

**EXAMENOPGAVEN ALGEMEEN DEEL****ONDERDEEL 1**

2 uur en 30 minuten

Aantal vragen bij dit onderdeel:       **7**  
Aantal pagina's:                               **9**

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!**

© November 2010, alle rechten voorbehouden aan NIMA/SMA, Amstelveen. De case is ontwikkeld voor examen doeleinden. De inhoud van de case is deels gebaseerd op bestaande feiten of bedrijven afkomstig uit diverse bestaande bronnen, deels geschreven met fictieve data. Elke overeenkomst tussen de informatie in de case en bestaande bedrijven of bedrijfssituaties berust op toeval. Publicatie van deze opgaven mag alleen geschieden na schriftelijke toestemming van het NIMA/SMA.



## LSKIN, MOTOR KLEDING

THE FEMALE TOUCH IN BIKER FASHION

### INTRODUCTIE

Karen Langedijk kijkt peinzend naar het portret van haar vader op de kast naast haar bureau. Hij moest eens weten dat zijn dochter vijf jaar na zijn dood over het hoofdsponsorschap van zijn geliefde handbalclub zat na te denken. Karen kijkt rond in haar kantoor in het nieuwe pand dat LSkin vier maanden geleden is gaan huren. De tweede verhuizing in 4 jaar om de onstuimige groei van LSkin, motorkleding voor vrouwen, bij te houden.

Karen heeft motorrijden altijd leuk gevonden. Op haar achttiende verjaardag wilde ze niet haar autorijbewijs, maar haar motor rijbewijs halen. In een keer geslaagd en sindsdien alleen motor gereden. Van een tweedehands 500 CC twee cilinder motor in de afgelopen 20 jaar doorgroeid naar een BMW R1200 RS. Door de jaren heen merkte ze dat motorkleding voor vrouwen moeilijk te vinden was. In veel gevallen was de pasvorm meer afgestemd op mannen en niet op vrouwen. Haar vader, die een groot stoffeerderbedrijf bezat, heeft samen met Karen in de loop van jaren meerdere modellen lerenpakken ontworpen en gemaakt. Tijdens motortoertochten en motorvakanties kreeg Karen veel positieve opmerkingen over haar motorkleding.

Karen zag een gat in de markt en begon - nu 10 jaar geleden - op kleine schaal motorkleding voor vrouwen op maat te maken. In eerste instantie naast haar baan als managementassistent bij een transportbedrijf. Een kleine advertentie in een Nederlands motormaandblad zorgde er voor dat de vraag toenam en de productiecapaciteit op de leerafdeling van het bedrijf van haar vader steeds meer gebruikt werd voor de vervaardiging van lederen motorkleding. De echte groei in verkoop begon toen zij een stand had op een van de grootste motorbeurzen in Nederland, de Motorbeurs in de Jaarbeurs Utrecht. Veel enthousiaste reacties van de bezoekers en een grote stapel aanvragen zorgden voor een snelle groei van de verkoop. Van enkele (op maat gemaakte) motorpakken per jaar naar meerdere tientallen per maand.



Afbeelding: dames motorjack uit de collectie van LSkin

Samen met haar vader heeft zij van haar hobby haar werk gemaakt. Zeven jaar geleden is LSkin motor Fashion B.V. opgericht. Met hulp van haar vader is Karen begonnen een eigen motorkledinglijn voor vrouwen te ontwikkelen en te verkopen. Naast de stand op de Motorbeurs heeft Karen de verkoop bij de start van het bedrijf vanuit haar huis gedaan.

Het overlijden van haar vader bracht LSkin in een stroomversnelling. De verkoop van het stoffeerbedrijf zorgde ervoor dat de productie ergens anders moest plaatsvinden. Het dwong Karen onderzoek te doen naar goede mogelijkheden om elders de kwaliteitsproducten van LSkin te laten produceren.



Karen maakte niet alleen handig gebruik van het grote netwerk dat haar vader opgebouwd had, maar bleek ook een goede neus voor kwaliteit te hebben. Ze bezocht diverse productiebedrijven in met name Oost Europa en startte een samenwerking met een klein maar innovatief productiebedrijf in Estland (Estonia) in de plaats Keila (vlakbij de hoofdstad Tallin en het internationale vliegveld). De keuze viel op dit bedrijf omdat het in staat is om aan goede grondstoffen te komen, een eigen verffaciliteit had en een investeerder zocht om verdere groei te financieren.

De erfenis van haar vader stelde Karen in staat om die investering te doen. Het atelier werd gemoderniseerd en de productiecapaciteit in Keila werd fors opgevoerd. In vijf jaar tijd zelfs verdrievoudigt. Dat was nodig ook, want Karen heeft met haar bijzondere motorkledinglijn inmiddels niet alleen succes in Nederland, maar ook in toenemende mate in het buitenland. Met het management in de fabriek heeft ze het ook erg getroffen. Dankzij de goede en zeer loyale directeur/ eigenaar hoeft Karen zich geen zorgen te maken over efficiënte productie en tijdige levering van haar producten.

De vergrote productiecapaciteit maakte het voor Karen mogelijk om zich te gaan richten op de groei van de omzet via de indirecte verkoop. Samen met een jonge Account Manager is Karen actief motorwinkels in Nederland gaan bezoeken om via dit kanaal haar afzet te vergroten. De start was weliswaar wat aarzelend, maar daar kwam al snel verandering in toen Karen in contact kwam met Motoport. De vanuit Veghel opererende franchise keten van motorzaken met vestigingen zowel binnen als buiten Nederland. Motoport voert vanaf de start een assortiment damesmotorkleding. Van deze dameslijn is LSkin een van de merken binnen het hogere prijssegment in de winkels van Motoport. Vanaf het begin is de verkoop goed geweest en heeft LSkin een goed afzetkanaal aan de franchiseketen van Motoport. Momenteel is Motoport marktleider in Nederland met een marktbereik van 37% voor wat betreft motorkleding. LSkin heeft een constant verkoopandeel van 7% van motorkleding in de vestigingen van Motoport in Nederland.

Naast de verkoop in Nederland heeft LSkin haar afzetgebied uitgebreid naar 6 landen in Europa. Hoewel in eerste instantie internationale verkoop niet tot de bedrijfsdoelstellingen behoorde, bleek dat alleen damesmotorkleding een te smalle basis was om de continuïteit van het bedrijf te kunnen borgen. Karen Langedijk besloot de omzet te laten groeien door uitbreiding van haar assortiment met lederen accessoires (handschoenen, motorlaarzen) en, na het zien van de nodige verkoopkansen, door middel van verkoop via buitenlandse kanalen.

De groeiambities zijn nog niet weg. Het al bereikte succes smaakt naar meer! Karen is er van overtuigd dat de omzet in Nederland de komende 3 jaar kan verdubbelen. Ze heeft allerlei wilde ideeën maar wil die graag toetsen aan de juiste marktgegevens. Daarom probeert zij inzicht te krijgen in de bewegingen in de markt. Dat valt niet mee. Karen werkt heel intuïtief en is niet echt vertrouwd met desk research en diepgaande marktanalyses.

Toch vertrouwt ze er op dat ze met behulp van haar collegae in staat zal zijn om de juiste informatie te verzamelen en te analyseren. Daarom heeft ze hen gevraagd samen met haar de markt in beeld te brengen. Dat heeft er toe geleid dat ze een behoorlijke map met informatie gekregen heeft en die is ze nu aan het doornemen. De map bevat veel artikelen uit vaktijdschriften en kranten. Toch zit er helaas maar weinig concrete kwantitatieve marktinformatie bij. Maar, een aantal statistieken zijn natuurlijk wel interessant. Zo vindt zij een statistiek betreffende de groei van het aantal motorfietsen in de afgelopen vier jaar, afgezet tegen het totaal aantal geregistreerde voertuigen (zie overzicht 1 hieronder).

Overzicht 1: Aantal voertuigen in Nederland (Bron CBS, Heerlen, RAI informatie)

Onderwerpen		Perioden	1-1-2010	1-1-2009	1-1-2008	1-1-2007
Totale voertuigpark		Totaal aantal voertuigen	10 396 746	10 288 216	10 067 576	9 835 793
		Totaal aantal personenauto's	7 622 353	7 542 331	7 391 903	7 230 178
		Bedrijfsvoertuigen	2 150 951	2 140 281	2 090 469	2 037 704
		Totaal alle bedrijfsvoertuigtypen				
		Bedrijfsmotorvoertuigen	1 094 211	1 101 432	1 082 523	1 064 846
		Totaal bedrijfsmotorvoertuigen				
		Bestelauto's	872 355	876 170	862 303	849 348
		Vrachtauto's	73 368	75 112	75 313	75 841
		Trekkers	71 560	74 624	72 786	70 544
		Speciale voertuigen	65 294	64 194	61 030	58 268
		Autobussen	11 634	11 332	11 091	10 845
		Aanhangwagens en opleggers	1 056 740	1 038 849	1 007 946	972 858
		Totaal aanhangwagens en opleggers				
		Aanhangwagens	924 118	905 955	881 919	853 482
		Opleggers	132 622	132 894	126 027	119 376
		Totaal aantal motorfietsen	623 442	605 604	585 204	567 911

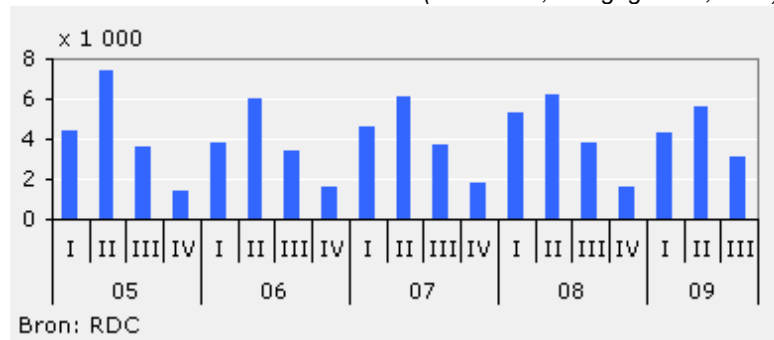
Ook de volgende tabel is stof tot nadenken:

Overzicht 2: motoren bezit per provincie (bron: RAI gegevens, 2005-2010)

Rijlabels	1-1-2005	1-1-2006	1-1-2007	1-1-2008	1-1-2009	1-1-2010
Drente	21.017	21.786	22.493	23.221	24.080	24.870
Flevoland	11.186	11.587	12.067	12.622	13.394	13.948
Friesland	23.800	24.630	25.397	26.184	27.207	28.044
Gelderland	73.806	75.685	77.081	79.110	81.595	83.638
Groningen	20.389	21.128	21.690	22.307	23.184	23.895
Limburg	39.862	41.002	41.795	42.840	43.959	45.138
Noord-Brabant	85.975	88.175	90.368	92.788	95.749	98.367
Noord-Holland	81.323	83.659	86.209	89.124	92.615	95.400
Overijssel	42.802	44.171	45.233	46.336	47.647	49.003
Utrecht	35.632	36.474	37.532	38.713	39.989	41.284
Zeeland	13.936	14.555	15.134	15.777	16.326	16.818
Zuid-Holland	87.203	90.097	92.912	96.182	99.859	103.037
<b>Eindtotaal</b>	<b>536.931</b>	<b>552.949</b>	<b>567.911</b>	<b>585.204</b>	<b>605.604</b>	<b>623.442</b>

Andere informatie ligt weer erg voor de hand. Bijvoorbeeld de grafiek op de website van het Centraal Bureau van de Statistiek. Daarin wordt bevestigd dat de piek van verkoop van motoren in het voorjaar ligt. (zie overzicht 3).

Overzicht 3: aantal verkochte motoren (bron: CBS, RAI gegevens, 2009)



Het frustreert Karen dat er zo weinig statistische informatie over motoren te vinden is. En dan heeft ze het niet eens over vrouwen en motorfietsen! Ze vist evengoed nog wat informatie uit de map van haar collegae.

Overzicht 4: Indexoverzicht omzet van de auto en motorbranche (CBS, omzetstatistieken)

branche	2005	2006	2007	2008	2009
handel en reparatie van motorfietsen	100	101,4	101,6	99,8	87

2005 = 100

Overzicht 5: overzicht motoren bezit naar leeftijd (CBS, omzetstatistieken)

	1-1-2010	1-1-2009	1-1-2008	1-1-2007	1-1-2006	1-1-2005
<b>Totaal alle leeftijden</b>	<b>623 441</b>	<b>605 604</b>	<b>585 204</b>	<b>567 911</b>	<b>552 949</b>	<b>536 931</b>
18-19 jaar	1 209	1 118	971	973	863	771
20-24 jaar	20 515	19 135	17 135	15 784	15 358	16 089
25-29 jaar	39 077	38 122	38 241	38 732	39 995	41 785
30-39 jaar	126 849	134 247	140 234	147 081	154 362	160 932
40-49 jaar	206 999	205 159	201 867	196 712	189 474	179 711
50-59 jaar	151 445	138 880	126 601	116 516	107 730	97 362
60-64 jaar	38 536	34 468	30 066	25 549	21 394	18 930
65 jaar en ouder	28 364	24 473	20 873	18 197	15 893	13 768
Leeftijd overig/onbekend	10 447	10 002	9 216	8 367	7 880	7 583

Overzicht 6: overzicht motoren bezit naar cilinderinhoud (CBS, omzetstatistieken)

	1-1-2010	1-1-2009	1-1-2008	1-1-2007	1-1-2006	1-1-2005
1 - 50 cc	2 829	2 616	2 348	2 117	1 797	1 530
51 - 125 cc	11 491	10 872	9 832	9 092	8 463	7 971
126 - 175 cc	6 999	6 541	5 930	5 647	5 386	5 088
176 - 250 cc	23 758	23 367	22 392	21 968	21 932	21 941
251 - 375 cc	11 833	11 610	11 215	11 280	11 334	11 372
376 - 500 cc	60 409	60 654	60 661	60 981	61 559	61 886
501 - 625 cc	103 940	102 049	100 174	98 348	96 268	93 935
626 - 750 cc	142 484	140 542	137 529	135 464	133 842	131 571
751 - 875 cc	32 158	30 926	29 537	28 469	27 325	26 364
876 - 1 000 cc	86 593	83 062	79 830	76 353	73 007	69 704
1 001 - 1 125 cc	46 651	45 822	44 838	43 652	43 196	42 312
1 126 cc en meer	94 061	87 340	80 752	74 379	68 676	63 093
Cilinderinhoud overig/onbekend	236	203	166	161	164	164

Erg wild wordt Karen er niet van. Ze neemt zich voor om Marc van Koelen, Sales Manager van LSkin, te vragen de cijfers te bekijken en samen met haar na te denken over mogelijke omzetgroei in de thuismarkt van LSkin.

Haar oog valt op een andere map die haar gisteren is aangereikt. Op de kaft staat met grote letters "Girls Gear". De map is afkomstig van een van de Account Managers. Die heeft tijdens een bezoek bij een van de grotere afnemers van LSkin motorkleding gehoord dat zij een nieuwe dameskledinglijn van een Amerikaanse fabrikant in het assortiment gingen opnemen. Karen kijkt op het internet en ziet op de homepage van de ondernemer het onderstaande bericht. Haar nieuwsgierigheid is gewekt.

Voor de motorrijdsters beschikken we over de GROOTSTE DAMES MOTOR KLEDING AFDELING van Nederland. Met ruim 500m2 dames motorkleding, vindt u hier motorjassen, broeken en handschoenen van zwart tot roze en van XXS tot en met 7XL. Vanaf de herfst van 2010 hebben we ook GIRLS GEAR kleding (op voorraad !) en is het assortiment aan tassen uitgebreid met een ruimer keuze aan rugtassen.

Let op: Vanaf 2e pinksterdag voegen we een nieuw merk toe aan ons sport segment.....



Ze googled de naam van de kledinglijn en komt op een bedrijf gevestigd in Slippery Rock in de staat Pennsylvania. Een sobere website die voornamelijk is ingericht om online te verkopen.

Karen ziet dat GIRLS GEAR net als LSkin zich onder andere ook richt op vrouwen met een 'maatje meer'.

Het aangeboden assortiment is echter niet uitgebreid en bestaat voornamelijk uit leren motorjacks en motorbroeken. De vormgeving is origineel en ziet er leuk uit. Karen vraagt zich af of LSkin na zoveel jaar van het hebben van een duidelijk concurrentievoordeel ten opzichte van bestaande aanbieders nu een nieuwe concurrent erbij heeft. Het is voor het eerst dat zij een nieuwe aanbieder in haar segment ziet komen. Het is meestal LSkin die bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten als eerste leverancier gespecialiseerd in motorkleding voor vrouwen, de gevestigde aanbieders verbaasd liet staan. Weer iets om verder in te duiken. Geen dag is hetzelfde voor een ondernemer met groeiambitie.

Naast groei in de Nederlandse markt wil Karen ook in internationale afzetmarkten verder groeien. Ze pakt het financieel overzicht, dat zij net ontvangen heeft van haar accountantskantoor.



Overzicht 7: financieel overzicht LSkin periode 2006-2010 (bron: accountantsoverzicht van LSkin)

<b>omzet/kosten</b> (x 1.000 €)	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>1008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b> ( <i>schatting</i> )
<b>omzet (totaal)</b>	<b>3.094</b>	<b>4.113</b>	<b>4.641</b>	<b>5.111</b>	<b>5.894</b>
Nederland	1.215	1.790	2.020	2.225	2.576
Belgie/Luxemburg	196	242	273	315	346
United Kingdom	626	774	874	936	1.106
Spanje	196	242	273	301	346
Duitsland	298	367	512	599	710
Italië	563	698	689	735	811
<b>inkoop kosten</b>	<b>1.287</b>	<b>1.651</b>	<b>1.895</b>	<b>2.069</b>	<b>2.267</b>
<b>bedrijfskosten</b>	<b>1.765</b>	<b>2.435</b>	<b>3.145</b>	<b>3.518</b>	<b>4.168</b>
<b>winst</b> (voor belasting & dividend))	<b>317</b>	<b>365</b>	<b>420</b>	<b>427</b>	<b>477</b>

Ze heeft gevraagd of haar contactpersoon naast het overzicht ook advies kon geven over de mogelijkheden om eventueel een distributeur in Duitsland over te nemen. Deze distributeur draait voornamelijk op de verkopen van de LSkin collectie en heeft wel mogelijkheden om te groeien, maar ontbeert het benodigde kapitaal.

Momenteel werkt LSkin met een multi channel verkoopstrategie. In Nederland verkoopt LSkin voornamelijk via Motoport vestigingen. Daarnaast heeft zij een verkooporganisatie die bestaat uit een Sales Manager, twee Account Managers in Nederland die zelfstandige motorzaken bezoeken en een deel direct via de LSkin website. De directe verkoop is omzet technisch klein maar zeer winstgevend. Het gaat hier voornamelijk om op maat gemaakte motorkleding. Het nemen van de maten wordt door de medewerkers op de verkooppunten of soms zelfs bij de klant thuis gedaan.

In het buitenland heeft LSkin een indirecte verkoopaanpak waarbij in Duitsland, Engeland en Spanje gewerkt wordt met distributeurs of een agent. Grote afnemers hebben Karen Langedijk als relatiemanager/ contactpersoon. Zij vindt het fijn om op die manier voeling te houden met de afnemers en de markt. Voor de dagelijkse afnemersondersteuning heeft LSkin twee Account Managers Buitenlandse Relaties en een marketing support medewerker.

Op het kantoor in Drachten werken momenteel 18 medewerkers: vier medewerkers op de verkoopbinnendienst, vier Account Managers binnen- en buitenland, een marketing assistent, drie medewerkers zorgen voor de logistieke activiteiten en drie administratief medewerkers. Het ontwerpen en aansturen van de productie en inkoop van accessoires die niet in Estonia worden gemaakt, wordt gedaan door drie medewerkers die eerst als freelancer voor Karen werkte en nu in vaste dienst zijn.

Het management team wordt gevormd door Karen Langedijk (directeur), Yvonne Duursma (design en productie), Marc van Koelen (Sales Manager) en Martin Woudstra (Operationeel Manager). In deze functie is hij verantwoordelijk voor alle ondernemingsactiviteiten die niet met verkoop, marketing en productie te maken hebben.

De financiële taken en verantwoordelijkheden zijn deels uitbesteed aan een accountantskantoor en vallen onder Karen Langedijk.

**ALGEMEEN DEEL****Vraag 1 (15 punten)**

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

- a. Hoe noemt u de strategie volgens Treacy & Wiersema die LSkin toepast. Motiveer uw antwoord.
- b. In de tekst worden diverse groeialternatieven genoemd. Hoe worden in de marketing-literatuur deze groeimogelijkheden genoemd. Noem naast Treacy en Wiersema een ander 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.

**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.

**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.

**Vraag 4 (10 punten)**

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

- a. 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.
- b. Veel informatie is afkomstig van het CBS. Noem twee andere informatiebronnen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van het toekomstige beleid.



**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.

- a. 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.
- b. Noteer twee financiële gegevens die u nog mist om de haalbaarheid van een overname te onderzoeken.
- c. 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.

**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 marktvorm 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.

**Vraag 7 (15 punten)**

Marc van Koelen, de Sales manager van LSkin, wil als voorbereiding op een management team overleg 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.

**EINDE ONDERDEEL 1**

**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!**

© November 2010, alle rechten voorbehouden aan NIMA/SMA, Amstelveen. De case is ontwikkeld voor examen doeleinden. De inhoud van de case is deels gebaseerd op bestaande feiten of bedrijven afkomstig uit diverse bestaande bronnen, deels geschreven met fictieve data. Elke overeenkomst tussen de informatie in de case en bestaande bedrijven of bedrijfssituaties berust op toeval. Publicatie van deze opgaven mag alleen geschieden na schriftelijke toestemming van het NIMA/SMA.

**ACCOUNTMANAGER DEEL**

De groei en ambities van LSkin zorgen voor veel werkdruk en vereisen een beter management van alle processen. Nu LSkin haar verkoop via motorspecialzaken in meerdere landen heeft lopen, wordt het belang van verkoopmanagement en vooral relatiemanagement steeds belangrijker. Tot een half jaar geleden deed Karen Langedijk de verkoop aan, en relatiemanagement met grotere afnemers allemaal zelf. De omvang van het bedrijf is nu zodanig, dat zij keuzes moet maken en delen van haar taken moet gaan delegeren. Zij heeft een agent voor Frankrijk en Spanje die haar zaken lokaal behartigt. Echter de samenwerking verloopt niet geheel vlekkeloos. Karen heeft het gevoel dat de agent niet voldoende tijd en aandacht besteed aan de behartiging van de LSkin zakelijke belangen in de beide landen.

Na bespreking met haar Sales Manager Marc van Koelen heeft zij besloten een of meer Key Account managers aan te gaan nemen die de relaties op een meer gestructureerde manier moeten gaan managen. Samen met Marc heeft Karen onderstaand overzicht gemaakt waarin de key accounts per land zijn uitgewerkt.

*Overzicht 12: grotere afnemers van LSkin*

Land	Grotere afnemers	
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motorport Europe</li> </ul>	Internationale franchiseketen Met meer dan 200 franchise nemers in Nederland, België, Duitsland, Engeland, Luxemburg, Zwitserland, Oostenrijk, Denemarken, Finland, Polen, Tsjechië, Turkije, Griekenland en Hongarije
Frankrijk/Luxemburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dafy Moto</li> </ul>	Nieuwe motorzaken keten met 12 vestigingen voornamelijk in het zuiden van Frankrijk
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peugeot Moto Concessionaires</li> </ul>	Onderdeel van PSA producent van Peugeot, Citroen auto's en Peugeot brommers en scooters
United Kingdom	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motorshop UK</li> </ul>	Grote motorverkoop keten met 24 vestigingen. Heeft ambitieuze groeiplannen.
Spanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moto Iberia moda</li> </ul>	Motorleding distributeur met verkoop in Spanje en Brazilië.
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motoport Deutschland GmbH</li> </ul>	Onderdeel van Motoport in Veghel, maar heeft veel vrijheid in het bepalen van het commerciële beleid in Duitsland.

Op een en dezelfde dag komen er twee belangrijke mails binnen bij LSkin. Een bericht van Motoport Europe dat LSkin is uitgeroepen tot de leverancier met de beste kwaliteit. De tweede mail komt uit Bologna, Italië.



De motorenfabrikant Ducati wil een exclusieve kledinglijn voor vrouwen opzetten onder de naam Ducati Senora. De afdelingen marketing en inkoop willen op korte termijn een meeting plannen in Bologna om een en ander door te spreken. Karen is in de zevende hemel en loopt stralend naar Marc om het goede nieuws van deze groeimogelijkheid in Italië te vertellen.

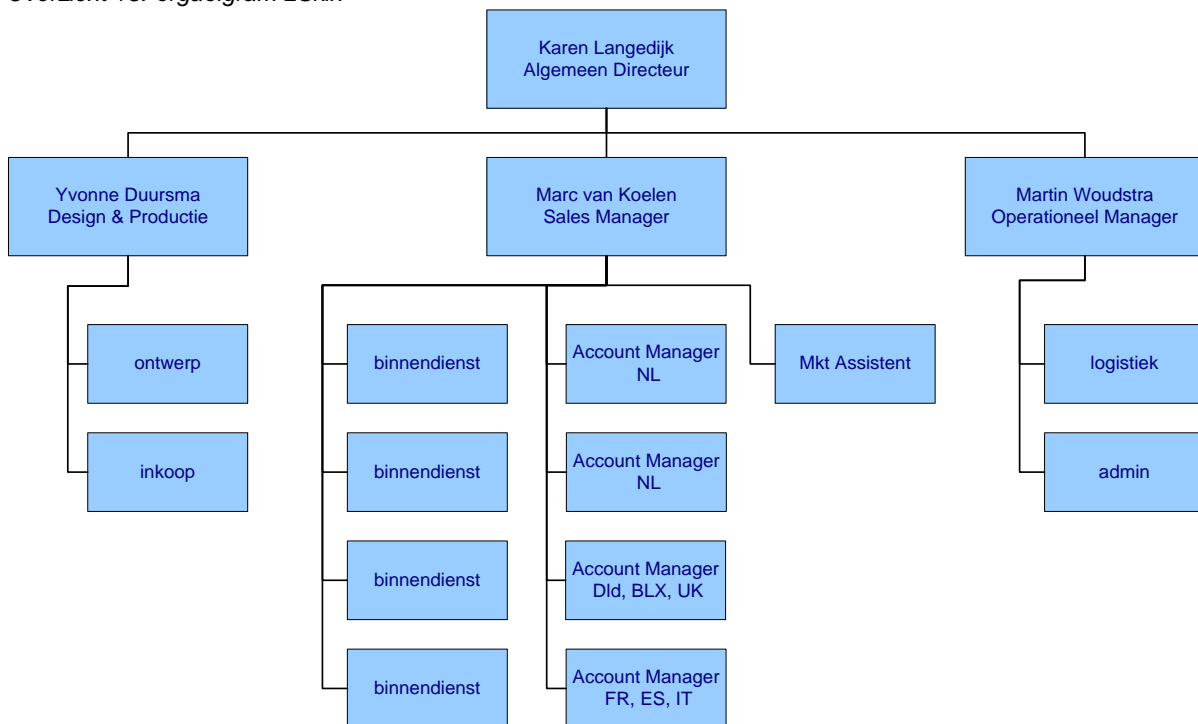
Marc herinnert Karen eraan dat zij een maand geleden een ervaren Account Manager hebben afgewezen voor een openstaande Account Management functie in Nederland met als reden dat ze over gekwalificeerd was voor die functie. Hij haalt de map met de gegevens uit een kast en laat zien dat de sollicitant naast veel ervaring ook van Italiaanse afkomst is. Karen bekijkt het CV van Angela Asperti, 32 jaar oud, geboren in Bergamo, internationaal

management diploma van Inholland, NIMA/SMA A diploma, 7 jaar verkoopervaring en in het bezit van rijbewijs A en B.

Later in de middag is een management team overleg waar de voorbereiding van de meeting met Ducati wordt besproken. De operationele zaken besprekend wordt het steeds meer duidelijk dat de organisatie een mogelijke groei van omzet en aantal accounts niet meer goed kan bedienen als er geen aanpassingen in processen en organisatie worden doorgevoerd. Er wordt gesproken over:

- Het aantal Key Account Managers (KAM's) die nodig zijn om de zes huidige key accounts goed te kunnen managen;
- De wijze van organisatie als er één of twee account managers worden aangenomen (zie ook het organogram dat tijdens de bespreking op het white board is getekend);
- De processen met betrekking tot planning, uitvoering en controle;
- Aan wie de nieuwe Key Account Managers moeten gaan rapporteren;
- Verdeling van taken tussen de Key Account Managers en de Account Managers.

Overzicht 13: orgaogram LSkin



Het management team neemt tijdens de vergadering het besluit dat Karen en Marc op korte termijn een gesprek hebben met de kandidaat voor een Key Account Managers functie en dat zij een voorstel zal uitwerken aan wie de Key Account Manager gaat rapporteren.

Marc van Koelen zal in de volgende vergadering een presentatie geven over de afstemming tussen de marketing-, verkoop- en accountplanning. Karen zal een kostenoverzicht uitwerken om te kijken welke omzet gerealiseerd moet worden om de extra kosten van één of twee Key Account Managers te kunnen dekken.

**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.

**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.

**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.

**EINDE ONDERDEEL 2**



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

Tijd: 13:30 uur – 15:00 uur (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**

Marc van Koelen is sinds 3 jaar Sales Manager bij LSkin in Drachten. Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de verkoopafdeling, die bestaat uit 4 binnendienstmedewerkers, vier Account Managers en een marketing assistent.

Marc zit net op zijn computer de site van LSkin te bekijken. De site is onlangs geheel vernieuwd en geeft veel meer ruimte dan voorheen aan kopers van LSkin kleding om hun mening te geven over de producten. Glimlachend leest hij het verhaal van een Engelse motorrijdster die een positief verhaal schreef over het dragen van LSkin motorkleding (zie tekst hiernaast).

De verkoop gaat goed maar de sterke omzetgroei heeft soms ook nadelen die een goed resultaat in de weg staan. De sterke groei is wel verwacht, maar de groei is zo grillig dat LSkin momenteel veel back orders heeft staan.

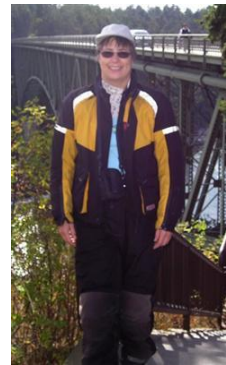
Dit heeft tot gevolg dat winkeliers meer dan gewoonlijk bellen om te vragen wanneer er geleverd gaat worden. De telefoontjes kosten zeer veel tijd met als gevolg dat er veel werk blijft liggen waardoor de werkdruk groot is en er veel overuren gedraaid worden door de binnendienst medewerkers.

Dit heeft weer tot gevolg dat het personeelsverloop de laatste jaren is toegenomen. Het werven en selecteren van nieuwe medewerkers kost veel tijd en management aandacht.

Marc heeft bij Karen Langedijk aangedrongen op een verdere professionalisering van de organisatie. Teveel zaken worden ad hoc opgepakt waardoor het overzicht ontbreekt en zaken niet altijd even effectief verlopen. Doordat het bedrijf groeit, wordt het voor Karen moeilijker om als primair contactpersoon voor alle grote accounts te blijven functioneren. Steeds vaker blijven zaken liggen of worden niet goed besproken waardoor de Account Managers in het buitenland (die de lokale verkooppunten bezoeken) geconfronteerd worden met zaken of afspraken waar zij niet over geïnformeerd zijn. Marc heeft tijdens een management vergadering het idee geopperd om een betere planning uit te werken waarbij het marketing beleid en het verkoopbeleid beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

In de daarop volgende discussie tussen de managementteamleden kwamen voor en tegen argumenten op tafel. Karen wilde vooral de flexibiliteit, die het bedrijf kenmerkt, behouden en geen "commercieel administratief kantoor" worden. Zonder duidelijke conclusies wordt overgegaan tot volgende het onderwerp op de agenda. Marc nam zich voor later op dit onderwerp terug te komen.

Number one, I love this jacket. This is a really comfortable jacket. The liner is nice enough to wear as a jacket when you get to your destination. No need to pack an extra jacket, that's a plus. Second, this jacket has tons of pockets. The ones I like the best are the phone pocket, which is inside the main jacket as well as the liner, good thinking there. The little pockets on the lapel are perfect for my iPod. And the most priceless one is the little zippered pocket on the left sleeve down by the wrist for your credit card. You don't have to get into your tank bag to get it out. What a time saver!



This February we rode (yes rode) from Brighton to Aberdeen, Scotland for Bike Week. I would not have traded that jacket for any other. We rode in temps as cold as 3 degrees, snow, rain, and sleet and I never got wet. When I bought this jacket I was looking for a few things, durability, practicality, fit, and one that made me look like a woman not a marshmallow on my bike. I don't go for the fashion show thing but I do like to look like a woman and feel like a woman when I'm riding. This jacket is a great one for those who want the protection, comfort and style.

Ruth Owens, Bedford, UK

- ✓ Nieuwe campagne voor verkoop-ontwikkeling in Duitsland
- ✓ Tekst advertentie nieuwe AM voor knoflook landen
- ✓ Verkoopplanning komend half jaar afmaken
- ✓ uitwerken targets en bonusregeling verkoop team
- ✓ PowerPoint sheets verkoop team meeting voorbereiden
- ✓ Regelen account planning training voor AM's
- ✓ Evaluatie gesprekkenplannen & uitvoeren
- ✓ Back order probleem!!!
- ✓ plannen coaching co-visit met Adrie Boonstra
- ✓ Review offertes distributeur UK
- ✓ Plannen bezoek Spanje
- ✓ Uitwerken beurskalender komend jaar

Marc sluit de LSkin website en kijkt in Outlook naar zijn openstaande activiteitenlijst en schrijft op welke zaken zijn aandacht vragen. De omzet ligt wat achter op de verkoopprognose. Hij moet in ieder geval prioriteiten gaan stellen. Kijkend op de lijst stelt hij vast dat van de opgeschreven acties hij maar de helft kan doen deze week. Hij weet even niet waar hij moet beginnen.

Terwijl hij de lijst nog eens doorloopt, loopt Karen naar zijn bureau en vraagt of hij al een plan klaar heeft welke beurzen hij in het komende jaar wil inplannen.

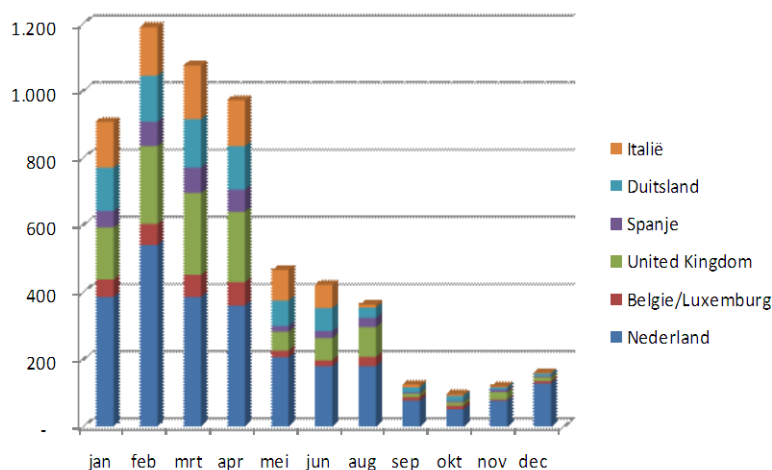
Ze herinnert hem eraan dat ze aan het einde van de week met hem de groei-doelstellingen per land wil doorlopen en vaststellen. De omzetgroei van 20% in het

komende boekjaar die zij voor ogen heeft, moet nog wel getoetst worden op haalbaarheid. Ze verwacht van Marc een concreet voorstel waarbij per land en per distributeur een budgetindicatie wordt gegeven.

Marc besluit te beginnen met de problemen rondom de vele back orders. Hij bekijkt de omzet informatie per maand in Excel en maakt een grafisch overzicht van de informatie die hij heeft.

Overzicht 11: omzetgegevens LSkin per maand (bron: boekhouding LSkin, boekjaar 2009)

omzet per maand	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	aug	sep	okt	nov	dec
<b>omzet (totaal)</b>	908	1.189	1.076	972	467	422	362	125	95	119	160
Nederland	386	541	386	361	206	180	180	77	52	77	129
Belgie/Luxemburg	52	62	66	69	21	17	28	10	10	3	7
United Kingdom	155	232	243	210	55	66	88	11	11	22	11
Spanje	48	73	76	66	17	21	28	3	3	7	3
Duitsland	129	137	144	129	76	68	30	15	15	8	8
Italië	137	144	160	137	91	68	8	8	4	2	2



Hij ziet niet direct mogelijkheden om aan de hand van deze informatie back order problemen op te lossen. Terwijl hij nadenkt welke informatie hij wil verzamelen, komt een e-mail binnen van Karen. Of hij al een stand voor LSkin op de motorbeurs in Utrecht heeft geregeld. Zij mailt dat zij hoopt op een extra hoge beursomzet als mooie start van het motorseizoen in Nederland. Marc opent de link in de mail van Karen en ziet het volgende scherm.

Overzicht 12: website Motorbeurs informatie voor exposanten (bron: website Motorbeurs Utrecht)



### Start van het motorseizoen

MOTORbeurs Utrecht is elk jaar traditioneel dé start van het nieuwe motorseizoen. Bezoekers komen zich oriënteren op de nieuwste motoren, kleding en accessoires, en besteden graag hun geld op de beurs. MOTORbeurs Utrecht is daarnaast ook een gezellige dag voor motorminnend Nederland, men treft elkaar op de beurs en dat geeft een gezellige en ontspannen sfeer.

### Bezoekersprofiel

MOTORbeurs Utrecht wordt jaarlijks bezocht door vele duizenden motorliefhebbers die op zoek zijn naar alles wat met motoren en motorrijden te maken heeft. In 2010 trok de beurs maar liefst 95.359 bezoekers. Dat betekent dat de beurs ruim 20% van het totaal aantal actieve motorrijders in Nederland bereikt. In slechts 4 dagen tijd!

[Kijk hier](#) voor een uitgebreidere beschrijving van de bezoekers van MOTORbeurs Utrecht.

### Tevreden exposanten

- 76% is tevreden over de kwaliteit van de bezoekers
- 86% is tevreden over het aantal bezoekers
- voor 88% was de beurs conform of boven verwachting
- 83% heeft de intentie om volgend jaar weer mee te doen

(bron: exposantenenquête 2010)

Marc weet dat Karen hoe dan ook op deze beurs wil staan. De eerste orders van LSkin zijn natuurlijk geboekt op deze beurs. Marc vraagt zich af of de beurs wel past in de activiteitenplanning van LSkin. Vooral nu de groei van LSkin ook uit het buitenland moet komen is het misschien slimmer op een buitenlandse beurs te staan. Marc begint een voorstel voor de volgende MT vergadering uit te werken.

Terwijl hij hier mee bezig is loopt zijn collega Adrie Boonstra binnen en vraagt Marc of hij even kan meedenken over een oplossing voor een modeshow die een motorzaak in Bruinisse wil organiseren.

**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.

**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?

**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.

**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.

**EINDE ONDERDEEL 2**