

Exameneisen en literatuurlijst

NIMA B2 Verkoopleider

Van toepassing op de examens vanaf januari 2018



Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
1.1	Inhoud van dit document.....	2
1.2	Niveau en positionering NIMA B Sales.....	2
1.3	Beroepenveld NIMA B Sales	2
2	Examenmethodiek	3
2.1	NIMA B1 Sales.....	3
2.2	NIMA B2 Sales.....	3
3	Taxonomie	4
4	Exameneisen	5
5	Competenties	8
	Beoordelingschaal	8
1.	Vakkundigheid.....	9
Competentie 1	Analyse en oordeelsvorming	9
Competentie 2	Strategisch inzicht	9
Competentie 3	Probleemoplossing	10
Competentie 4	Waardebepaling	10
2.	Resultaatgericht / operationeel en bedrijfsmatig handelen	11
Competentie 5	Doelgericht/planmatig handelen	11
Competentie 6	Commercieel handelen	12
Competentie 7	Besluitvaardigheid.....	12
3.	Resultaatgericht / operationeel en bedrijfsmatig handelen	13
Competentie 8	Communiceren	13
Competentie 9	Samenwerken	14
Competentie 10	Klantgerichtheid	14
4.	Persoonlijke ontwikkeling.....	15
Competentie 11	Zelfontwikkeling	15
Competentie 12	Effectiviteit	16
6	Literatuur NIMA B Sales	17
7	Bijlage 1: European Qualification Framework	18
8	Bijlage 2: Richtlijnen voor het verkoopplan	19

1 Inleiding

1.1 Inhoud van dit document

Dit document bevat onder andere de exameneisen voor het examen NIMA B Sales. Deze eisen zijn van toepassing op Sales B examens vanaf 2018 en zullen voor onbepaalde tijd geldig zijn. Dit document heeft als doel jou als examenkandidaat of docent te informeren over de eisen die worden gesteld aan een NIMA B Sales manager. De exameneisen zijn een weergave van de inhoud en het niveau van de examenmodules B1 en B2.

In dit document is te lezen wat het niveau is van het diploma, de methodiek van de beide examenmodules, de daadwerkelijke exameneisen, de competentieschalen welke van toepassing zijn voor het mondelinge B2 examen en de lijst met literatuur die als basis dient voor het NIMA B Sales examen.

In de bijlagen is een richtlijn opgenomen welke als handvat kan dienen voor de opbouw van het verkoop- of accountplan ten behoeve van het Sales B2 examen. De NIMA Examens kennen allemaal een EQF niveau, de nadere uitleg hierover is tevens in de bijlage terug te lezen.

1.2 Niveau en positionering NIMA B Sales

Het NIMA B Examen Sales toetst de kennis, vaardigheden, persoonlijke en beroepscompetenties die nodig zijn om op Sales managementniveau te kunnen opereren. Het NIMA B Examen Sales 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.

Voor de bepaling van een EQF niveau wordt gekeken naar de inhoud van de exameneisen en de vorm waarin deze exameneisen worden getoetst. De niveaus in het raamwerk zijn te vergelijken met de bekende opleidingsniveaus MBO, HBO en WO. Meer informatie over de beroepsrollen en niveaus in het EQF is als bijlage opgenomen.

1.3 Beroepenveld NIMA B Sales

NIMA B Sales gediplomeerden werken over het algemeen als Sales- of accountmanagers in verschillende organisatietypes, zowel in klein-, midden als grote (multinationale) ondernemingen. Dit kunnen commerciële dan wel non-profit organisaties zijn die (internationaal) in verschillende markten opereren, bijvoorbeeld consumentenmarkt, dienstenmarkt en business-to-business markt.

2 Examenmethodiek

Het totale NIMA B Examen Sales bestaat uit twee onderdelen: B1 (schriftelijk) en B2 (mondeling). Aangeraden wordt eerst het schriftelijke examen af te leggen alvorens het mondelinge examen te doen. Deze volgorde mag ook andersom.

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

2.1 NIMA B1 Sales

De NIMA B1 module Sales (totale tijdsduur 180 minuten) bestaat uit een praktijksituatie in de vorm van meerdere casussen met bijbehorende algemene open vragen.

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

2.2 NIMA B2 Sales

Het mondelinge NIMA B2 Examen Sales 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.

Onderdeel 1:

- Het schrijven van een verkoopplan door de examenkandidaat, dat door de kandidaat van tevoren wordt aangeleverd ten behoeve van het examen.
- Het presenteren van het verkoopplan 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 verkoopplan

De kandidaat heeft voor het verkoopplan 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.

In dit examenonderdeel gaat het om het systematisch uitwerken van een strategisch Marketing- of Salesbeleid naar een verkoopplan. 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 B Sales niveau niet ter discussie worden gesteld. Het plan dient echter wel te voldoen aan de eisen die gesteld zijn aan het plan welke als richtlijn staan verwoord in bijlage 2 (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 NIMA stelt aan een plan).

Procedure

De procedure voor het schrijven en presenteren van het verkoopplan is als volgt:

- De kandidaat schrijft zelf (onder begeleiding) aan de hand van de exameneisen een verkoopplan. 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 verkoopplan in (minimaal 10 en maximaal 25 pagina's, eventueel aangevuld met maximaal 5 pagina's bijlagen) in. 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.

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.

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 4.3 'Het team en de prestaties', al zullen alle elementen uit de leerdoelen die betrekking hebben op de praktijk aan bod kunnen komen.

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. De rol van het teamlid wordt vertolkt door een van de examinatoren.

Ongeveer twee weken van tevoren ontvangt de kandidaat de casebeschrijving per post.

Eindevaluatie

Nadat onderdeel 1 en 2 door de examinatoren zijn beoordeeld vindt een eindevaluatie plaats met de kandidaat waarin het eindcijfer wordt medegedeeld. Beoordeling en evaluatie: maximaal 20 minuten.

3 Taxonomie

Ten grondslag aan NIMA examens liggen exameneisen. Exameneisen zijn de toetstermen op basis waarvan de examens worden ontwikkeld en geven het niveau weer waarop een NIMA B Sales gediplomeerde zou moeten functioneren. Het niveau van een leerdoel en de toetsterm zijn vastgelegd in een zogenaamde Taxonomie. In de exameneisen is achter elke toetsterm een letter of Exameneisen NIMA B2 Sales Verkoopleider 2018

letter combinatie te zien. Onderstaand worden deze letters verklaard.

- (K) = Kennis; Bijvoorbeeld een definitievraag.
 (B) = Begrip; Bijvoorbeeld aangeven wat van toepassing is
 (RV) = Reproductieve Vaardigheden; hebben betrekking op standaardprocedures of gebruik van formules
 (PV) = Productieve Vaardigheden; doen een beroep op de creativiteit van de examenkandidaat, het gaat om handelingen in nieuwe situaties. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een accountplan.

Een taxonomie kent een hiërarchie die begint bij het niveau Kennis van bijvoorbeeld een begrip, tot Productieve Vaardigheden waarbij een kandidaat in staat is kennis toe te passen en bijvoorbeeld te presenteren en te combineren. Een exameneis kan op een lager niveau getoetst worden dan waarop deze is opgesteld. Bijvoorbeeld: Wanneer een eis op RV niveau is opgesteld, kan deze eis ook op begripsniveau voorkomen in een examen.

4 Exameneisen

De eisen van het Sales B examen gaan uit van het examengebouw van de NIMA Sales examens. Dit betekent dat de exameneisen behorend bij het NIMA Sales A examen als voorkennis bekend worden verondersteld.

De exameneisen die alleen betrekking hebben op het mondelinge examen NIMA Sales B2 Verkoopleider en niet in de exameneisen van B1 staan opgenomen, zijn:

- 1.03 Kan een verkoopplan opstellen en relateren aan het ondernemingsplan
 3.09 Kan een functionerings- en beoordelingsgesprek voeren

4.1 Sales algemeen

De kandidaat:

		K	B	RV	PV
1.01	Kan de verschillende verkoopbenaderingen toepassen: • transactiegericht verkopen • systeemverkoop • accountmanagement • strategische relatie				x
1.02	Kan het groeimodel van Ansoff toepassen.		x		
1.03	Kan een verkoopplan opstellen en relateren aan het ondernemingsplan				x
1.04	Kan een SWOT-analyse en confrontatiematrix maken.				x
1.05	Kan een Kraljic-matrix maken en hieruit conclusies trekken.				x
1.06	Kan vaststellen welke verkoopstimulerende acties toegepast kunnen worden.		x		
1.07	Kan het belang van certificering benoemen.		x		
1.08	Kan de waardeketen van een organisatie uitwerken.			x	
1.09	Kan een marktbenadering afstemmen op de marktform.		x		
1.10	Kan de strategische planningsniveaus van een organisatie uitleggen: • ondernemingsniveau • SBU-niveau • marketingniveau • verkoopniveau		x		
1.11	Kan een verkoopprognose opstellen.				x

1.12	Kan de omvang van de verkoopbuitendienst berekenen.			x	
1.13	Kan een rayonindeling maken.			x	
1.14	Kan het CRM cyclusmodel toepassen.		x		
1.15	Kan direct marketing toepassen.		x		
1.16	Kan binnen e-commerce RPM, conversie en click-through ratio berekenen.			x	
1.17	Heeft inzicht in de toepassing van social media bij verkoop		x		
1.18	Kan de redenen om accountmanagement in te zetten uitleggen.		x		
1.19	Kan de keuze voor verticale niveaus voor accountmanagement motiveren.		x		
1.20	Kan accountmanagement een plaats geven in verschillende organisatiestructuren.				x
1.21	Kan de keuze voor een verkoopmodel motiveren. • AIDA • DIBABA • VOCATIO • SPIN • Verkoopkompas				x
1.22	Kan een verkoopstrategie en de bijbehorende verkooptactiek bepalen.				x
1.23	Kan vaststellen welke verkoopactiviteiten moeten worden ingezet om een distributiekanaal te bewerken.			x	
1.24	Kan vaststellen welke distributiekanaal gekozen moeten worden op basis van de klantkenmerken en marktfactoren.				x
1.25	Kan marktinformatie en marktpotentieel toepassen ten behoeve van de verkoop .				x

4.2 De Markt en de Klant

De kandidaat:

		K	B	RV	PV
2.01	Kan de concurrentiestrategieën van Porter toepassen.			x	
2.02	Kan een balanced scorecard uitwerken.			x	
2.03	Kent de stappen van het inkoopproces volgens Van Weele.	x			
2.04	Kan op basis van een praktijksituatie service levels voor een SLA formuleren.				x
2.05	Kan een analyse maken van een micro-, meso- en macro-omgeving en hier conclusies aan verbinden.				x
2.06	Kent de consequenties van de verschillende marktvormen voor het verkoopbeleid		x		
2.07	Kan de aantrekkelijkheid van een markt bepalen aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter.			x	
2.08	Kan het huidige marktaandeel berekenen en het toekomstige marktaandeel op basis van de Markow-analyse.			x	
2.09	Kan de klantwaardestrategieën van Treacy & Wiersema toepassen.			x	
2.10	Kan uitleggen wat met een klantstrategie wordt bedoeld	x			
2.11	Kan een klantenpiramide toepassen.			x	
2.12	Kan het verkoopbeleid afstemmen op de levensfase waarin een klant zich begeeft			x	
2.13	Kan de productlevenscyclus analyseren en daar conclusies aan verbinden.				x
2.14	Kent de doelstellingen en de opzet van de empathy map.		x		

2.15	Kan een customer relations assessment matrix maken en toepassen.			x	
2.16	Kan de consequenties van een Europese aanbesteding voor de verkoper benoemen.		x		
2.17	Kan een DMU en PSU analyseren en het verkoopbeleid hierop aanpassen.				x
2.18	Kan aan de hand van voorbeelden internationale inkoopculturen beschrijven.		x		
2.19	Kan een sellogram ontwerpen.				x
2.20	Kan potentiële klanten categoriseren met customer rating			x	

4.3 Het Team en de Prestaties

De kandidaat:

		K	B	RV	PV
3.01	Kan de motivatietheorieën van Maslov, Herzberg en McGregor toepassen.			x	
3.02	Kan de structuur van een verkoopafdeling verklaren.		x		
3.03	Kan de functies en taken van het verkoopteam benoemen.	x			
3.04	Kent de verschillende teamrollen van Belbin.	x			
3.05	Kan de stijlen van leidinggeven van Blake en Mouton, Reddin, Semco en Hersey en Blanchard beschrijven en toepassen.			x	
3.06	Kan vaststellen welke verbeteracties nodig zijn om de prestaties van een verkoopteam te verhogen.			x	
3.07	Kan de verschillen tussen een functionerings-/ beoordelings-/ coachingsgesprek benoemen.	x			
3.08	Kan een functionerings- en beoordelingsgesprek voeren.				x
3.09	Kent de theorie van feedback: feedbackregels, structuur feedbackgesprek en 360°-feedback.	x			
3.10	Kan de Roos van Leary toepassen.			x	

4.4 Resultaten

De kandidaat:

		K	B	RV	PV
4.01	Kan het winst-, klanten-, kosten- en omzetaandeel berekenen.			x	
4.02	Kan de waarde van een klantenbestand berekenen.			x	
4.03	Kan verkopers beoordelen op basis van effectiviteit en financiële output aan de hand van berekeningen.			x	
4.04	Kan een break-evenpoint berekenen.			x	
4.05	Kan de prijsbepalingsmethoden toepassen			x	
4.06	Kan de target, kosten en (contributie-) bijdrage van een verkoopafdeling berekenen en beoordelen.			x	
4.07	Kan de verschillende rendementskengetallen berekenen.			x	

5 Competenties

Bij de NIMA B2 module Sales wordt het competentieniveau van de kandidaat door middel van een mondeling examen vastgesteld en beoordeeld. Het mondelinge examen bestaat uit een presentatie en een criteriumgericht interview (ondervraging aan de hand van vooraf vastgestelde criteria) en een specifiek rollenspel. Het doel van het mondelinge examen is inzicht te verkrijgen in de competentie(s) van de kandidaat en het niveau van deze competentie(s).

In dit hoofdstuk worden de competenties beschreven.

Beoordelingschaal

De vijfpuntsschaal voor de meting van deze competenties is een graadmeter met betrekking tot de competenties van een kandidaat. Met behulp van criteria en kritische punten wordt aangegeven of iemand *onvoldoende*, *matig*, *voldoende*, *goed* of *zeer goed* scoort in een bepaalde competentie. Uit de schaal blijkt een duidelijke gradatie. Een en ander wordt per competentie bekeken. Er is binnen de competentiebeoordelingschaal een onderverdeling aangehouden tussen beroepscompetenties enerzijds en persoonlijke competenties anderzijds.

In de competentiebeoordelingschaal staan de scores voor:

1. **onvoldoende** de kandidaat voldoet helemaal niet aan dit criterium
2. **matig** de kandidaat vertoont nog tal van tekorten ten aanzien van dit criterium
3. **voldoende** de kandidaat voldoet nog niet altijd aan dit criterium, maar gemiddeld wel
4. **goed** de kandidaat voldoet grotendeels aan dit criterium
5. **zeer goed** de kandidaat beantwoordt geheel aan dit criterium

In de competentieschalen wordt onderscheid gemaakt tussen Kennis (K), Vaardigheid (V) en (beroeps-) Houding (H).

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 bijvoorbeeld 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 begreemd 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 doelen worden gesteld, of 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 gebied 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 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 veranderings-processen
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 beslissingsprocessen 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 informatiebeaardigde 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 toekomst-gericht

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
<p>K- Heeft beperkte kennis communicatie technieken</p> <p>V- Kan boodschappen niet goed overbrengen en gebruikt gekozen media niet effectief</p> <p>H- Is afwachtend en in zichzelf gekeerd</p>	<p>K- Heeft kennis van communicatie-middelen en kent een beperkt aantal communicatie-technieken</p> <p>V- Kan communiceren maar veroorzaakt vaak ruis</p> <p>H- Communiqueert omdat het moet</p>	<p>K- Kent voornaamste communicatie technieken en modellen</p> <p>V- Kan op diverse niveaus effectief mondeling en schriftelijk communiceren</p> <p>H- Communiqueert helder en professioneel</p>	<p>K- Heeft overzicht van communicatie theorieën</p> <p>V- Kan op alle niveaus effectief communiceren en kan omgaan met de machtsbalans</p> <p>H- Communiqueert graag en is assertief</p>	<p>K- Weet alles van communicatie</p> <p>V- Kan communicatie inzetten als toegevoegde waarde in organisatie- en verkoopprocessen</p> <p>H- Is 'natural' communicator</p>

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 klant-waardeketen	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 Propositions	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 lange termijn 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- behoeftes 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.

6 Literatuur NIMA B Sales

De onderstaande literatuurlijst wordt door de Examencommissie als basis gebruikt voor het ontwikkelen van de examens maar is niet allesomvattend; de exameneisen (= leerdoelen) in dit document zijn altijd leidend.

Literatuur voor Sales B

Rustenburg G., e.a., Salesmanagement Noordhoff Uitgevers, 5 e druk 2016, ISBN 978-9001-86293-0

Aanvullende literatuur voor Accountmanagement

Dingena, M. Key-accountmanagement Adfo Groep, 2e druk, 2016 ISBN 978-9492-19615-6

Aanbevolen literatuur voor Accountmanagement

Verra, G.J. dr.ir.drs. Account Management Kluwer, 1e druk, 2012, ISBN 978-9491-56021-7

7 Bijlage 1: European Qualification Framework



EQF NIVEAUS

EQF Niveau	Voor wie?	Examens	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid
Niveau 3-4	Geïnteresseerden	Marketing Oriëntatie	Feitenkennis en basisbeginselen van de theorie.	Basisvaardigheden om tot oplossingen te komen.	Verantwoordelijkheid nemen om taken te voltooien.
Niveau 4 MBO	Practitioner, assistent medewerker	Marketing-A Communicatie-A Sales-A	Algemeen praktische en theoretische kennis, relevant voor het werk.	Gespecialiseerde cognitieve en praktische vaardigheden om tot oplossingen voor problemen binnen het werk te komen.	Zelfstandig functioneren binnen werk, ook als dit aan veranderingen onderhevig is. Toezicht op het werk van anderen houden en enige verantwoordelijkheid nemen om werk van anderen te evalueren en te bevorderen.
Niveau 5 HBO	Associate, junior medewerker	Marketingonderzoek en Informatiemanagement-B	Uitgebreide praktische en theoretische kennis van het gespecialiseerde werkveld.	Een uitgebreide reeks van gespecialiseerde cognitieve en praktische vaardigheden om creatieve oplossingen voor concrete en abstracte problemen te ontwikkelen.	Werkactiviteiten van anderen in onvoorspelbare situaties aansturen en onder toezicht houden. De eigen prestatie en die van anderen beoordelen en ontwikkelen.
Niveau 6 HBO SMP	Manager, senior medewerker	Interne- en Concerncommunicatie-B Marketingcommunicatie-B Sales-B (Verkoopleider of Account Manager) Business Marketing-B Consumentenmarketing-B eMarketing-B	Gevorderde praktische en theoretische kennis van het werkveld, en in staat tot grondig begrip van theorieën en grondslagen.	Gevorderde vaardigheden, kennis en innovatie, die in een complex en gespecialiseerd werkveld nodig zijn om tot oplossingen voor onvoorziene problemen te komen.	Complexe, technische of professionele activiteiten of trajecten aansturen en verantwoordelijkheid voor besluitvorming nemen in onvoorspelbare werksituaties. In staat tot leidinggeven.
Niveau 7 WO	Director, strategisch manager	NIMA-C	Hooggespecialiseerde praktische en theoretische kennis van het werkveld, en in staat tot kritische oordeelvorming met betrekking tot het vakgebied en daaraan grenzende vakgebieden.	Gespecialiseerd onderzoek en probleemoplossende vaardigheden, zoals analyse en synthese, om nieuwe kennis en procedures te ontwikkelen en kennis uit verschillende vakken te integreren.	Leiderschap en innovatie in de werkgelieden te demonstreren, die complex en onvoorspelbaar zijn en die nieuwe strategische benadering vereisen. Verantwoordelijkheid nemen om persoonlijke ontwikkeling voort te brengen die kan bijdragen tot professionele kennis en vaardigheden om strategische teamprestaties te beoordelen.
Niveau 8 WO RM / EMP	CMO, director, senior strategisch manager		Meest geavanceerde en gespecialiseerde praktische en theoretische kennis van het werk en daaraan gerelateerde vakgebieden.	Meest geavanceerd en probleemoplossend vermogen, waaronder synthese en evaluatie, ten behoeve van kritische probleemoplossing en in staat bestaande kennis te herdefiniëren.	Autoriteit, innovatie, autonomie, professionele integriteit en betrokkenheid ter bevordering van nieuwe ideeën of processen binnen het werkveld (inclusief onderzoek).

*EQF = European Qualification Framework. Binnen het European Marketing Confederation (EMC) zijn alle examens op basis van het EQF internationaal erkend, waarbij een examen op EQF niveau is vastgesteld en onderling wordt erkend.

EMC :Nationale en regionale business- en marketingverenigingen en confederaties uit heel Europa zijn lid. Ook Zuid-Afrika heeft zich geconformeerd aan de Europese standaard. Waarmee het EMC netwerk meer dan 250.000 professionals omvat. Bekijk [hier](#) welke landen lid zijn

8 Bijlage 2: Richtlijnen voor het verkoopplan

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

Het verkoopplan 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.
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 die als uitgangspunt dient voor het nieuwe verkoopplan. Relevante onderdelen hierin zijn: verkoopgegevens, communicatiebeleid, productbeleid, distributiebeleid, marktaandeelen 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 salesmanager/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 draaiboek 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.

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.