

**EXAMENEISEN
EN
LITERATUURLIJST
NIMA/SMA SALES-B**

(Van toepassing op de examens vanaf oktober 2010)

Inhoudsopgave

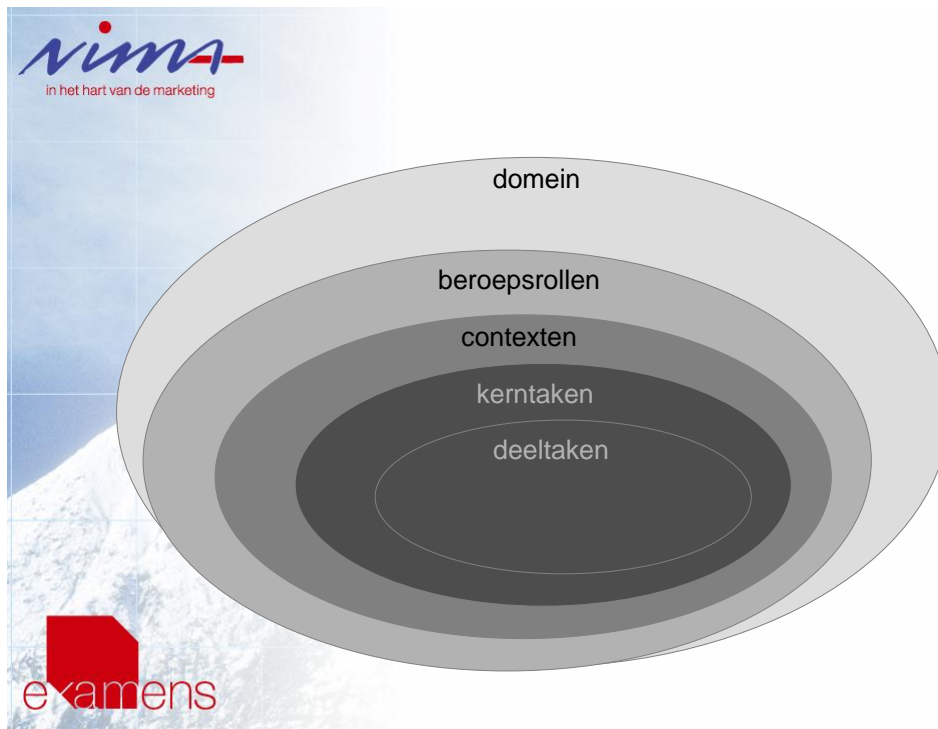
I.	Examendoelstelling	3
II.	Examenmethodiek	5
III.	Exameneisen	12

Literatuurlijst NIMA/SMA Sales-B

I. Examendoelstelling

Niveau en positionering NIMA/SMA Sales-B

Het NIMA/SMA Sales-B examen toetst of kandidaten beschikken over de kennis, vaardigheden, persoonlijke en beroepscompetenties om binnen het domein van de Sales op managementniveau te kunnen opereren. Het NIMA/SMA Sales-B examen vormt de basis voor beroepsrollen op het niveau van Sales- en Accountmanagement op niveau 6 van het Europese Marketing kwalificatieraamwerk gebaseerd op de uitgangspunten van het European Qualification Framework.



Figuur 1. Metastructuur NIMA Examens

Beroepsrollen en contexten NIMA/SMA Sales-B

Kandidaten met een NIMA/SMA Sales-B diploma werken als verkoopleiders of als (key)accountmanagers op Sales afdelingen. De aard van de bedrijven variëren van middenkleinbedrijf tot grote (multinationale) bedrijven.

Deze bedrijven kunnen zowel profit als non-profit zijn die werken in verschillende marktsegmenten, bijvoorbeeld in een retailconsumenten markt, of business-to-business markt.

Van een (aankomend) verkoopleider of accountmanager wordt verwacht dat hij of zij beschikt over kennis en inzicht met betrekking tot algemene verkoopgrondslagen en – principes, dat hij of zij elementaire kennis heeft van managementbegrippen, inzicht heeft in commerciële processen en actief leiding kan geven aan het verkoopproces. Verder wordt verwacht dat hij of zij de vaardigheden bezit om een verkoop- of accountteam te leiden en te coachen, dat hij of zij kan onderhandelen over de verkoop van producten en diensten en dat hij of zij relaties kan ontwikkelen en beheren. De professionele verkoopleider of accountmanager moet op operationeel managementniveau volwaardig kunnen functioneren in een verkooporganisatie.

Kerntaken van NIMA/SMA Sales-B

De belangrijkste kerntaken van NIMA/SMA Sales-B gediplomeerden zijn:

1. Planmatig ontwikkelen van business binnen context van het business model en de bedrijfspolicy van de organisatie;
 - Opzetten van een (strategisch) salesplan, aansluitend op strategisch marketingplan (inclusief segmentatie, koppeling van te verkopen (delen van) productportfolio aan geselecteerde klanten(groepen)).
 - Herkennen van business opportuniteiten; mogelijkheden en onmogelijkheden.
 - Keuze maken omtrent uit te voeren salesactiviteiten.
2. Leiding geven aan Sales / Accountteam
 - Keuze maken omtrent uit te voeren salesactiviteiten.
 - Gebruik maken van duidelijke en adequate meet-, evaluatie- en beloningssystematiek.
 - Richting geven aan ontwikkeling van teamleden en hun werkomgeving.
3. Afstemmen met aanpalende werkgebieden binnen organisatie
 - Planning en aansturen van activiteiten in relatie tot direct gerelateerde werkgebieden (marketing, financieel, juridisch, HRM, delivery (logistiek & service) portfolio ontwikkeling).
 - Richting geven aan ondersteunende werkgebieden (ICT, Secretariaat etc.).
 - Afstemming met leidinggevende.
4. Ontwikkelen van klantrelaties
 - Ontwikkelen en onderhouden van DMU- relaties op peer-to-peer niveau.
 - Faciliteren van DMU-relaties op C-level (besluitvormingsniveau boven eigen functioneren) zowel nationaal als internationaal.
5. Vertaling portfolio naar Customer Oriented Value Propositions
 - Uitvoeren en begeleiden van het gehele verkooptraject (leadgeneratie, identificatie, kwalificatie, ontwikkelen, proposal, closing, delivery), inclusief adequate meting.
 - Afstemmen Value Propositie op enerzijds de behoeften van de klanten (Value Selling) en anderzijds op merk (Brand Value) en corporate/SBU policy.
6. Persoonlijke performance
 - Effectief kunnen communiceren.
 - Effectief kunnen presenteren.
 - Persoonlijke effectiviteit.

II. Examenmethodiek

Het totale NIMA/SMA Sales-B examen bestaat uit twee onderdelen: onderdeel B1 (schriftelijk) en onderdeel B2 (mondeling). Aangeraden wordt eerst het schriftelijke examen af te leggen alvorens het mondelinge examen te doen. Deze volgorde is echter niet dwingend.

Om in het bezit te komen van het NIMA/SMA Sales-B diploma dient de kandidaat voor beide modules (B1 en B2) een voldoende resultaat (cijfer van 5,5 of hoger) te hebben behaald.

NIMA/SMA Sales-B1

De NIMA/SMA Sales B1-module (totale tijdsduur 240 minuten) bestaat uit twee onderdelen: een praktijksituatie in vorm van een case met bijbehorende algemene open vragen (150 minuten) en een verdieping op de case met specifieke open vragen voor de twee varianten namelijk Verkoopleider (VL) of Accountmanager (AM) (90 minuten).

De wegingsfactor van de onderdelen 1 en 2 bij het vaststellen van het eindcijfer voor de B1-module is 60% voor onderdeel 1 en 40% voor onderdeel 2.

De toetsing in de B1 module is voornamelijk gericht op kennis, herkenning, inzicht en toepassingsvaardigheden.

NIMA/SMA Sales-B2

Het mondelinge NIMA/SMA Sales-B2 examen bestaat uit onderdeel 1 en onderdeel 2.

Het B2 examen duurt in totaal ongeveer 90 minuten waarvan onderdeel 1 ongeveer 60 minuten en onderdeel 2 ongeveer 30 minuten.

De wegingsfactor van de onderdelen 1 en 2 bij het vaststellen van het eindcijfer voor de Sales B2-module is 60% voor onderdeel 1 en 40% voor onderdeel 2.

Onderdeel 1:

- Het schrijven van een verkoop- of accountplan door de examenkandidaat, die wordt aangeleverd ten behoeve van het examen.
- Het presenteren van het verkoop- of accountplan voor twee NIMA examinatoren, gevolgd door een criteriumgericht interview (ondervraging aan de hand van vooraf vastgestelde criteria) met de kandidaat om inzicht te verkrijgen in de competenties en het niveau van de competenties.

Het verkoop- of accountplan

De kandidaat heeft voor het verkoop- of accountplan onderstaande keuzemogelijkheden:

- Het plan wordt geschreven voor een organisatie waarin de kandidaat werkt;
- Het plan wordt geschreven voor een bestaand bedrijf waar de kandidaat werkervaring opdoet in het kader van een werk-leertraject.

Het verkoop- of accountplan dekt voornamelijk de toepassing in de praktijk van kerntaak 1 “planmatig ontwikkelen van business binnen context van business model en bedrijfspolicy”. Hierbij gaat het om het systematisch uitwerken van een strategisch Marketing- of Salesbeleid naar een verkoop- of accountplan. Het plan (het beroepsproduct) vormt de basis voor het examen. De strategische kaders van waaruit het plan wordt ontwikkeld, mogen dus als gegeven worden beschouwd en zullen op het NIMA/SMA Sales-B1 niveau niet ter discussie worden gesteld.

Het plan dient echter wel te voldoen aan de eisen die gesteld zijn aan het plan welke staan verwoord in de exameneisen (wanneer er binnen uw organisatie bepaalde disciplines niet in het verkoopplan thuishoren volgens uw organisatie, dan horen deze wel terug te komen in uw plan conform de eisen die het NIMA stelt aan een plan).

Procedure

De procedure voor het schrijven en presenteren van het verkoop- of accountplan is als volgt:

- De kandidaat schrijft zelf (onder begeleiding) aan de hand van de exameneisen een verkoop- of accountplan. Het plan dient authentiek werk te zijn.
- De kandidaat dient uiterlijk op de sluitingsdatum van inschrijving voor het examen (circa vijf weken voor het examen) een operationeel marketingplan (minimaal 10 en maximaal 25 pagina's, eventueel aangevuld met maximaal 5 pagina's bijlagen) in bij het NIMA (digitaal en drievoudig in hardcopy). Nadrukkelijk willen wij hierbij aangeven dat de kwaliteit van het plan bepalend is en niet de omvang.
- Tijdsverdeling mondeling examen:
 1. Presentatie: maximaal 15 minuten.
 2. Criteriumgericht interview door de examinatoren: maximaal 25 minuten.

1. Presentatie

De presentatie dient te voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Een digitale presentatie van het verkoop- of accountplan in maximaal 15 PowerPoint slides;
- Een technisch correcte presentatie van ongeveer 15 minuten. Hierbij kan gebruikt gemaakt worden van een laptop en een beamer.
- In de presentatie ligt de nadruk op de gekozen oplossing en de uitwerking hiervan.

2. Criteriumgericht interview

Het mondelinge examen heeft de vorm van een criteriumgericht interview (ondervraging aan de hand van vooraf vastgestelde criteria) van de kandidaat om inzicht te verkrijgen in de competenties van de kandidaat en het niveau van competenties.

Richtlijnen voor het verkoopplan

Het verkoopplan bestaat uit minimaal 10 en maximaal 25 pagina's en maximaal 5 pagina's aan bijlagen.

1. **Managementsummary.** Hierin staat de samenvatting van het plan.
2. **Korte beschrijving van de organisatie / SBU (strategic business unit) en de strategische uitgangspunten.**
Als uitgangspunt dient een korte omschrijving van de organisatie / SBU en de core business gegeven te worden.
3. **Beschrijven van de markt en de door de organisatie toegepaste segmentatie van deze markt.**
Het is van belang om de positie van de organisatie in de markt weer te geven. (omvang van de markt, belangrijkste trends en de belangrijkste concurrenten).
Marktsegmentering omvat het verdelen van de markt in duidelijk herkenbare en aanspreekbare deelsegmenten of doelgroepen.
4. **Het beschrijven van de situatie.**
Hieronder wordt verstaan wat de situatie is dat als uitgangspunt dient voor het nieuwe verkoopplan. Relevante onderdelen hierin zijn: verkoopgegevens, communicatiebeleid, productbeleid, distributiebeleid, marktaandelen per segment, doelgroep en productgroep.
5. **Het bepalen van de verkoopdoelstellingen.**
Het doel van verkopen is uiteindelijk het behalen van doelen die van tevoren vastgelegd zijn in de verkoopdoelstellingen. Deze vloeien voort uit het marketingplan van de organisatie, dat weer in lijn ligt met de ondernemingsdoelstellingen. Het gaat hier om zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen met betrekking tot afzet per markt, aantal outlets per kanaal, afzet per kanaal, opbrengsten en kosten. Het is daarbij van belang deze te benoemen op zowel de korte als de lange termijn.
6. **Het ontwikkelen van de verkoopstrategie (hoe ga ik mijn doelstellingen verwezenlijken).**
De verkoopstrategie geeft antwoord op de vraag: 'Hoe verkopen wij?'
De verkoopstrategie behelst zaken als: de organisatie van de verkoop, het prijsbeleid, de procedures binnen de verkoop, beloningssystemen, margebeleid en servicebeleid, marktwerking, accountondersteuning.
7. **Het invullen van de verkoopactiviteiten.**
Het gaat hierbij om het operationaliseren van de verkopen. Traditioneel zijn dat zaken als: aanpak van de afzet, targets per salesman/markt/kanaal, prijsbevoegdheden per niveau, serviceaanpak, prijzen en marges, opleidingen en klachtenmanagement.
8. **Het ontwikkelen van een activiteitenplan en het uitvoeren van dat plan.**
Het activiteitenplan omvat een overzicht van alle operationele verkoopactiviteiten, binnen een bepaalde periode, die ondergeschikt zijn aan de verkoopdoelstellingen. Het is dus in feite een draiboek waar precies het wat, wanneer, waar, hoe en wie van de verkoopoperatie in staat. Het plan wordt ook gebruikt om de geplande activiteiten te controleren en eventueel bij te sturen.

9. De financiële onderbouwing van het plan.
De gevolgen van de gemaakte keuzes in de stappen 1 tot en met 7 moeten in financieel opzicht met elkaar in verband worden gebracht. De onderbouwing van het plan moet worden gedaan met een spreadsheet programma zoals Excel.

10. Het evalueren van alle voorgaande stappen
Verkoopinspanningen moeten constant worden getoetst om te kunnen bepalen of de gestelde doelstellingen zijn behaald. Is de gemaakte keuze de ideale geweest waardoor de doelstellingen worden bereikt?

Het verkoopplan dient een tijdshorizon te hebben van één tot maximaal drie jaar. De onderbouwing van het plan is gebaseerd op deskresearch en/of fieldresearch.

Richtlijnen voor het accountplan

Het accountplan bestaat uit minimaal 10 en maximaal 25 pagina's en maximaal 5 pagina's aan bijlagen.

Het accountplan is het resultaat van het doorlopen van de onderstaande tien stappen:

1. **Managementsummary.** Hierin staat de samenvatting van het plan.
2. **Korte beschrijving van de organisatie/ SBU (strategic business unit) en de strategische uitgangspunten.**
Als uitgangspunt dient een korte omschrijving van de organisatie / SBU en de core business gegeven te worden. Tevens dient hierin te worden opgenomen wat de uitgangspunten van het verkoopplan van de organisatie zijn die ten grondslag liggen aan het accountplan.
3. **Accountteam.**
In veel gevallen is de accountmanager ook de regisseur van het accountteam. Het is van belang, dat de volgende zaken worden benoemd: de taken en verantwoordelijkheden binnen het team en de communicatie- en overlegstructuur.
4. **Het beschrijven van de markt en de account.**
Inzicht in de markt is van belang om de strategie op lange termijn op de marktontwikkelingen af te stemmen. Daarnaast is het van belang om de ontwikkelingen van de account te kennen. Onderwerpen daarin zijn: accountgegevens, marketingbeleid van de account, marktanalyse, omzet- en winstanalyse van de account en doelstellingen en activiteiten.
5. **Het bepalen van de accountdoelstellingen.**
Het doel van het bedrijven van accountmanagement is het behalen van doelen die van tevoren vastgelegd zijn in de accountdoelstellingen. Deze worden meestal in termen van omzet, afzet, marktaandeel, winst of dekkingsbijdrage geformuleerd.
Accountdoelstellingen worden meestal kwantitatief, per periode en per product(-groep) uitgewerkt.
6. **Het ontwikkelen van de accountstrategie.**
De accountstrategie geeft in grote lijnen aan hoe het team de doelstellingen wil gaan bereiken op de middellange en lange termijn. Bij de strategie is de positionering van de afnemer in de markt, van belang.
7. **Het invullen van de marketinginstrumenten.**
De accountstrategie wordt vertaald in de marketingmixinstrumenten die zullen worden ingezet. Traditioneel zijn er vier P's, namelijk Prijs, Product, Plaats en Promotie. Vaak worden ook toegevoegd: fysieke distributie, presentatie en personeel.
8. **Het ontwikkelen van een activiteitenplan en het uitvoeren van dat plan.**
Het activiteitenplan omvat een overzicht van alle operationele activiteiten, binnen een bepaalde periode, die ondergeschikt zijn aan de accountdoelstellingen. Het is dus in feite een draaiboek waar precies het wat, wanneer, waar, hoe en wie van de operatie in staat. Het plan wordt ook gebruikt om de geplande activiteiten te controleren en eventueel bij te sturen. Het betreft hier dus zowel interne als externe acties.

9. De financiële onderbouwing van het plan.
De gevolgen van de gemaakte keuzes in de stappen 1 tot en met 5 moeten in financieel opzicht met elkaar in verband worden gebracht. De onderbouwing van het plan moet worden gedaan met een spreadsheet programma zoals Excel.

10. Het evalueren van alle voorgaande stappen.
Marketinginspanningen moeten constant worden getoetst om te kunnen bepalen of de gestelde doelstellingen zijn behaald. Is de gemaakte keuze in de marketingmix de ideale geweest waardoor de doelstellingen worden bereikt?

Het accountplan dient een tijdshorizon te hebben van één tot maximaal drie jaar. De onderbouwing van het plan is gebaseerd op deskresearch en fieldresearch.

Onderdeel 2 Verkoopleider:

Het (intern) gesprek met een teamlid (verkoper).

Dit onderdeel is in de vorm van een assessment en dekt voornamelijk de toepassing in de praktijk van kerntaak 2 'Leiding geven aan Sales / Accountteam'.

Procedure

De kandidaat voert een gesprek met een teamlid (verkoper) uit zijn of haar verkoopteam. Het gesprek heeft als doel de medewerker, die achterloopt in de realisatie van zijn target, weer gemotiveerd aan het werk te krijgen.

Ongeveer twee weken van te voren ontvangt de kandidaat de casebeschrijving per post.

Onderdeel 2 Accountmanager:

Het behoeftegericht verkoop- en onderhandelingsgesprek.

Dit onderdeel is in de vorm van een assessment en dekt voornamelijk de toepassing in de praktijk van kerntaak 4 'Ontwikkelen van klantrelaties' en kerntaak 5 'Vertaling portfolio naar Customer Oriented Value Propositions'.

Procedure

Aan de hand van een vooraf gegeven setting dient de kandidaat zijn of haar propositie aan de klant te presenteren en geëncmitteerd te achterhalen hoe dit aansluit op de behoeften van de klant. Vervolgens wenst de kandidaat het traject af te sluiten met een order. Een belangrijke factor is het onderhandelingsresultaat dat de kandidaat bereikt.

Ongeveer twee weken van te voren ontvangt de kandidaat de casebeschrijving per post.

Eindevaluatie voor zowel Verkoopleider als Accountmanager

Nadat onderdeel 1 en 2 door de examinatoren zijn beoordeeld vindt een eindevaluatie plaats met de kandidaat waarin het eindcijfer wordt medegedeeld. Indien daar behoefte aan bestaat wordt een onderbouwing van het cijfer gegeven op de 2 onderdelen.

Beoordeling en evaluatie: maximaal 20 minuten.

Toelatingsrichtlijnen en vrijstellingen

Raadpleeg www.nima.nl voor een actueel overzicht van de toelatingsrichtlijnen en standaard vrijstellingen voor het NIMA/SMA Sales-B examen.

III. Exameneisen per kerntaak

1. Planmatig ontwikkelen van business binnen context van het business model en de bedrijfspolicy van de organisatie

1.1 Opzetten van een (strategisch) salesplan, aansluitend op strategisch marketingplan		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	De essentie van verkopen en verkoopmanagement	X		X	X
2	De functie van de verkoopprognoses in het verkoopbeleid	X		X	X
3	De opbouw en structuur van een verkoopafdeling	X		X	X
4	De factoren die het rendement bepalen	X		X	X
5	De relatie van de overige plannen met het verkoopplan	X		X	X
6	Alle aspecten van het indelen, structureren en bewerken van rayons en het bezoeken van klanten	X		X	X
7	Multichannel benadering; strategie tav markt/klantbenadering en impact hiervan op de keuze voor een of het andere kanaal	X		X	X
8	De berekening van het marktaandeel en de 'wallet share' bij de klant	X		X	X
9	De verschillende externe bronnen, die relevante informatie voor de verkoopprognose kunnen verstrekken	X			X
10	De aard en invloed van de concurrentie op bedrijfstakniveau	X		X	X
11	Marktvormen (de begrippen monopolie, volledig vrije mededinging, oligopolie, monopolistische concurrentie)	X		X	X
12	De algemene inhoud van het verkoopplan	X			X
13	De algemene inhoud van het accountplan	X		X	
14	De onderlinge samenhang van: ondernemings-, -marketing-, -sales- en accountplannen	X		X	X
15	De dimensies met betrekking tot de verkoopprognose (verkoopniveau in de organisatie, geografisch gebied en periode)	X			X
16	De voor- en nadelen van de bottom-up en de topdown forecasting methode	X			X
17	Verschillende kwalitatieve en kwantitatieve methoden van (verkoop)prognosticeren	X		X	X
18	Het opstellen van een (strategisch) verkoopplan voor een verkoopteam		X		X
19	Het opstellen van een (strategisch) accountplan voor een individueel account		X	X	
20	Opstellen van een eenvoudige verkoopprognose voor een individueel account		X	X	X
21	Externe macro omgevingsfactoren	X		X	X
22	De elementen die organisaties karakteriseren	X		X	X
23	De relatie tussen de marketingfunctie en de verkoopfunctie	X		X	X
24	De relatie tussen verkoopstrategie en verkooptactiek	X		X	X
25	De budget cyclus (gelaagdheid en timing)	X		X	X

1.2 Herkennen van business opportuniteiten: mogelijkheden en onmogelijkheden		Kennis & inzicht	Vaardigheden	AM	VL
1	Verschillende gangbare verkoopmethoden en tactieken	X		X	X
2	Internet ontwikkelingen in relatie tot commercie/ inkoopgedrag bij klant / aan te schakelen verkoop strategie/tactiek	X		X	X
3	Verschuivingen in het inkooplandschap (toepassing Kraljic) van routine naar hefboom/kritische inkoop	X		X	X
4	De verschillende vormen van kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek	X		X	X
5	De invloed van verschillende markten kunnen herkennen en aan kunnen geven in hoeverre organisaties daardoor getypeerd kunnen worden, met name: de consumentenmarkt, de markt van dienstverlening, de B-to-B-markt en de industriële markt	X		X	X
6	Informatiebeschikbaarheid voor de klant omtrent eigen organisatie en product; inclusief de concurrent	X		X	X
7	De essentie en gevolgen van marktgericht ondernemen	X		X	X
8	Het markt- en het marketing systeem van een organisatie	X		X	X

1.3 Keuze maken omtrent uit te voeren Sales activiteiten		Kennis & inzicht	Vaardigheden	AM	VL
1	Andere verkoop methoden dan de persoonlijke verkoop	X		X	X
2	Verschillende verkoopstimulerende acties als kortingen, relatiemarketing en promotionele ondersteuning	X		X	X
3	Verkopen op beurzen	X		X	X
4	Het uitvoeren van eenvoudige standaard kostprijs berekeningen		X	X	X
5	Het toepassen van de begrippen differentiële en marginale kosten		X	X	X
6	Het uitvoeren van een (variabele) break-even-analyses		X	X	X
7	Het maken van een Return of Investment berekening		X	X	X
8	Het bepalen van de gewenste omvang van de verkoopafdeling, toegespitst op de buitendienst		X		X
9	De wijze waarop verkooporganisaties kunnen worden gestructureerd: geografisch, naar product, naar markt, functioneel, naar afnemers	X		X	X
10	Het herkennen en categoriseren van (veelbelovende) klanten (customer rating)	X		X	X
11	Verschillende verkoopstrategieën en hun toepassingsgebied	X		X	X
12	Analyseren en indelen van eigen klantenbestand		X	X	X
13	De relatie tussen verkoopstrategie en –tactiek	X		X	X
14	Het indelen, vormgeven en bewerken van rayons		X		X
15	De inhoud van de volgende budgetten: master-, kosten-, verkoop-, investerings- en kasbudget	X		X	X
16	De impact van informatievoorziening via verschillende (verkoop)kanalen op de klantwaarde	X		X	X

2. Leidinggeven aan Sales / Accountteam

2.1 Keuze maken omtrent uit te voeren Sales activiteiten		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Het opzetten van een verkoopstimulerende actie rekeninghoudend met de gegeven omstandigheden		X	X	X
2	Het formuleren van beleidsrichtlijnen		X	X	X
3	Een bezoekplan en een routing kunnen maken		X		X
4	Het implementeren van standaardmethoden en standaardprocedures		X	X	X
5	De volgende functies van een budget en deze kunnen verklaren: planning: delegatie en autorisatie, taakstelling, samenhang en coördinatie, evaluatie en controle	X		X	X
6	De relatie tussen het ondernemingsbeleid en het (inter)nationale prijsbeleid	X		X	X
7	Verschillende gangbare prijsstrategieën	X		X	X
8	Verkoopprijs kunnen berekenen adv gangbare methoden	X		X	X
9	Het korting instrument, de impact, het nut en de gevolgen	X		X	X
10	Het structureren van de verkoopafdeling (waar onder doelstellingen, werkverdeling, taakverdeling, coördinatie en bevoegdheden)		X		X
11	Het begrip ondernemingscultuur en kunnen aangeven wat de invloed van ondernemingscultuur kan zijn op de operationalisatie van het commerciële beleid	X		X	X

2.2 Gebruik maken van duidelijke en adequate meet, evaluatie- en beloningssystematiek		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Inhoud en gebruik van functiebeschrijvingen van functionarissen in de verkooporganisatie	X			X
2	De opbouw en structuur van het selectie-, functionering- en beoordelingsgesprek	X		X	X
3	De opbouw en structuur van een slecht nieuwsgesprek	X		X	X
4	Het voeren van selectie-, functionering- en beoordelingsgesprekken		X		X
5	Het voeren van een slechtnieuws, correctiegesprek		X	X	X
6	Het leiden van een verkoopvergadering		X		X
7	Het leiden van een vergadering van een accountteam		X	X	
8	De wijze waarop een afdeling moet worden gemanaged;	X			X
9	Vertalen van de balanced scorecard naar de dagelijkse aansturing		X	X	X
10	Beoordelen, functioneringsgesprekken		X	X	X
11	Hiring & firing', conflicthantering, escalaties	X		X	X
12	Delegeren, span of control	X		X	X
13	Verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden	X		X	X
14	HRM functie; Werving en selectie personeel	X		X	X
15	Het begrip Sales audit	X		X	X
16	De principes van het evalueren van een verkoopafdeling en een verkoopteam	X			X
17	De verkoopafdeling kunnen evalueren op target, kosten, (contributie)bijdrage		X		X
18	Het kunnen opsporen en analyseren van verschillen versus budget en werkelijk		X		X
19	Verschillende wijzen van effectieve controle	X		X	X
20	Order voorspellingsmethoden	X			X
21	Nut en noodzaak van procedures	X		X	X
22	Het inventariseren van trainingsbehoeften		X	X	X
23	Het beoordelen van de kwaliteit van een verkoopgesprek naar structuur, inhoud en resultaat		X	X	X

2.3 Richting geven aan ontwikkeling van teamleden en hun werkomgeving		Kennis & inzicht	Vaardigheden	AM	VL
1	Het begrip situationeel leidinggeven volgens Hersey / Blanchard	X		X	X
2	Gangbare managementstijlen	X		X	X
3	Taakgerichtheid versus relatiegerichtheid in leiderschapsstijl	X		X	X
4	De invulling van de rol: verkoopleider als leidinggevende van een verkoopteam		X		X
5	De invulling van de rol: accountmanager als teamleider		X	X	
6	Het ontwikkelen en leiden en coachen van teams	X		X	X
7	Teamrollen, zelfsturende teams en empowerment van teamleden	X		X	X
8	De rol van de verkoopleider/accountmanager in zijn functie van manager en begeleider	X		X	X
9	Coaching van medewerkers	X		X	X
10	Trainen van medewerkers	X		X	X
11	Het effectief coachen en trainen van individuele medewerkers		X	X	X
12	Factoren die het ontwikkelingsproces van een team beïnvloeden	X		X	X
13	Adequate opvolging kunnen bieden na een slechtnieuws gesprek		X	X	X
14	Periodieke besprekingen met de medewerkers kunnen houden aangaande (afdelings-) resultaten		X	X	X
15	De grondslagen van motivatie en behoeften (Maslow, Herzberg en McGregor)	X		X	X
16	Immateriële stimuli, materiële stimuli, financiële beloningen en andere incentives	X		X	X
17	Het toepassen van de motivatietheorie van F. Herzberg		X	X	X
18	Kernkwaliteit en kernkwadrant	X		X	X
19	Het opleidingsbeleid van een organisatie	X		X	X
20	Het doel, functie en de inhoud van het opleidingsplan	X		X	X
21	De specifieke training en opleidingverantwoordelijkheden van de verkoopleiding	X		X	X
22	De principes van coaching en de rol en eigenschappen van een coach	X		X	X
23	De initiële opleidingsbehoeften van verkopers en andere uitvoerenden in een verkooporganisatie	X			X
24	Onder gegeven omstandigheden, kunnen vaststellen of er sprake is van en in welke mate van een opleidingsbehoefte en/ of opleidingsnoodzaak bij de verkopers	X		X	X
25	Elementaire groepsdynamica	X		X	X
26	Werking van motivatie in de dagelijkse praktijk	X		X	X
27	Gericht ontwikkelen van (specifieke) competenties	X		X	X

3. Afstemmen met aanpalende werkgebieden binnen organisatie

3.1 Planning en aansturen van de activiteiten in relatie tot de direct gerelateerde werkgebieden		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	De plaats van de verkoopleider in de organisatie	X			X
2	De plaats van de accountmanager in de organisatie	X		X	
3	De wijze waarop organisaties kunnen worden gestructureerd zoals: lijn-staforganisatie, matrixorganisatie en projectorganisatie	X		X	X
4	De belangrijkste begrippen en technieken die een rol spelen bij de vertaling van Sales- en Accountmanagement naar het internationale context.	X		X	X
5	De wijze waarop met andere afdelingen kan en moet worden samengewerkt	X		X	X
6	Het belang van de verkoopprognose voor een organisatie	X		X	X
7	De begrippen: leveringsvoorwaarden en betaalcondities	X		X	X
8	De juridische gevolgen van het afsluiten van contracten en overeenkomsten	X		X	X
9	De elementaire principes van het consumentenrecht	X		X	X
10	De grondslagen van productaansprakelijkheid	X		X	X
11	Het begrip samenwerking in een organisatie	X		X	X
12	Aspecten die te maken hebben met het werken in teamverband	X		X	X
13	De begrippen: Ontslagrecht, afvloeiingsregelingen, Arbo wetgeving en wet poortwachter	X			X
14	Distributielogistiek in het algemeen, voorraadbeheer, economische bestelhoeveelheid (EOQ), distributieplanning (DRP), assortimentspolitiek (ABC-methode)	X		X	X
15	Budgetcontrole en debiteurencontrole	X		X	X
16	Customer service concept, prestatie-indicatoren en de samenhang ertussen	X		X	X
17	De interne organisatie en organisatiestructuren van ondernemingen	X		X	X
18	De gangbare bedrijfsvormen	X		X	X
19	De relatie tussen verkoop en marketing	X		X	X
20	De principes van kwaliteitszorg en kwaliteitsmanagement	X		X	X
21	De voor - en nadelen van ISO normen	X		X	X
22	De planningscyclus en de betekenis ervan voor de verkooporganisatie	X		X	X

3.2 Richting geven aan ondersteunende werkgebieden		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Het belang en de toepassingen van een commercieel informatiesysteem (vis/mis/crm)	X		X	X
2	Ontwikkelingen op het gebied van e-business / internet	X		X	X

3.3 Afstemming met leidinggevende		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Het mondeling rapporteren aan / bespreken van resultaten met het management		X	X	X
2	De positie en de rol van het middle management	X		X	X

4. Ontwikkelen van klantrelaties

4.1 Ontwikkelen en onderhouden van (DMU-) relaties op peer-to-peer niveau		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	De wijze waarop in dagelijks contact met klanten informatie kan worden verzameld	X		X	X
2	Het bevorderen van klanttevredenheid en -trouw	X		X	X
3	Het herkennen van de DMU rollen en het hierop inspelen		X	X	X
4	Globalisering, global sourcing vs local sourcing & partnerships	X		X	X
5	Internationale macro omgevingsfactoren (political, economic, socialcultural)	X		X	X
6	Klant loyaliteit	X		X	X
7	Customer life time value, klantenportfolio	X		X	X
8	De rol en functie van relatiemanagement en van netwerken (CRM als filosofie)	X		X	X
9	De wijze waarop relaties tot stand komen en netwerken worden opgebouwd	X		X	X
10	De aard en betekenis van account management als middel om relaties te beheren	X		X	X

4.2 Faciliteren van DMU-relaties op C-level (besluitvormingsniveau boven eigen functioneren) zowel nationaal als internationaal		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Ontwikkelingen in het inkoopproces, B-to-B relaties, relatie DMU-PSU	X		X	X
2	De rollen binnen een DMU	X		X	X

5. Vertaling portfolio naar customer oriented value propositions

5.1 Uitvoeren en begeleiden van het gehele verkooptraject inclusief adequate meting		Kennis & inzicht	Vaardigheden	AM	VL
1	Alle elementen van een verkoopgesprek	X		X	X
2	Het voeren van verkoopgesprek met inachtneming van de gewenste technieken		X	X	X
3	Het vervaardigen en interpreteren van een buy-grid		X	X	X
4	Commercieel onderhandelen op basis van klantenwaarden en ROI		X	X	X
5	De theorie van het onderhandelen	X		X	X
6	De aspecten en principes van klachtafhandeling	X		X	X
7	Klachten op een verantwoorde commerciële wijze kunnen afhandelen		X	X	X
8	Inspelen op besluitvormingsproces & -cyclus bij klanten		X	X	X
9	De betekenis van customer service voor het resultaat van de verkoopinspanning	X		X	X
10	Elementen van het inkoopproces en de betekenis ervan voor het optimaal uitoefenen van de verkoopfunctie, informatieprocessen m.b.t. inkoop	X		X	X
11	Kennis van Kraljic en van Weele matrix, Inkoopportfolio en klantstrategieën	X		X	X
12	De fasen van het inkoopproces, types inkoopgedrag	X		X	X
13	Manieren die ondernemingen hanteren om een selectie te maken uit verschillende aanbieders	X		X	X
14	Soorten koopgedrag in B-to-B relaties	X		X	X
15	Het geordend verzamelen van commerciële gegevens	X		X	X
16	JIT en de betekenis ervan onderkennen voor inkoopplanning	X		X	X
17	Gangbare stijlen en soorten van onderhandelen	x		X	X

5.2 Afstemmen value propositie op behoefte klanten en op Merk en corporate / SBU policy		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	De inkoopmix: prijs, kwaliteit en logistiek (JIT)	X		X	X
2	De waarde voor de klant van aangeboden oplossing	X		X	X
3	Het kunnen vervaardigen en gebruiken van een sellogram		X	X	X
4	Het kunnen onderhandelen in een commerciële omgeving		X	X	X
5	Het doel en strategie van customer service, van value added logistics en van servicegraad en leveringsbetrouwbaarheid	X		X	X
6	Belang van kwaliteit van delivery in klantwaarde en ontwikkeling klantloyaliteit	X		X	X
7	De impact van het instrument prijs op het verkoopbeleid	X		X	X
8	De impact van prijs op de verkoop en verschillende prijstactieken	X		X	X
9	De begrippen organisatienormen en ethiek	X		X	X
10	Het begrip organisatiecultuur	X		X	X
11	Country-of-origin effect	X		X	X
12	De inkoopfunctie en de werkzaamheden van de inkoopafdeling zoals onderzoek naar producten, de wijze waarop wordt onderhandeld en de manier waarop orderbewaking plaatsvindt	x		X	X
13	Impact van productinnovaties op klantwaarde en op werkwijze verkoopteam	X		X	X
14	De waardeketen	X		X	X
15	Het herkennen / inspelen op de verschillende klantenwaarden van de personen in een DMU		X	X	X
16	De verschillende klantenwaarden binnen een DMU (Value Selling)	X		X	X

6. Persoonlijke performance

6.1 Effectief kunnen communiceren		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Non-verbaal gedrag kunnen interpreteren en hier op de juiste wijze op reageren		X	X	X
2	Het communicatiemodel van Leary	X		X	X
3	Het inspelen op wensen van klanten		X	X	X
4	De impact van communicatie op de relatie in een leidinggevende positie	X		X	X
5	Het communicatieproces en dit aan de hand van een eenvoudig model kunnen toelichten	X		X	X
6	Het begrip communicatie in de verkoop	X		X	X
7	Beïnvloedingsproces in de communicatie	X		X	X
8	Het begrip macht en het gebruik ervan in de communicatie	X		X	X

6.2 Effectief kunnen presenteren		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Het houden van een commerciële presentatie		X	X	X
2	Het omgaan met spanning		X	X	X
3	De opbouw en structuur van een presentatie	X		X	X
4	Communicatieprocessen die bij presentaties plaatsvinden	X		X	X
5	Het voorbereiden van een presentatie		X	X	X
6	De omgang met audiovisuele hulpmiddelen bij de presentatie		X	X	X
7	Het pareren van vragen tijdens een presentatie		X	X	X

6.3 Persoonlijke effectiviteit		<i>Kennis & inzicht</i>	<i>Vaardig-heden</i>	<i>AM</i>	<i>VL</i>
1	Effectief vergaderen	X		X	X
2	Voorwaarden die nodig zijn om een effectieve vergadering te houden	X		X	X
3	Het onderscheid tussen inhoud, procedure en proces	X		X	X
4	Het (verkoop)managementproces	X		X	X
5	Goed timemanagement		X	X	X
6	De grondslagen van effectiviteit en efficiency in relatie tot timemanagement	X		X	X

7. Competentiemeting B2 examen

Bij module B2 wordt het competentieniveau van de kandidaat door middel van een mondeling examen vastgesteld en beoordeeld. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden en attitude die een persoon gebruikt om te functioneren naar de eisen die gesteld worden in de specifieke context van de verkoopleider.

Het examen bestaat uit twee onderdelen.

Onderdeel 1 heeft de vorm van een criteriumgericht interview (ondervraging aan de hand van, van te voren vastgestelde criteria) Het onderwerp van het criteriumgerichte interview is een verkoopplan van een organisatie (de eigen organisatie waar men werkzaam is, of de organisatie waar men werkervaring opdoet in het kader van een werk-leertraject).

Onderdeel 2 bestaat uit een gesprek met een teamlid (verkoper) in het Verkoopleider examen.

Dit onderdeel is in de vorm van een assessment. De kandidaat voert een gesprek met een teamlid (verkoper) uit zijn of haar verkoopteam. Het gesprek heeft als doel de medewerker, die achterloopt in de realisatie van zijn target, weer gemotiveerd aan het werk te krijgen

Of

Onderdeel 2 bestaat uit een behoeftegericht verkoop- en onderhandelingsgesprek in het Accountmanager examen.

Dit onderdeel is in de vorm van een assessment. Het onderdeel is gericht op het ontwikkelen van klantrelaties en op het vertalen van de portfolio naar Customer Oriented Value Propositions'.

Aan de hand van een vooraf gegeven setting dient de kandidaat zijn of haar propositie aan de klant te presenteren en gecommitteerd te achterhalen hoe dit aansluit op de behoeften van de klant. Vervolgens wenst de kandidaat het traject af te sluiten met een order. Een belangrijke factor is het onderhandelingsresultaat dat de kandidaat bereikt.

Het doel van de beide onderdelen is inzicht te verkrijgen in een aantal specifieke competenties van de kandidaat en het niveau van deze competentie(s).

1. Vakkundigheid

Dit competentiegebied signaleert en analyseert beroepsvraagstukken en komt tot beredeneerde oordelen, oplossingen, strategische keuzes en waardebeoordeling gebruikmakend van relevante en actuele theorieën, modellen en technieken. Het beschikken over relevante en actuele kennis is daarbij een vereiste. Kennis is voor dit gebied dan ook de dominante indicator.

Competentie 1 Analyse en oordeelsvorming

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Voert geen eigen onderzoek uit	K- Past bijv. DESTEP/Porter analyse toe	K- Kennis van verkoopstrategieën is actief aanwezig	K- Heeft overzicht van conceptuele modellen	K- Toont brede kennis van concepten en modellen
V- Heeft geen modelmatige aanpak	V- Past structuur van een verkoopplan toe	V- Kan keuze maken uit strategieën	V- Kan alternatieven in kaart brengen en keuzes beargumenteren	V- Kan zelf concepten formuleren
H- Heeft een begrensd blikveld	H- Is onderzoekend	H- Is analyserend en trekt conclusies	H- Denkt conceptueel	H- Heeft visie, is innovatief, creatief en toekomstgericht

Competentie 2 Strategisch inzicht

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft geen modelmatige aanpak	K- Heeft standaard kennis van verkoopstrategieën	K- Kent de essenties van verkoopstrategieën en de toepassing	K- Heeft goed overzicht van conceptuele modellen	K- Toont brede kennis van concepten en modellen
V- Vult bestaande kaders in	V- Kan structuur van een verkoopplan toepassen	V- Kan een probleemanalyse maken en oplossingen formuleren.	V- Kan alternatieven in kaart brengen en keuzes beargumenteren	V- Kan bestaande modellen en concepten aanpassen aan specifieke situaties
H- Doet wat eerder gedaan is	H- Is risico mijdend	H- Is resultaat gericht	H- Denkt modelmatig en structureel	H- Heeft visie, is innovatief, creatief en toekomstgericht

Competentie 3 Probleemoplossing

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Lost problemen op basis van ervaring op	K- Zoekt ad-hoc naar een methode om een specifiek probleem op te lossen	K- Kent methodes om problemen op te lossen	K- Kent diverse concepten om problemen op te lossen	K- Kent de theorie van het verandermanagement
V- Kan direct en praktische oplossingen bedenken en implementeren	V- Kan de kern van een probleem definiëren en daar naar handelen	V- Kan problemen gestructureerd en methodisch aanpakken	V- Is creatief in het oplossen van problemen en koppelt dat aan activiteiten	V- Kan probleemoplossingen koppelen aan strategie en organisatorische aspecten
H- Is conflictmijdend	H- Is zich bewust van de noodzaak om problemen op te lossen	H- Beschouwt problemen en conflicten als onderdeel van de taak	H- Is creatief in het bedenken van oplossingen	H- Is innovatief toekomst- en kwaliteitsgericht

Competentie 4 Waardebepaling

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft bedrijfs-economische basiskennis	K- Heeft voldoende bedrijfseconomische kennis	K- Heeft goed inzicht in en kennis van bedrijfs-economische begrippen	K- Heeft ruime kennis van financieel economisch instrumentarium	K- Heeft de kennis van een financieel expert
V- Kan bedrijfs-economische basisbegrippen toepassen	V- Kan noodzakelijke financiële taken uitvoeren	V- Kan actief omgaan met bedrijfseconomische zaken in het kader van planning en uitvoering	V- Kan financiële en budgettaire concepten implementeren	V- Kan beheerstaken koppelen aan beleidstaken
H- Houdt zich met financiële zaken bezig als dat moet	H- Voert financiële taken naar behoren uit	H- Vindt financiële taken een wezenlijk onderdeel van zijn taken	H- Maakt financiële zaken onderdeel van het klantmanagement	H- Koppelt financiële zaken aan klantmanagement en kwaliteitsbeleid

2. Resultaatgericht / operationeel en bedrijfsmatig handelen

Dit competentiegebied signaleert of een kandidaat ook in staat is om een strategie en/of strategische keuzes daadwerkelijk om te zetten in operationeel handelen en in activiteiten. Getoetst wordt of er doelen worden gesteld, of er planmatig wordt gehandeld en of dat handelen ook wordt gericht op het behalen van een zodanig resultaat dat de gestelde doelen worden gehaald. Tenslotte wordt getoetst of de kandidaat in staat is beslissingen te nemen en (creatieve) oplossingen te bedenken. In dit kennisgebied is vaardigheid de dominante indicator.

Competentie 5 Doelgericht/planmatig handelen

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Kent standaard-verkoopplan	K- Kent verband tussen doel, strategie en plan	K- Heeft kennis van relatie tussen SMART doelen en activiteiten	K- Heeft goede kennis van plannings- en management-technieken	K- Heeft ruime kennis van management concepten en theorieën
V- Kan standaardplan invullen en gebruiken	V- Kan doel stellen en standaardplan aanpassen aan situatie	V- Kan een plan operationaliseren en doelen realiseren	V- Kan op ondernemende wijze doelen stellen en plannen operationaliseren	V- Kan effectief plannen en leiding geven
H- Een plan is nodig om te kunnen functioneren	H- Een plan geeft richting aan activiteiten	H- Handelt op basis van gestelde doelen en is daar consistent in	H- Handelt structureel planmatig en stimuleert anderen dat ook te doen	H- Motiveert en inspireert anderen doelen te stellen en daarnaar te handelen

Competentie 6 Commercieel handelen

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft een beperkte kennis van verkoop-technieken en activiteiten	K- Heeft kennis van klant-processen	K- Heeft kennis van CRM en de relatie met andere processen	K- Kent de theoretische concepten achter relatiemanagement en netwerken	K- Heeft brede kennis van klantmanagement, relatiemanagement en veranderingsprocessen
V- Kan klantsignalen omzetten in actie	V- Kan klant-signalen vertalen in verkoop-activiteiten	V- Kan veranderingen signaleren, en groei in kaart brengen	V- Zet klantsignalen om in klantgerichte acties en betreft zo nodig andere disciplines daarbij	V- Kan de klant centraal stellen en dat vertalen kwaliteitsbeleid
H- Is controlerend en passief	H- Is alert op veranderingen en past verkoopactiviteiten zo nodig aan	H- Is alert op het creëren van kansen en benoemt aanpassingen die daarvoor nodig zijn	H- Is zich bewust van consequenties van en achter veranderingen	H- Koppelt heden aan toekomst . Denkt in 'what if'

Competentie 7 Besluitvaardigheid

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft geringe kennis van beslissings-processen	K- Kent de structuur van besluitvormings-processen	K- Heeft kennis van en inzicht in diverse besluitvormings-processen	K- Heeft ruime kennis van beslissingprocessen en de implicaties van beslissingen op activiteiten en resultaten	K- Kent de gevolgen van het nemen van beslissingen en de strategische implicaties op lange termijn
V- Kan besluiten nemen	V- Kan op basis van informatie beargumenteerde beslissingen nemen	V- Neemt zelfstandig beslissingen en creëert draagvlak	V- Handelt verantwoord en gestructureerd	V- Handelt zonder omwegen en kan situaties goed inschatten
H- Is onzeker en handelt ongestructureerd	H- Neemt beslissingen	H- Neemt verantwoordelijkheid	H- Is creatief en communicatief	H- Is ondernemend en toekomstgericht

3. Resultaatgericht / operationeel en bedrijfsmatig handelen

Dit competentiegebied signaleert of een kandidaat ook in staat is om het beleid uit te dragen en om in voldoende mate met anderen samen te werken om het beleid uit te kunnen voeren. Verder indiceert dit competentiegebied of de kandidaat in voldoende mate klantgericht is. In feite geven de competenties in dit gebied aan of een kandidaat met betrekking tot zijn houding en persoonskenmerken in staat is professioneel te handelen. In dit competentiegebied is houding de dominante indicator.

Competentie 8 Communiceren

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft beperkte kennis van informatiesystemen en communicatie technieken	K- Heeft kennis van gebruik communicatiemedia en kent een beperkt aantal com.technieken	K- Kent voornaamste communicatie technieken en modellen	K- Heeft overzicht van communicatie theorieën	K- Weet alles van communicatie
V- Kan boodschappen niet goed overbrengen en gebruikt gekozen media niet effectief	V- Kan communiceren maar veroorzaakt vaak ruis	V- Kan op diverse niveaus effectief mondeling en schriftelijk communiceren	V- Kan op alle niveaus effectief communiceren en kan omgaan met de machtsbalans	V- Kan communicatie inzetten als toegevoegde waarde in organisatie- en verkoopprocessen
H- Is afwachtend en in zichzelf gekeerd	H- Communiqueert omdat het moet	H- Communiqueert helder en professioneel	H- Communiqueert graag en is assertief	H- Is "natural" communicator

Competentie 9 Samenwerken

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Kent de rollen die binnen een team gespeeld worden	K- Kent de essentie van team processen en de waarde van samenwerken	K- Weet hoe teams functioneren en kent de gangbare achterliggende theorieën en concepten	K- Heeft brede kennis van onderliggende concepten en theorieën m.b.t teamwork	K- Kent het belang van het functioneren van een team voor de fulfillment van de wensen van klanten
V- Kan functioneren binnen een team	V- Kan constructief meewerken in een team	V- Kan een actieve rol spelen in het functioneren en presteren van een team	V- Kan een team stimuleren, motiveren en ontwikkelen	V- Kan een team zodanig ontwikkelen dat het zelfsturend wordt
H- Werkt niet graag in teamverband	H- Accepteert dat het onvermijdelijk is om in teamverband te werken	H- Is een teamspeler	H- Is teamleider bij uitstek	H- Is zowel teamleider als coach

Competentie 10 Klantgerichtheid

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft kennis van verkoop technieken en customer service processen	K- Weet wat de essentie is van klanttevredenheid	K- Kent de essentie van klantmanagement en de klantwaardeketen	K- Kent de relatie tussen het customer loyalty proces en het kwaliteitsbeleid	K- Kent de principes van het centraal stellen van de klant en van de Balanced Score Card
V- Kan reageren op klantwensen	V- Kan klantwensen in kaart brengen	V- Kan klantwensen vertalen in Value Added Proposities	V- Kan het customer loyalty plan vormgeven en uitvoeren	V- Kan het klantbelang planmatig koppelen aan de Balanced Score Card
H- Vermijdt ontevredenheid van klanten	H- Reageert op signalen van de klant	H- Is klantgericht en streeft naar klanttevredenheid	H- Denkt in klantwaarde en probeert klantverwachtingen altijd te overtreffen	H- Stelt zich op als co-maker en denkt in LT relaties

4. Persoonlijke ontwikkeling

Dit competentiegebied signaleert of een kandidaat taken ook effectief kan uitvoeren en of hij of zij het verogen heeft zich zodanig verder te ontwikkelen dat maximale employability wordt gegarandeerd. In dit competentiegebied is er geen dominante indicator.

Competentie 11 Zelfontwikkeling

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Kent de verantwoordelijkheden en de taken van een verkoopleider	K- Kent het concept van het kernkwadrant	K- Heeft kennis van motivatietheorieën, leiderschapsstijlen en coaching concepten	K- Heeft kennis van gangbare theorieën en concepten met betrekking tot het individueel functioneren en het functioneren van een team	K- Heeft brede kennis van ontwikkelings- en coachings-concepten
V- Kan eigen sterke en zwakke punten identificeren	V- Kan op basis van het eigen kernkwadrant verbeterpunten formuleren	V- Kan eigen competenties in kaart brengen	V- Kan ontwikkelings-trajecten initiëren	V- Kan op basis van toekomst-scenario's ontwikkelings-behoefte vaststellen
H- Is gericht op effectief functioneren	H- Is bereid zich te scholen om effectief te kunnen blijven functioneren	H- Werkt planmatig aan eigen capaciteiten	H- Richt zich op employability	H- Stimuleert empowerment van zichzelf en de medewerkers

Competentie 12 Effectiviteit

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
K- Heeft geen kennis van time management	K- Kent de principes van time management	K- Kent systematiek van time- en performance management	K- Kent de verschillende leiderschapsstijlen en hun relatie met het effectief uitvoeren van werkzaamheden	K- Heeft overzicht over elementen die performance beïnvloeden en bepalen
V- Kan geen goede tijdsplanning maken	V- Kan activiteiten plannen maar prioriteert niet	V- Kan time management toepassen en weet te delegeren	V- Kan doelgericht omgaan met verschillende leiderschapsstijlen	V- Kan teams motiveren tot en aansturen op zelfsturendheid
H- Werkt ad-hoc	H- Werkt volgens plan maar stelt ook vaak uit	H- Streeft effectiviteit in activiteiten na	H- Is gericht op participeren en presteren	H- Is taak- en mensgericht Delegeert waar het kan. Grijpt in waar nodig

Literatuurlijst NIMA/SMA Sales-B

Verplichte literatuur voor zowel Accountmanagement als Verkoopleider

Gerbrand Rustenburg, e.a., *Salesmanagement*
Noordhoff Uitgevers, 3^e druk 2008, ISBN 978-9001-76167-7

Verplichte literatuur voor Accountmanagement

Dingena, M. *Key-accountmanagement*
Kluwer, 1e druk, 2002 ISBN 90-14-08883-3

Hoofdstuk 4 t/m 8 en hoofdstuk 11

Aanbevolen literatuur voor Accountmanagement

Verra, G.J. dr.ir.drs. *Account Management*
Kluwer, 6^e druk, 2006, ISBN-10: 9026727860

Verra, G.J. dr.ir.drs. *Account Management in de praktijk*
Kluwer, 6^e druk 2006, ISBN 9026727860

Algemeen naslagwerk

Erik Waarts, Ed Peelen, Eric Koster (red). *NIMA Marketing Lexicon*
Noordhoff Uitgevers, 4e druk 2004, ISBN 978-90-01-65234-0