

**DEFINITIEVE ANTWOORDEN**

**Copyright NIMA**

Nederlands Instituut voor Marketing  
Asserring 188  
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:  
Postbus 9072  
1180 MB Amstelveen

*Publicatie van deze opgaven mag alleen geschieden na schriftelijke toestemming van NIMA.*

**VRAGEN ALGEMEEN DEEL**

**Vraag 1 (15 punten)**

LSkin streeft een groei na door het ontwerpen, vervaardigen en verkopen van lederen motorkleding voor vrouwen.

- a. Hoe noem je de strategie volgens Treacy & Wiersema die LSkin toepast. Motiveer uw antwoord.
- b. In de tekst worden diverse groei alternatieven genoemd. Hoe worden in de marketing-literatuur deze groeimogelijkheden genoemd. Geef naast Treacy en Wiersema een groeimodel dat gebruikt zou kunnen worden om groeialternatieven te definiëren.
- c. Kies op basis van de beschikbare informatie het groeialternatief dat u als eerste zou willen onderzoeken. Motiveer uw antwoord.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. T&amp;W onderscheiden product leadership, operational excellence en customer intimacy. LSkin onderscheidt zich door vormgeving, comfort en maatvoering. Op basis van deze kenmerken is product leadership het juiste antwoord.</li> <li>b. In de case wordt zelfde producten in nieuwe markten en nieuwe producten in bestaande markten genoemd naast het vergroten van het marktaandeel op de Nederlandse markt. Dus is er sprake van potentiële marktontwikkeling, product ontwikkeling en marktpenetratie volgens het groeimodel van Ansoff.</li> <li>c. Als niche speler in de motorkleding markt is het de vraag of substantiële groei in Nederland nog mogelijk is. Gezien de relatief lage omzet in waarde zou groei in het buitenland gezien de grootte van de markten meer mogelijkheden bieden. Dan is het het volgens het model van Ansoff marktontwikkeling. Nieuwe markt voor een bestaand product.</li> </ol>
-----------------	---

<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord krijgt 5 punten bij juiste onderbouwing van de keuze product leadership. Het antwoord product leadership in combinatie met operational excellence op basis van de keuze van productie opzet is niet fout. Het antwoord met alleen operational excellence is niet goed. Er staat nergens dat de productie voordelen vertaald worden in een lagere prijs.</li> <li>b. Antwoord krijgt 2 punten per genoemd alternatief</li> <li>c. antwoord krijgt maximaal 5 punten. Zonder argumentatie geen punten.</li> </ol>
-------------------	--

<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.11
------------	---

<b>BRON</b>	<i>Verkoop en verkoopmanagement, D. Jobber &amp; G. Lancaster, 8<sup>e</sup> editie, hoofdstuk 2</i>
-------------	--

**Vraag 2 (8 punten)**

De Nederlandse markt is voor LSkin nog steeds een belangrijke markt.

- a. Geef op basis van de aangeboden informatie een berekening van het markt aandeel van LSkin in de motorkleding markt.
- b. Noem drie mogelijkheden die LSkin heeft om in Nederland het marktaandeel te verbeteren.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. In de case wordt het markt bereik van Motoport op de Nederlandse markt van motorkleding genoemd en het omzetaandeel van LSkin in de verkoop. 37% maal 7% is 2,6% (afgerond) marktaandeel.</li> <li>b. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distributiegraad verhogen door LSkin via meer verkooppunten aan te bieden;</li> <li>- Omzetaandeel van LSkin in bestaande LSkin verkooppunten te verbeteren;</li> <li>- Andere verkoopkanalen actiever in te zetten (webshop etc.)</li> </ul> </li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord krijgt 5 punten bij goede berekening.</li> <li>b. Antwoord maximaal 3 punten. Per alternatief 1 punt. Let op dat alternatief concreet beschreven is.</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.8
<b>BRON</b>	<i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 24</i>

**Vraag 3 (15 punten)**

Karen Langedijk heeft informatie over de Nederlandse markt gekregen en dit onderzoek aangevuld met onderzoek via internet.

- a. Beoordeel de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek. Motiveer uw antwoord door het noemen van drie kenmerken waarop u uw motivatie baseert.
- b. Geef twee andere methoden van marktonderzoek die u zou kunnen gebruiken om inzicht in de markt te krijgen.
- c. Trek drie conclusies uit de marktonderzoekbronnen die in de overzichten 1 tot en met 7 worden gegeven welke relevant zijn voor de verkoopstrategie. Onderbouw uw conclusies.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het uitgevoerde onderzoek is erg eenzijdig. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor de kwantitatieve analyse is in de case gebruik gemaakt van maar één bron (CBS in Heerlen);</li> <li>- Informatie richt zich sterk op motoraanschaf en motorbezit. Dit hoeft geen samenhang te hebben met de aanschaf van motorkleding;</li> <li>- Naast verkoop via detailhandel is de verkoop van motorkleding via andere verkoopkanalen niet in beeld gebracht (internet etc.);</li> <li>- Informatie over concurrenten ontbreekt. Dit kan van invloed zijn op het koopgedrag m.b.t. LSkin kleding;</li> <li>- Er is geen concrete kwalitatieve informatie over koopgedrag of trends in motorkleding</li> <li>- Het onderzoek richt zich op het verleden en niet op de toekomst</li> </ul> </li> <li>b. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek door middel van interviews met kopers van LSkin kleding;</li> <li>- Onderzoek bij de bestaande afnemers (verkooppunten);</li> <li>- Andere deskresearch bronnen zoals bijvoorbeeld Economisch Instituut Middel en Klein bedrijf (EIM in Z'meer);</li> <li>- Bezoeken van motorbeurzen;</li> <li>- Omnibus onderzoek onder motorrijders uitgevoerd door een marktonderzoekbureau.</li> </ul> </li> <li>c. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal motorbezitter in Nederland neemt toe. Dit kan groei van motorkleding verkoop tot gevolg hebben;</li> <li>- Regio Noord, Zuid Holland en Noord-Brabant hebben de meeste motorbezitters. Zaak om goed te kijken naar dekking en bereik in deze provincies;</li> <li>- Aantal motorbezitters neemt licht toe in de afgelopen jaar;</li> <li>- Meer dan de helft van de motorbezitters bevinden zich in de leeftijdsklasse 30 tot 60 jaar. Relevante doelgroep qua grootte waar met maatvoering en wensen van de doelgroep rekening gehouden moet worden.</li> </ul> </li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 5 punten. 2 punten voor het oordeel en 1 punt per goede benoemde argument.</li> <li>b. Antwoord maximaal 4 punten. 2 punten per goede benoemd marktonderzoek alternatief.</li> <li>c. antwoord maximaal 6 punten. 2 punten per goede conclusie. Conclusies moeten wel concreet en eenduidig zijn.</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.2.4
<b>BRON</b>	<i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 1 en 2</i> <i>Verkoop en verkoopmanagement, D. Jobber &amp; G. Lancaster, 8<sup>e</sup> editie, hoofdstuk 4</i>

**Vraag 4 (10 punten)**

LSkin wil in Nederland haar marktpositie uitbouwen. Deze groeistrategie kan op verschillende manier worden gerealiseerd.

- Geef aan in welke regio's in Nederland u het liefst zou willen groeien daarbij gebruik makend van het onderzoeksmateriaal in de tekst van de case. Onderbouw uw keuze met twee argumenten.
- Veel informatie is afkomstig van het CBS. Noem twee andere informatiebronnen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van het toekomstige beleid.

ANTWOORD	provincie:	Δ '05/'06	Δ '06/'07	Δ '07/'08	Δ '08/'09	1-1-2010	Δ '09/'10	Δ '05/'10
	Flevoland	3,6%	4,1%	4,6%	6,1%	13.948	4,1%	24,7%
	Zeeland	4,4%	4,0%	4,2%	3,5%	16.818	3,0%	20,7%
	Drente	3,7%	3,2%	3,2%	3,7%	24.870	3,3%	18,3%
	Zuid-Hollan	3,3%	3,1%	3,5%	3,8%	103.037	3,2%	18,2%
	Friesland	3,5%	3,1%	3,1%	3,9%	28.044	3,1%	17,8%
	Noord-Holle	2,9%	3,0%	3,4%	3,9%	95.400	3,0%	17,3%
	Groningen	3,6%	2,7%	2,8%	3,9%	23.895	3,1%	17,2%
	Utrecht	2,4%	2,9%	3,1%	3,3%	41.284	3,2%	15,9%
	Overijssel	3,2%	2,4%	2,4%	2,8%	49.003	2,8%	14,5%
	Noord-Brak	2,6%	2,5%	2,7%	3,2%	98.367	2,7%	14,4%
	Gelderland	2,5%	1,8%	2,6%	3,1%	83.638	2,5%	13,3%
	Limburg	2,9%	1,9%	2,5%	2,6%	45.138	2,7%	13,2%

- Op basis van tabel uit overzicht 2 komen in termen van groei Flevoland, Zeeland, Drenthe en Z Holland in aanmerking. Echter de grootte van geografische segmenten zorgen dat absoluut gezien Zuid Holland en Noord Holland interessant is. Groei en grootte
- Alleen geografische informatie over aantal motorrijders is niet voldoende. Veel relevanter is informatie over informatie- en koopgedrag. Hier zal nadere informatie van verschillende verkoopkanalen (web shops, winkelverkoop, postorderbedrijven) en profielen van verkooppunten relevant zijn voor het onderbouwen van een keuze.

INSTRUCTIE
<ol style="list-style-type: none"> <li>Antwoord krijgt maximaal 4 punten. Zonder argumentatie maximaal 2 punten.</li> <li>Antwoord krijgt maximaal 6 punten.</li> </ol>

REF
Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.9

BRON
<i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 16, 18</i> <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 2</i>

**Vraag 5 (15 punten)**

In de case zijn de financiële resultaten van LSkin in overzicht 7 weergegeven. Karen Langedijk heeft om deze financiële informatie gevraagd om de mogelijkheden en haalbaarheid van overname van een distributeur in Duitsland te onderzoeken.

- Analyseer de financiële resultaten van LSkin in de periode 2005 tot en met 2010. Geef drie conclusies op basis van uw analyse van de financiële resultaten. Motiveer uw antwoord.
- Noteer twee financiële gegevens die u nog mist om de haalbaarheid van een overname te onderzoeken.
- Na verder onderzoek en besprekingen met de eigenaar en directeur van de Duitse distributeur blijkt dat een overname haalbaar is. De accountant van LSkin adviseert Karen haar werkkapitaal op korte termijn te vergroten. Om zodoende niet veel vreemd vermogen te hoeven aantrekken.

Noem twee mogelijkheden voor Karen om het werkkapitaal op korte termijn te verhogen.

ANTWOORD	omzet/kosten groep	2004	2005	2006	2007	2008
	<b>omzet (totaal)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Nederland	39,3%	43,5%	43,5%	43,5%	43,7%
	Belgie/Luxemburg	6,3%	5,9%	5,9%	6,2%	5,9%
	United Kingdom	20,2%	18,8%	18,8%	18,3%	18,8%
	Spanje	6,3%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%
	Duitsland	9,6%	8,9%	11,0%	11,7%	12,0%
	Italië	18,2%	17,0%	14,8%	14,4%	13,8%
	<b>inkoop kosten</b>	41,6%	40,1%	40,8%	40,5%	38,5%
	<b>bedrijfskosten</b>	57,0%	59,2%	67,8%	68,8%	70,7%
	<b>bruto marge</b>	58,4%	59,8%	59,2%	59,5%	61,5%
	<b>winst</b> (voor belasting & dividend))	10,2%	8,9%	9,1%	8,4%	8,1%
	a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkoopkosten lopen geleidelijk terug, waardoor de bruto marge toeneemt</li> <li>- Bedrijfskosten nemen toe, waardoor ondanks hogere omzet de procentuele winst afneemt</li> <li>- Ondanks uitbreiding in het buitenland levert de omzet in Nederland nog steeds een belangrijke omzetbijdrage.</li> <li>- Omzet verdeling min of meer gelijk met uitzondering van Duitsland, die neemt in omzetaandeel toe en</li> <li>- Italië neemt qua omzetaandeel af.</li> </ul>				
	b.	<p>Informatie over de balans ontbreekt. Om het werkkapitaal te kunnen berekenen is informatie over solvabiliteit (verhouding eigen en vreemd vermogen) nodig. Daarnaast zal informatie met betrekking tot de gevraagde aankoop prijs en vooral gevraagde wijze van overname (ineens bij aankoop of een gefaseerde overdrachtsbetaling) van invloed kunnen zijn op het bepalen van de haalbaarheid van de overname.</p>				
	c.	<p>Op korte termijn meer verkopen waardoor inkomsten stijgen of door het verlagen van activa posten op de balans zoals voorraad of eventueel verkoop van vaste activa.</p>				

INSTRUCTIE
a. Antwoord maximaal zes punten. Per conclusie drie punten. Beoordeel of het antwoord concreet genoeg is. Een antwoord als "De winst stijgt" krijgt geen punten.
b. antwoord maximaal 6 punten
c. antwoord maximaal 4 punten.

REF
Referentie Examen eisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.4

BRON
<i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 8</i>

**Vraag 6 (10 punten)**

Een nieuwe aanbieder en potentiële directe concurrent van LSkin komt op de Nederlandse markt. Een nieuw fenomeen voor het management van LSkin.

- a. Van welke marktform is er, voor toetreding van de concurrent, sprake in de Nederlandse markt voor motorkleding? Motiveer uw antwoord.
- b. LSkin kan met behulp van haar marketinginstrumenten de concurrent proberen te weren uit de Nederlandse markt. Motiveer aan de hand van drie verschillende marketinginstrumenten hoe LSkin deze kan inzetten om de concurrent uit de markt te weren.
- c. Welke tactische verkoopmogelijkheden heeft de Sales Manager van LSkin om de Girl Gear een succesvolle markt introductie moeilijk te maken? Noem twee mogelijke acties.

ANTWOORD

- a. De Nederlandse motorkleding branche heeft monopolistische concurrentie als marktform.
- b. Door de P van prijs uit de marketing mix te gebruiken in de vorm van prijsverlaging of prijskorting acties kan ze de potentiële kopers en daarmee haar wederverkopers koper naar LSkin trekken. Het assortiment van de concurrent goed analyseren en op mogelijke zwakke plekken in het eigen assortiment nieuwe modellen toevoegen (actie modellen). Door het opzetten van promotionele acties naar het distributiekanaal (omzet bonus in een bepaalde periode, incentives voor medewerkers in de motorzaken etc.) kan ze de afzet van LSkin motorkleding verstevigen.
- c. Uitgaande van het feit dat de marketing mix vast staat en Sales daar geen direct invloed op kan uitoefenen kan de Sales managers de volgende maatregelen op tactische niveau nemen:
  - (Hogere bezoekfrequentie) Account Managers die zaken laten bezoeken waar de concurrent omzetaandeel probeert te realiseren;
  - (product vergelijking) door het concurrerende assortiment te analyseren kan een vergelijkingsoverzicht gemaakt worden van de sterke en zwakke punten van het assortiment en die actief met klanten besproken worden.
  - (marge afspraken) Binnen de geldende marge niveau bonus geven bij verkoop van LSkin

INSTRUCTIE

- a. Antwoord heeft 2 punten bij goede beantwoording.
- b. Antwoord heeft per genoemde mogelijkheid op marketing niveau één punt. Maximaal vier punten.
- c. Antwoord heeft maximaal 4 punten. Er mag geen herhaling zijn van antwoorden genoemd bij 6 b).

REF

Referentie Examenisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.11 en 5.2

BRON

*Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 17 en 18*  
*Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 2 en 8.*

**Vraag 7 (15 punten)**

Marc van Koelen, de Sales manager van LSkin wil als voorbereiding op een management team meeting een voorstel doen om de groei ambities van LSkin te vertalen in mogelijke verkoopstrategieën.

- a. Marc van Koelen wil drie mogelijke groeiopties presenteren. Elke optie wil hij onderbouwen met een argument voor en een tegen. Noem drie mogelijke groeiopties inclusief een voor en tegen argument.
- b. Welke informatie heeft Marc van Koelen op ondernemings- en marketingniveau nodig om zijn voorstellen te kunnen uitwerken?
- c. Op welke aspecten zou Marc de uitgewerkte verkoopstrategie opties kunnen toetsen. Noem drie aspecten.

<b>ANTWOORD</b>	<p>a. - Uitbreiding in het buitenland door export naar nog niet bewerkte landen. Voordeel: uitbreiding verkooppotentieel, nadeel: extra capaciteit nodig;</p> <p>- LSkin heeft een multi channel strategie waarin directe verkoop in Nederland en indirecte verkoop in Nederland en andere Europese landen. LSkin kan overwegen om direct verkoop (op maat maken) in het buitenland te introduceren;</p> <p>- men kan verkoop via de webshop verder gaan uitbouwen in zowel Nederland als in het buitenland;</p> <p>- Uitbreiding van verkoopcapaciteit in die regio waar omzetgroei mogelijk is kan een optie zijn.</p> <p>b. Om de relevantie van zijn voorstellen te toetsen, moet de Sales Manager in ieder geval de algemene en marketing strategische informatie moeten hebben zoals de doelstellingen, randvoorwaarden en aspecten als richting en tempo waarin de onderneming wil groeien. Zonder inzicht in de marketingmix voor de komende periode kunnen de samenhang van de marketing planning en verkoopplanning niet getoetst worden.</p> <p>c. Mogelijke te toetsen elementen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerciële haalbaarheid</li> <li>- Financiële haalbaarheid waarbij kosten, rendement en/of noodzakelijke investeringen getoetst worden</li> <li>- Productie en logistieke haalbaarheid</li> <li>- Human resource (capaciteit, competentie) haalbaarheid</li> </ul>
<b>INSTRUCTIE</b>	<p>a. Antwoord maximaal 5 punten, waarbij 1 punt per alternatief en twee voor de wijze van onderbouwing</p> <p>b. Antwoord maximaal 2 punten</p> <p>c. antwoord maximaal 3 punten, 1 punt per goed genoemd toets element</p>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.3
<b>BRON</b>	<i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 11 en 12</i> <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 1 en 2</i>



**EXAMENOPGAVEN ACCOUNTMANAGER****ONDERDEEL 2**

1 uur en 30 minuten

Aantal vragen bij dit onderdeel:       **3** (vraag 8 t/m 10)  
Aantal pagina's:                               **5**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking onmiddellijk een surveillant.

U wordt verzocht uw antwoorden **kort en bondig te formuleren**, de vragen op het aan u uitgereikte **antwoordpapier** te beantwoorden, goed aan te geven op welke vraag het antwoord betrekking heeft en duidelijk te schrijven met **een zwart- of blauwschrijvende ballpoint**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

**Antwoorden op de achterzijde van de antwoordformulieren worden niet nagekeken.**

**Succes!**

**VRAGEN**

**Vraag 8 (15 punten)**

In de verkooporganisatie van LSkin wordt gesproken over Account Managers (AM's) en Key Account Managers (KAM's).

- a) Noteer drie verschillen in functieprofielen tussen (toekomstige) Key Account Managers en Account Managers.
- b) In de tekst staat een weergave van het huidige organigram van LSkin. Noem twee mogelijke plaatsen in de organisatiestructuur waar de nieuwe Key Account Managers geplaatst kunnen worden. Noem tevens per alternatief een voordeel en een nadeel.
- c) Marc van Koelen, de Sales Manager van LSkin, ontvangt een brief van Motoport (franchiseketen van motor verkoop en service bedrijven in diverse landen) waar LSkin aan levert. Het is een soort enquête van de inkoopafdeling van Motoport om de profielen van de leveranciers te kunnen toetsen op juistheid en mogelijke veranderingen. Een van de vragen gaat over het al of niet hebben van een ISO kwaliteitscertificaat. LSkin is niet ISO gecertificeerd.

Noem twee voordelen van het hebben van een ISO certificaat voor de bedrijfsprocessen van LSkin.

<b>ANTWOORD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De Accountmanager functie is in feite een verkoop/relatie functie waarbij doelgroep de motorzaken zijn. Functie richt zich op verkoop per vestigingspunt. De Key Account Manager richt zich meer op de inkooporganisaties en distributeurs. Deze rol is meer strategisch van aard waarbij jaarplannen, category management vraagstukken en verkoopondersteuning aan de aangesloten verkoop – en service punten centraal staat. Verschillen zijn op het gebied van kennis (KAM meer op marketing en bedrijfseconomische aspecten), vaardigheden (AM meer op verkooptechniek, KAM zal meer bedreven zijn in onderhandelingstechnieken). Qua ervaring zal een KAM meer senior zijn door meer jaren ervaring in commerciële functies.</li> <li>b. De KAM's kunnen direct onder de algemeen directeur komen. Omdat Karen Langedijk veel zelf de contacten onderhoudt kan zij kennis delen en support bieden. Nadeel is een uitbreiding van direct ondergeschikten. Dit kost veel tijd een aandacht. De KAM's kunnen als separate poot onder de Sales Manager komen. Dit zorgt ervoor dat Karen meer tijd heeft doordat zij geen uitbreiding heeft van direct reports. Echter staat ze dan verder weg van de klantcontacten. Voor Marc betekent het dat hij de werkzaamheden tussen KAM's en AM's beter kan afstemmen (samenwerking), maar wel een grote groep direct reports heeft.</li> <li>c. LSkin kan met een ISO certificering meer waarde bieden/aantonen naar haar afnemers omdat processen door een derde is gecertificeerd. Het biedt voor LSkin intern de mogelijkheid de eigen processen te toetsen en eventueel te verbeteren. In de dagelijkse gang van zaken kan een actief kwaliteitsbeleid efficiency verhogend werken en door medewerkers als motiverend ervaren worden.</li> </ul>
-----------------	---

<b>INSTRUCTIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 6 punten, waarvan 2 punten per goede genoemd verschil en concreet onderbouwd/gedefinieerd.</li> <li>b. Antwoord maximaal 5 punten, waarbij de onderbouwing concreet moet zijn. Vage antwoordend zonder onderbouwing geen punten toekennen.</li> <li>c. antwoord maximaal 4 punten. 2 punten per goed argument/voordeel.</li> </ul>
-------------------	--

<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 3.1.2, 3.1.3, 3.1.21
------------	---

<b>BRON</b>	<p><i>Key-account management, Marian Dingena, ISBN 90-14-08883-3, 2002, Kluwer, hoofdstukken 3, 9, 10</i>  <i>Account management in de praktijk, Dr. Ir. Drs. Biek Verra, ISBN 90-267-2086-0, 5<sup>e</sup> oplage '05, Kluwer, hoofdstuk 1</i>  <i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 4</i>  <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 1 en 2</i></p>
-------------	---

**Vraag 9 (20 punten)**

Karen Langedijk heeft het erg druk met het uitwerken van een groeistrategie en het afwegen van de diverse alternatieven die LSkin heeft op korte en middellange termijn. Mede om die reden wordt besloten om de kandidaat die eerder was afgewezen voor de functie van AM in Nederland opnieuw voor een gesprek te vragen. Na twee interviewronden wordt Angela Asperti aangenomen met een jaarcontract en twee maanden proeftijd. Haar eerste opdracht wordt het voorbereiden en gezamenlijk met Karen de potentiële Ducati opdracht om te zetten in een commercieel succes in de landen die Ducati als doelmarkt heeft geselecteerd voor de nieuwe motorkleding lijn.

- a. Angela Asperti heeft als opdracht een gedegen voorstudie te maken als voorbereiding voor het eerste gesprek dat over drie weken staat gepland. Welke drie soorten informatie dient zij te verzamelen om goed voorbereid het gesprek in te gaan?
- b. Ducati is een potentiële relatie waar op langere termijn veel omzet gerealiseerd kan worden. Welke drie kenmerken in de rol en functie van een Key Account Manager zullen de basis kunnen zijn voor een goede relatieontwikkeling en commercieel succes met Ducati?
- c. Angela Asperti ziet de opdracht als een uitdaging om een goede start te maken in haar nieuwe functie bij LSkin. Zij besluit een accountplan uit te werken dat gebruikt kan worden voor het initiëren en opbouwen van de nieuwe strategische relatie.

Beschrijf welke onderdelen een accountplan in dit geval moet bevatten.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Naast algemene informatie over Ducati (historie, huidige positie, commerciële strategie, financiële gegevens etc) zal Angela de DMU en kenmerken van het keuze proces kunnen onderzoeken. Door deskresearch, maar ook interviews met Ducati verkoop- en service punten te interviewen kan zij inzicht krijgen in te verwachten vragen of wensen en eisen en daar proactief op voorbereiden. Door de commerciële strategie in kaart te brengen kan Angela ook de directe concurrenten van Ducati onderzoeken en kijken hoe LSkin een bijdrage kan leveren aan het versterken van de toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen van Ducati.</li> <li>b. Commerciële functie: opsporen van verkoopkansen en het communiceren van de propositie van LSkin Relationele functie: gesprekspartner voor de DMU van Ducati en als representant van Ducati naar LSkin toe en vice versa. Een goede relatie zal de basis zijn voor een goede proactieve samenwerking Bedrijfseconomische functie: Het goed calculeren en overzicht houden van alle processen in termen van opbrengsten, marge en kosten met oog voor klantvoordeel en het voordeel van LSkin zal de relatie een win/win kunnen worden. Ook een aspect onderhandelen kan invloed hebben op de toegevoegde waarde van de relatie. Coördinerende functie: door op de hoogte te zijn van mogelijke operationele of tactische problemen kan een KAM door tijdig ingrijpen zaken positief beïnvloeden.</li> <li>c. De relevante onderdelen van een account plan zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse van de key account (zie ook antwoordindicatie bij 13a)</li> <li>- analyse capaciteiten van LSkin</li> <li>- beoordeling/analyse van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes als basis voor strategie</li> <li>- strategische optie en scenario's als basis voor KA strategie</li> <li>- marketing mix waarbij keuze voor wat betreft assortiment, prijsbeleid, relatie beleid etc</li> <li>- account support programma's incl. planning</li> <li>- vastleggen afspraken</li> <li>- budget en tijd definitie</li> <li>- wijze van analyse</li> </ul> </li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 6 punten.</li> <li>b. Antwoord maximaal 6 punten.</li> <li>c. antwoord maximaal 14 punten, waarbij de uitwerking van de genoemde elementen, de logica en eventueel niet genoemde zaken, maar die wel relevant zijn meer of minder punten oplevert.</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.19, 3.1.4, 4.1
<b>BRON</b>	<i>Key-account management, Marian Dingena, ISBN 90-14-08883-3, 2002, Kluwer, hoofdstukken 4 t/m 8</i> <i>Account management in de praktijk, Dr. Ir. Drs. Biek Verra, ISBN 90-267-2086-0, 5<sup>e</sup> oplage '05, Kluwer, hoofdstuk 2</i> <i>Verkoop en verkoopmanagement, D. Jobber &amp; G. Lancaster, 8<sup>e</sup> editie, hoofdstuk 9</i>

**Vraag 10 (15 punten)**

Terwijl de nieuwe KAM actief voorbereidingen treft voor het eerste kennismakingsgesprek met Ducati in Italië, realiseert Karen Langedijk zich dat - nu zij niet meer zelf verantwoordelijk is voor de voorbereiding het managen en afstemmen van een Key Accountrelatie - meer aandacht moet komen voor een goede review en evaluatie van voortgang en resultaten. Ook Marc van Koelen heeft hier meerdere keren op aangedrongen hier tijd en aandacht aan te besteden.

- a. Geef vier aspecten die door het algemeen management geëvalueerd kunnen worden bij het beoordelen van het managementproces van een key account.
- b. Marc van Koelen heeft de Balanced Score Card genoemd als hulpmiddel bij review en evaluatie van voortgang en resultaten. Geef aan hoe een dergelijke Balanced Score Card er uitziet.
- c. Naast evaluatie zijn motivatie en betrokkenheid van de KAM kritische succes factoren om succesvol te zijn met een key account aanpak. Noem drie criteria die als maatstaf voor de bonus van een KAM kunnen dienen.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <ul style="list-style-type: none"> <li>- positie en profiel die LSkin heeft bij de Key account (omzetaandeel, gepercipieerde kwaliteit);</li> <li>- de gerealiseerde omzet, marge of winst in relatie tot gestelde doelen,</li> <li>- ontwikkeling en kwaliteit van de relatie;</li> <li>- servicegraad van de levering;</li> <li>- service kwesties ten opzichte van gerealiseerde afzet;</li> <li>- kwaliteit en succes van verkoopondersteunende programma's en acties</li> </ul> </li> <li>b. De BSC kent vier aandachtsvelden financieel, commercieel, relatie en verbeterpunten of ontwikkeling. In lijn met de te kiezen strategie kunnen hieraan gerelateerde KPI's zowel kwalitatief als kwantitatief aan gekoppeld worden.</li> <li>c. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseren van de gestelde doelstellingen (commercieel, financieel)</li> <li>- Account tevredenheid die uit de evaluatie met direct betrokken DMU leden blijkt</li> <li>- verloop van order boek, verkoop en gerealiseerde bruto/netto marge afhankelijk of de KAM die kan beïnvloeden</li> </ul> </li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 6 punten, waarvan anderhalf per goed genoemd aspect</li> <li>b. Antwoord maximaal 6 punten, waarbij vier aandachtsgebieden van de BSC genoemd moeten zijn voor maximaal aantal punten</li> <li>c. antwoord maximaal 3 punten, waarvan 1 punt per goed genoemd criterium.</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 2.2.9, 2.2.16/17
<b>BRON</b>	<i>Account management filosofie, instrumenten en implementatie, Dr. Ir. Drs. Biek Verra, ISBN 90-267-2086-0, 5<sup>e</sup> oplage '05, Kluwer, hoofdstuk 6</i> <i>Verkoop en verkoopmanagement, D. Jobber &amp; G. Lancaster, 8<sup>e</sup> editie, hoofdstuk 15</i>

**EINDE ONDERDEEL 2**

**EXAMENOPGAVEN VERKOOPLEIDER****ONDERDEEL 2**

1 uur en 30 minuten

Aantal vragen bij dit onderdeel:       **4** (vraag 8 t/m 11)  
Aantal pagina's:                               **5**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking onmiddellijk een surveillant.

U wordt verzocht uw antwoorden **kort en bondig te formuleren**, de vragen op het aan u uitgereikte **antwoordpapier** te beantwoorden, goed aan te geven op welke vraag het antwoord betrekking heeft en duidelijk te schrijven met **een zwart- of blauwschrijvende ballpoint**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

**Antwoorden op de achterzijde van de antwoordformulieren worden niet nagekenen.**

**Succes!**

**VERKOOPLEIDER DEEL**

**VRAGEN**

**Vraag 8 (15 punten)**

Marc van Koelen heeft veel zaken op zijn bordje liggen. Hij is van mening dat een betere organisatie en planning van het marketing- en verkoopbeleid de resultaten van het bedrijf positief kan beïnvloeden.

- a. Wat is de relatie tussen de marketingfunctie en de verkoopfunctie?
- b. Wat is de inhoud/indeling van een verkoopplan waar LSkin verder mee kan werken aan de groei van het bedrijf?
- c. Geef drie argumenten die de Sales Manager kan gebruiken om de collega managementteamleden te overtuigen van de toegevoegde waarde van een adequate planning en afstemming van de marketing en verkoop.

<b>ANTWOORD</b>	<p>a. Marketing functie richt zich op het positioneren en profileren van de propositie van het bedrijf om op winstgevend wijze klantvoordeel en onderscheidend vermogen te bieden en te behouden. Marketing heeft de marketingmix als tactische mogelijkheden om de propositie uit te werken. De verkoopfunctie richt zich op het realiseren van de commerciële doelstellingen door het aangaan van relaties met klanten (directe verkoop) of partners (indirecte verkoop) om zodoende duurzame afzetmogelijkheden te creëren. Voor de verkoop functie is de marketing mix een gegeven. Door inzet van tactische verkoopmiddelen en programma's kan de verkoopfunctie haar beleid vorm geven.</p> <p>b. In principe heeft een verkoopplan een</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>analyse deel</b> inclusief conclusies op basis van de analyse,</li> <li>- <b>strategisch deel</b> waarin de verkoopstrategie wordt uitgewerkt en onderbouwd eventueel uitgebreid met mogelijke scenario's,</li> <li>- <b>tactisch deel</b> waarin de planning, programma's voor de komende periode zijn uitgewerkt,</li> <li>- <b>budget</b> en een</li> <li>- <b>evaluatie</b></li> </ul> <p>c. Door een goede planning op onderneming, marketing, verkoop en account niveau worden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alternatieven beter afgewogen waardoor een hogere efficiency;</li> <li>- betere afstemming van programma's zorgt voor een beter resultaat;</li> <li>- direct betrokkenen (intern en extern) zijn beter geïnformeerd en zullen effectiever kunnen werken (hoger rendement);</li> <li>- en zich meer betrokken voelen</li> <li>- een betere planning zorgt bij de uitvoering voor minder vragen of afstemming. Dit bespaart veel tijd en moeite</li> <li>- afwijkingen tussen planning en werkelijkheid eerder opgemerkt waardoor er adequater/snel(er) bijgestuurd kan worden.</li> </ul>
<b>INSTRUCTIE</b>	<p>a. antwoord maximaal 6 punten. Beoordeel de samenhang. Alleen vermelding van de beide functies is maximaal 3 punten.</p> <p>b. antwoord maximaal 6 punten. Bedoordeel de compleetheid en logische opbouw.</p> <p>c. antwoord 1 punt per genoemd argument (mits juist) maximaal 3 punten</p>
<b>REF</b>	<p>Referentie Examineisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 1.1.23 en 1.1.12, 2.2.21</p>
<b>BRON</b>	<p><i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 11 en 12</i> <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 2.5</i></p>

**Vraag 9 (10 punten)**

Uit de inleidende tekst in de case blijkt dat Marc van Koelen problemen heeft met personeelverloop in zijn verkoop team.

- a. Noem drie mogelijke acties die Marc kan ondernemen om het personeelsverloop op te verminderen.
- b. Marc ziet coaching van zijn medewerkers als een van de mogelijkheden. Noem twee aspecten waaraan het coachingsproces moet voldoen.
- c. Wat is het verschil tussen een coachingsgesprek en een evaluatiegesprek?

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <ul style="list-style-type: none"> <li>- (werving en selectie) aanpassen profiel van medewerkers en hier op selecteren</li> <li>- (werving en selectie) meer mensen aannemen om de werkdruk te verlagen</li> <li>- (planning) betere operationele planning en daar de capaciteit (eventueel tijdelijk) op aanpassen</li> <li>- (planning) procedure toetsen of die efficiënt/effectief zijn</li> <li>- (vergoeding) salaris/bonus structuur beoordelen en eventueel aanpassen</li> <li>- (vergoeding) werken met een incentive om motivatie te verbeteren</li> <li>- (management) betere support en operationeel leiding geven</li> <li>- (management) testen of leiderschapstijl past bij team en soort werk</li> </ul> </li> <li>b. Coaching en proces moet voor beide partijen (manager en teamlid) duidelijk, begrepen en geaccepteerd zijn. Coachingsactiviteiten moeten goed gepland en uitgevoerd worden. Het coachingsproces en de uitvoering mag geen negatieve impact hebben op de persoonlijke planning en resultaten van de gecoachte medewerker.</li> <li>c. Coachinggesprek heeft tot doel de medewerker te verbeteren in haar/zijn prestatie en is een onderdeel van training/opleiding (ondersteuningsfunctie). Een evaluatie gesprek is bedoeld om de prestatie te toetsen en de kwaliteit van de prestatie te bespreken en bij eventuele afwijking positief of negatief bij te stellen (toetsingsfunctie).</li> </ol>
-----------------	---

<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord per goed genoemd alternatief een punt. Maximaal drie punten</li> <li>b. Antwoord maximaal 4 punten waarbij onderbouwing per aspect getoetst wordt</li> <li>c. Antwoord maximaal 3 punten.</li> </ol>
-------------------	---

<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 2.2.8, 2.3
------------	---

<b>BRON</b>	<i>Verkoopopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 4</i> <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 1 en 2</i>
-------------	--

**Vraag 10 (10 punten)**

Een van de aandachtspunten die op de activiteitenlijst staat is het verbeteren van het aantal back orders en een betere verkoopprognose.

- a. Noem twee verkoopprognosemethoden die in de verkoopplanning van LSkin gebruikt kunnen worden.
- b. Noem voor de beide methoden als bij 10a genoemd, een voordeel en een nadeel.
- c. Welke, van de bij onderdeel 10a genoemde prognosemethodiek adviseert u aan de Sales manager van LSkin? Beargumenteer uw keuze.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Statistisch waarbij de seizoenstrend van afgelopen jaren in meer of mindere mate worden meegewogen (gewogen gemiddelde over meerdere jaren, Box Jenkins methode). Sales/order intake analyse waarbij input van AM's gebruikt worden met een eventuele weging van seizoenstrend meegerekend Marco economische trends samen met omzetindicatoren van verwante goederen (verkoop motors bv) en/of externe invloeden (weer).</li> <li>b. Statistische prognoses gebaseerd op gemiddelden analyses zijn relatief eenvoudig uit te voeren met behulp van computerprogramma's, maar houden minder rekening met seizoensinvloeden of seizoenstrends. Bottom up vanuit afnemers (winkels) geeft veel informatie en gevoel waar analyse op gebaseerd kan worden, echter er kan veel vertekening zijn door zaken die dan spelen en geven een gekleurd beeld. Gebaseerd op diverse invloeden kan er een redelijk genuanceerd beeld gemaakt worden, het houdt echter minder rekening met invloeden als kwaliteit van de nieuwe collectie.</li> <li>c. Een mix van methoden waarbij per afnemer/afnemer groep trends gemaakt worden in combinatie met externe omgeving analyse waar zaken als economie, overheidsingrijpen (belastingen) en weer beoordeeld worden voor de komende periode.</li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 4 punten. 2 punten per goede antwoord. Antwoord gebaseerd op voortschrijdend gemiddelde of exponentiële middeling zijn minder voor de hand liggend in markten die seizoengevoelig zijn. Tijdreeksanalyse waar rekening gehouden wordt met seizoenstrends kunnen wel gebruikt worden.</li> <li>b. Antwoord maximaal 2 punten</li> <li>c. antwoord maximaal 4 punten waarbij de onderbouwing concreet moet zijn voor maximaal aantal punten score. Het antwoord kan afwijken van het indicatie antwoord. Met een goede onderbouwing in lijn van de keuze kunnen punten toegekend worden. Een keuze zonder onderbouwing levert geen punten op.</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Examenisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 2.2.20
<b>BRON</b>	<i>Verkoopleiding, Rob van Veen, ISBN 90-01-65165-7, 1999, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 13</i> <i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 3</i> <i>Verkoop en verkoopmanagement, D. Jobber &amp; G. Lancaster, 8<sup>e</sup> editie, hoofdstuk 14</i>



**Vraag 11 (10 punten)**

Marc heeft de opdracht om beurzen te selecteren en deelneming aan de Motorbeurs in Utrecht voor te bereiden.

- a. Noem drie criteria die de Sales Manager kan gebruiken om de beurzen te selecteren waar LSkin wil gaan staan in het internationale verkoopgebied.
- b. Noem drie criteria waaraan beursvoorbereiding moet voldoen?
- c. Noem twee methoden om het budget voor deelname aan een beurs te bepalen.

<b>ANTWOORD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profiel van de doelgroep die de beurs bezoekt</li> <li>- aantal bezoekers van de beurs</li> <li>- imago van de beurs (beursintroductions van nieuwe motors/motorkleding etc.)</li> <li>- functie van de beurs (demo/presentatie of verkoop)</li> <li>- kosten van de beurs</li> </ul> </li> <li>b. Goede analyse van beurs (functie/profiel/bezoekers, kosten, mogelijkheden expositie ruimte etc.), uitwerken beursplan (doelstellingen, ontwerp stand/stand inrichting, beursbezetting) beurs follow up (welke activiteiten als opvolging van leads etc), analyse achteraf of investering (kosten beursdeelname, stand, bezetting, catering kosten en dergelijke) beoogde rendement heeft opgeleverd.</li> <li>c. Taakstellend op basis van beursplan en –doelstellingen, percentage van communicatie budget, op basis van te verwachten verkoop een percentage van de verkoopkosten.</li> </ol>
<b>INSTRUCTIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Antwoord maximaal 4 punten</li> <li>b. Antwoord maximaal 4 punten</li> <li>c. antwoord maximaal 2 punten</li> </ol>
<b>REF</b>	Referentie Exameneisen en literatuurlijst NIMA/SMA SALES-B april 2010 nummer 2.1.1, 2.1.5
<b>BRON</b>	<i>Sales Management, Rustenberg e.a., ISBN 90-01-76911-X, 2002, Wolters-Noordhoff, hoofdstuk 7</i>

**EINDE ONDERDEEL 2**