijplijn (Laamanen, 2015)

het verloop van het aantal opportunities door de verschillende fase van de pijplijn te meten. Vervolgens kan deze informatie worden gebruikt om de effectiviteit van het verkoop proces te analyseren. (Armstrong, et al., 2008) Bedrijven die gebruik maken van de verkooppijplijn moeten wel zorg dragen voor de kwaliteit van de informatie welke zij vastleggen. Dit is namelijk de content waarop de stuurinformatie wordt gebaseerd (Sorbacka, Polska, & Sääksjärvi, 2011).

3.3.1.2 Account management

Account management kan worden beschreven als het opbouwen en onderhouden van relaties over een lange tijdsperiode op meerdere niveaus, aldus Schenk en Mertens (2012). Verkopers hebben baat bij een systematische methode voor het vastleggen van klant en relatie gegevens aldus Jobber en Lancaster in 2006. Alle verkopers moeten volgens Jobber en Lancaster (2006) over de volgende gegevens kunnen beschikken:

- Naam en adres van het bedrijf;
- Naam en functie van contactpersoon;
- Aard van het bedrijf;
- Datum en tijd van het verkoopgesprek;
- Beoordeling van het verkooppotentieel;
- Behoeft, problemen en koopgedrag van de klant;
- Eerdere verkoop, met data;
- Tegengekomen problemen/mogelijkheden;
- Toekomstige taken voor verkoper en koper.

3.3.1.3 Opportunity management

Opportunity management beschrijft het proces van lead tot order. De lead wordt eerst gekwalificeerd, vervolgens worden de specificaties vastgesteld. Op basis van deze specificaties kan er een offerte worden opgesteld en of een demo worden verzorgd. Vervolgens kan het contract worden ondertekend met eventueel voorafgaande onderhandelingen. (Hogeschool Utrecht, 2015) Opportunity management kan in verband worden gebracht met de verkooppijplijn zoals deze staat beschreven in figuur 3.3. De fases welke staan afgebeeld komen gedeeltelijk overeen met de beschrijving van opportunity management. Daarnaast kan opportunity management ook in verband worden gebracht met accountmanagement aangezien het kwalificeren van een lead en het vastleggen van specificaties passen bij de gegevens welke Jobber en Lancaster in 2006 beschrijven.

3.3.1.4 Offerte management

Offerte management betreft het schriftelijk vastleggen van een aanbod welke past bij de behoeften van de bestaande of potentiële klanten. De stappen welke hierbij horen zijn: offerte opstellen, offerte aanpassen en offerte versturen (Wieland, 2015). Offerte management kan in verband worden gebracht met opportunity management en de verkooppijplijn als een onderdeel van opportunity management en de fasering van de verkooppijplijn.

3.3.1.5 Order management

Order management beschrijft het proces van order tot facturatie (Bochon, Ivens, & Nagel, 2014). Ook dit proces kan in verband worden gebracht met opportunity management en de verkooppijplijn wederom als een onderdeel van opportunity management en de fasering van de verkooppijplijn.

3.3.1.6 Facturatie

Het facturatieproces is het laatste onderdeel van het verkoopproces en bevat het verzenden, verwerken en archiveren van facturen (de Jong, 2009).

3.3.2 Wat is informatievoorziening?

Informatievoorziening is te beschouwen als een functionele en bruikbare bron van informatie. Vanuit alle processen bestaat er een vraag naar informatievoorziening. Voorbeelden van operationele informatievoorzieningen zijn tekstverwerkers en e-mail. Hoewel de technologie invloed heeft op de informatievoorziening is de technologie welke de functionele en bruikbare bron mogelijk maakt geen informatievoorziening maar een ICT-voorziening. (123management, 2015)

Stuurinformatie is ook een vorm van informatievoorziening en dit kan beschreven worden als informatie die uit oorzaak en gevolgrelaties door afdelingen en processen heen worden afgeleid van de strategie, zodat alle processen afgestemd zijn op het behalen van de gestelde doelstellingen (Geelen & van Coevering, 2005). Dit kan in relatie worden gebracht met de verkooppijplijn welke het verloop weergeeft van alle faseringen in de pijplijn en het verkoopproces.

3.4 Hoe kan een proces gemodelleerd worden?

Omdat zowel het huidige als verbeterde verkoopproces en informatievoorziening uitgewerkt moeten worden is het nodig om te onderzoeken hoe een proces gemodelleerd kan worden. BPMN is ontwikkeld als een notatie welke relatief makkelijk te begrijpen is voor bedrijfskundigen en kan beschreven worden als een modelleertaal die een gestandaardiseerde brug vormt voor het gat tussen business proces design en de proces implementatie. BPMN maakt gebruik van vier elementen, dit zijn: flow objects, connecting objects, swimlanes en artifacts (White, 2004).

3.5 Hoe kan het verkoopproces en informatievoorziening worden verbeterd?

De vijfde deelvraag heeft betrekking op het verbeteren van het verkoopproces en informatievoorziening. Rodriguez en Yim beschrijven in 2014 dat CRM technologie invloed heeft op de efficiëntie van CRM processen.

Een term welke in verband kan worden gebracht met CRM technologie is Sales Force Automation (SFA). Gartner beschrijft SFA in 2015 als het automatiseren van verkoop activiteiten, processen en administratieve verantwoordelijkheden de sales professionals in business to business organisaties. Speier & Venkatesh beschrijven in 2002 SFA als elke vorm van technologie, welke wordt toegepast om de 'sales force' te ondersteunen. Aangezien SFA tools specifiek zijn ontwikkelt om de verkoop te ondersteunen bij het behalen van de CRM doelstelling is een logisch gevolg dat dit invloed heeft op de efficiëntie van de verkoopmedewerkers. Doordat de verkoopmedewerkers routine taken efficiënter kunnen afhandelen kunnen zij meer tijd besteden aan klantcontact, wat leidt tot een effectievere koper-verkoper relatie. (Hunter & Perreault, 2007)

3.6 Hoe kunnen criteria worden opgesteld?

Deelvraag zes heeft als doel om de criteria te achterhalen welke gesteld worden aan de CRM-software. De criteria, ook wel KeyCriteria genoemd, kunnen worden vastgesteld op basis van procesanalyse en de wensen en de eisen vanuit de organisatie (KPMG, 2009).



Figuur 3.4 KPMG Selectie methode

Manish Godse en Shrikant Mulik beschrijven in 2009 vijf KeyCriteria welke van belang zijn bij het selecteren van software.

1. Functionaliteit;
2. Techniek;
3. Gebruiksvriendelijkheid;
4. Leverancier;
5. Kosten.

3.7 Hoe kan de beste CRM-software geselecteerd worden?

Deelvraag zeven haakt in op het selecteren van een software pakket. De keuze voor het juiste CRM-softwarepakket kan ondersteund worden door het gebruik van een standaardmethodiek. De standaardmethodiek kan een hulpmiddel zijn bij het bepalen van de juiste keuze. (KPMG, 2009). Deze staat afgebeeld in figuur 3.4. De vorige paragraaf beschrijft het vaststellen van de KeyCriteria vervolgens kan men een voorselectie maken.

3.7.1 Voorselectie

De volgende stap welke wordt beschreven door den Heijer & Dronkert (2005) is de voorselectie, zij beschrijven dat een begeleidende partij kan ondersteunen bij het uitvoeren van een marktscan. Gartner heeft in 2015 een overzicht uitgebracht waarin de voornaamste CRM-software leveranciers zijn genoemd, dit overzicht dient als voorselectie.

3.7.2 Request or Information

Door na te gaan bij de leveranciers of zij voldoen aan de keycriteria, kan er een beslissing worden genomen welke potentiële pakketten meegenomen worden in het vervolg onderzoek (den Heijer & Dronkert, 2005).

Gartner haar Magic Quadrant (figuur 3.6) kan als bron worden gebruikt om de reputatie van de leverancier vast te stellen, maar er dient ook aandacht besteed te worden aan de omvang en de ervaringen met deze leverancier (den Heijer & Dronkert, 2005). Om de ervaringen met deze leverancier en de gebruiksvriendelijkheid te achterhalen kan er gebruik gemaakt worden van Wisdom of the Crowd. (Hogeschool Utrecht, 2015)



Figuur 3.5 Magic Quadrant Gartner (2015)

3.7.3 Shortlist

Het doel van de shortlist fase is het maken van een principe keuze (den Heijer & Dronkert, 2005). In deze fase van de selectie beschrijft KPMG in 2009 een proof of concept, deze stelt de organisatie in de gelegenheid de criteria zelf te ondervinden en op basis van de bevindingen een keuze te kunnen maken (Godse & Mulik, 2009).

3.7.4 Principe selectie

Bij de principe selectie wordt er een waarde toegekend aan de criteria om zo tot een keuze te komen. De volgende waarde worden beschreven:

1 = slecht 2 = matig 3 = gemiddeld 4 = goed 5 = uitstekend

Door alle toegekende waarde per leverancier op te tellen kan er een totaalscore worden berekend. Op basis van deze totaalscore kan de best passende CRM-software worden vastgesteld. (Hogeschool Utrecht, 2015)

3.8 Hoe kan CRM het beste geïmplementeerd worden?

Als laatst is er onderzoek gedaan naar wat er bekend is over het implementeren van CRM. Avlonitis en Panagopoulos beschrijven in 2005 dat de acceptatie en implementatie van SFA en CRM-software beïnvloed wordt door de volgende factoren:

- Het nut van CRM (verkoper zijn perspectief);
- Adequate verwachtingen van het management met betrekking tot het systeem gebruik;
- Het innovatieve karakter van de gebruikers ten opzichte van technische verandering;
- Gebruiksvriendelijkheid van het systeem;
- Stimuleren en ondersteunen van het systeem gebruik.

Door in het implementatieplan rekening te houden met de factoren welke Avlonitis en Panagopoulos beschrijven in 2005, kan er invloed worden uitgeoefend op de acceptatie en de implementatie van het gekozen CRM-softwarepakket.

4. De Huidige situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de analyse van het huidige verkoopproces, de informatievoorzieningen en de knelpunten. De huidige verkoopprocessen, informatievoorzieningen en knelpunten zijn in kaart gebracht aan de hand van interviews met de directeur, de accountmanager en een consultant van Experius. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd en zijn te vinden in bijlage A. De codes zijn vervolgens gegroepeerd in bijlage B om zo de deelprocessen vast te kunnen stellen. De verkoopactiviteiten die door Experius uitgevoerd worden passen bij opportunity management zoals beschreven in paragraaf 3.3.1.3. Uit onderzoek is gebleken dat het verkoopproces van Experius de volgende deelprocessen kent: lead kwalificeren, offerte opstellen, offerte opvolgen.

Per deelproces is er een procesbeschrijving en BPMN-model gegeven. Vervolgens wordt de informatievoorziening beschreven en ten slotte volgen de geconstateerde knelpunten. Uit deze analyse is ook gebleken dat Experius over een beperkte versie van de CRM-software Salesforce beschikt.

4.1 Lead kwalificeren

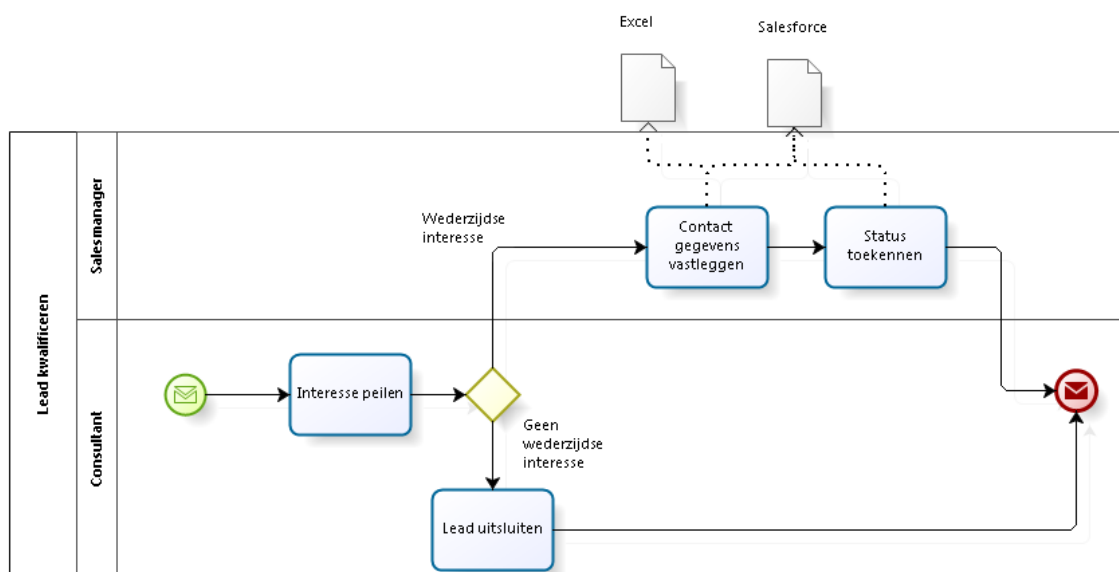
Het verkoopproces wordt geïnitieerd door een binnenkomende lead. Deze komen binnen via drie kanalen:

1. Telefoon
2. Mail
3. Partners

Nadat er een lead is binnengekomen wordt deze lead gekwalificeerd. Dit wordt gedaan per telefoon of per e-mail. Er worden vragen gesteld met betrekking tot de situatie van de lead en het belang van een webshop voor de betreffende lead. Als beide partijen na dit gesprek nog steeds interesse tonen, dan wordt de lead in salesforce vastgelegd door de salesmanager en wordt er een afspraak ingepland of wordt er een vervolgtelefoontje als taak aangemaakt in salesforce.

Als een lead in salesforce wordt vastgelegd worden er standaardgegevens opgeslagen, zoals: de bedrijfsnaam, de contactgegevens en het kantooradres van het bedrijf.

Naast deze gegevens krijgt de lead ook een status toegewezen door de salesmanager; status 60 wordt toegekend aan leads die binnen zijn gekomen maar waarvan enkel de standaardgegevens van zijn vastgelegd. Status 63 wordt toegekend aan leads die naar alle waarschijnlijkheid binnen drie maanden toe zijn aan een gesprek of om een offerte te ontvangen. Het is ook mogelijk dat een lead niet interessant genoeg is in dit geval wordt er niet verder op deze lead ingegaan. Daarnaast worden de leads door de salesmanager in een Excel document gezet om ze wekelijks door te kunnen nemen met de directeur.



Figuur 4.1 BPMN Procesmodel: Lead Kwalificeren

4.1.1 Operationele Informatievoorziening

De gegevens van de lead welke zijn verkregen tijdens het kwalificeren van de lead worden vastgelegd in de beperkte versie van Salesforce. Daarnaast krijgt de lead een status toegewezen welke het initiële interesse niveau van de lead aangeeft.

4.1.2 Stuurinformatie

De leads worden vastgelegd in een Excel document welke wordt gebruikt door de salesmanager en de directeur om inzicht te krijgen in de mogelijke verkopen.

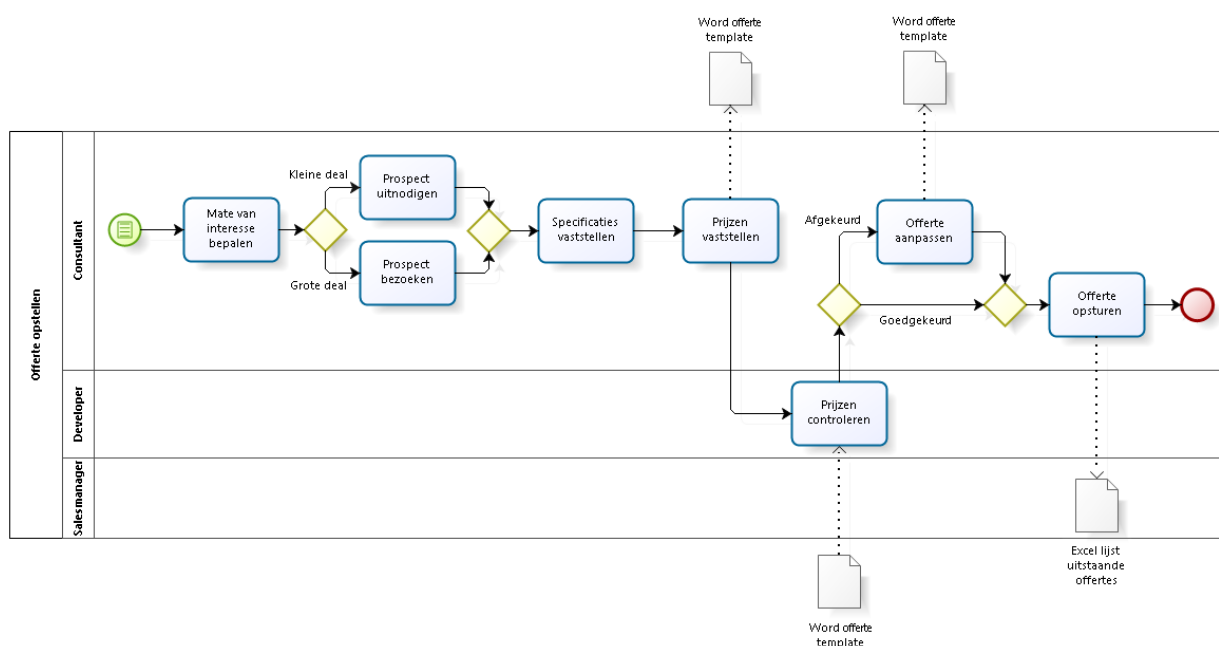
4.1.3 Knelpunten

- Uit de analyse van de huidige situatie blijkt dat er niet wordt vastgesteld waar de lead vandaan komt. Als dit een partner betreft betekent dit dat er rekening gehouden moet worden met een kickback fee;
- Er is gebleken dat contact gegevens niet door iedereen vastgelegd worden in salesforce. De enige die hier consistent gebruik van maakt is de salesmanager;
- Informatie wordt dubbel opgeslagen, de contact gegevens worden vastgelegd in salesforce en Excel;

4.2 Offerte opstellen

Op het moment dat er wederzijdse interesse bestaat kunnen de specificaties worden vastgesteld, wat wordt gedaan aan de hand van één of meerdere gesprekken met de betreffende prospect. Bij twijfel aan echte interesse of als de opportunity een kleine deal betreft wordt de prospect bij Experius uitgenodigd. Wanneer het een grote deal betreft, gaan de consultants van Experius bij de prospect op bezoek. Tijdens dit gesprek worden de verwachtingen van beide partijen helder. In het geval dat er een fit is tussen de prospect en Experius wordt er een offerte opgesteld.

Als de specificaties helder zijn kan er een offerte worden opgesteld. In de offerte staat uitgeschreven wat de wensen van de prospect inhouden, met een vaste prijs voor het realiseren voor deze wensen. Om tot deze prijzen te komen, overlegt de consultant in veel gevallen met de developers. Dit overleg vindt plaats omdat het niet altijd duidelijk is hoe duur een bepaalde webshop-module is of hoeveel tijd een bepaalde functionaliteit kost om te realiseren. De offerte wordt opgesteld middels een Word-template waarbij de klantnaam met een eenmalige aanpassing overall in het document aangepast kan worden. Op het moment dat de consultant een offerte uitstuurt, krijgt de salesmanager een CC. Dit zorgt ervoor dat hij altijd op de hoogte is van uitstaande offertes en dat hij het in zijn Excel document kan verwerken.



Figuur 4.2 BPMN Procesmodel: Offerte opstellen

4.2.1 Operationele informatievoorziening

De specificaties van de opportunity worden verwerkt tot een offerte. Deze offerte wordt opgesteld met behulp van een template in de tekstverwerker Microsoft Word.

4.2.2 Stuurinformatie

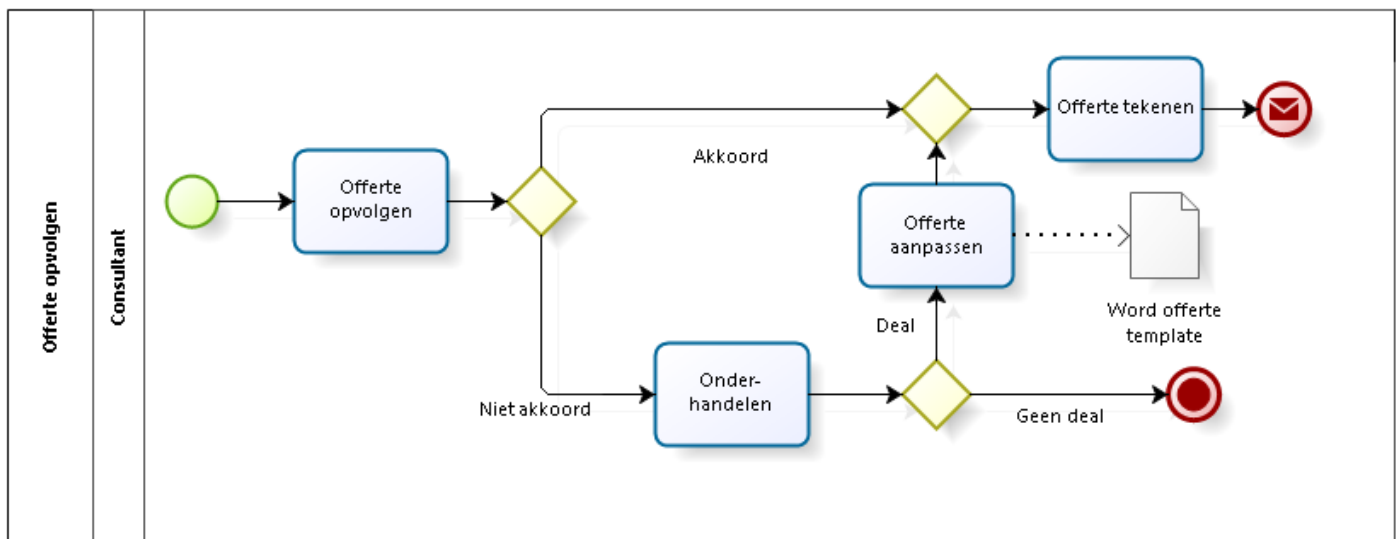
Er wordt een Excel document bijgehouden door de salesmanager. Deze lijst geeft de directie een overzicht van uitstaande offertes inclusief bijbehorende bedragen. Op deze wijze is er een globaal inzicht van de te verwachten verkopen.

4.2.3 Knelpunten

- Uit de analyse is gebleken dat de informatie welke nodig is om de prijzen vast te stellen niet centraal toegankelijk is. Om deze reden moet de betreffende consultant een developer vragen om de prijzen te controleren;
- De salesmanager moet per mail op de hoogte worden gebracht van uitgaande offertes om de Excel document bij te werken;
- In de offerte wordt er een voorstel gedaan voor extra functionaliteiten tegen een meerprijs, deze extra functionaliteiten zijn niet uitgebreid genoeg beschreven, waardoor de meerwaarde van deze functionaliteiten niet altijd helder is voor de klant;
- Er wordt niet vastgelegd in Salesforce welke opportunity's er uiteindelijk worden opgevolgd met een offerte.

4.3 Offerte opvolgen

De offerte wordt opgevolgd om te peilen hoe deze ontvangen is en of er direct een akkoord bereikt kan worden. In sommige gevallen is er een vervolg gesprek om te onderhandelen. Zodra beide partijen het eens zijn met de offerte wordt de deal gesloten en wordt de offerte ondertekend. Hierna wordt de offerte overgedragen aan de projectmanager. Indien de onderhandelingen niet tot een overeenkomst leiden kan er geen deal worden gesloten.



Figuur 4.3 BPMN Procesmodel: Offerte opvolgen

4.3.1 Operationele informatievoorziening

Het Word offertemplate wordt bijgewerkt indien de offerte aangepast moet worden na onderhandelingen.

4.3.2 Stuurinformatie

Uit analyse blijkt dat er bij dit deelproces geen sprake is van stuurinformatie.

4.3.3 Knelpunten

- Er wordt geen status bijgewerkt in de beperkte versie van Salesforce, nadat er een offerte is getekend.

4.4 Conclusie

De activiteiten welke door Experius uitgevoerd worden tijdens het verkoopproces passen bij opportunitymanagement (Hogeschool Utrecht, 2015). Experius kwalificeert leads, stelt offertes op en volgt deze op. Bij deze activiteiten maakt enkel de salesmanager gebruik van Salesforce en Excel. Daarnaast wordt er niet geregistreerd waar een lead vandaan komt, waardoor er niet altijd rekening gehouden kan worden met de kickback-fee welke Experius aan haar partners is verschuldigd op het moment dat deze lead uiteindelijk klant wordt. Daarnaast is er geen centrale prijslijst van alle modules en extensies, waardoor de consultant een developer moet verzoeken om de prijzen te controleren. De extra functionaliteiten welke in elke offerte staan beschreven zijn te beknopt waardoor dit niet altijd wordt begrepen door de klant.

Op het moment dat er een offerte wordt verstuurd naar een potentiële klant, krijgt de salesmanager een CC van de e-mail zodat hij vervolgens zijn Excel document van uitstaande offertes kan bijwerken. Deze status wordt niet bijgewerkt in de beperkte versie van Salesforce.

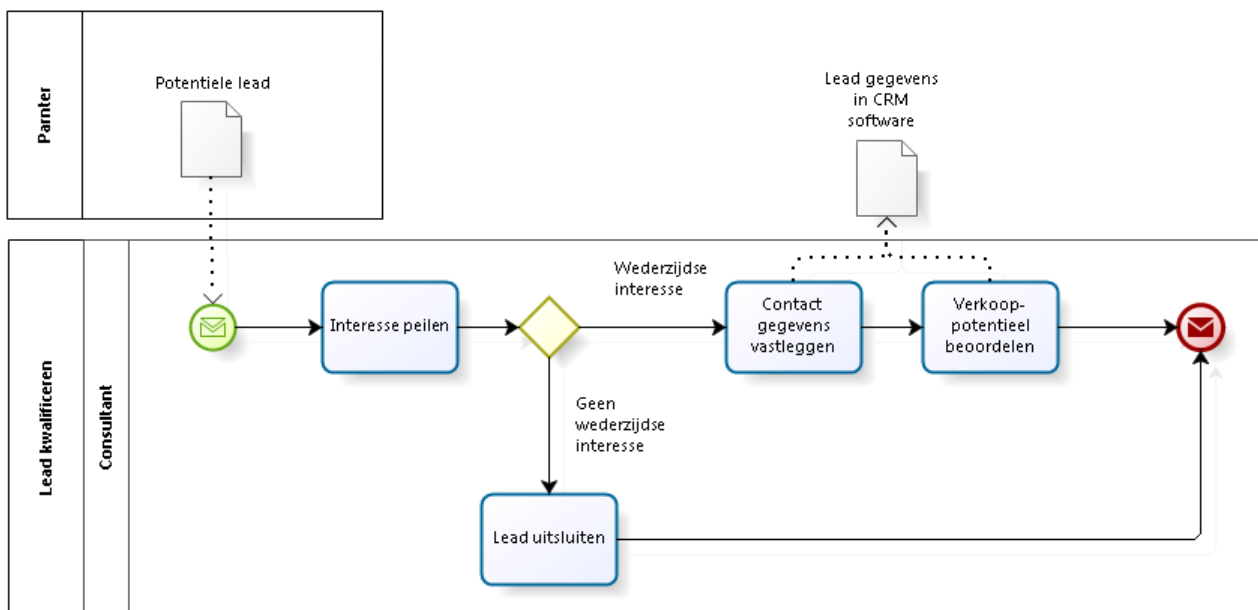
5. Het verbeterde verkoopproces en informatievoorziening

Dit hoofdstuk beschrijft de verbetering van het verkoopproces en de informatievoorzieningen. De verbeteringen zijn gebaseerd op het wegnemen van knelpunten en het optimaliseren van het proces op basis van de gevonden literatuur in hoofdstuk drie. Per geanalyseerd deelproces wordt er beschreven hoe het proces en de informatievoorziening verbeterd kan worden. Hierbij zijn de verbeterde deelprocessen uitgewerkt in BPMN-procesmodellen. Dit hoofdstuk beantwoordt de vijfde deelvraag.

5.1 Lead kwalificeren

Het kwalificeren van leads kan worden verbeterd door:

- Vast te leggen waar een lead vandaan komt, om rekening te kunnen houden met een eventuele kickback fee als de lead van een partner komt;
- Contactgegevens en het verkooppotentieel door alle consultants consistent vast te laten leggen;
- Gegevens niet meer op te slaan in meerdere informatievoorzieningen.



Figuur 5.1 Verbeterd BPMN Procesmodel: Lead kwalificeren

5.1.1 Operationele informatievoorziening

Het kwalificeren van leads kan worden ondersteund door het gebruik van CRM-software. Op die manier kunnen contactgegevens en het verkooppotentieel structureel worden vastgelegd. Jobber en Lancaster adviseerden in 2006 om de volgende gegevens systematisch vast te leggen en beschikbaar te maken voor alle consultants:

- Naam en adres van het bedrijf;
- Naam en functie van de contactpersoon;
- Aard van het bedrijf;
- Datum en tijd van het verkoopgesprek;
- Beoordeling van het verkooppotentieel;
- Behoeftte, problemen en koopgedrag van de klant;
- Eerdere verkoop, met bijbehorende data;
- Tegengekomen problemen/mogelijkheden;
- Toekomstige taken voor verkoper en koper.

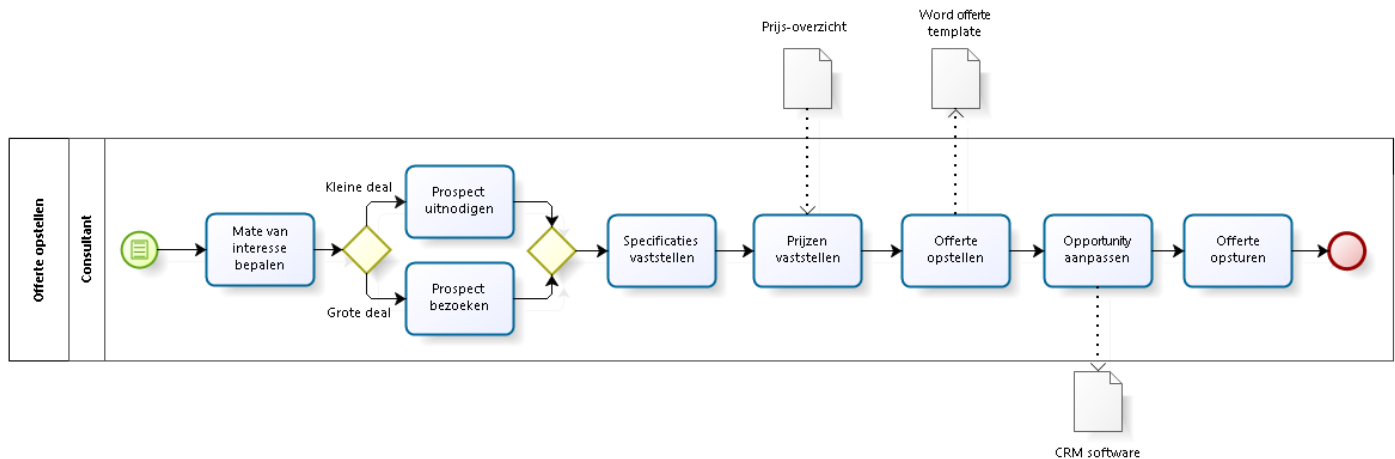
5.1.2 Stuurinformatie

De stuurinformatie kan worden verbeterd door de contactgegevens en het verkooppotentieel vast te leggen in de CRM-software. Op deze manier kunnen deze gegevens meegenomen worden in de verkooppijplijn en kan het verloop van de leads meetbaar gemaakt worden (Armstrong, et al., 2008).

5.2 Offerte opstellen

Het opstellen van offertes kan op de volgende manieren worden verbeterd:

- Prijsinformatie voor alle modules en extensies centraal beschikbaar stellen;
- De informatievoorziening anders inrichten zodat er geen Excel documenten meer bijgewerkt hoeft te worden;
- De extra functionaliteiten uitgebreider beschrijven in de offerte;
- Vastleggen wanneer een opportunity is opgevolgd met een offerte.



Figuur 5.2 Verbeterd BPMN Procesmodel: Offerte opstellen

5.2.1 Operationele informatievoorziening

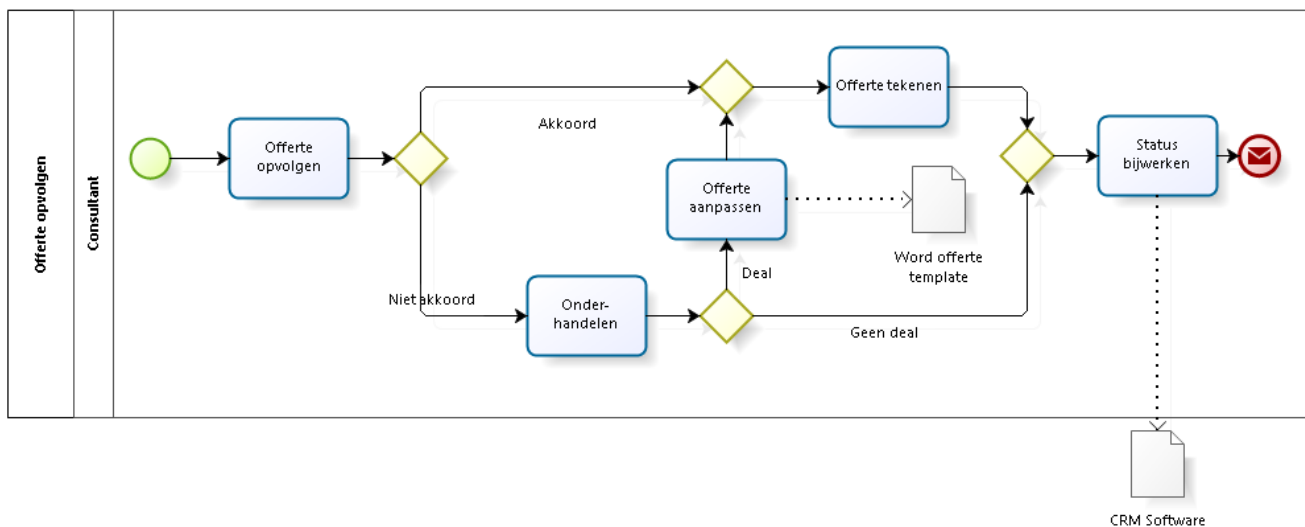
Het opstellen van offertes kan worden ondersteund door het centraal beschikbaar stellen van een prijsoverzicht van alle modules en extensies. Zo kan de consultant zelf de offerte op stellen en hoeft geen developer betrokken te worden.

5.2.2 Stuurinformatie

De stuurinformatie kan worden verbeterd door het aanpassen en bijwerken van de opportunity in de CRM-software. Op deze manier kunnen de gegevens mee worden genomen in de verkooppijplijn welke het verloop van de opportunities meetbaar maakt (Armstrong, et al., 2008).

5.3 Offerte opvolgen

Het opvolgen van een offerte kan worden verbeterd door de status van een opportunity en de uitkomst van een offerte vast te leggen na deze laatste stap van opportunitymanagement.



Figuur 5.3 Verbeterd BPMN Procesmodel: Offerte opvolgen

5.3.1 Operationele informatievoorziening

De operationele informatievoorziening kan worden verbeterd door de status bij te werken in de CRM-software.

5.3.2 Stuurinformatie

De stuurinformatie kan worden verbeterd door het aanpassen en bijwerken van de status van de opportunity in de CRM-software. De gegevens kunnen vervolgens weer meegenomen worden in de verkooppijplijn om bij te houden hoeveel opportunities daadwerkelijk omgezet kunnen worden naar een ondertekende offerte.

5.4 Conclusie

Het verkoopproces kan worden verbeterd door het gebruik van CRM-software. Hierdoor wordt informatie door alle consultants van Experius eenmalig, gecentraliseerd en gestructureerd opgeslagen. Door vast te leggen waar leads vandaan komen kan er rekening gehouden worden met de kickback-fee.

Door een prijslijst op te stellen welke door alle consultants kan worden geraadpleegd, kan er een offerte worden opgesteld zonder de prijzen te laten controleren door een developer. Daarnaast moeten de extra functionaliteiten in de offerte uitgebreider worden beschreven zodat de meerwaarde van de functionaliteiten duidelijker worden voor de potentiële klant.

De stuurinformatie kan worden verbeterd door alle informatie en het fase verloop van de leads en opportunities bij te houden in de CRM-software. Op deze wijze kan er een verkooppijplijn worden gevuld. Deze pijplijn kan vervolgens dienen om de effectiviteit van het verkoop proces meetbaar te maken.

6. Vaststellen van criteria

Dit hoofdstuk beschrijft welke criteria er opgesteld kunnen worden om de verschillende CRM-software mee te vergelijken en beantwoordt hiermee de zesde deelvraag. KPMG beschreef in 2009 dat de criteria kunnen worden opgesteld op basis van procesanalyse of -redesign en de wensen en eisen van de organisatie. De criteria van de procesanalyse komen voort uit het vorige hoofdstuk. De wensen en de eisen vanuit de organisatie zijn verkregen op basis van gestructureerde interviews, uitgevoerd per e-mail. Manish Godse en Shrikant Mulik beschreven in 2009 dat er vijf soorten criteria zijn welke overwogen moeten worden bij selecteren van software, dit zijn:

1. Functionaliteit;
2. Techniek;
3. Gebruiksvriendelijkheid;
4. Leverancier;
5. Kosten.

6.1 Criteria op basis van procesanalyse

De volgende functionele criteria komen voort uit het verbeterde verkoopproces welke beschreven is in het vorige hoofdstuk.

- F1 Vastleggen van Leads, opportuniteiten en klanten;
- F2 Vastleggen van adresgegevens;
- F5 Vastleggen waar een lead vandaan komt;
- F10 Verkooppijlijn-rapportage.

Tabel 6.1 Criteria procesanalyse

6.2 Criteria op basis van de wensen en eisen uit de organisatie

De wensen en de eisen van de organisatie zijn verkregen door middel van interviews per e-mail. Deze interviews zijn afgenomen met de directeur, salesmanager, consultant en een developer van Experius. De interviews en de antwoorden zijn te vinden in bijlage C. De wensen en de eisen welke Experius stelt aan de CRM-software zijn te vertaald naar criteria en worden per soort beschreven.

- F3 Vastleggen van de verkoopprijs;
- F4 Wensen en eisen van de klant moeten vastgelegd kunnen worden;
- F6 Samenvattingen van gesprekken moeten vastgelegd kunnen worden;
- F7 Opvolgingsacties moeten aangemaakt kunnen worden;
- F8 Toewijzen van actie aan medewerker;
- F9 Er moeten reminders ingesteld kunnen worden op acties;
- F11 Rapportage van alle uitstaande offertes;
- F12 Overzicht van alle leads moet gegenereerd kunnen worden;
- T1 Het moet een cloudoplossing zijn;
- T2 Rest API beschikbaar;
- T3 Rest API is gedocumenteerd;
- T4 Account informatie is uit te lezen middels rest API;
- T5 Contact informatie is uit te lezen middels rest API;
- T6 Module en Extensie (prijs)informatie moet toegevoegd kunnen worden middels rest API;
- T7 De software moet een app hebben voor iphone en android;
- G1 De software moet te benaderen zijn via mobile devices (tablet, telefoon);
- G2 Dashboards moeten aanpasbaar zijn;
- L1 Leverancier moet ervaring hebben met MKB bedrijven;
- P1 Maximale kosten van 50,- euro per gebruiker per maand.

Tabel 6.2 Criteria organisatie

7. Pakketselectie

De pakketselectie heeft als doel om de best passende CRM-software te selecteren en beantwoord hiermee de zevende deelvraag. De pakketselectie bestaat uit een voorselectie welke is gemaakt op basis van Gartner zijn Magic Quadrant uit 2015 in de vergelijking is ook de beperkte versie van Salesforce meegenomen. De verschillende CRM-software leveranciers worden in een longlist vergeleken op basis van de eerder opgestelde criteria. De leveranciers welke voldoen aan deze criteria, gaan door naar de shortlist. Voor de leveranciers op de shortlist worden er demo-versies aangevraagd welke de eindgebruikers in de gelegenheid stellen om de software zelf te ervaren en een principe-selectie te maken op basis van functionaliteit, techniek, gebruikersvriendelijkheid, leverancier en prijs.

7.1 Longlist

De criteria uit hoofdstuk zes zijn vergeleken met een aantal leveranciers welke Gartner in zijn Magic Quadrant uit 2015 beschreef. Per leverancier is er door middel van een bronnenstudie onderzocht of deze voldoet aan de criteria. De getallen welke zijn ingevuld verwijzen naar de bronnen waarop de fit is gebaseerd. Een overzicht van deze bronnen is te vinden in bijlage D. De kleur beschrijft of er wel of geen fit is tussen de criteria en de leverancier; groen staat voor een 'fit' en rood staat voor 'geen fit'.

Tabel 7. 1

		Base	Bullhorn	CRMnext	Infor CRM	Microsoft Dynamics CRM online	Netsuite	Oracle Sales Cloud	Sage Essentials	Salesforce Professional	Berperkte Salesforce Experius	SAP (Cloud for sale)	Sugar CRM	Zoho
F1	Vastleggen van Leads, opportuniteiten en klanten	*1	*11	*14	*1	*16	*1	*25	*45	*1		*30	*29	*1
F2	Vastleggen van adresgegevens	*1	*11	*14	*1	*16	*18	*25	*45	*1		*30	*29	*1
F3	Vastleggen van de verkoopprijs	*1			*15	*16	*18	*26	*45	*1			*29	*35
F4	Wensen en eisen van de klant moeten vastgelegd kunnen worden	*10	*11	*14		*16	*18		*23	*44		*30	*46	*35
F5	Vastleggen waar een lead vandaan komt	*10	*12	*14					*23	*44		*48	*46	
F6	Samenvattingen van gesprekken moeten vastgelegd kunnen worden	*10	*11	*14	*15	*16	*18	*26	*27	*44		*30	*46	*35
F7	Opvolgingsacties moeten aangemaakt kunnen worden	*11	*11	*14	*15			*26	*27	*44			*46	*35
F8	Toewijzen van actie aan medewerker	*11	*34	*14				*26	*27				*46	
F9	Er moeten reminders ingesteld kunnen worden op acties	*10	*34	*14					*27				*46	*35
F10	Verkooppijplijn rapportage	*10	*13	*14	*15	*16	*1	*25	*23	*44		*30	*29	*1
F11	Rapportage van alle uitstaande offertes	*10	*13		*15	*16	*1		*23	*44			*29	*35
F12	Overzicht van alle leads moet gegenereerd kunnen worden	*10	*13		*15		*1		*23	*44			*29	*35
T1	Het moet een cloudoplossing zijn	*1	*1	*1	*1	*1	*18	*1	*24	*1		*1	*1	*1
T2	Rest API beschikbaar	*9	*1	*41	*39	*19	*18	*20	*28	*42			*33	*32
T3	Rest API is gedocumenteerd	*9	*1	*41	*39	*19	*18	*20	*28	*42			*33	*32
T4	Account informatie is uit te lezen middels rest API	*9	*38	*41	*39	*40		*20	*28	*42			*45	*41
T5	Contact informatie is uit te lezen middels rest API	*9	*38	*41	*39	*40		*20	*28	*42			*45	*41
T6	Module en Extensie (prijs)informatie moet toegevoegd kunnen worden middels rest API	*9	*38	*41	*39				*28	*42			*45	*41
T7	De software moet een app hebben voor iphone en android	*10	*11		*15	*1	*18	*5	*23	*1		*48	*29	*36
G1	De software moet te benaderen zijn via mobile devices (tablet, telefoon)	*10	*11		*1		*18	*5	*23	*1		*1	*29	*36
G2	Dashboards moeten aanpasbaar zijn	*10	*11			*1			*23	*44		*1	*46	*35
L1	Leverancier moet ervaring hebben met MKB bedrijven	*1	*1	*1					*1				*47	*1
P1	Maximale kosten van 50,- euro per gebruiker per maand	*10	*37	*14		*1	*17	*21	*22	*1		*31	*29	*31

7.2 Shortlist en principe selectie

De CRM-software leveranciers welke een fit hebben met alle criteria komen in de shortlist. Dit zijn de volgende leveranciers: Base, Sugar CRM en Zoho. Voor deze CRM-leveranciers worden demo-versies aangevraagd, welke de eindgebruikers in de gelegenheid stellen om zelf te ervaren hoe de software werkt. Door de eindgebruikers de criteria te laten beoordelen met een waarde van 1 tot 5, kan er een selectie worden gemaakt. Hierbij is 1 slecht, 2 matig, 3 gemiddeld, 4 goed en 5 uitstekend. (Hogeschool Utrecht, 2015)

De criteria in de shortlist zijn anders verwoord. Ook zijn er een aantal criteria niet aanwezig op de shortlist, die wel aanwezig waren op de longlist. Dit is gedaan omdat een aantal criteria voorwaardelijk zijn en enkel voldoen of niet voldoen. De overgebleven criteria zijn anders verwoord om duidelijk te maken dat het bij deze selectie om een waardeoordeel gaat. De shortlist met ingevulde waarden staat in de onderstaande tabel.

Shortlist principe-selectie		Base	Sugar CRM	Zoho
F1	Vastleggen van Leads, opportuniteiten en klanten	4	5	5
F2	Vastleggen van adresgegevens	4	5	5
F3	Vastleggen van de verkoopprijs	4	5	4
F4	Beschrijven wensen en eisen van de klant of lead	4	4	4
F5	Lead bron vastleggen	4	5	5
F6	Toevoegen samenvatting gesprek	4	4	5
F7	Aanmaken van opvolgacties	5	4	5
F8	Actie toewijzen	5	4	5
F9	Actie reminders	5	4	5
F10	Verkooppijplijn rapportage	5	3	3
F11	Offerte rapportage	5	4	3
F12	Lead rapportage	5	4	3
	Functionaliteit totaalwaarde	54	51	52
T2	Rest API mogelijkheden	5	2	3
T3	Rest API documentatie	5	2	3
	Technische totaalwaarde	10	4	6
G1	Mobiele applicatie	5	3	4
G2	Aanpasbaarheid van dashboards	5	4	3
	Gebruikersvriendelijkheid totaalwaarde	10	7	7
P1	Kosten	3	3	4
	Totaal waarde	74	62	65

Tabel 7.2 Shortlist

7.3 Conclusie

De longlist wijst uit dat Base, Sugar CRM en Zoho voldoen aan de gestelde criteria. Vervolgens zijn er waarden toegekend aan de criteria en zo is er een principeselectie gemaakt. In tabel 7.2 is te zien dat Base de hoogste score heeft behaald, wat betekent dat Base de best passende CRM-software is om te gebruiken voor het verbeterde verkoopproces.

8. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop de CRM-software Base het beste geïmplementeerd kan worden. Hiermee wordt ook de laatste deelvraag beantwoord. Avlonitis en Panagopoulos beschreven in 2005 vijf factoren welke invloed hebben op de acceptatie van de CRM-software. Dit zijn:

- Het nut van CRM (perspectief van de verkoper);
- Adequate verwachtingen van het management met betrekking tot het gebruik van het systeem;
- Het innovatieve karakter van de gebruikers ten opzichte van technische verandering;
- Gebruiksvriendelijkheid van het systeem;
- Stimuleren en ondersteunen van het systeem gebruik.

Twee van deze factoren zijn meegenomen in het onderzoek. Doordat de wensen en eisen van de directeur, salesmanager en consultants in kaart zijn gebracht en vertaald zijn naar criteria, voldoet de CRM-software aan de gestelde wensen en eisen. Hierdoor hebben zij zelf invloed gehad op het nut van Base en de gebruiksvriendelijkheid hiervan.

Door tijdens de implementatie van Base de directeur en salesmanager verder te betrekken, kan er rekening gehouden worden met de verwachtingen van de directeur en salesmanager met betrekking tot het gebruik van Base. Daarnaast moet de implementatie ook nog bijdragen aan het stimuleren en ondersteunen van het gebruik van Base.

9. Conclusie & aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie en de aanbevelingen. De conclusie geeft antwoord op alle deelvragen en hiermee wordt ook de hoofdvraag beantwoord. De aanbevelingen beschrijven onderwerpen welke in de toekomst interessant kunnen zijn voor Experius.

9.1 Conclusie

Dit onderzoek is gericht op het verbeteren van het verkoopproces middels CRM-software om zo de efficiëntie en effectiviteit van het verkoopproces te verhogen. Er is eerst gekeken naar de term CRM en of CRM bij kan dragen aan de bedrijfsstrategie. CRM is volgens Kumar en Reinarts in 2012 het strategisch proces van het selecteren van klanten waarbij de organisatie het meest winstgevend kan dienen en relaties kan leggen met deze klanten. Het ultieme doel is het optimaliseren van de bestaande en toekomstige klantwaarde. Als deze definitie in verband wordt gebracht met de waarde disciplines welke Treacy en Wiersema beschreven in 2012 kan CRM bijdragen aan de bedrijfsstrategie Customer Intimacy, waarbij het bedrijf gericht is op het bouwen van een goede relatie met klanten. CRM kan bijdragen aan de bedrijfsstrategie van Experius aangezien zij streeft naar een hoge klantwaarde (Experius, 2015).

Vervolgens is er gekeken wat de invloed van CRM is op de effectiviteit en efficiëntie. Het onderzoek wijst uit dat CRM bijdraagt aan de effectiviteit van Experius omdat zij gericht zijn op Customer Intimacy. Onderzoek toont ook aan dat CRM niet direct bijdraagt aan de efficiëntie van Experius, maar Rodriguez en Yim beschrijven in 2014 dat CRM technologie wel bij kan dragen aan het efficiënter maken van de CRM processen.

Daarna is het huidige verkoopproces in kaart gebracht op basis van interviews, deze interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd in bijlage A en gegroepeerd in bijlage B. Hieruit is gebleken dat de activiteiten welke Experius uitvoert ten behoeve van het verkoopproces passen bij opportunitymanagement (Hogeschool Utrecht, 2015). Experius kwalificeert leads, stelt offertes op en volgt deze op.

Bij deze processen maakt enkel de salesmanager gebruik van de informatievoorzieningen welke bestaan uit een beperkte versie van Salesforce, Excel documenten en e-mail. Er zijn nog een aantal knelpunten geconstateerd waaronder het feit dat de bron van een lead niet geregistreerd wordt waardoor het niet duidelijk is wanneer Experius een kickback-fee verschuldigd is aan een partner. Daarnaast is er geen centraal overzicht van de prijzen van modules en extensies waardoor de consultant een developer moet raadplegen voor prijsinformatie. Verder zijn de extra functionaliteiten niet duidelijk genoeg beschreven waardoor de klant de waarde hiervan niet altijd inziet. Een ander knelpunt is de e-mail welke verstuurd wordt als er een offerte wordt gestuurd naar de klant; de salesmanager moet een CC krijgen zodat hij zijn Excel document kan bijwerken welke als stuurinformatie wordt gebruikt. Vervolgens wordt ook de status van de betreffende opportunity niet bijgewerkt waardoor de informatie in Salesforce niet volledig is.

Het verkoopproces kan worden verbeterd door het wegnemen van de knelpunten en gebruik te maken van CRM-software. De CRM-software stelt de consultants in de gelegenheid om informatie eenmalig, gecentraliseerd en gestructureerd op te slaan. Door vast te leggen waar leads vandaan komen kan er rekening gehouden worden met een kick back fee. Aan de hand van een prijslijst welke centraal beschikbaar wordt gesteld kan de consultant zelf de offerte opstellen zonder de prijzen te laten controleren door een developer. De stuurinformatie kan worden verbeterd door alle informatie en het fase-verloop van de leads en opportunities bij te houden in CRM-software. Zo kan er een verkooppijplijn worden gevuld, welke bijdraagt om de effectiviteit van het verkoopproces meetbaar te maken (Armstrong, et al., 2008).

Het verbeterde verkoopproces stelt al een aantal eisen aan de CRM-software; hier zijn criteria voor opgesteld. Deze criteria zijn vervolgens aangevuld met de wensen en de eisen welke de Directeur, Salesmanager, Consultant en Developer stellen aan de CRM-software. De wensen en eisen zijn te vinden in bijlage C. De criteria zijn beschreven op basis van vijf soorten criteria, dit zijn: functionaliteit, techniek, gebruiksvriendelijkheid, leverancier en prijs. De criteria zijn beschreven in tabel 6.1 en 6.2.

De criteria zijn in de longlist (tabel 7.1) vergeleken met de CRM-software leveranciers uit het Magic Quadrant van Gartner uit 2015. De leveranciers welke voldoen aan alle gestelde criteria zijn op de shortlist gekomen. Dit zijn de volgende leveranciers: Base, Sugar CRM en Zoho. Voor deze drie CRM-software leveranciers zijn er demo-versies aangevraagd. De criteria welke beoordeeld konden worden met een waarde zijn meegenomen naar de shortlist in tabel 7.2. Aan de hand van de demo versies hebben de gebruikers zelf een waarde kunnen toekennen aan de criteria. Base heeft de hoogste waardering gekregen, hierdoor kan geconcludeerd worden dat Base de best passende CRM-software is voor het verbeterde verkoopproces van Experius.

Als laatst is er gekeken naar de implementatie van de CRM-software. Avlonitis en Panagopoulos beschrijven in 2005 vijf factoren welke bijdragen aan de acceptatie van CRM-software. Het nut van CRM in de ogen van een verkoper en de gebruikersvriendelijkheid zijn meegenomen in het onderzoek doordat de criteria zijn opgesteld door de gebruikers en zij de CRM-software leverancier op de shortlist zelf hebben beoordeeld. De CRM-software kan het best geïmplementeerd worden door gedurende de implementatie het gebruik van Base te stimuleren en te ondersteunen, de gebruikers te blijven betrekken en rekening te houden met de verwachtingen van de directeur en de salesmanager met betrekking tot het gebruik van Base.

9.2 Aanbevelingen

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek voor Experius zijn er een aantal kwesties niet meegenomen in dit onderzoek welke in de toekomst interessant kunnen zijn.

Het onderzoek beschrijft een verbetering van het verkoopproces door het gebruik van CRM technologie. Hoewel er in de criteria die zijn opgesteld CRM functionaliteiten worden benoemd is er gedurende het vergelijken van deze criteria met de CRM-software leveranciers op basis van internetbronnen geconstateerd dat er nog meer mogelijkheden zijn met CRM-software. Zo zouden documenten gekoppeld kunnen worden aan een bepaalde lead of kan de mail gekoppeld worden aan de CRM-software. Er zijn er zelfs mogelijkheden tot het opstellen van offertes binnen de CRM-software. Er kan dus nog onderzoek gedaan worden naar de verdere toepassing van CRM technologie op het verkoopproces van Experius.

Verder kan er ook nog gekeken worden naar de mogelijkheden om CRM-software samen te laten werken met andere software die gebruikt wordt bij Experius. Aangezien de facturatie ook nog onderdeel is van het verkoopproces (Hogeschool Utrecht, 2015), kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar een koppeling tussen het financiële systeem en CRM.

10. Discussie

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek ter discussie gesteld. De eerste beperking heeft betrekking tot de versie van Salesforce welke in de huidige situatie in gebruik is door Experius. Hoewel deze is meegenomen in de vergelijking in de longlist en vervolgens is afgevallen, kan er nog wel ter discussie gesteld worden of de kosten van Base opwegen tegen de extra functionaliteit welke deze CRM-software met zich meebrengt. De huidige versie van Salesforce kost Experius op dit moment driehonderd euro per jaar waarbij er wel beperkte rapportage mogelijkheden zijn en er geen gebruik gemaakt kan worden van een rest API. Base zal voor vijf gebruikers vijftienhonderd euro per jaar gaan kosten. Door bijvoorbeeld het opstellen van een return on investment, kan er gekeken worden of Base het financieel gezien waard is om te gebruiken.

De tweede beperking heeft betrekking op de implementatie van de CRM-software. Dit onderzoek stipt enkel een aantal factoren aan welke bijdragen aan de acceptatie van CRM-software. Er is geen onderzoek gedaan naar de mogelijke weerstanden om zo tot een veranderstrategie te komen. Er kan nog beter onderzoek gedaan kunnen worden naar de implementatie van de CRM-software en de impact hiervan.

Bibliografie

- 123management. (2015, December 4). *Wat is informatiemanagement?* Opgehaald van The art of management: http://123management.eu/0/020_structuur/a232_structuur_02_informatie_management.html
- Armstrong, A. B., Vance, T. J., Gorman, R. E., Gambogi, T. A., Topel, R. A., Simmons, A., & Janes, J. P. (2008). *Sales funnel management method and system*. Washington: Henderson L.L.P.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force. *Industrial Marketing Management*, 355-368.
- Bochon, I., Ivens, V., & Nagel, R. (2014). Challenges of Cloud Business Process Management. In M. ten Hompel, J. Rehof, & O. Wolf, *Cloud Computing for Logistics* (pp. 119-139). Springer.
- de Jong, F. (2009). *Elektronisch factureren: beheersen, toepassen en controleren*. Kluwer.
- den Heijer, J., & Dronkert, J. (2005). *Pakketselectie: de begin- en de eindfase uitgelicht*. KPMG EDP Auditors N.V.
- Experius. (2015, 12 11). *Over ons*. Opgehaald van Experius: <http://www.experius.nl/over-ons/>
- Gartner. (2015). *Magic Quadrant for Sales Force Automation*. Stamford: Gartner.
- Geelen, P., & van Coevering, R. (2005). *Integraal Performance Management*. Deventer: Kluwer.
- Godse, M., & Mulik, S. (2009). 2009 IEEE International Conference on Cloud Computing. *An Approach for Selecting Software-as-a-Service (SaaS) Product*, (pp. 155 - 158).
- Hogeschool Utrecht. (2015). CRM Processen. *Les 1.2 - CRM Processen*, (pp. 18 - 25). Utrecht.
- Hogeschool Utrecht. (2015). Requirements. *Les 5.2 – Requirements* (pp. 15-17). Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing* (66), 16-34.
- in 't Veld, J. (2002). *Analyse van organisatieproblemen*. Wolters-Noordhoff.
- Jelinek, R. (2013). *All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement*. Indiana: Business Horizons.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Verkoop en verkoopmanagement*. Pearson Benelux B.V.
- Josiassen, A., Assaf, G. A., & Cvelbar, L. K. (2014). *CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance*. Elsevier.
- KPMG. (2009). *Succesfactoren van pakketselectie en -implementaties*. Amsterdam: KPMG.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. Heidelberg: Springer.
- Laamanen. (2015). *Improving demand forecasting with the sales funnel and leading indicators*. Aalto University School of Business.
- Rodriguez, M., & Yim, F. (2014). Impact of CRM on sales Performance for virtual sales professionals. In *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 255-255). Springer.
- Schenk, A., & Mertens, F. (2012). *Sales-En Account-Management*. Amsterdam: Pearson Education.
- Sorbacka, K., Polsa, P., & Sääksjärvi, M. (2011). Management practices in solution sales—a multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 35-54.
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in adoption of salesforce automation technologies. *Journal of marketing* (66), 98-111.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2010). *De discipline van marktleiders*. Nieuwe Haven: Scriptum.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Cooperation.
- Wieland, E. (2015, December 4). *Hét portal voor*. Opgehaald van Salesgids: <http://www.salesgids.com/verkoop-sales/voorbeeld-processtap-opstellen-offerte/>

Bijlage

De bijlage bevat alle documentatie welke niet relevant genoeg is om direct op te nemen in het onderzoeksrapport.

A. Transcripties en codering huidige situatie

Transcriptie

Omschrijving	Interview		
Tijdsduur:	27 minuten	Rick Anderson	= RA
Bestandsnaam:	Interview Yannick Röling	Yannick Röling	= YR
Transcriptie soort:	Woordelijke transcriptie		
Uitvoering:	Rick Anderson		

Start van transcriptie

RA: Het is de bedoeling dat ik helemaal vanaf het begin van wanneer een verkoopproces wordt geïnitieerd tot aan wanneer het voor jou klaar is, tot jij het overdraagt naar een andere afdeling of iets dergelijks. De eerste vraag die ik eigenlijk stel is: Hoe kan het verkoopproces geïnitieerd worden en vanaf waar?

Proces initiatie

YR: Eigenlijk hebben we denk ik drie belangrijkste kanalen, één ben ik die de telefoon oppakt en bij een interessant bedrijf uit ga vinden wie daar een contactpersoon is, wie de beslissingen maakt, of ze interesse hebben en wat het budget is. De andere is via partners, zij geven aan dat wij goede shops bouwen en de derde zijn leads die bij ons binnen komen via de website of LinkedIn.

RA: En de mailbox info@experius.nl, waar dan ook de leads binnenkomen?

YR: Ja.

RA: Oké, en stel dat er zo een lead is binnengekomen, wat gebeurt er dan?

Lead kwalificatie

YR: Als er een lead binnenkomt en die hebben contact gehad en die hebben een aantal vragen gesteld afhankelijk van hoe interessant het is, daar wordt wel een gedeelte gekwalificeerd waar je een beetje het gevoel heb van nou... en het is een @gmail.com adres dan beantwoord ik het met een mail. Op het moment dat echt een serieuze partij is dan doe ik altijd even een belletje om te vragen van hoe interessant is het voor jullie, wanneer gaat het spelen, waar zit de pijn. Om zo uit te vinden of we een afspraak willen maken omdat we ook gewoon niet voor niks willen rijden.

RA: Oké, dus dat is ook een afweging die je maakt, dus we kunnen dit eigenlijk 'lead opvolgen' noemen?

Lead kwalificatie

YR: Ja zeker, het echte kwaliferen gebeurt natuurlijk ook al aan de telefoon, wie heb ik aan de lijn wie gaat de beslissing maken, wanneer gaan ze er überhaupt mee beginnen.

RA: oké en zodra dat gebeurt is, wat is dan de volgende stap?

YR: Afhankelijk of we ook direct een afspraak willen maken of dat het interessant is om voor vandaag een afspraak te hebben, plannen we een afspraak in of ik zet in salesforce een vervolgtelefoontje neer.

Lead kwalificatie

RA: Ja oke, ik kan me voorstellen dat je eigenlijk twee opties hebt zegmaar, op het moment dat je een lead aan het kwalifereert bent, van dit is nog niks of, dat is nu nog niks. heb je daar een soort structuur in?

YR: ja in principe werken we wel met verschillende statussen als in 63 is binnen drie maanden gaat daar wat mee gebeuren. 60 is gewoon wat er puur is binnen gekomen, daar weten we eigenlijk nog gewoon helemaal niks.

Lead kwalificatie

RA: oké, dus dat is nog wat opgevolgd moet worden?

YR: Ja, dus als het gekwalificeerd is dan weten we bijvoorbeeld van binnen drie maanden gaat hier wat gebeuren, maar door tijdsgesprek staan er nog heel veel bedrijven op 63 waar ik zoiets van heb: Waar we nu staan, dan moeten die gewoon niet op 63 staan. Omdat er leads zijn die gewoon beter passen bij een status 63.

Lead kwalificatie

RA: Ja oké, wat ik me dan eigenlijk afvraag: Als een lead niks is doe je er dan ok nog iets mee?

YR: Als het helemaal niet interessant is, bijvoorbeeld dat ze echt te klein zijn, dan doe ik er echt helemaal niks mee. Dan zet ik hem ook niet in salesforce.

Lead kwalificatie

RA: Stel dat het wel interessant is en je gaat verder en het blijkt het geval te zijn dat het wel interessant is en ze willen een B2B whitelabel, wat gebeurt er dan?

YR: Dat weet ik niet, in principe proberen we zo laat mogelijk een offerte te schrijven, afhankelijk ook van wat de klant wilt. Als zij perse eerst een offerte willen, misschien dat ik er dan een offerte voor opstel, maar in principe wil je dat a altijd zo laat mogelijk doen. Zodat je zodat je zo lang mogelijk in gesprek bent, zoveel mogelijk hoort, zodat je niet drie uur aan een offerte besteedt als je toch al weet dat ze puur en alleen een prijs opvraag hebben gedaan. Maar goed als dat allemaal interessant is dan sturen we een offerte op en dan gaan we de offerte opvolgen.

Vaststellen specificaties

RA: Maar daar zit toch wel altijd een gesprek tussen toch?

YR: In principe wil je wel altijd een gesprek hebben gehad, om te zorgen dat als ik twijfel dan nodig ik ze hier uit. Tenzij ze in Maarssen of Breukelen zitten dan gaan we daar niet al te moeilijk over doen. Dat speelt ook heel erg mee als ze bijvoorbeeld in Friesland zitten moet het echt wel een vette deal zijn.

Vaststellen specificaties

RA: Oké, dat zijn dus wel dingen waar je al rekening mee houdt dat is al wel efficiëntie. En als de offerte dan gestuurd is dan hoor ik je die wel eens nabellen.

YR: Altijd

RA: Gewoon om te vragen of er nog onduidelijkheden zijn?

YR: Gewoon puur feeling, hoe erg speelt het. Sowieso ik heb net drie uur aan een offerte besteed en ik hoop dat deze goed ontvangen wordt. Uiteindelijk wil je gewoon weten hoe heet is het, is het na die offerte nog steeds heet? Nog heter geworden? Of heb je eigenlijk zoiets het ligt nu bij hem, hij neemt wel contact met mij op.

Offerte opvolgen

RA: Ja oké, dus om te peilen hoe belangrijk het voor hun is, of misschien schrikken ze van de prijs, je weet het niet.

YR: Maar dat zou gek zijn, dat is het geen wat we juist doen, dat voorproces dat je dan al aangeeft als je die offerte krijgt. Het is niet dat we de verwachting scheppen van 5k en we leggen een offerte neer van 30k. Daarom willen we zo laat mogelijk een offerte opstellen, want dan heb ik heel goed het idee van oké 20 tot 30.

Vaststellen specificaties

RA: Aha, zodat je heel erg gericht die inschatting kunt maken?

YR: Juist!

RA: Als we dan een stapje terug doen naar die offerte want die komt niet altijd tot stand door jezelf, daarvoor zit altijd een overleg of iets, hoe zit dat precies in elkaar?

YR: Ja klopt, dat heeft te maken met inschatting ik weet zelf niet altijd hoe complex dingen zijn of heb niet altijd een goed overzicht van wat we op de plank hebben liggen en wat waarvoor wordt gebruikt. Modules, of iets dat we nog nooit gemaakt hebben, hoe gaan we dat opzetten? Hoepveel nemen we daarvan voor onze rekening en hoeveel moeten ze daar nog voor betalen. Als we ergens 10 uur mee bezig zijn en de klant betaald voor 5 uur dan kunnen we bijvoorbeeld wel bij de volgende klant weer verkopen maar dan is hij 5 uur.

Offerte opstellen

RA: Oké en dat is dan gewoon met developers?

YR: Ja, afhankelijk van wie tijd voor mij heeft of wie een soort gelijk project heeft gehad.

Offerte opstellen

RA: En dat is wel de bedoeling dat je dat steeds meer zelf gaat doen?

YR: Absoluut! Als ik ze niet hoeft te storen dan wordt ik zelf ook veel meer waard.

RA: Oké stel die offerte en ze willen daadwerkelijk tekenen dan is het klaar? Of is sales dan nog betrokken.

Offerte opstellen

YR: Ja, eigenlijk wel ik draag het over aan de projectmanager, als er nog vragen zijn dan hoor ik dat. En voor de rest alleen nog een kort e-mailtje om het contact warm te houden mocht er in de toekomst nog wat zijn of ik schrijf ze weer aan dat ze dan weer bij mij terecht kunnen.

Overdracht naar project

RA: Oké, dan is het ook zo dat als ze nog wat nieuws willen, het nog via jou verloopt?

YR: Afhankelijk, uiteindelijk is het zo, de uitspraak: "If the price is the same you buy from a friend, if the price is different you still buy from a friend" Verkoop is eigenlijk helemaal niet zo complex als je iemand al goed kent. Als iemand een goeie klik heeft dan hoeft ik daar niet tussen te zitten. Als die klik met mij heel goed is dan komen ze bij mij. Het is wel iets waar we in sales niet direct een heel goed overzicht hebben, want veel loopt dan over support.

Service

RA: Dat moet je dan eigenlijk zien als het stuk service, dat een gedeelte onder verkoop valt maar een gedeelte ook door de hele organisatie.

YR: Mijn taak is eigenlijk meer nieuwe klanten om te zorgen dat ze die initiële offerte tekenen.

Opportunity management

RA: Opportunity management eigenlijk? Aangezien alles door de organisatie verspreid is, iedereen doet een beetje maar dan wel op zijn eigen manier.

YR: Ja.

RA: Als we nu kijken naar het verkoopproces en de informatievoorziening, je gaf net al aan dat je dingen in salesforce doet. Ik kan me voorstellen dat er ook nog andere dingen zijn en dat er ook nog management informatie is of stuurinformatie. Wat kun je me daar over vertellen?

YR: Onze salesforce versie is gewoon heel beperkt daardoor kunnen we niet alles goed kwijt in salesforce. Volgens mij heeft dat te maken met een bepaalde versie, het is ook een beetje van oké, wat gaat het ons opleveren of kosten als we naar een verhoogde versie gaan. Of blijven we werken met wat we hebben. Want we hebben nu het verkoopoverzicht van de leads en offertes doen we apart in Excel met bedragen en de inschatting met wanneer het gaat vallen zodat we een klein pijplijntje aan kunnen leggen. Dit kunnen we ook een beetje in salesforce, maar voor nu is het makkelijker als we dit in Excel doen.

Systeem gebruik

RA: Want je hebt de informatie die je daarvoor nodig hebt om die funnel te maken en wat kun je daar precies in kwijt?

YR: Dat is wanneer iets gaat vallen of het b2b of b2c is.

Stuurinformatie

RA: Is het dan een stukje Forecasting?

Stuurinformatie

YR: En die Forecasting is wel iets wat ik beter wil hebben en scherper wil hebben we zijn nu gewoon heel erg bezig met dingen binnenhalen en we krijgen het nu wel voor elkaar want het is nog niet zo heel complex, we hebben wel genoeg mensen om dat goed op te vangen en dat gaat steeds beter en we krijgen steeds meer informatie daarvan. Als je nu iets verkoopt dan wordt het dan en dan opgeleverd dus die informatiestroom wordt wel steeds beter.

Stuurinformatie

RA: Want dat doe je dan in samenspraak, met bijvoorbeeld Nathalie die is projectmanager? Peter doet die gesprekken of stemmen jullie dat tussentijds af?

YR: Ik krijg status updates van Nathalie van dan en dan hebben we ruimte ik hoef het niet exact te weten, maar gewoon globaal in die en die maand kunnen we het opleveren.

RA: Oké dan zit ik nog even te denken, hebben we nog iets gemist bijvoorbeeld van informatie dat je ergens in het verkoopproces mist.

Stuurinformatie

YR: Op dit moment is Merlin heel handig voor een groot aantal modules, maar Merlin is nog niet helemaal gevuld op dit moment staat er nog geen goede tekst bij de modules en er staan een groot aantal modules die we eigenlijk verder weg moeten stoppen. Maar dat is iets waar ik of iemand nog in moet duiken. En de prijzen staan nog niet bij alle modules. Als je iets hebt wat nog niet zoveel voorkomt dan wordt dat gewoon niet bijgewerkt.

Knelpunten

RA: dus eigenlijk een overzicht van alle vaste werkzaamheden of modules met een fixed price of ureninschatting welke erbij hoort. Ik heb toevallig laatst een template voor gemaakt en als het goed is wordt deze nu gevuld, want ik liep een beetje tegen hetzelfde probleem aan. Want dit is ook informatie wat je gebruikt om de offerte echt op te stellen of niet?

YR: Ja, inderdaad.

RA: Zijn er nog andere beperkingen in salesforce, het verkoopproces of dingen die verbeterd kunnen worden?

YR: Verbeteringen kunnen nog steeds, het bewust zijn dat als er een offerte uitgestuurd wordt dat ik meegenomen wordt in de cc zodat ik het bij kan werken. Andere beperking is op dit moment nog tijd maar dat heeft er nog mee te maken dat het heel erg lekker loopt met sales, dus heb ik gewoon de tijd niet om alles netjes bij te werken en het liefst zou ik natuurlijk in een salesforce werken of een andere CRM dat daar gewoon alle informatie in zit en dat we dat makkelijker kunnen delen, daar zit ook nog een gedeelte inefficiëntie.

Offerte opsturen

Systeem gebruik

RA: Ja, dus eigenlijk is het zo dat jij voornaamst het persoon bent die alles bij werkt in salesforce en peter volgens mij ook nog wel. Maar zijn er nog een aantal dingen die daar buiten om heen gaan en die je dan mist?

YR: Ja maar dat is nu ook voor iedereen, het is weer een nieuwe systeem waar je weer aan gewend moet raken en het is ook een beetje dat ze nu in Active Collab werken. Dat was een beetje het CRM en dat wordt nu dus een beetje salesforce maar dat is nooit echt geïntroduceerd en omarmt. Ik gebruik het als een soort van luxe agenda.

Systeem gebruik

RA: Het is dus wel de bedoeling dat CRM wel wat meer geïntegreerd raakt en dus ook gebruikt wordt?

YR: JA dat heeft er dus ook mee te maken dat er nog niet echt een beslissing is genomen, waar gaan we uiteindelijk mee werken? Is dat salesforce of wat anders? En daarna wordt het ook echt geïntroduceerd. Op dit moment werken we allemaal op verschillende eilandjes in verschillende systemen.

Systeemgebruik

RA: Als je kijkt naar informatie, dan hebben we nu de modules om de offerte op te bouwen en dan het sparren met een developer en ik neem aan dat je klantinformatie zelf verkrijgt en verwerkt in salesforce. Als iemand anders dat doet hoe gaat dat dan eigenlijk.

YR: Dat gebeurt te weinig eigenlijk en dat snap ik ook wel, het kost wel iedere keer een aantal minuten het is heel erg belangrijk maar ja het is ook weer een beetje zo, is het nou echt zo belangrijk, moet het echt in sales force staan of kunnen we het er ook bij laten. Het liefst wel, maar we kunnen niet met z'n alle 12 uur per dag gaan werken.

Systeem gebruik

RA: Maar mocht daar misschien een oplossing voor zijn is het handig om dat mee te nemen, want als je dan elke dag gewoon een overzichtje krijgt van alles wat toegevoegd is, kan jij daar weer efficiënt taken of acties op ondernemen.

YR: Ja, het voordeel is als mensen een aantal dingen zelf in salesforce kunnen doen zodat je bijvoorbeeld een lijstje draait van offertes die open staan. Maar op het moment dat je dat offerte dingetje niet hebt ingevuld dan komt hij er niet bij. Maar goed dat is altijd een bottleneck.

Systeem gebruik

RA: Ja dus content is wel noodzaak zeg maar?

YR: Ja.

RA: Oké, is er ook nog informatie welke dan ontbreekt, informatie die je echt nodig hebt voor het verkoopproces.

YR: Ja eigenlijk hebben we het meeste wel, het is meer ook het proces waar ik zelf nu ook in zit om zoveel mogelijk te horen wat hebben we al een keer gedaan wat staat er wat is interessant wat moeten we wel en niet aanbieden. Dat is ook een gedeelte ervaring wat ik op moet doen.

Bewustzijn verkoopmedewerkers

RA: Het scheelt dus wel dat je allemaal korte lijntjes hebt hier dat je mensen hier makkelijk aan kan schieten.

YR: Ja, inderdaad, maar goed wat we nu hebben aan CRM, voor leadopvolging is de versie die we nu hebben van salesforce, die volstaat. Hij heeft niet echt bijzondere functies. Waar ik het nu vooral voor gebruik is een vergaar bak en een plaats waar ik makkelijk alles kan opslaan en terug kan vinden door middel van statussen en partners en een klein beetje overzicht te houden hoeveel offertes we hebben en hoeveel gewonnen offertes hebben we.

Systeem gebruik

RA: Oké maar hoe zie je dat voor je als we gaan groeien en we krijgen nog meer klanten en er moet nog een sales man erbij omdat het teveel is. Voldoet dit dan ook nog?

YR: Nee, dan zou ik iets meer willen werken met dashboards binnen salesforce, van hoeveel leads hebben we binnen gehad hoeveel hebben we gekwalificeerd. Zijn we veel aan het af kwalificeren, wat is de kwaliteit van de aanvragen, zijn het bijvoorbeeld allemaal kleine web shopjes voor 5k, hoe komt dat binnen misschien moeten we anders communiceren op de website of andere kanalen aanboren.

Systeem gebruik

Stuurinformatie

RA: Oké, dus je gaat dan echt op een wat hoger niveau kijken naar stuurinformatie.

YR: Ja.

RA: Ja nu is het dus simpel het proces.

YR: Ja en dan gaan meer mensen ook werken met CRM waardoor je die informatie niet alleen van mij krijgt maar ook van peter of iedereen die er in werkt.

RA: Ja dan moet het allemaal zeker eenduidiger?

YR: Ja, voor mij idee, een half jaar geleden was de status 63 een klant die wel terug gebeld wilde worden. Op dit moment is een status 63 daar gaan we gewoon 90% zeker een afspraak mee maken.

Systeem gebruik

RA: Oké de definitie van die statussen zijn dus ook al in de loop van de tijd veranderd.

YR: Ja we zijn gewoon beter geworden we krijgen kwalitatief betere leads binnen wat gewoon helpt, kijk als je heel veel leads binnen krijgt die echt een webshop willen maar echt niet meer dan 5k uit kunnen geven moeten we daar nul tijd aan besteden. Het enig wat we daar moeten doen is absoluut heel netjes af kwalificeren. Want kijk de mensen die je af kwalificeert, dat moet je net zo netjes doen als dat je iemand kwalificeert die je als klant wilt hebben.

Lead kwalificatie

RA: Ja, want je weet natuurlijk niet waar ze over een jaar staan.

YR: Ook dat maar hij wilde misschien geen webshop omdat wij te duur zijn. Maar op het moment dat hij hoort dat iemand anders een webshop wilt. Dan kan hij zeggen van kijk daar eens, het zijn goede gasten en ik ben netjes behandeld dan krijg je altijd weer wat voor terug.

Lead kwalificatie

RA: JA we zitten als bedrijf ook echt op klantwaarde dus ik denk dat dat er ook echt wel bij hoort.. Maar ik denk dat ik alles wel heb. Het is altijd heel makkelijk om af te dwalen naar de toekomstige situatie. Bedankt voor het interview.

YR: Ja, graag gedaan.

Transcriptie

Omschrijving opname:	Interview		
Tijdsduur:	15 minuten	Rick Anderson	= RA
Bestandsnaam:	Interview Peter van der Reijden	Peter van der Reijden	= PR
Transcriptie soort:	Woordelijke transcriptie		
Uitvoering:	Rick Anderson		

Start van transcriptie

RA: eigenlijk is de eerste vraag over het huidige verkoopproces, hoe dat geïnitieerd is en waar de leads allemaal vandaan komen

PR: de belangrijkste lead is eigenlijk mail, maar dat zijn wel bestaande klanten. Partners, dat zijn misschien nog wel het allerbelangrijkst, en we hebben veel verschillend type partners, we hebben online marketing partners, ERP implementatie partijen koppeling partners maar ook hosting partners. Partners is misschien wel 1 van de belangrijkste. Vervolgens de website is belangrijk, en de telefoon is natuurlijk ook nog steeds belangrijk, we weten dan niet eens waar ze vandaan komen maar ze komen via de telefoon, en bestaande klanten die refereren.

Proces initiatie

Lead generatie

RA: Oké dus mond op mond reclame kunnen we zeggen?

PR: Ja

RA: oké en als je dan kijkt naar, je zegt partners, hoe komt dat dan binnen? Zijn dat ook telefoontjes dan? Of ga je dan op bezoek?

PR: nee gewoon telefoon meer

RA: Oké en op het moment dat zoiets gebeurt, hoe wordt er dan eigenlijk actie ondernomen?

PR: kijk, wat we hiervoor niet goed deden was dat het op de berg kwam van heel veel leads, en daarvoor is Yannick aangenomen om overal bovenop te zitten, dus als er iets binnen komt dan stuur ik het mailtje door naar Yannick, tenzij het iemand is die ik heel goed ken, dat het belangrijk is dat ik die klant dan probeer weg te zetten, maar eigenlijk is het zo dat ik alles naar Yannick doorstuur en jij zet het in salesforce met een actie, en zodra er dan een afspraak is kom ik weer in beeld.

Lead opvolgen

Lead kwalificatie

RA: Oké, en stel dat.. ik weet dat Yannick dan vooral ook een stukje lead kwalificatie, dus kijken wat het voor ons is, wat is het budget en betekent het iets voor nu of voor later, maar op het moment dat er dan toch zo'n afspraak komt, is het dan daarna al een offerte?

PR: nou eigenlijk, heel simpel geschetst, we krijgen iets binnen, we horen wat ze willen, we weten of het een B2B of B2C is en na gelang hoe ver het al gekwalificeerd is, want als het al heel ver gekwalificeerd is en met gekwalificeerd bedoelen we mee dat het zeer interessant is en heel goed uitgeschreven is met wat ze willen dan laat het zo zijn dat Yannick beter een technische expert mee kan nemen. We hebben vaak een lead van we weten ongeveer die wilt B2B of B2C en Yannick en ik gaan er samen heen, ik doe dan het eerste gesprek en ik kijk of ons bedrijf bij elkaar passen, of onze oplossingen past bij hun vragen of uitdagingen en na dat uur of ander halfuur wat het meestal duurt, komen we tot een eerste kosten inschatting van goh als we dit nu doen, op basis van een eerdere case wat we hebben gedaan, moet je denken van, nou ik noem maar iets van 25.000 euro, Na dit gesprek, als de potentiële klant aangeeft van nou dit sluit wel goed bij mij aan, dan gaan we de definitiefase in, waarin we een dag dan gaan uitschrijven van wat wilt de klant nou precies, dan stellen we ook een uiteindelijk offerte aan ze op, waarbij we ook fixed prijzen kunnen opleveren.

RA: oké dus echt de vaste afspraken. Oké en de offerte die wordt opgebouwd,, vanuit, want dat is dan op wat er in de hoofd van de mensen zit denk ik? Want je hebt werkzaamheden die herhaaldelijk zijn. Ik weet dat er op de NAS ook een aantal dingen staan

PR: Ja wat we nu eigenlijk doen als we een offerte maken, afhankelijk van B2B of B2C, een template voor maken. En het is al heel veel beter dan hoe het vroeger was, want toen begonnen we steeds helemaal opnieuw. Nu is het een beetje hergebruik want nu hebben we echt een template waarbij we de klantnaam kan laten invullen en overal het document aan past, en redelijk veel knippen en plakken. Maar dit is wel echt het beginstadium van efficiënte offertes aanmaken, want we hebben, laten we zeggen 90% van de vraag die we krijgen, ook een keer gehad, en ja daar zijn we nu toch wel elke keer maatwerk voor aan het typen.

RA: Maar is het dan ook zo dat die de ureninschatting of de prijzen die bijvoorbeeld bij modules horen, die bepaalde mensen willen hebben, die staan ook nog niet echt vastgesteld of wel?

PR: Hm, voor sommige dingen wel en voor sommige dingen niet. Plus wat we nog niet helemaal goed doen, we hebben dan wel een vaste prijs staan, maar het gaat over sales, het gaat over de waarde van de klant. Als er nou een hele kleine klant komt en je hebt een oplossing die je in een halve dag gerealiseerd kan

Vaststellen specificaties

Offerte opstellen

Offerte opstellen

Offerte opstellen

worden en waarbij de mogelijke waarde van het bedrijf heel laag zijn.. het is handig om bij een bedrijf te zitten die tientallen miljoenen online omzet doet.. de eis die ze hebben is heel erg gericht op in 1 keer goed, supergoed getest, dus dan moeten we eigenlijk ook niet een halve dag maar bijv. 2 dagen doen om het dan ook echt excellent op te leveren. En dat is nog weleens ja..

Offerte opstellen

RA: Ja oké, en als we dan even kijken naar de informatievoorziening die ook echt bij het proces hoort, bijvoorbeeld offertes, daar heb je dan allang een template voor, zijn er nog andere punten in het proces waar echt informatie nog vanuit een systeem komt? Als we dan echt alleen even kijken naar het basic verkoop proces?

PR: hm ja het is dan alleen Word waar het dan in staat

RA: ja oké, dan ook nog een stapje naar stuurinformatie want ik denk dat we daar wel naar andere systemen gaan of informatievoorzieningen. Want wat is nou echt stuurinformatie wat je op dit moment gebruikt?

Systeem gebruik

PR: nou we gebruiken salesforce, maar als ik met Yannick praat dan kijken we naar Excel. Kijk wat ik interessant vind is het overzicht te hebben van wat zijn nou alle partijen waar we nu een offerte uit hebben staan en voor welk bedrag. Want dan hebben we een beetje een beeld van is de tijdlijn goed gevuld, want overal waar we een offerte voor uit hebben gebracht met een bedrag, dan krijg je wel een beetje een "gut" feeling van oke er staat best veel uit dus het komt allemaal wel goed. En als je dat niet hebt dan wordt het wel spannender,,

Systeem gebruik

Stuur informatie

RA: dus eigenlijk een forecasting van wanneer gaat er wat vallen..

PR: ja het is dan nog wel heel basaal, dus eigenlijk alleen maar de klantnaam en het bedrag, en niet van wanneer gaat er wat vallen, wanneer moet het opgeleverd worden, hoeveel capaciteit hebben we ervoor nodig en hoeveel marge zit er in de deal, dat zijn allemaal dingen die ik graag zou willen, maar als ik echt kijk naar wat we nu hebben is echt alleen de klantnaam en de offerte, vervolgens is het met welke partij we afspraken hebben staan. Je hebt een afspraak nodig om een offerte te maken, en dat gaan we dan gewoon doorspreken, maar soms begin je met de lijst van de leads, dus niet van wat zijn de leads waar je een afspraak mee hebt maar gewoon degene die een interesse heeft aangegeven. Nou goed het is over het algemeen wel zo dat zodra het een lead is, wordt het of gekwalificeerd naar een afspraak of hij gaat Exit, dus op zich.

Stuurinformatie

RA: ja ben je wel op de hoogte, ik weet wel dat Yannick met het dag starten de nieuwe dingen doorspreek en ook aan de rest van de jongens vraagt of er nog nieuwe dingen bij zijn gekomen..

PR: ja wat ik hier bijv. ook nog in mis, wat ik al eerder aangaf, dat de belangrijkste saleskanalen onze partners zijn, ik zou nu niet een overzicht kunnen hebben van dit zijn al onze partners en dit zijn de kickback die we bijvoorbeeld hebben, waarvan we weten van die lead komt van die etc. Een goed voorbeeld van een lead die nu bijna gaan tekenen en die hebben we gekregen door een partner, waardoor we 10% kickback moeten betalen aan die partner. Nou dan is het goed op het moment dat je een offerte maakt dat je er wel bewust van bent dat je daar dan nog 10% op moet inleveren, want dat is natuurlijk hartstikke veel marge die je dan weggeeft en dat je dan ook niet nog een keer 10% korting gaat geven.

RA: oké dus die informatie staat dus eigenlijk voornamelijk wel in salesforce, althans leads en dat soort dingen, waar Yannick dan mee bezig is, en die haal jij dan handmatig naar Excel?

PR: Dat doet Yannick ja

RA: oké en dat dat is dan eigenlijk soort van de salesfunnel die je dan in Excel hebt staan.

PR: Ja

RA: oké, en zijn er nog andere dingen waarvan je denkt dat is handige informatie of knelpunten in het proces waar je tegenaan loopt?

PR: nou in het proces waar we vooral tegen aanlopen is de efficiëntie, dat ik het idee heb dat we veel dingen dubbel aan het doen zijn. Eigenlijk vooral efficiëntie, de techniek kan veel slimmer, we hebben nu bijv. voor elke offerte veel tijd nodig en dat zit niet alleen in een goede template, want als we echt een goede template hebben dan weten we op voorhand welke dingen willen we invullen in die template. Een heel simpel voorbeeld, elke offerte heeft een inleiding en eigenlijk is het de uitdaging om de klant daarin te beschrijven en dan de ambitie van de klant, en dat betekent dus dat je tijdens ieder gesprek minimaal die vragen moet hebben gesteld anders zit je te klooiën op het moment dat je de offerte moet uitschrijven, en niet dat je denkt van hey ik heb nog niet de ambitie, terwijl als de klant direct zijn eigen ambitie terugleest dan krijgt diegene echt het gevoel van hey hij heeft mijn ambitie opgeslagen. Uhm dat efficiëntie en de effectiviteit, daar missen we in die zin,, in een offerte is dat best wel veel werk nog om te schrijven en we hebben best wel veel werk nog liggen dus er wordt relatief nog weinig aandacht aan besteed, waardoor we heel veel up sell mislopen. Heel simpel, iemand heeft

Knelpunten

Offerte opstellen

Offerte opstellen

15000 budget en vervolgens zeggen we van goh weet je wat ook nog interessante functionaliteiten zijn, nou dit is dan de top 10 en die kunnen we dan aanraden dat ze goed voor je zullen zijn, ja dan hebben we eigenlijk heel erg kort omschreven waardoor een leek dan helemaal niet snapt waarom het nou zo handig is. En voorbeeld, bol.com koppeling, zodat je kunt verkopen via bol.com, en ja als je er dan veel werk van maakt, dat het 1 van de grootste marktplaatsen online is en dat klanten van 10% van hun inkomsten kunnen halen uit bol.com ...

Offerte opstellen

RA: ja dat zijn dan inderdaad ook nog dingen die je dan... maar is dat dan ook klant specifiek, of wat je net zegt over de top 10, dat je gewoon 10 dingen hebt die je dan noemt.

PR: Nou uiteindelijk klant specifiek, maar er zijn gewoon dingen die voor iedereen gangbaar zijn of heel makkelijk te verkopen zijn.

RA: Ja inderdaad, oké, want nog even voor de duidelijkheid, stel dat er een offerte geschreven moet worden, dan is dat nu vaak zo,, stel dat Yannick dat moet doen, dan moet hij nog wel vragen van O, deze module willen ze hebben en dan moet hij dus bij andere mensen gaan vragen hoe dat zit of..

PR; ja, naar mate je dit natuurlijk vaker doet dan weet je dat wel ..

RA: ja maar het is dus niet ergens vastgelegd

PR: nee het is inderdaad niet vastgelegd en iets anders waar we ook nog niet goed in slagen, en het is ook nog eens zo dat als we het wel hebben vastgelegd dat we dan geen nacalculatie doen, van hoe goed is het eigenlijk verkocht en eerder die halve dag, ja die dag is verkocht, maar misschien er dan wel voor een dag op gelogd. En vervolgens wordt dan de prijs van de module aangepast naar een dag als mutatie, en dat gebeurt nu ook

Knelpunten

RA: oké, dat is dan misschien ook nog wel een hele grote slag die nog te behalen is, om die standaard werkzaamheden gewoon te definiëren ergens.

PR: ja

RA: oké, verder denk ik dat ik al een heel eind ben nu dan, ook al met de informatie die ik van Yannick heb en zelf ook al weet, wat ik nu eigenlijk wil doen is het huidige proces uit gaan werken, dus ook echt in BPMN uit gaan zetten zodat ik voor mezelf ook een beeld. Heel erg bedankt voor het interview in ieder geval.

Transcriptie

Omschrijving opname:	Interview	Rick Anderson	= RA
Tijdsduur:	9,5 minuten	Niels de Weger	= NW
Bestandsnaam:	Interview Niels de Weger		
Transcriptie soort:	Woordelijke transcriptie		
Uitvoering:	Rick Anderson		

Start van transcriptie

RA: Oké, eigenlijk is de eerste vraag, wat is jouw beeld van het verkoopproces van A tot Z, hoe wordt die geïnitieerd. Misschien we de belangrijkste vraag

NW: ja dat verschilt heel erg, want als Yannick natuurlijk koude acquisitie heeft gepland in eerste instantie, is dat natuurlijk de start van het verkoopproces, maar ik denk toch in de meeste gevallen dat we veelal benaderd worden door klanten dan wel via info@experius, dan wel rechtstreeks telefonisch. Meestal komen die klanten dan rechtstreeks bij mij terecht, omdat ik ze dan al een paar keer aan de lijn heb. Vaak is het dan een algemeen praatje over wat voor dingen wij doen en vragen die ik gelijk kan antwoorden, en ik plan dan gelijk een afspraak in bij Yannick of Peter, als het met support zo uitkomt doe ik de afspraak zelf, maar als er echt projecten zijn dan doet Yannick of peter het. Het nieuw bouwen van shops dus eigenlijk

Proces initiatie

Lead kwalificatie

RA: Projecten dus eigenlijk, dan gaat het die kant op

NW: ja vanaf dan hebben we een eerste gesprek, en als het dan klikt, zetten we een offerte op, en meestal een vervolg gesprek, en afhankelijk hoe het gesprek dan gaat, hebben we een handtekening.

Vaststellen specificaties

RA: en dan de bouw

NW: Ja

RA; Oké en als je dan kijkt naar de informatie voorziening die je dan nodig hebt, zijn er dan nog systemen die je dan gebruikt?

NW: nou we hebben natuurlijk onze eigen website, vaak komen leads dan binnen via info@experius.nl dat is natuurlijk het account dat aan de website gekoppeld zit, dan gebruiken we natuurlijk salesforce. De lead die we als eerste gesproken hebben zetten we in salesforce, dan weten we of we er zelf opvolging aan moeten geven of weet Yannick of hij er opvolging aan moet geven. Daar zijn we niet altijd even consistent mee, Yannick is dat inmiddels

Systeem gebruik

wel. Hij is er meer mee bezig, ik denk dat het een goede ontwikkeling is als we daar nog meer in gaan zitten.

RA: oké en dat is dan het enige waar jij vanaf weet, aan systemen die gekoppeld zijn aan het verkoopproces, dat is salesforce, of zijn er nog andere?

NW: Even denken qua sales, uhm, natuurlijk qua systemen denk ik wel, we houden op het bord leads bij. Yannick staat in iedere offerte via de mail in de CC en hij heeft een excelletje waar hij het bijhoudt. Verder denk ik dat we niet veel systemen gebruiken voor de sales. In een active collab sla ik dan natuurlijk altijd de contactpersoon op maar pas als het een klant is geworden. Ja ik denk dat dit de stappen zijn, of ja de technische programma's zijn.

Systeem gebruik

RA: oke want op een gegeven moment wordt het een project, maar wat bij jou met name interessant is, omdat jij ook op support zit, volgens mij is dat het vervolg project op, dus de sales doet overdracht naar het project en het project doet op een gegeven moment ook nog iets van overdracht naar verkoop, dat is volgens mij ook een stukje overdracht of niet?

NW: Ja in principe wel, op het moment dat wij natuurlijk een project afgerond hebben, dan is het uiteindelijk cooling down en daarna neem ik contact op met de klant en dan biedt ik ze een support contract aan of ze daar gebruik van willen maken, en dat is dan eigenlijk natuurlijk een stukje sales. We willen dan graag dat ze een contract afnemen omdat we dan een aantal uren per maand als vaste inkomsten hebben en daarnaast willen we graag dat ze een SLA overeenkomst afnemen en dan gaan kijken hoe we de shop dan verder kunnen supporten

Overdracht

RA: ja dat doe je dan met name eigenlijk alleen toch? Of zijn er ook nog andere mensen die..?

NW: nee momenteel doe ik dat alleen ja

RA: oke en als je kijkt naar het huidige verkoopproces, je gaf net al aan dat er misschien meer vastgelegd moet worden, maar zijn er ook nog andere knelpunten waar je zelf tegenaan loopt?

NW: Nou er zijn wel knelpunten, bijvoorbeeld de overgang van project naar support, dat wordt niet altijd geïnitieerd vanuit project en dan weet ik niet precies wanneer ik de klant moet bellen. Op een gegeven moment zie ik dan supportaanvragen binnekomen en dan denk ik hey, dan moet ik die klant alsnog gaan bellen, maar eigenlijk zou ik dat dus voor moeten zijn, dat zijn dingen die wel soms mislopen. We worden er wel steeds beter in maar het gebeurt weleens dat het er tussendoor schiet.

Overdracht

RA: ja dus dat wordt niet echt opgevangen door een systeem of iets

NW: Ja, helaas zijn onze project afspraken niet altijd even goed, waardoor we op support nog werkzaamheden moeten verrichten die vaak nog grijs gebied zijn zeg maar. Deze staan niet opgenomen in de offerte, maar de klant verwacht het wel. Wat ga je dan doen? Ga je het niet declarabel oppakken of moeten ze er wel voor betalen? Soms heb je dus discussie met de klant over dingen die je wellicht in een functioneel ontwerp beter had af kunnen vangen.

RA: Dus met name scherpere offertes?

NW: Niet zo zeer scherper maar uitgebreider.

RA: Oké dus meer toelichting zodat er minder open is aan interpretatie. Oké, als je dan kijkt als een lead binnen komt, wat is dan de informatie welke je vastlegt? Is dat alleen contact informatie?

NW: contact gegeven ik wil weten of ze al een shop hebben of niet, is het een Magento shop? Wie is de bouwer van de shop welke koppelingen met ERP of mailsystemen. Welke versie draait de Magento shop dan. Dan op het moment dat ik een gesprek inplan als ze al een Magento shop hebben en de intentie hebben om over te gaan, dan doe ik het liefst voor het gesprek een codereview. Dan leg ik daarbij uit dat op het moment dat ze over gaan de codereview voor niks is en anders kost het ze vier uur. Dat is een vrijblijvend iets dat ik aanbiedt. Maar daarbij hebben ze dan wel een inzicht in wat hun shop allemaal kan en dan wilt de klant daar op zich wel mee akkoord gaan.

RA: Dan heb je eigenlijk een beter beeld van wat je overneemt.

NW: Ja, dan heb je een veel beter beeld van wat je overneemt en je hebt meteen gesprek stof voor de eerste afspraak.

RA: Waar je dan ook meteen al de inhoud in kan duiken. Maar ben je zelf dan ook betrokken bij die gesprekken, volgens mij wel toch?

NW: Als de klant ook met zijn support overstapt dan zit ik bij het gesprek.

RA: Is dat iets wat je bij het begin van het traject al inschat. Soms is het dus ook dat een project wordt overgedragen nadat het project is opgeleverd, maar er is dus ook wel eens vanaf het begin af aan al sprake van een support contract?

NW: Ja zoals nu Recidanse wijnen, die nemen we over op support van een ander partij, daar gaan we een code review van doen. In de tussentijd gaan we beginnen met de bouw van een nieuwe shop.

Vaststellen specificaties

Lead kwalificatie

RA: Gaat lekker snel zo, is er nog informatie dat op een bepaald moment in het proces ontbreekt?

NW: Dat zal ongetwijfeld, we zijn natuurlijk in een korte tijd snel gegroeid. We weten allemaal wat we enigszins aan elkaar hebben, maar we hebben nog niet zoveel op papier staan. Je merkt nu bijvoorbeeld, nu we Yannick hebben dat hij zoiets heeft van "Hallo waarom weet ik hier niks van" en dat heeft als reden dat we dat altijd al zo deden. Je merkt nu dat we meer dingen moeten gaan vastleggen. Want we doen allerlei dingen op basis van ervaring.

Knelpunten

RA: JA zoals is het is gegroeid.

NW: Ja en je merkt dat nu gewoon meer omdat we zijn gegroeid kan niet iedereen meer alles bij zichzelf houden en dat je dan dingen bij andere mensen neer gaat leggen dan moet daar natuurlijk wel een bepaald protocol voor zijn. Je kan het natuurlijk wel op allerlei manier aanvliegen en er kan verschil in werkwijzen zitten maar het kan niet iets totaal anders zijn. We moeten nu gewoon meer dingen vast gaan leggen. Want niet iedere programmeur weet dat als z'n een shop opleveren dat ze mij moeten inlichten. Dat weet de projectmanager wel maar je ziet dat het er wel eens tussendoor glipt. Dus ik denk dat het goed is als we het hele salesproces in kaart brengen en dat we vanuit daar uit ik of Yannick wel aan kunnen geven waar de pijnpunten zitten.

Knelpunten

RA: JA dat wil ik eigenlijk ook doen, eerste de huidige situatie in kaart brengen om de knelpunten te achterhalen en die ook nog eens aan jullie voorleggen om tot een verbetering te komen. In ieder geval heel erg bedankt voor het interview.

NW: Graag gedaan!

Topiclijst ten behoeve van de interviews huidige situatie

Huidige verkoopproces	Huidige informatievoorziening
1. Procesinitiatie van het verkoopproces; 2. Verloop van het verkoopproces; 3. Einde van het verkoopproces; 4. Beperkingen van het huidige verkoopproces.	1. Informatiebehoefte; 2. Informatie verwerking; 3. Ontbrekende informatie.

B. Code groepering

Kleur	Naam
	Niels de Weger
	Peter van der Reijden
	Yannick Röling

Ja dat verschilt heel erg, want als Yannick natuurlijk koude acquisitie heeft gepland in eerste instantie, is dat natuurlijk de start van het verkoopproces, maar ik denk toch in de meeste gevallen dat we veelal benaderd worden door klanten dan wel via info@experius, dan wel rechtstreeks telefonisch. Meestal komen die klanten dan rechtstreeks bij mij terecht, omdat ik ze dan al een paar keer aan de lijn heb.	Proces initiatie
De belangrijkste lead is eigenlijk mail, maar dat zijn wel bestaande klanten. Partners, dat zijn misschien nog wel het aller belangrijkste, en we hebben veel verschillend type partners, we hebben online marketing partners, ERP implementatie partijen koppeling partners maar ook hosting partners. Partners is misschien wel 1 van de belangrijkste. Vervolgens de website is belangrijk, en de telefoon is natuurlijk ook nog steeds belangrijk, we weten dan niet eens waar ze vandaan komen maar ze komen via de telefoon, en bestaande klanten die refereren.	
Eigenlijk hebben we denk ik drie belangrijkste kanalen, één ben ik die de telefoon oppakt en bij een interessant bedrijf uit ga vinden wie daar een contactpersoon is, wie de beslissingen maakt, of ze interesse hebben en wat het budget is. De andere is via partners, zij geven aan dat wij goede shops bouwen en de derde zijn leads die bij ons binnen komen via de website of LinkedIn.	
Vaak is het dan een algemeen praatje over wat voor dingen wij doen en vragen die ik gelijk kan antwoorden, en ik plan dan gelijk een afspraak in bij Yannick of Peter, als het met support zo uitkomt doe ik de afspraak zelf, maar als er echt projecten zijn dan doet Yannick of peter het. Het nieuw bouwen van shops dus eigenlijk. contact gegeven ik wil weten of ze al een shop hebben of niet, is het een Magento shop? Wie is de bouwer van de shop welke koppelingen met ERP of mailsystemen. Welke versie draait de Magento shop dan. Dan op het moment dat ik een gesprek inplan als ze al een Magento shop hebben en de intentie hebben om over te gaan, dan doe ik het liefst voor het gesprek een codereview. Dan leg ik daarbij uit dat op het moment dat ze over gaan de codereview voor niks is en anders kost het ze vier uur. Dat is een vrijblijvend iets dat ik aanbiedt. Maar daarbij hebben ze dan wel een inzicht in wat hun shop allemaal kan en dan wilt de klant daar op zich wel mee akkoord gaan.	Lead kwalificeren
Kijk, wat we hiervoor niet goed deden was dat het op de berg kwam van heel veel leads, en daarvoor is Yannick aangenomen om overal bovenop te zitten, dus als er iets binnen komt dan stuur ik het mailtje door naar Yannick, tenzij het iemand is die ik heel goed ken, dat het belangrijk is dat ik die klant dan probeer weg te zetten, maar eigenlijk is het zo dat ik alles naar Yannick doorstuur en jij zet het in salesforce met een actie, en zodra er dan een afspraak is kom ik weer in beeld.	

Als er een lead binnenkomt en die hebben contact gehad en die hebben een aantal vragen gesteld afhankelijk van hoe interessant het is, daar wordt wel een gedeelte gekwalificeerd waar je een beetje het gevoel heb van nou... en het is een @gmail.com adres dan beantwoord ik het met een mail. Op het moment dat echt een serieuze partij is dan doe ik altijd even een belletje om te vragen van hoe interessant is het voor jullie, wanneer gaat het spelen, waar zit de pijn. Om zo uit te vinden of we een afspraak willen maken omdat we ook gewoon niet voor niks willen rijden.	Lead kwalificeren
Ja zeker, het echte kwalificeren gebeurt natuurlijk ook al aan de telefoon, wie heb ik aan de lijn wie gaat de beslissing maken, wanneer gaan ze er überhaupt mee beginnen. Afhankelijk of we ook direct een afspraak willen maken of dat het interessant is om voor vandaag een afspraak te hebben, plannen we een afspraak in of ik zet in salesforce een vervolgtelefoontje neer.	
ja in principe werken we wel met verschillende statussen als in 63 is binnen drie maanden gaat daar wat mee gebeuren. 60 is gewoon wat er puur is binnen gekomen, daar weten we eigenlijk nog gewoon helemaal niks. Ja, dus als het gekwalificeerd is dan weten we bijvoorbeeld van binnen drie maanden gaat hier wat gebeuren, maar door tijdsgesprek staan er nog heel veel bedrijven op 63 waar ik zoiets van heb: Waar we nu staan, dan moeten die gewoon niet op 63 staan. Omdat er leads zijn die gewoon beter passen bij een status 63. Als het helemaal niet interessant is, bijvoorbeeld dat ze echt te klein zijn, dan doe ik er echt helemaal niks mee. Dan zet ik hem ook niet in salesforce.	
Ja we zijn gewoon beter geworden we krijgen kwalitatief betere leads binnen wat gewoon helpt, kijk als je heel veel leads binnen krijgt die echt een webshop willen maar echt niet meer dan 5k uit kunnen geven moeten we daar nul tijd aan besteden. Het enig wat we daar moeten doen is absoluut heel netjes af kwalificeren. Want kijk de mensen die je af kwalificeert, dat moet je net zo netjes doen als dat je iemand kwalificeert die je als klant wilt hebben. hij wilde misschien geen webshop omdat wij te duur zijn. Maar op het moment dat hij hoort dat iemand anders een webshop wilt. Dan kan hij zeggen van kijk daar eens, het zijn goede gasten en ik ben netjes behandeld dan krijg je altijd weer wat voor terug.	

ja vanaf dan hebben we een eerste gesprek, en als het dan klikt, zetten we een offerte op, en meestal een vervolg gesprek, en afhankelijk hoe het gesprek dan gaat, hebben we een handtekening.	Vaststellen specificaties
Ja, helaas zijn onze project afspraken niet altijd even goed, waardoor we op support nog werkzaamheden moeten verrichten die vaak nog grijs gebied zijn zeg maar. Deze staan niet opgenomen in de offerte, maar de klant verwacht het wel. Wat ga je dan doen? Ga je het niet declarabel oppakken of moeten ze er wel voor betalen? Soms heb je dus discussie met de klant over dingen die je wellicht in een functioneel ontwerpt beter had af kunnen vangen.	
Nou eigenlijk, heel simpel geschetst, we krijgen iets binnen, we horen wat ze willen, we weten of het een B2B of B2C is en na gelang hoe ver het al gekwalificeerd is, want als het al heel ver gekwalificeerd is en met gekwalificeerd bedoelen we mee dat het zeer interessant is en heel goed uitgeschreven is met wat ze willen dan laat het zo zijn dat Yannick beter een technische expert mee kan nemen. We hebben vaak een lead van we weten ongeveer die wilt B2B of B2C en Yannick en ik gaan er samen heen, ik doe dan het eerste gesprek en ik kijk of ons bedrijf bij elkaar passen, of onze oplossingen past bij hun vragen of uitdagingen en na dat uur of ander halfuur wat het meestal duurt, komen we tot een eerste kosten inschatting van goh als we dit nu doen, op basis van een eerdere case wat we hebben gedaan, moet je denken van, nou ik noem maar iets van 25.000 euro, Na dit gesprek, als de potentiële klant aangeeft van nou dit sluit wel goed bij mij aan, dan gaan we de definitiefase in, waarin we een dag dan gaan uitschrijven van wat wilt de klant nou precies, dan stellen we ook een uiteindelijk offerte aan ze op, waarbij we ook fixed prijzen kunnen opleveren.	
Dat weet ik niet, in principe proberen we zo laat mogelijk een offerte te schrijven, afhankelijk ook van wat de klant wilt. Als zij perse eerst een offerte willen, misschien dat ik er dan een offerte voor opstel, maar in principe wil je dat a altijd zo laat mogelijk doen. Zodat je zodat je zo lang mogelijk in gesprek bent, zoveel mogelijk hoort, zodat je niet drie uur aan een offerte besteed als je toch al weet dat ze puur en alleen een prijs opvraag hebben gedaan. Maar goed als dat allemaal interessant is dan sturen we een offerte op en dan gaan we de offerte opvolgen. In principe wil je wel altijd een gesprek hebben gehad, om te zorgen dat als ik twijfel dan nodig ik ze hier uit. Tenzij ze in Maarssen of Breukelen zitten dan gaan we daar niet al te moeilijk over doen. Dat speelt ook heel erg mee als ze bijvoorbeeld in Friesland zitten moet het echt wel een vette deal zijn.	
dat voorproces dat je dan al aangeeft als je die offerte krijgt. Het is niet dat we de verwachting scheppen van 5k en we leggen een offerte neer van 30k. Daarom willen we zo laat mogelijk een offerte opstellen, want dan heb ik heel goed het idee van oké 20 tot 30.	

Na dit gesprek, als de potentiële klant aangeeft van nou dit sluit wel goed bij mij aan, dan gaan we de definitiefase in, waarin we een dag dan gaan uitschrijven van wat wilt de klant nou precies, dan stellen we ook een uiteindelijk offerte aan ze op, waarbij we ook fixed prijzen kunnen opleveren. Ja wat we nu eigenlijk doen als we een offerte maken, afhankelijk van B2B of B2C, een template voor maken. En het is al heel veel beter dan hoe het vroeger was, want toen begonnen we steeds helemaal opnieuw. Nu is het een beetje hergebruik want nu hebben we echt een template waarbij we de klantnaam kan laten invullen en overal het document aan past, en redelijk veel knippen en plakken. Maar dit is wel echt het beginstadium van efficiënt offertes aanmaken, want we hebben, laten we zeggen 90% van de vraag die we krijgen, ook een keer gehad, en ja daar zijn we nu toch wel elke keer maatwerk voor aan het typen. Plus wat we nog niet helemaal goed doen, we hebben dan wel een vaste prijs staan, maar het gaat over sales, het gaat over de waarde van de klant. Als er nou een hele kleine klant komt en je hebt een oplossing die je in een halve dag gerealiseerd kan worden en waarbij de mogelijke waarde van het bedrijf heel laag zijn.. het is handig om bij een bedrijf te zitten die tientallen miljoenen online omzet doet.. de eis die ze hebben is heel erg gericht op in 1 keer goed, supergoed getest, dus dan moeten we eigenlijk ook niet een halve dag maar bijvoorbeeld 2 dagen doen om het dan ook echt excellent op te leveren. En dat is nog wel eens ja.	
Nou in het proces waar we vooral tegen aanlopen is de efficiëntie, dat ik het idee heb dat we veel dingen dubbel aan het doen zijn. Eigenlijk vooral efficiëntie, de techniek kan veel slimmer, we hebben nu bijv. voor elke offerte veel tijd nodig en dat zit niet alleen in een goede template, want als we echt een goede template hebben dan weten we op voorhand welke dingen willen we invullen in die template. Een heel simpel voorbeeld, elke offerte heeft een inleiding en eigenlijk is het de uitdaging om de klant daarin te beschrijven en dan de ambitie van de klant, en dat betekent dus dat je tijdens ieder gesprek minimaal die vragen moet hebben gesteld anders zit je te klooiën op het moment dat je de offerte moet uitschrijven, en niet dat je denkt van hey ik heb nog niet de ambitie, terwijl als de klant direct zijn eigen ambitie terugleest dan krijgt diegene echt het gevoel van hey hij heeft mijn ambitie opgeslagen. Uhm dat efficiëntie en de effectiviteit, daar missen we in die zin,, in een offerte is dat best wel veel werk nog om te schrijven en we hebben best wel veel werk nog liggen dus er wordt relatief nog weinig aandacht aan besteed, waardoor we heel veel up sell mislopen. Heel simpel, iemand heeft 15000 budget en vervolgens zeggen we van goh weet je wat ook nog interessante functionaliteiten zijn, nou dit is dan de top 10 en die kunnen we dan aanraden dat ze goed voor je zullen zijn, ja dan hebben we eigenlijk heel erg kort omschreven waardoor een leek dan helemaal niet snapt waarom het nou zo handig is. En voorbeeld, bol.com koppeling, zodat je kunt verkopen via bol.com, en ja als je er dan veel werk van maakt, dat het 1 van de grootste marktplaatsen online is en dat klanten van 10% van hun inkomsten kunnen halen uit bol.com	Offerte opstellen
Ja klopt, dat heeft te maken met inschatting ik weet zelf niet altijd hoe complex dingen zijn of heb niet altijd een goed overzicht van wat we op de plank hebben liggen en wat waarvoor wordt gebruikt. Modules, of iets dat we nog nooit gemaakt hebben, hoe gaan we dat opzetten? Hoepveel nemen we daarvan voor onze rekening en hoeveel moeten ze daar nog voor betalen. Als we ergens 10 uur mee bezig zijn en de klant betaald voor 5 uur dan kunnen we bijvoorbeeld wel bij de volgende klant weer verkopen maar dan is hij 5 uur.	
Ja, afhankelijk van wie tijd voor mij heeft of wie een soort gelijk project heeft gehad. Absoluut! Als ik ze niet hoeft te storen dan wordt ik zelf ook veel meer waard.	

Verbeteringen kunnen nog steeds, het bewust zijn dat als er een offerte uitgestuurd wordt dat ik meegenomen wordt in de cc zodat ik het bij kan werken.	Offerte opsturen
Gewoon puur feeling, hoe erg speelt het. Sowieso ik heb net drie uur aan een offerte besteed en ik hoop dat deze goed ontvangen wordt. Uiteindelijk wil je gewoon weten hoe heet is het, is het na die offerte nog steeds heet? Nog heter geworden? Of heb je eigenlijk zoiets het ligt nu bij hem, hij neemt wel contact met mij op.	Offerte opvolgen
Ja in principe wel, op het moment dat wij natuurlijk een project afgerond hebben, dan is het uiteindelijk cooling down en daarna neem ik contact op met de klant en dan biedt ik ze een support contract aan of ze daar gebruik van willen maken, en dat is dan eigenlijk natuurlijk een stukje sales. We willen dan graag dat ze een contract afnemen omdat we dan een aantal uren per maand als vaste inkomsten hebben en daarnaast willen we graag dat ze een SLA overeenkomst afnemen en dan gaan kijken hoe we de shop dan verder kunnen supporten	Overdracht
Ja, eigenlijk wel ik draag het over aan de projectmanager, als er nog vragen zijn dan hoor ik dat. En voor de rest alleen nog een kort e-mailtje om het contact warm te houden mocht er in de toekomst nog wat zijn of ik schrijf ze weer aan dat ze dan weer bij mij terecht kunnen. Uiteindelijk is het zo, de uitspraak: "If the price is the same you buy from a friend, if the price is different you still buy from a friend" Verkoop is eigenlijk helemaal niet zo complex als je iemand al goed kent. Als iemand een goeie klik heeft dan hoef ik daar niet tussen te zitten. Als die klik met mij heel goed is dan komen ze bij mij. Het is wel iets waar we in sales niet direct een heel goed overzicht hebben, want veel loopt dan over support.	

Kijk wat ik interessant vind is het overzicht te hebben van wat zijn nou alle partijen waar we nu een offerte uit hebben staan en voor welk bedrag. Want dan hebben we een beetje een beeld van is de tijdlijn goed gevuld, want overal waar we een offerte voor uit hebben gebracht met een bedrag, dan krijg je wel een beetje een “gut’ feeling van oke er staat best veel uit dus het komt allemaal wel goed. En als je dat niet hebt dan wordt het wel spannender. ja het is dan nog wel heel basaal, dus eigenlijk alleen maar de klantnaam en het bedrag, en niet van wanneer gaat er wat vallen, wanneer moet het opgeleverd worden, hoeveel capaciteit hebben we ervoor nodig en hoeveel marge zit er in de deal, dat zijn allemaal dingen die ik graag zou willen, maar als ik echt kijk naar wat we nu hebben is echt alleen de klantnaam en de offerte, vervolgens is het met welke partij we afspraken hebben staan. Je hebt een afspraak nodig om een offerte te maken, en dat gaan we dan gewoon doorspreken, maar soms begin je met de lijst van de leads, dus niet van wat zijn de leads waar je een afspraak mee hebt maar gewoon degene die een interesse heeft aangegeven. Nou goed het is over het algemeen wel zo dat zodra het een lead is, wordt het of gekwalificeerd naar een afspraak of hij gaat Exit, dus op zich.	Stuur informatie
Of blijven we werken met wat we hebben. Want we hebben nu het verkoopoverzicht van de leads en offertes doen we apart in Excel met bedragen en de inschatting met wanneer het gaat vallen zodat we een klein pijplijntje aan kunnen leggen.	
Dat is wanneer iets gaat vallen of het b2b of b2c is. En die Forecasting is wel iets wat ik beter wil hebben en scherper wil hebben we zijn nu gewoon heel erg bezig met dingen binnenhalen en we krijgen het nu wel voor elkaar want het is nog niet zo heel complex, we hebben wel genoeg mensen om dat goed op te vangen en dat gaat steeds beter en we krijgen steeds meer informatie daarvan. Als je nu iets verkoopt dan wordt het dan en dan opgeleverd dus die informatiestroom wordt wel steeds beter.	
Ik krijg status updates van Nathalie van dan en dan hebben we ruimte ik hoef het niet exact te weten, maar gewoon globaal in die en die maand kunnen we het opleveren.	
Zijn we veel aan het af kwalificeren, wat is de kwaliteit van de aanvragen, zijn het bijvoorbeeld allemaal kleine web shopjes voor 5k, hoe komt dat binnen misschien moeten we anders communiceren op de website of andere kanalen aanboren.	

nou we hebben natuurlijk onze eigen website, vaak komen leads dan binnen via info@experius.nl dat is natuurlijk het account dat aan de website gekoppeld zit, dan gebruiken we natuurlijk salesforce. De lead die we als eerste gesproken hebben zetten we in salesforce, dan weten we of we er zelf opvolging aan moeten geven of weet Yannick of hij er opvolging aan moet geven. Daar zijn we niet altijd even consistent mee, Yannick is dat inmiddels wel. Hij is er meer mee bezig, ik denk dat het een goede ontwikkeling is als we daar nog meer in gaan zitten. Even denken qua sales, uhm, natuurlijk qua systemen denk ik wel, we houden op het bord leads bij. Yannick staat in iedere offerte via de mail in de CC en hij heeft een Excel waar hij het bijhoudt. Verder denk ik dat we niet veel systemen gebruiken voor de sales. In een active collab sla ik dan natuurlijk altijd de contactpersoon op maar pas als het een klant is geworden. Ja ik denk dat dit de stappen zijn, ofja de technische programma's zijn.	
hm ja het is dan alleen Word waar het dan in staat.	
nou we gebruiken salesforce, maar als ik met Yannick praat dan kijken we naar Excel.	
Onze salesforce versie is gewoon heel beperkt daardoor kunnen we niet alles goed kwijt in salesforce. Volgens mij heeft dat te maken met een bepaalde versie, het is ook een beetje van oké, wat gaat het ons opleveren of kosten als we naar een verhoogde versie gaan. Of blijven we werken met wat we hebben. Dit kunnen we ook een beetje in salesforce, maar voor nu is het makkelijker als we dit in Excel doen. het liefst zou ik natuurlijk in een salesforce werken of een andere CRM dat daar gewoon alle informatie in zit en dat we dat makkelijker kunnen delen, daar zit ook nog een gedeelte inefficiëntie.	
Ja maar dat is nu ook voor iedereen, het is weer een nieuwe systeem waar je weer aan gewend moet raken en het is ook een beetje dat ze nu in Active Collab werken. Dat was een beetje het CRM en dat wordt nu dus een beetje salesforce maar dat is nooit echt geïntroduceerd en omarmt. Ik gebruik het als een soort van luxe agenda.	Systeem gebruik
JA dat heeft er dus ook mee te maken dat er nog niet echt een beslissing is genomen, waar gaan we uiteindelijk mee werken? Is dat salesforce of wat anders? En daarna wordt het ook echt geïntroduceerd. Op dit moment werken we allemaal op verschillende eilandjes in verschillende systemen.	
Dat gebeurt te weinig eigenlijk en dat snap ik ook wel, het kost wel iedere keer een aantal minuten het is heel erg belangrijk maar ja het is ook weer een beetje zo, is het nou echt zo belangrijk, moet het echt in sales force staan of kunnen we het er ook bij laten. Het liefst wel, maar we kunnen niet met z'n alle 12 uur per dag gaan werken.	
Ja, het voordeel is als mensen een aantal dingen zelf in salesforce kunnen doen zodat je bijvoorbeeld een lijstje draait van offertes die open staan. Maar op het moment dat je dat offerte dingetje niet hebt ingevuld dan komt hij er niet bij. Maar goed dat is altijd een bottleneck.	
Ja, inderdaad, maar goed wat we nu hebben aan CRM, voor leadopvolging is de versie die we nu hebben van salesforce, die volstaat. Hij heeft niet echt bijzondere functies. Waar ik het nu vooral voor gebruik is een vergaar bak en een plaats waar ik makkelijk alles kan opslaan en terug kan vinden door middel van statussen en partners en een klein beetje overzicht te houden hoeveel offertes we hebben en hoeveel gewonnen offertes hebben we. Nee, dan zou ik iets meer willen werken met dashboards binnen salesforce, van hoeveel leads hebben we binnen gehad hoeveel hebben we gekwalificeerd. Ja, voor mij idee, een half jaar geleden was de status 63 een klant die wel terug gebeld wilde worden.	

Op dit moment is een status 63 daar gaan we gewoon 90% zeker een afspraak mee maken.	
Dat zal ongetwijfeld, we zijn natuurlijk in een korte tijd snel gegroeid. We weten allemaal wat we enigszins aan elkaar hebben, maar we hebben nog niet zoveel op papier staan. Je merkt nu bijvoorbeeld, nu we Yannick hebben dat hij zoiets heeft van "Hallo waarom weet ik hier niks van" en dat heeft als reden dat we dat altijd al zo deden. Je merkt nu dat we meer dingen moeten gaan vastleggen. Want we doen allerlei dingen op basis van ervaring. Ja en je merkt dat nu gewoon meer omdat we zijn gegroeid kan niet iedereen meer alles bij zichzelf houden en dat je dan dingen bij andere mensen neer gaat leggen dan moet daar natuurlijk wel een bepaald protocol voor zijn. Je kan het natuurlijk wel op allerlei manier aanvlagen en er kan verschil in werkwijzen zitten maar het kan niet iets totaal anders zijn. We moeten nu gewoon meer dingen vast gaan leggen. Want niet iedere programmeur weet dat als z'n een shop opleveren dat ze mij moeten inlichten. Dat weet de projectmanager wel maar je ziet dat het er wel eens tussendoor glipt. Dus ik denk dat het goed is als we het hele salesproces in kaart brengen en dat we vanuit daar uit ik of Yannick wel aan kunnen geven waar de pijnpunten zitten.	
ja wat ik hier bijv ook nog in mis, wat ik al eerder aangaf, dat de belangrijkste saleskanalen onze partners zijn, ik zou nu niet een overzicht kunnen hebben van dit zijn al onze partners en dit zijn de kickback die we bijvoorbeeld hebben, waarvan we weten van die lead komt van die etc. Een goed voorbeeld van een lead die nu bijna gaan tekenen en die hebben we gekregen door een partner, waardoor we 10% kickback moeten betalen aan die partner. Nou dan is het goed op het moment dat je een offerte maakt dat je er wel bewust van bent dat je daar dan nog 10% op moet inleveren, want dat is natuurlijk hartstikke veel marge die je dan weggeeft en dat je dan ook niet nog een keer 10% korting gaat geven. nee het is inderdaad niet vastgelegd en iets anders waar we ook nog niet goed in slagen, en het is ook nog eens zo dat als we het wel hebben vastgelegd dat we dan geen nacalculatie doen, van hoe goed is het eigenlijk verkocht en eerder die halve dag, ja die dag is verkocht, maar misschien er dan wel voor een dag op gelogd. En vervolgens wordt dan de prijs van de module aangepast naar een dag als mutatie, en dat gebeurt nu ook	Knelpunten
Op dit moment is Merlin heel handig voor een groot aantal modules, maar Merlin is nog niet helemaal gevuld op dit moment staat er nog geen goede tekst bij de modules en er staan een groot aantal modules die we eigenlijk verder weg moeten stoppen. Maar dat is iets waar ik of iemand nog in moet duiken. En de prijzen staan nog niet bij alle modules. Als je iets hebt wat nog niet zoveel voorkomt dan wordt dat gewoon niet bijgewerkt.	

C. Wensen en eisen vanuit de organisatie

Vragenlijst welke is opgestuurd naar de directeur, salesmanager, consultant en deceloper:

Beste Peter, Yannick & Niels en Maikel,

Ik zou graag van jullie willen weten welke wensen en eisen jullie stellen aan de CRM software. Op basis van jullie wensen en eisen kan ik vervolgens een pakketselectie uitvoeren. Zouden jullie de volgende vragen zo concreet mogelijk kunnen beantwoorden zodat ik zoveel mogelijk rekening kan houden met jullie voorkeuren bij het selecteren van de best passend CRM software. De grijze tekst geeft aan waar je aan kunt denken als antwoord.

In de bijlage heb ik een voorbeeld toegevoegd van een wensen en eisen lijst dit kan ook helpen bij het formuleren van je wensen en eisen.

Over welke functionaliteiten moet de CRM software minimaal beschikken volgens jou?

Welke informatie wil je kwijt kunnen in de software?

Wat voor een rapportages wil je kunnen zien?

Welke technische/architectuur kenmerken moet de CRM software hebben volgens jou?

Denk aan Cloud oplossing of zelf te hosten.

Moet de software te koppelen zijn aan andere applicaties via de API?

Wat zijn je eisen met betrekking tot de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid?

via welke apparaten moet de software te gebruiken zijn (mobiel, tablet)

Mogelijkheid tot aanpasbare dashboards en views

Hoeveel mensen moeten gebruik kunnen maken van de CRM software?

Waar moet de software leverancier aan voldoen?

Moet deze ervaring hebben met MKB bedrijven?

Moet de leverancier uitbreidbare CRM toepassingen aanbieden?

Wat zijn de vereiste met betrekking tot de prijs?

Denk hierbij aan maximale prijs per gebruiker

Aanschafprijs

Ik ben benieuwd naar jullie antwoorden, mochten er nog vragen of opmerkingen zijn dan verneem ik ze graag.

--

Met Vriendelijke groet / With kind regards,

Rick Anderson

Experius B.V.

Begijnkade 6

3512 VT Utrecht

Peter van der Reijden:

Over welke functionaliteiten moet de CRM software minimaal beschikken volgens jou?

Leads/prospects moeten ingegeven kunnen worden

Overzicht van de leads/prospects moet eenvoudig in een rapport weergegeven kunnen worden

Dealsize moet ingegeven kunnen worden

Adresinformatie moet ingegeven kunnen worden

Opvolgingsacties moeten ingegeven kunnen worden

Overzicht van uitstaande offertes moet eenvoudig op te roepen zijn in een rapportage

Verschillende fase van prospect tot deal moeten inzichtelijk gemaakt kunnen worden

Acties moeten aan een medewerker toegewezen kunnen worden

Welke technische/architectuur kenmerken moet de CRM software hebben volgens jou?

Het moet een cloud oplossing zijn

Er moet een API zijn die goed gedocumenteerd is en aangesproken kan worden

De software moet een app hebben

Wat zijn je eisen met betrekking tot de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid?

De software moet eenvoudig op alle devices te gebruiken zijn

De software moet een app hebben

Acties moeten eenvoudig aan medewerkers toegekend kunnen worden

Waar moet de software leverancier aan voldoen?

Bewezen track record in MKB

Wat zijn de vereiste met betrekking tot de prijs?

Maximale prijs per gebruiker € 50,-

Yannick Roling:

Over welke functionaliteiten moet de CRM software minimaal beschikken volgens jou?

Lead registratie

Sales planning

Sales forecasting

Conversie registratie

Rapporteren

Welke technische/architectuur kenmerken moet de CRM software hebben volgens jou?

Goede API

Voorkeur cloud

Wat zijn je eisen met betrekking tot de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid?

Mobiel/tablet is geen vereiste, wel zeer wenselijk

Aanpasbare dashboards

Rapportages zelf aan kunnen maken

Waar moet de software leverancier aan voldoen?

Ervaring in dezelfde branche

Wat zijn de vereiste met betrekking tot de prijs?

Lage verplichte implementatiekosten

Max 5 dagen consultancy

Niet meer dan €40 per user / maand

Niels de Weger:

Over welke functionaliteiten moet de CRM software minimaal beschikken volgens jou?

Klantgegevens, wensen, samenvatting per gesprek. Reminders, Omzet per klant versus geïnvesteerd bedrag bij Experius. Medewerkers informatie

Export van omzet per klant versus geïnvesteerd bedrag bij Experius per jaar.

Ziekteverzuim per medewerker

Vakantie per medewerker

Welke technische/architectuur kenmerken moet de CRM software hebben volgens jou?

Het liefst een cloudoplossing zodat iedereen kan inloggen vanaf elke locatie.

Wat zijn je eisen met betrekking tot de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid?

Zowel mobiel, tablet als telefoon

Mogelijkheid tot aanpasbare dashboards en views

Moet mogelijk zijn omdat iedere medewerker andere eisen/ wensen heeft in het kader van monitoring

Hoeveel mensen moeten gebruik kunnen maken van de CRM software?

In ieder geval iedereen die direct klantcontact heeft. In dit CRM systeem moeten gemaakte afspraken met klanten namelijk vastgelegd gaan worden.

Waar moet de software leverancier aan voldoen?

Moet deze ervaring hebben met MKB bedrijven?

Het moet mijn inziens inderdaad software zijn die ervaring heeft met MKS bedrijven en heeft aangetoond dat de software een bijdrage levert aan de workflow.

Moet de leverancier uitbreidbare CRM toepassingen aanbieden?

Wanneer een systeem beperkingen heeft moet het of uitbreidbaar zijn via een API of de leverancier moet uitbreidbare CRM toepassingen aanbieden.

Wat zijn de vereisten met betrekking tot de prijs?

Denk hierbij aan maximale prijs per gebruiker

De meeste CRM oplossingen zijn SaaS oplossingen welke maandelijks per gebruiker worden gefactureerd. Ik denk dat een bedrag van 40 euro per gebruiker per maand reëel is.

Aanschafprijs

Momenteel niet meer dan 5 a 6 duizend euro per jaar.

Ik ben benieuwd naar jullie antwoorden, mochten er nog vragen of opmerkingen zijn dan verneem ik ze graag.

Maikel Martens:

Welke technische/architectuur kenmerken moet de CRM software hebben volgens jou?

De rest API moet beschikbaar zijn

De rest API moet gedocumenteerd zijn

Account informatie is uit te lezen middels rest API

Module en Extensie (prijs)informatie moet toegevoegd kunnen worden middels rest API

Contact informatie is uit te lezen middels rest API

D. Longlist bronnen

1	https://cursussen.sharepoint.hu.nl/fnt/36/TCBI-V2CRM-14/Studiemateriaal/CRM%20-%20Les%206.1%20-%20Gartners%20CRM%20Salesforce%20Magic%20Quadrant.pdf
5	https://cloud.oracle.com/_downloads/DataSheet_Sales_SmartPhoneTablet/oracle_sales_cloud_mobile_ds.pdf
9	https://developers.getbase.com/docs/rest/articles/introduction
10	https://getbase.com
11	https://www.youtube.com/watch?v=mMMcR-KOGgY
13	https://www.youtube.com/watch?v=zXjEcBg0rU
14	http://www.crmnext.com/
15	https://www.youtube.com/watch?v=qMRppZB0dSs
16	https://www.youtube.com/watch?v=5rZUUGdDJ74
17	https://www.getapp.com/customer-management-software/a/netsuite-crm/
18	http://www.netsuite.com/portal/products/netsuite/crm/sfa.shtml#ns
19	https://msdn.microsoft.com/dynamics/crm/webapipreview
20	https://blogs.oracle.com/angelo/entry/rest_enabling_oracle_fusion_sales
21	https://cloud.oracle.com/en_US/sales-cloud?tabID=1383678927294
22	http://www.sagecrm.com/editions-pricing/
23	http://issuu.com/sagetechnologies/docs/sage_crm_cloud_editions_datasheet?e=4878380/4592703
24	http://www.sagecrm.com/
25	https://www.youtube.com/watch?v=sx0zDTC9TNc&feature=youtu.be
26	https://www.youtube.com/watch?v=79QQbQ-PDkM
27	https://www.youtube.com/watch?v=kBpR852bzdW
28	https://community.sagecrm.com/user_community/m/sage_crm_marketing_materials/27365.aspx
29	http://www.sugarcrm.com/products/editions-and-pricing
30	https://www.youtube.com/watch?v=Wi_DF7Hokj4&list=PLsVqYCxOaxJnZz0xz0TfBynXK6dxusUEP
31	http://www.crmswitch.com/crm-cost/crm-cost-list/
32	https://www.zoho.com/crm/
33	http://www.sugarcrm.com/
34	http://www.bullhorn.com/
35	https://www.zoho.com/crm/lp/demo2.html
36	https://www.zoho.com/mobile-apps.html
38	http://developer.bullhorn.com/documentation
39	https://www.getapp.com/customer-management-software/a/infor-crm/
40	https://msdn.microsoft.com/dynamics/crm/dn927174
41	http://builtwith.com/crmnext.com
44	https://webevents.force.com/s/pe-tour.html
45	http://video.sagecrm.com/listing.php?search=cloud-training
46	https://izfpsd6569.trial.sugarcrm.eu/
47	http://www.smallbusinesscomputing.com/biztools/article.php/3890051/SugarCRM-for-Small-Business-CRM.htm
48	http://www.slideshare.net/mreischer/sap-cloud-for-customers

E. Reflectieverslag

Externe bijlage

F. Plan van aanpak

PLAN VAN AANPAK

RICK ANDERSON
1602892

Plan van Aanpak

Experius

Business IT & Management

Hogeschool Utrecht

Utrecht, 13-10-2015

Student



Rick Anderson



Hogeschool Utrecht



+31 654938671



Rick.anderson@student.hu.nl

Docentbegeleider



Gert van Hardeveld



Hogeschool Utrecht



+31 628252180



Gert.vanhardeveld@hu.nl

Bedrijfsbegeleider



Peter van der Reijden



Experius



+31 646137888



Peter@experius.nl

Inhoud

1 Inleiding	3
2 Opdrachtdefinitie	4
2.1 Bedrijfsbeschrijving.....	4
2.2 Aanleiding.....	5
2.3 Probleem- en vraagstelling.....	5
2.4 Doelstelling	6
2.5 Scope	6
2.6 Afhankelijkheden	6
2.7 Randvoorwaarde en beperkingen.....	6
2.8 Risico's.....	7
2.9 Kwaliteitsverwachtingen	7
2.10 Theoretisch kader.....	7
2.11 Voorlopige literatuurlijst.....	8
3 Onderzoeksmethoden	9
3.1 Methode beschrijving.....	9
3.2 Methode verantwoording.....	10
3.3 Onderzoeksactiviteiten.....	11
3.4 Beperkingen.....	11
3.5 Ethische afweging.....	11
4 Projectplanning	12
4.1 Product breakdown structure	12
4.2 Product beschrijving.....	12
4.3 Aannames	13
4.4 Project planning	13
5 Organisatie structuur	14
5.1 Organisatie beschrijving.....	14
5.2 Rollen en verantwoordelijkheden	14
5.3 Communicatie strategie	14
Bronnen	15
Bijlage.....	16
A Contract afstudeeropdracht.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 Inleiding

Dit document beschrijft de aanpak van de afstudeeropdracht van Rick Anderson, student Business IT & Management aan de Hogeschool Utrecht. Dit plan van aanpak beschrijft in het tweede hoofdstuk de definitie van de opdracht, dit wordt gedaan aan de hand van een bedrijfsbeschrijving en de aanleiding van de opdracht. De aanleiding is vervolgens vertaald naar een concrete probleem-, vraag- en doelstelling. Dit hoofdstuk beschrijft ook nog de scope, afhankelijkheden, beperkingen, risico's en de kwaliteitsverwachtingen welke bij deze afstudeeropdracht horen.

In hoofdstuk drie is de onderzoeksmethode uitgewerkt, zo kan de lezer zien hoe het onderzoek is opgebouwd. Als eerst wordt de methode beschreven per deelvraag. Daarna zal de beschreven onderzoeksmethode worden verantwoord. Dit onderzoek kent ook een aantal beperkingen welke ook staan beschreven in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk vier beschrijft de projectplanning en alle facetten welke hierbij horen, dit hoofdstuk bevat een productflow, productbeschrijving, de aannames die zijn gemaakt en als laatst een projectplanning waarbij de op te leveren producten in een tijdslijn staan weergegeven.

Het laatste hoofdstuk beschrijft de organisatie structuur waarin alle betrokkenen en de relatie die zij met elkaar hebben staat beschreven. Vervolgens worden de rollen weergegeven en als laatst wordt de communicatie strategie beschreven.

2 Opdrachtdefinitie

Het doel van dit hoofdstuk is het definiëren van de opdracht. Eerst wordt het bedrijf beschreven, vervolgens wordt de aanleiding van de opdracht uitgewerkt. De opdracht kan hierdoor worden vertaald naar een probleemstelling en bijbehorende vraagstelling. Hierna volgt de doelstelling van de opdracht gevolgd door de scope welke beschrijft wat wel en niet binnen het kader van de opdracht valt. Vervolgens worden de afhankelijkheden, randvoorwaarden, beperkingen en risico's beschreven en als laatste komen de kwaliteitsverwachtingen aan bod, waarin ook staat vermeld hoe de kwaliteit gewaarborgd wordt.

2.1 Bedrijfsbeschrijving

Experius ontwerpt, ontwikkelt en implementeert verkoopplatformen op basis van Magento e-commerce. Dit doen zij zowel voor Business to Consumer (B2C) als Business to Business (B2B). Experius richt zich niet alleen op het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van de technische oplossing voor haar klanten, maar probeert samen met haar klanten tot een goed uitgedachte e-commerce strategie te komen. Experius telt twintig medewerkers en bedient ongeveer tachtig klanten.

2.1.1 Visie

Voor steeds meer bedrijven (zowel B2C als B2B) is het cruciaal om gebruik te maken van de mogelijkheden van e-commerce. Experius gaat samen met ambitieuze bedrijven de uitdaging aan om te groeien door het verzorgen van een succesvolle e-commerce omgeving welke ingebed is binnen de bestaande bedrijfsprocessen en systemen (Experius, 2015).

2.1.2 Bedrijfsdoelstelling

- De ontwikkeling van een succesvol verkoopplatform gebaseerd op het markt leidende Magento e-commerce platform (Experius, 2015).
- Verhogen van de verkopen door conversie optimalisatie (Experius, 2015).
- Het verlagen van de kosten door het automatiseren van het verkoop- en orderproces (Experius, 2015).

2.1.3 Werkwijze van Experius

Experius gelooft in een langdurige samenwerking met haar klanten waarbij een meetbaar resultaat centraal staat. Tijdens het traject wordt de voortgang in heldere taal en meetbaar gecommuniceerd, zodat ook het eindresultaat voldoet aan de verwachtingen die aan het begin zijn gedeeld. (Experius, 2015)

2.1.4 Diensten

Experius levert de volgende diensten:

- Magento Webshop;
- B2B Webshop;
- Magento Mobile;
- Mamut en Magento koppeling M-shop;
- Magento ERP;
- Magento webshop België.

2.2 Aanleiding

Deze afstudeer opdracht is tot stand gekomen in samenspraak met Peter van der Reijden, De student was opzoek naar een afstudeer opdracht en had gehoord dat Experius bezig was met het optimaliseren van haar verkoopproces. Tijdens het eerste gesprek heeft deze opdracht vorm gekregen. Peter van der Reijden is als Managing CEO van Experius altijd zelf verantwoordelijk geweest voor de meeste Customer Relationship Management (CRM) activiteiten. Het laatste jaar nemen de prospects en de klanten van Experius snel toe. Dit is een positieve ontwikkeling voor Experius en haar werknemers, alleen brengt dit wel een complicatie met zich mee. Peter van der Reijden kan niet meer alleen alle CRM gerelateerde taken vervullen.

Langzaam zijn er twee andere medewerkers van Experius de taken over gaan nemen naast de dagelijkse werkzaamheden. Ook is er ook nog een accountmanager ingehuurd van Nexor, welke het verkoopteam moet gaan versterken en professionaliseren.

Er gaan steeds meer mensen bezig met CRM gerelateerde activiteiten, maar zonder gecentraliseerde CRM bestaat er geen centraal overzicht van de afspraken die met prospects en bestaande klanten zijn gemaakt. Als een prospect is benaderd door een collega van Peter van der Reijden is hij niet altijd op de hoogte van de exacte afspraken die zijn gemaakt. De accountmanager heeft vanuit Nexor een beperkte versie van Salesforce meegenomen, welke hij gebruikt om de CRM activiteiten in vast te leggen. Peter van der Reijden maakt hier soms ook gebruik van, maar de andere medewerkers nog niet.

In Juni 2015 heeft Rick Anderson aan Gert van Hardeveld gevraagd of deze opdracht geschikt is als afstudeer opdracht voor de opleiding Business IT & Management. Meneer van Hardeveld heeft aangegeven dat het optimaliseren van het gehele CRM proces te groot is en dat deze beter beperkt kon blijven tot het verkoopproces met zowel de gehele operationele invulling als de management rapportages en daarnaast ook een pakketselectie uit te voeren met 'proof of concept' van de geselecteerde software.

2.3 Probleem- en vraagstelling

De aanleiding is te vertalen naar de volgende probleemstelling:

"Het commerciële proces van Experius is niet gestandaardiseerd en klantinformatie is niet centraal toegankelijk."

De probleemstelling kan worden vertaald naar de volgende vraagstelling:

"Hoe kan het verkoopproces middels CRM software worden verbeterd om zo de efficiëntie en effectiviteit van het verkoopproces te verhogen?"

De hoofdvraag bestaat uit de volgende deelvragen:

1. Hoe verloopt het huidige verkoopproces en de informatievoorziening?
2. Wat zijn de knelpunten van het huidige verkoopproces?
3. Hoe kan het verkoopproces en de informatievoorziening worden verbeterd?
4. Welke requirements kunnen opgesteld worden voor de verbeterde informatievoorziening?
5. Welke CRM software past het beste bij het verbeterde verkoopproces?
6. Hoe kan de CRM software het beste worden geïmplementeerd?

2.4 Doelstelling

De doelstelling welke wordt afgeleid uit de vraagstelling, is geformuleerd als volgt:

“Het inrichten van een gecentraliseerd verkoopproces dat wordt ondersteund door CRM software, om zo mogelijk te maken dat de verkoopactiviteiten door verschillende medewerkers effectief en efficiënt kan worden uitgevoerd per januari 2015.”

2.5 Scope

De volgende zaken vallen binnen de scope van deze opdracht:

- Het opstellen van een plan van aanpak;
- Het uitvoeren van een theoretische verkenning ten behoeve van het onderzoek;
- Het huidige verkoopproces en informatievoorziening in kaart brengen;
- Ontwerpen van een effectief en efficiënt verkoopproces en informatievoorziening;
- Requirements van het CRM pakket in kaart brengen;
- Uitvoeren van een pakketselectie;
- CRM software implementeren zodat deze het verkoopproces kan ondersteunen;
- Opstellen van een ‘Proof of Concept’.

De volgende punten vallen buiten de scope van deze opdracht:

- Onderzoeken hoe CRM bijdraagt aan het marketingproces;
- Onderzoeken hoe CRM bijdraagt aan het (verkoop)serviceproces;
- Ontwerpen van een marketingproces;
- Ontwerpen van een (verkoop)serviceproces;
- CRM software implementeren zodat deze het marketing en (verkoop)serviceproces kan ondersteunen;

2.6 Afhankelijkheden

De opdracht kent de volgende afhankelijkheden:

- Beschikbaarheid van de werknemers en bedrijfsbegeleiding;
- Input van de medewerkers en organisatie (Experius);
- Doorlooptijd van de afstudeerperiode.

2.7 Randvoorwaarde en beperkingen

Deze opdracht kent een aantal randvoorwaarde en beperkingen. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd binnen de periode Juni 2015 tot en met Januari 2015, waarbij de scriptie op 15 december in dient te leveren.

Een andere beperking van deze afstudeeropdracht is dat deze zich enkel richt op het verkoopproces, hoewel marketing en service ook onderdeel zijn van het CRM proces. Meneer van Hardeveld heeft in Juni 2015 het advies gegeven om de opdracht te beperken tot enkel het verkoopproces (van ‘lead tot order’). Dit advies is meegenomen en verwerkt in de vraagstelling en doelstelling.

2.8 Risico's

De risico's verbonden aan de afstudeeropdracht zijn beschreven in de onderstaande tabel.

Bedreiging	Tegenmaatregel
Lage beschikbaarheid bedrijfsbegeleider	Afspraken vastleggen in agenda
Lage beschikbaarheid docentbegeleider	Afspraken vastleggen in agenda
Lage beschikbaarheid en motivatie collega's (medewerkers)	Mensen betrekken en up-to-date houden
Tijdsgebrek	Planning bijwerken
Ziekte	Planning bijwerken

Tabel 2.1 Risico overzicht

2.9 Kwaliteitsverwachtingen

Om de kwaliteit inhoudelijk te bewaken zal er structureel worden afgestemd met bedrijfsbegeleider Peter van der Reijden en docentbegeleider Gert van Hardeveld. Zo kan er aan de verwachtingen worden voldaan van zowel de opdrachtgever als de Hogeschool Utrecht. In de planning wordt rekening gehouden met het opleveren van ten minste twee concept versies aan zijn docentbegeleider en bedrijfsbegeleider. Als laatste kwaliteitswaarborging kan het afstudeerleidraad 2015-2016 gebruikt worden om te controleren of alle aspecten die de Hogeschool Utrecht vereist, aanwezig zijn in de op te leveren (deel)producten.

2.10 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader beschrijft de initiële modellen welke van toepassing zijn voor dit onderzoek. Het theoretisch kader heeft als doel om het onderzoek te verankeren in de literatuur.

2.10.1 Customer Relationship Management

De literatuur geeft verschillende definities van Customer Relationship Management, aangezien dit begrip centraal staat in dit onderzoek moet er een eenduidige definitie beschreven worden.

2.10.2 Sales force Automation

Sales force automation is een begrip die tijdens de initiële literatuurstudie naar voren is gekomen, dit begrip kan in verband worden gebracht met het ondersteunen van het verkoopproces waar sprake van is bij de geformuleerde opdracht.

2.10.3 Efficiëntie en effectiviteit

In het onderzoek worden de termen efficiëntie en effectiviteit veelvuldig gebruikt, het is daarom belangrijk om deze begrippen eenduidig te definiëren.

2.10.4 Procesvolwassenheid

De procesvolwassenheid zegt iets over de volwassenheid van het proces en de organisatie zo stelt Six sigma in 2014. Door de volwassenheid van het huidige verkoopproces vast te stellen is er een startpunt voor de verbetering.

Er zijn twee modellen welke bijdragen aan het vaststellen van de procesvolwassenheid. Het eerste model is het UNC Maturity Model van Sixsigma. Dit model beschrijft de procesvolwassenheid op basis van de organisatorische en procesmatige kenmerken van procesvolwassenheid (Sixsigma, 2014).

Het andere model is BPM Volwassenheidsmodel welke in Juli 2009 is ontwikkeld door Bisnez Management en het instituut Business & IT Trends van de Erasmus Universiteit. Het model beschrijft de volwassenheid aan de hand van verschillende kenmerken en niveaus waaronder ook Enterprise architecturen (Stam & Noordam, 2010).

2.10.5 Proces modelleren

Om de huidige situatie in kaart te brengen of het verbeterde ontwerp vorm te geven kan er gebruik worden gemaakt van procesmodelleren. Eén van deze modelleertalen is BPMN, deze taal is ontwikkeld als een notatie welke

relatief makkelijk te begrijpen is voor bedrijfskundigen en kan beschreven worden als een modelleertaal die een gestandaardiseerde brug vormt voor het gat tussen business proces design en de proces implementatie. BPMN maakt gebruik van vier elementen, dit zijn: flow objects, connecting objects, swimlanes en artifacts (White, 2004).

Een andere modelleertaal is Archimate. Archimate is een eenduidige modelleertaal voor geïntegreerde Enterprise architectuur beschrijvingen, waarmee de bedrijfs-, applicatie- en technologie laag beschreven kunnen worden. Daarnaast beschrijft Archimate ook de relaties tussen deze lagen middels een algemeen verbindende service laag. (Jonkers, Jacob, Lankhorst, & Proper, 2009).

2.10.6 Pakketselectie

Voordat de eisen die de organisatie stelt aan het CRM softwarepakket in kaart worden gebracht, is het van belang dat deze eenduidig kunnen worden vastgelegd en prioriteiten krijgen (Arendsen, et al., 2012). Daarnaast kunnen deze eisen ook prioriteiten toegewezen krijgen om zo een verantwoorde afweging te kunnen maken op basis van de belangen van de eenduidig opgestelde requirements. De MoSCoW methode wordt beschreven als simpele manier om software functionaliteiten te prioriteren (Haughey, 2009). De keuze voor het juiste CRM softwarepakket kan ondersteund worden door het gebruik van een standaardmethodiek. De standaardmethodiek kan een hulpmiddel zijn bij het bepalen van de juiste keuze. (KPMG, 2009).

2.11 Voorlopige literatuurlijst

De volgende voorlopige literatuurlijst wordt gebruikt om de eerder genoemde begrippen en modellen te verklaren en toe te lichten.

- Buttle, F., Ang, L., & Iriana, R. (2006). *Sales force automation*. Sydney: Macquarie Graduate School of Management.
- Groenewoud, K., & Hulscher, I. (2000). *Sales Force Automation*. Deventer: Samsom.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. Heidelberg: Springer.
- Wright, G., & Donaldson, B. (2002). *Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption*. International Journal of Information Management.
- Verduin, R. (1999). *Customer Relationship Management*. Kluwer.
- in 't Veld, J. (2002). *Analyse van organisatieproblemen*. Wolters-Noordhoff.
- Sixsigma. (2014, September). *De volwassenheid van proces optimalisatie*. Opgehaald van Sixsigma.nl: <http://www.sixsigma.nl/artikelen/de-volwassenheid-van-proces-optimalisatie>
- Stam, D., & Noordam, P. (2010). *Hoe volwassen zijn Nederlandse organisaties in procesmanagement*. Bisnez.
- Jonkers, H., Jacob, M.-E., Lankhorst, M. M., & Proper, E. (2009). *Archimate 1.0 De internationale standaard voor het modelleren van enterprise-architecturen*. Via Nova Architectura.
- Bizagi. (2015, September 10). *BPM Suite*. Opgehaald van Bizagi: <http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler>
- White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Cooperation
- Arendsen, M., Cannegieter, J., Grund, A., Heck, P., de Klerk, S., & Zandhuis, J. (2012). *Succes met de requirements!* Amsterdam: Academic Service.
- Hogeschool Utrecht. (2015). Requirements. *Les 5.2 – Requirements* (pp. 15-17). Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Haughey, D. (2009, september 17). *Moscow method*. Opgehaald van Project Smart: <https://www.projectsmart.co.uk/moscow-method.php>
- KPMG. (2009). *Succesfactoren van pakketselectie en -implementaties*. Amsterdam: KPMG.

3 Onderzoeksmethoden

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethode. Daarna worden de beschreven methode verantwoord. Vervolgens wordt er beschreven wat de beperkingen zijn van dit onderzoek.

3.1 Methode beschrijving

De onderzoeksmethode worden per deelvraag toegelicht.

Hoe verloopt het huidige verkoopproces en de informatievoorziening?					
1	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie Open interviews	Kwalitatief	Beschrijvend	Het huidige verkoopproces en informatievoorziening uitgewerkt in een modelleertaal
Bronnen	• Jonkers, H., Jacob, M.-E., Lankhorst, M. M., & Proper, E. (2009). Archimate 1.0 De internationale standaard voor het modelleren van enterprise-architecturen. Via Nova Architectura. • Bizagi. (2015, September 10). BPM Suite. Opgehaald van Bizagi: http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler • White, S. A. (2004). Introduction to BPMN. IBM Cooperation				
Wat zijn de knelpunten van het huidige verkoopproces?					
2	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie Open interviews	Kwalitatief	Beschrijvend	Procesvolwassenheid en knelpunten van het huidige verkoopproces
Bronnen	• Sixsigma. (2014, September). De volwassenheid van proces optimalisatie. Opgehaald van Sixsigma.nl: http://www.sixsigma.nl/artikelen/de-volwassenheid-van-proces-optimalisatie • Stam, D., & Noordam, P. (2010). Hoe volwassen zijn Nederlandse organisaties in procesmanagement. Bisnez.				
Hoe kan het verkoopproces en de informatievoorziening worden verbeterd?					
3	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie Open interviews	Kwalitatief	Beschrijvend	Het gewenste verkoopproces en informatievoorziening uitgewerkt in een modelleertaal
Bronnen	• Groenewoud, K., & Hulscher, I. (2000). Sales Force Automation. Deventer: Samsom. • Buttle, F., Ang, L., & Iriana, R. (2006). Sales force automation: . Sydney: Macquarie Graduate School of Management.				
Welke requirements kunnen opgesteld worden voor de verbeterde informatievoorziening?					
4	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie Open interviews	Kwalitatief	Beschrijvend	Een lijst van requirements en bijbehorende prioriteiten
Bronnen	• Arendsen, M., Cannegieter, J., Grund, A., Heck, P., de Klerk, S., & Zandhuis, J. (2012). Succes met de requirements! Amsterdam: Academic Service. • Hogeschool Utrecht. (2015). Requirements. Les 5.2 – Requirements (pp. 15-17). Utrecht: Hogeschool Utrecht.				
Welke CRM software past het beste bij het verbeterde verkoopproces?					
5	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Internetbronnen Input van medewerkers	Bronnenstudie Open interviews	Kwalitatief	Vergelijkend	Een verantwoorde keuze voor de best passende CRM software oplossing
Bronnen	• Haughey, D. (2009, september 17). Moscow method. Opgehaald van Project Smart: https://www.projectsmart.co.uk/moscow-method.php				
Hoe kan de CRM software het beste worden geïmplementeerd?					
6	Benodigde gegevens	Methode van dataverzameling	Methode van data analyse	Soort vraag	Resultaat
	Input van medewerkers	Literatuurstudie Open interviews	Kwalitatief	Beschrijvend	Een verantwoord implementatieplan met draagvlak vanuit de organisatie.
Bronnen	• KPMG. (2009). Succesfactoren van pakketselectie en -implementaties. Amsterdam: KPMG.				

3.2 Methode verantwoording

Per dataverzamelmethode zal worden beschreven waarom hiervoor is gekozen. Daarnaast zal ook de methode van data analyse worden verantwoord.

3.2.1 Literatuurstudie

Nel Verhoeven stelt in 2011 dat bij een gedegen onderzoek altijd literatuurstudie wordt uitgevoerd. De literatuurstudie kan dienen als oriëntatie bij het vooronderzoek, of als theoretische onderbouwing van het onderzoeksplan. In dit plan van aanpak is er een theoretische verkenning uitgevoerd, welke handvaten biedt in de vorm van modellen of modelleertalen waarmee het onderzoek theoretisch verankerd kan worden in de literatuur.

3.2.2 Open interviews

De open interviews zullen worden gestructureerd aan de hand van een 'topic lijst'. Nel Verhoeven beschrijft in 2011 dat het aan te bevelen is om een open interview toch te structureren aan de hand van een aantal onderwerpen. Er zijn drie deelvragen welke onderzocht dienen te worden aan de hand van open interviews, elk van deze interviews heeft een andere topiclijst. De topiclijsten staan weergegeven in tabel 3.2.

Interview deelvraag	Initiële topics
Hoe verloopt het huidige verkoopproces?	• Naam & rol; • Beschrijving huidig verkoopproces; • Huidige procesdocumentatie; • Huidige informatievoorziening; • Huidige knelpunten & problemen.
Hoe kan het verkoopproces en de informatievoorziening worden verbeterd?	• Gewenste Verkoopproces; • Gewenste informatievoorziening; • Eisen m.b.t. de CRM software.
Hoe kan de CRM software het beste worden geïmplementeerd?	• Acceptatie nieuwe werkwijze; • Planning.

Tabel 3.2 Topiclijst open interviews

3.2.3 Kwalitatieve data analyse

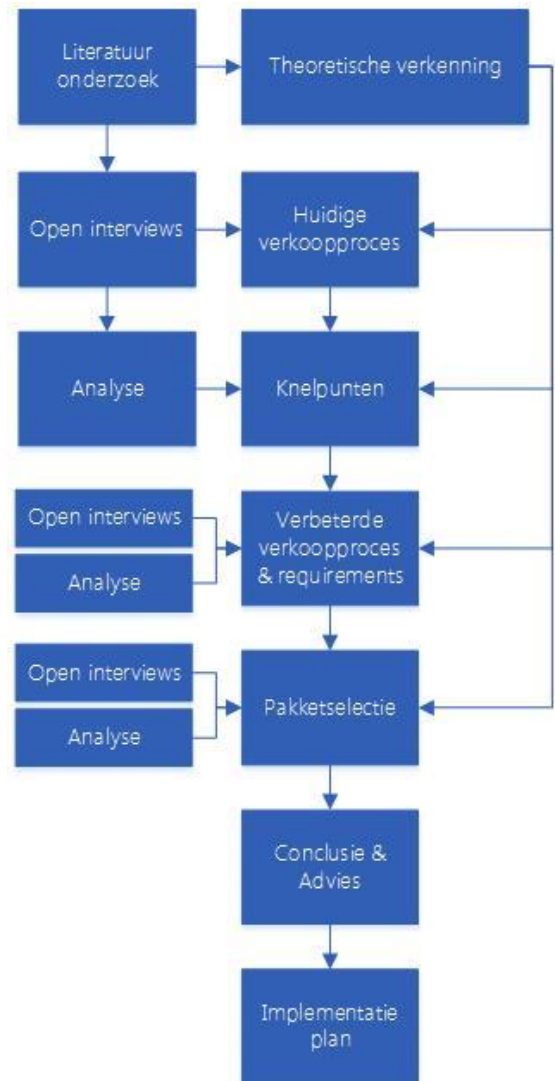
Bij een kwalitatieve data analyse worden de gegevens verzameld om vervolgens hierin een structuur in aan te brengen of een verband te kunnen leggen. (Verhoeven, 2011) Aangezien er data wordt verkregen uit zowel de literatuur als de open interviews kan er een verband worden gelegd om bijvoorbeeld de procesvolwassenheid te bepalen.

3.3 Onderzoeksactiviteiten

De onderzoeksactiviteiten kunnen worden toegelicht aan de hand van figuur 3.1. De linker kolom beschrijven de onderzoeksactiviteiten. De onderzoeksactiviteiten haken in op de rechterkant waar onderdelen staan beschreven welke naar voren komen in de scriptie.

De eerste stap van dit onderzoek is het uitvoeren van een literatuurstudie, deze heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de verschillende theorieën en modellen welke relevant zijn voor dit onderzoek. Deze worden vervolgens verwerkt in de theoretische verkenning.

De eerste open interviews zijn bedoelt om de huidige situatie in kaart te brengen. Doormiddel van een aantal topics zal er tijdens de interviews informatie worden verzameld over het huidige verkoopproces. Door deze data te analyseren en te vergelijken met de theorie uit de theoretische verkenning kunnen er knelpunten worden vastgesteld. Er zullen nogmaals open interviews worden afgenomen om de wensen en eisen (requirements) voor het verbeterde verkoopproces in kaart te brengen. Als deze helder zijn kan er een pakketselectie worden uitgevoerd. Zodra de pakketselectie is uitgevoerd kan er een conclusie worden beschreven om vervolgens een advies uit te brengen.



Figuur 3.1 Onderzoeksactiviteiten

3.4 Beperkingen

Dit onderzoek enkel relevant voor Experius en dus niet direct van toepassing bij een andere onderneming. Daarnaast is het bij een pakketselectie gebruikelijk om de software leveranciers te betrekken bij het verschaffen van informatie, bij dit onderzoek zal de betrokkenheid van de softwareleveranciers beperkt blijven.

3.5 Ethische afweging

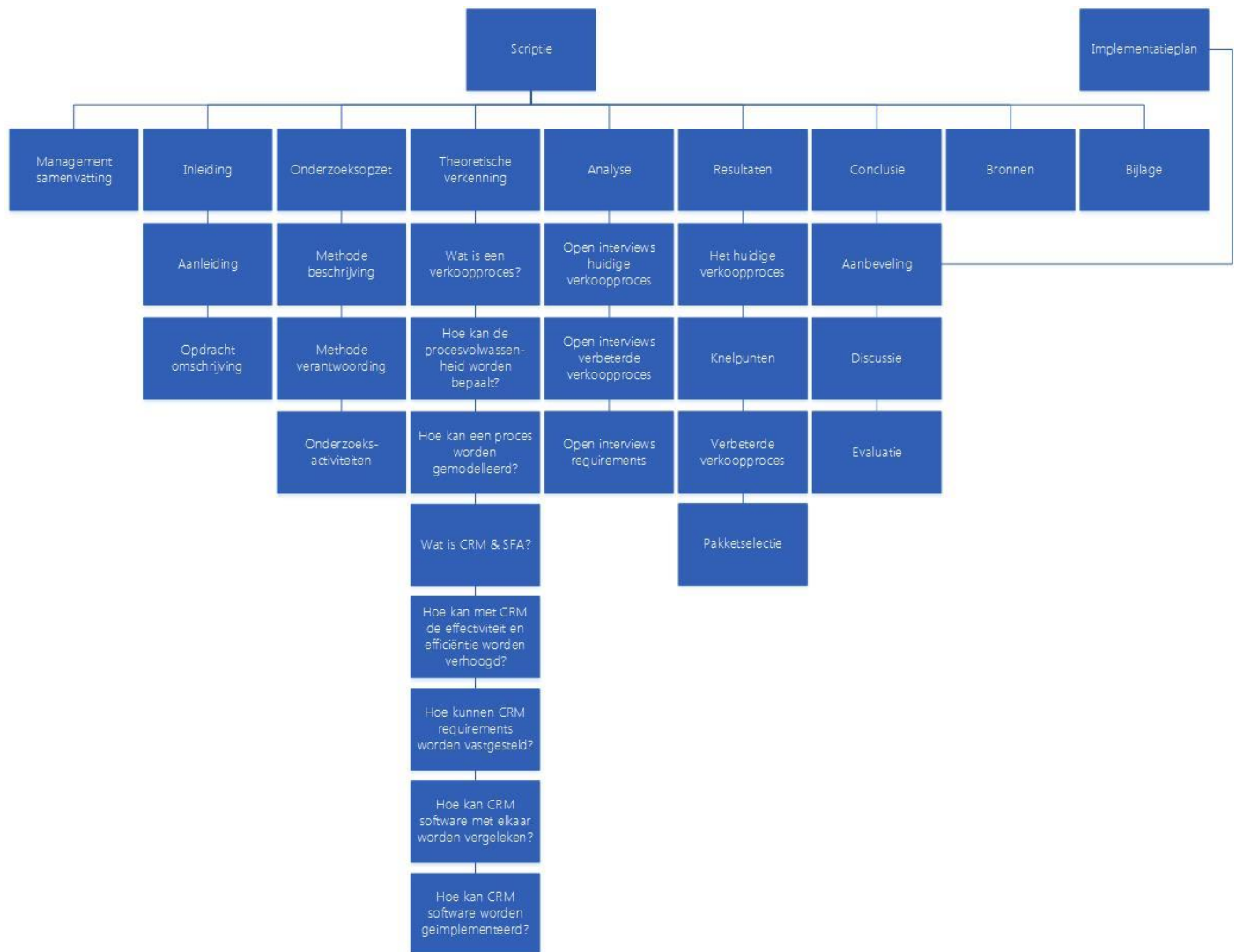
Een gevolg van deze afstudeeropdracht welke te maken heeft met ethiek is het feit dat men bij CRM software te maken heeft met het opslaan van klantgegevens. Voor bepaalde klanten kan de informatie welke door Experius wordt vastgelegd persoonlijk zijn. Deze klantinformatie zal dus discreet en enkel intern gebruikt mogen worden. Omdat enkel een beperkt aantal medewerkers van Experius gebruik gaan maken van de CRM software is deze oplossing ethisch verantwoord.

4 Projectplanning

Dit hoofdstuk beschrijft de projectplanning. Eerst wordt er een Product breakdown structure (PBS) weergegeven, de deelproducten worden in de paragraaf daarna toegelicht. Vervolgens worden de aannames beschreven, die zijn gemaakt om tot een planning te komen welke zal worden weergegeven in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

4.1 Product breakdown structure

Deze product breakdown structure beschrijft de wijze waarop de scriptie tot stand komt. De deelproducten worden in de volgende paragraaf toegelicht.



Figuur 4.1 Product breakdown structure

4.2 Product beschrijving

De deelproducten die in de bovenstaande product breakdown structure staan worden per product beschreven.

4.2.1 Inleiding

De inleiding beschrijft de opbouw van het eindproduct, in dit geval de scriptie. De opdracht zal hier worden omschreven, hierin staat de aanleiding, probleem-, vraag- en doelstelling.

4.2.2 Onderzoeksopzet

Dit deelproduct beschrijft de onderzoeksopzet. Voor elke deelvraag worden zaken beschreven als; benodigde gegevens, de methode van dataverzameling en de methode van data analyse. Zo kan de lezer van het eindproduct inzicht verkrijgen in de opbouw van het onderzoek.

4.2.3 Theoretische verkenning

De theoretische verkenning geeft antwoord op de theoretische vraagstukken. De theoretische vragen haken in op de geformuleerde deelvragen.

4.2.4 Analyse

De analyse beschrijft de wijze waarop de open interviews zijn geanalyseerd.

4.2.5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven, de opbouw van dit hoofdstuk is bijna gelijk aan de geformuleerde deelvragen, zo zijn deze relatief makkelijk te herleiden naar de deelvragen.

4.2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie gegeven van het onderzoek, vervolgens worden er aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zullen aspecten zijn die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, maar niet in dit onderzoek behandeld worden. Daarnaast wordt ook het onderzoek ter discussie gesteld en zal er een evaluatie worden beschreven.

4.2.6 Implementatieplan

Het implementatie plan, welke niet direct is opgenomen in het onderzoeksrapport, geeft antwoord op de laatste deelvraag. Hierin staat op basis van de aanbevelingen het implementatieplan beschreven.

4.2.7 Bronnen

In dit hoofdstuk worden de tekortkomingen van dit onderzoek ter discussie gesteld. Er wordt beschreven wat deze tekortkomingen zijn en wat de meerwaarde hiervan kan zijn.

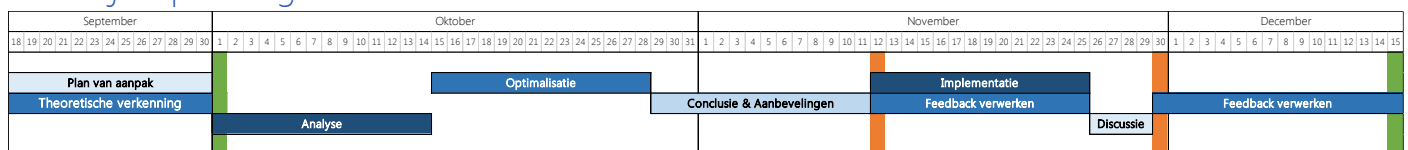
4.2.8 Bijlage

De bijlage bevat alle documentatie welke niet relevant genoeg is om direct op te nemen in het rapport.

4.3 Aannames

Bij het opstellen van dit plan van aanpak is de aanname gemaakt dat de pakketselectie methode welke tijdens de lessen van het vak "CRM en selecteren" is aangeleerd een geschikte en verantwoorde methode is.

4.4 Project planning



Figuur 4.2 Schematische weergave van de planning



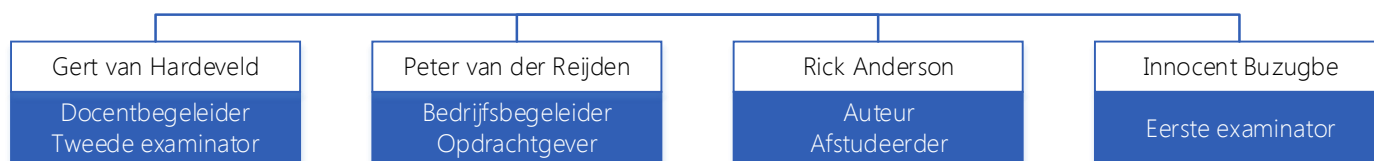
In de planning wordt rekening gehouden met het twee keer tussentijds opleveren van de scriptie, daarnaast worden alle op te leveren deelproducten opgeleverd binnen de gestelde periode welke wordt weergegeven door middel van blauwe balken.

5 Organisatie structuur

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd binnen een organisatie, deze (tijdelijke) organisatie wordt in dit hoofdstuk beschreven.

5.1 Organisatie beschrijving

Deze tijdelijke organisatie bestaat uit vier leden. Gert van Hardeveld zal gedurende de afstudeer periode Rick Anderson begeleiden vanuit school. Peter van der Reijden is opdrachtgever en bedrijfsbegeleider en zal begeleiden vanuit Experius haar perspectief. Daarnaast is Innocent Buzugbe toegewezen als eerste examinerator en zal de scriptie na oplevering beoordelen en Rick Anderson toetsen tijdens de afstudeerzitting.



Figuur 5.1 Organisatie beschrijving

5.2 Rollen en verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden zijn per lid beschreven in het onderstaande tabel.

Naam	Rol	Verantwoordelijkheden
Rick Anderson	Auteur Afstudeerder	Opleveren van producten zoals overeengekomen
Peter van der Reijden	Bedrijfsbegeleider Opdrachtgever	Begeleiden en beoordelen van deelproducten en scriptie
Gert van Hardeveld	Docentbegeleider Tweede Examinerator	Begeleiden en beoordelen van deelproducten en scriptie
Innocent Buzugbe	Eerste Examinerator	Beoordelen van de scriptie

Tabel 5.2 Rollen en verantwoordelijkheden

5.3 Communicatie strategie

De communicatiestrategie heeft als doel om de informatie uitwisseling te beschrijven en te waarborgen.

5.3.1 Plan van aanpak

Het plan van aanpak wordt ingeleverd volgens de procedure zoals deze staat beschreven in de afstudeerleidraad 2015-2016 en zal een contract bevatten welke bijgevoegd is in de bijlage van dit plan van aanpak. Wanneer het plan van aanpak akkoord is bevonden door zowel de opdrachtgever als de docentbegeleider kan deze ondertekend worden.

5.3.2 Deelproducten

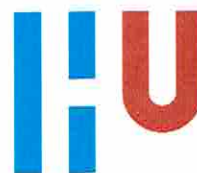
De deelproducten worden opgeleverd per mail. Bij elke deelproduct oplevering hoort een moment van afstemming welke na oplevering ingepland wordt. Zo kan er feedback verkregen worden van de opdrachtgever en begeleiders en zo kan er tijdig worden bijgestuurd.

5.3.3 Eindproduct

Het eindproduct wordt opgeleverd zoals staat beschreven in het afstudeerleidraad 2015-2016. De afstudeeropdracht kent geen geheimhouding.

Bronnen

- Arendsen, M., Cannegieter, J., Grund, A., Heck, P., de Klerk, S., & Zandhuis, J. (2012). *Succes met de requirements!* Amsterdam: Academic Service.
- Bizagi. (2015, September 10). *BPM Suite*. Opgehaald van Bizagi: <http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler>
- Experius. (2015, Juni 1). *Over ons*. Opgehaald van Experius: <http://www.experius.nl/over-ons>
- Experius. (2015, September 10). *Vacatures*. Opgehaald van Experius: <http://www.experius.nl/vacatures/>
- Haughey, D. (2009, september 17). *Moscow method*. Opgehaald van Project Smart: <https://www.projectsmart.co.uk/moscow-method.php>
- Hogeschool Utrecht. (2015). Requirements. *Les 5.2 – Requirements* (pp. 15-17). Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Jonkers, H., Jacob, M.-E., Lankhorst, M. M., & Proper, E. (2009). *Archimate 1.0 De internationale standaard voor het modelleren van enterprise-architecturen*. Via Nova Architectura.
- KPMG. (2009). *Succesfactoren van pakketselectie en -implementaties*. Amsterdam: KPMG.
- Sixsigma. (2014, September). *De volwassenheid van proces optimalisatie*. Opgehaald van Sixsigma.nl: <http://www.sixsigma.nl/artikelen/de-volwassenheid-van-proces-optimalisatie>
- Stam, D., & Noordam, P. (2010). *Hoe volwassen zijn Nederlandse organisaties in procesmanagement*. Bisnez.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Cooperation.



Datum: 13-10-2015

Student

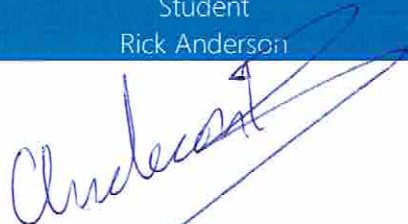
Naam	Rick Anderson
Opleiding	Business IT & Management Voltijd
Adres student	Westbroekse binnenweg 56a12
Postcode & Woonplaats	3612 AJ, Tienhoven UT
Studentnummer	1602892
Telefoonnummer	+31 654938671
E-mailadres	Rick.anderson@student.hu.nl

Bedrijf

Naam	Experius
Adres	Begijnkade 6
Postcode & Plaats	3512 VT, Utrecht
Bedrijfsbegeleider	Peter van der Reijden
Telefoonnummer	+31 646137888
E-mailadres	Peter@experius.nl

Beoogde datum van afstuderen Januari 2016

Ondergetekenden verklaren akkoord te gaan met de inhoud van aangehecht plan van aanpak.

Student Rick Anderson	Docentbegeleider Gert van Hardeveld	Bedrijfsbegeleider* Peter van der Reijden
		

**Door ondertekening van dit formulier verklaart de bedrijfsbegeleider (en eventuele mede-begeleiders) over voldoende kennis te beschikken, op minimaal HBO-niveau, om de afstudeerder te begeleiden.*