



Accountmanagement

Studentenreader en examentraining voor
Junior accountmanager

Mbo niveau 4
Oktober 2026

Inhoud

Zo werk je met deze reader	2
1 Markt- en verkoopanalyse	4
2 Situatieanalyse	13
3 Accountmanagement	20
4 Relatiebeheer	24
5 Accountanalyse	28
6 Accountstrategie	36
7 Ordertraject	46
8 Accountbeheer	56
9 Oefentoets	64
10 Antwoorden bij de hoofdstukken	69
11 Antwoorden en diagnose bij de oefentoets	78
12 Naslag en herhaling	81
13 Toetstermen en leesverwijzingen	84
14 Bronnen	86

Zo werk je met deze reader

Deze reader bereidt je voor op het kennisexamen Accountmanagement voor Junior accountmanager, mbo niveau 4. Je leert onderzoek beoordelen, accounts analyseren en strategieën kiezen. Ook de orderafhandeling en afspraken met klanten komen aan bod. Bij elke keuze oefen je met een begrip én een concrete aanwijzing uit de situatie.

De aangeleverde examenmatrijs EM_JAM_CO23_KE4_1 is vastgesteld op 19 december 2023 en geldt voor Commercie, cohort 2023 en verder. Het kennisexamen duurt 60 minuten en er zijn geen hulpmiddelen toegestaan. De matrijs vermeldt 27% kennis, 55% begrip en 18% toepassen. Een sterretje bij een toetsterm betekent een open vraag.

Een vaste leerroute

Lees een hoofdstuk en leg de kernbegrippen in eigen woorden uit.

Lees bij een visual de titel, stappen en assen. Maak daarna de kijkopdracht zonder terug te bladeren.

Werk de oefeningen A en B uit om te herkennen, C en D om uit te leggen en te reconstrueren, en E om toe te passen. Gebruik bij langere antwoorden een schrift.

Controleer achterin je antwoord. Noteer ook waarom je keuze past. Maak na een fout de herstellvraag R van dat hoofdstuk.

Herhaal de foutvraag na twee dagen en na een week. Maak tussendoor gemengde vragen en gebruik het foutenlogboek.

Een bruikbaar open antwoord

Schrijf steeds drie dingen: **keuze of begrip - aanwijzing uit de casus - verband**. Bijvoorbeeld: "Dit is deepselling, omdat de school extra exemplaren van hetzelfde stoelmodel bestelt." Alleen het goede woord opschrijven laat nog niet zien dat je de situatie begrijpt.

De oefeningen en oefentoets zijn nieuw ontwikkeld leermateriaal. Ze zijn geen officiële examenvragen. De matrijs geeft geen officiële cesuur of gedetailleerd scoringsmodel; de punten en diagnose in deze reader zijn bedoeld om je leerwerk te sturen.

Leesverwijzingen

Achterin staat per toetsterm de boekverwijzing uit de matrijs. MC betekent Marketing voor commercie, AM betekent Accountmanagement. De aangeduide hoofdstukken komen uit die boeken; het zijn geen paginanummers in deze reader. Externe bronnen voor aanvullende verificatie staan in het laatste hoofdstuk.

De praktijk en je leerroute

Net als in de reader Marketing en Sales werk je bij **BureauNova**, een fictieve leverancier van bureaus, stoelen en accessoires aan bedrijven, scholen en andere organisaties. BureauNova adviseert, levert, monteert en biedt onderhoud aan. Alle cases, personen, bedrijfsgegevens en bedragen zijn fictief.

Een account is een zakelijke klantorganisatie waarvoor je de samenwerking planmatig opbouwt en beheert. De accountmanager stemt behoeften, aanbod en interne uitvoering op elkaar af. Een mooie verkoopbelofte heeft pas waarde als levering, service en afspraken ook kloppen.

Hoofdstuk	Toetstermen	Gewicht	Oefentoets
1 Markt en verkoopanalyse	1.1-1.5	18%	1-5
2 Situatianalyse	2.1-2.3	15%	6-8
3 Accountmanagement	3.1-3.2	6%	9-10
4 Relatiebeheer	4.1-4.2	6%	11-12
5 Accountanalyse	5.1-5.3	9%	13-15
6 Accountstrategie	6.1-6.5	24%	16-20
7 Ordertraject	7.1-7.4	12%	21-24
8 Accountbeheer	8.1-8.2	9%	25-26

De gewichten tellen door afronding op tot 99%. Alle 26 toetstermen zijn uitgewerkt. Besteed extra oefentijd aan accountstrategie, onderzoek en situatianalyse, maar sla de kleinere onderdelen niet over.

Leren met de visuals

De modellen helpen je een situatie ordenen. Leer bij een proces de volgorde; leer bij een matrix de assen voordat je de vaknamen onthoudt. Teken het model daarna zelf en voeg één eigen voorbeeld toe. De relatiecurve is schematisch en voorspelt geen vaste duur. De labels en pijlen blijven ook in een zwart wit afdruk herkenbaar.

Kleur helpt je leren

Turquoise: leerkaarten en theorie. **Geel:** voorbeelden en kijkopdrachten. **Oranje:** actief oefenen en herstellen. **Rood:** veelgemaakte fouten.

In modellen heeft kleur een eigen, inhoudelijke functie. Lees daarom altijd de labels en de toelichting onder het model. Groen en rood betekenen in de SWOT bijvoorbeeld gunstig en ongunstig.

1 Markt- en verkoopanalyse

Leerkaart 1 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik beschrijf de zes fasen van marktonderzoek in de juiste volgorde.
2. Ik onderscheid validiteit, nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en representativiteit.
3. Ik kies een passende veldonderzoeksmethode en onderbouw mijn keuze met de onderzoeksvraag.
4. Ik herken digitale dataverzameling, documentanalyse en onderzoeks- en voorspellingsmethoden.
5. Ik leg uit waarom een onderzoeksuitkomst of voorspelling geen zekerheid is.

Kernbegrippen: Probleemstelling, onderzoeksplan, deskresearch, fieldresearch, validiteit, nauwkeurigheid, betrouwbaarheid, representativiteit, interview, enquête, experiment, observatie, digital analytics, documentanalyse, panelonderzoek, extrapolatie.

Let op: Een grote hoeveelheid gegevens is pas bruikbaar als je de juiste vraag meet bij de juiste doelgroep.

Toetstermen 1.1-1.5. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 2, 10 en 20; Sales, hoofdstuk 8.

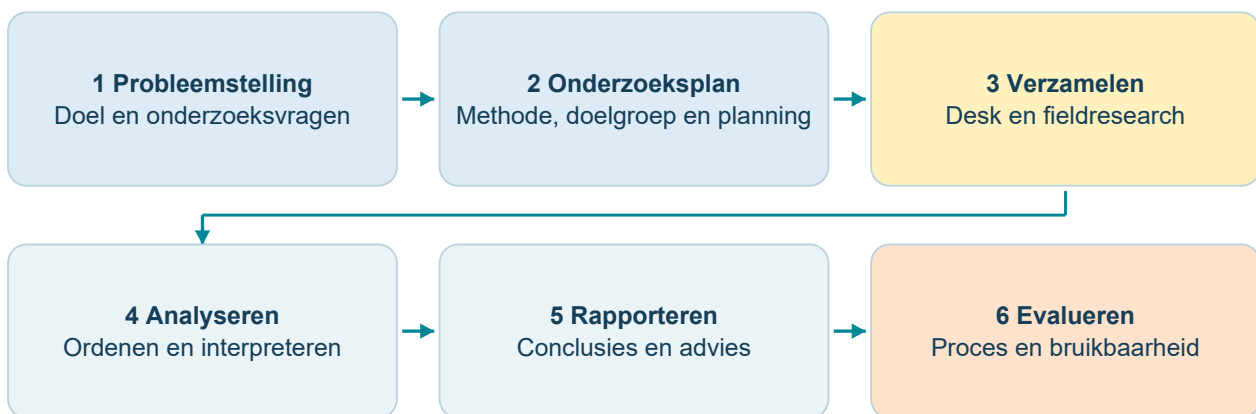
Van verkoopprobleem naar onderzoek

Toetsterm 1.1. Marktonderzoek verzamelt en onderzoekt informatie om een commerciële vraag te beantwoorden. BureauNova ziet bijvoorbeeld dat minder offertes voor bureaus worden geaccepteerd. 'Onze omzet moet omhoog' is een bedrijfswens, maar nog geen duidelijke onderzoeksvraag. De accountmanager moet eerst vaststellen welk probleem hij wil begrijpen: waarom accepteren kleine kantoorbedrijven minder offertes dan vorig jaar? Een onderzoek kan ook een kans onderzoeken, zoals de behoefte aan onderhoud bij bestaande klanten.

Fase	Wat doe je?	Voorbeeld bij BureauNova
1. Probleemstelling bepalen	Beschrijf het probleem, de doelstelling en de onderzoeksvragen. De doelstelling zegt wat het onderzoek moet opleveren; de vragen zeggen welke informatie nodig is.	Doel: begrijpen waarom offertes worden afgewezen. Vraag: welke redenen noemen klanten?
2. Onderzoeksplan opstellen	Leg vast welke doelgroep, methoden, steekproef, planning en middelen je gebruikt. Kies hoe je de kwaliteit bewaakt.	Vergelijk offertegegevens en interview tien afgehaakte klanten.
3. Gegevens verzamelen	Verzamel bestaande informatie met deskresearch en nieuwe informatie met fieldresearch.	Lees afwijzingsnotities en voer klantgesprekken.
4. Analyseren en interpreteren	Orden gegevens, zoek patronen en geef betekenis aan de uitkomsten. Analyse beschrijft het patroon; interpretatie legt uit wat het kan betekenen.	Veel klanten noemen lange levertijden. Dat kan een reden voor afwijzing zijn.

Fase	Wat doe je?	Voorbeeld bij BureauNova
5. Rapporteren	Presenteer vraag, aanpak, resultaten, conclusies en eventuele aanbevelingen. Benoem beperkingen.	Adviseer om levertermijnen eerder duidelijk te maken.
6. Evalueren	Beoordeel het onderzoek: is het doel bereikt, was de aanpak geschikt en wat kan beter?	Controleer of de geïnterviewde klanten voldoende verschillende klanttypen vertegenwoordigden.

Figuur 1 De zes fasen van marktonderzoek



De volgorde geeft richting. Als een eerdere keuze niet werkt, kun je die tijdens het onderzoek bijstellen. Blauw = plannen; geel = gegevens verzamelen; turquoise = verwerken; oranje = evalueren.

Kijkopdracht K1. BureauNova heeft antwoorden verzameld en groepeer ze op prijs, levertijd en service. In welke fase zit het bedrijf? Welke fase volgt?

Deskresearch gebruikt gegevens die al bestaan, bijvoorbeeld orders, branchecijfers of eerdere rapporten. De gegevens kunnen intern of extern zijn. **Fieldresearch** verzamelt nieuwe gegevens speciaal voor het onderzoek, bijvoorbeeld door klanten te bevragen of gedrag te observeren. 'Desk' betekent dus niet automatisch online en 'field' betekent niet automatisch buiten: een nieuw online klantonderzoek is fieldresearch.

Uitgewerkt voorbeeld: een onderzoeksvraag afbakenen

BureauNova wil de afleverervaring verbeteren. De afgebakende vraag is: hoe beoordelen zakelijke klanten die afgelopen kwartaal een werkplek ontvingen de afspraak, bezorging en montage? BureauNova kiest een enquête en aanvullende interviews. Bestaande orders leveren adressen en leverdata: deskresearch. Nieuwe klantantwoorden zijn fieldresearch. Antwoorden over stoelkleuren beantwoorden deze onderzoeksvraag niet.

Vier verschillende eisen aan onderzoek

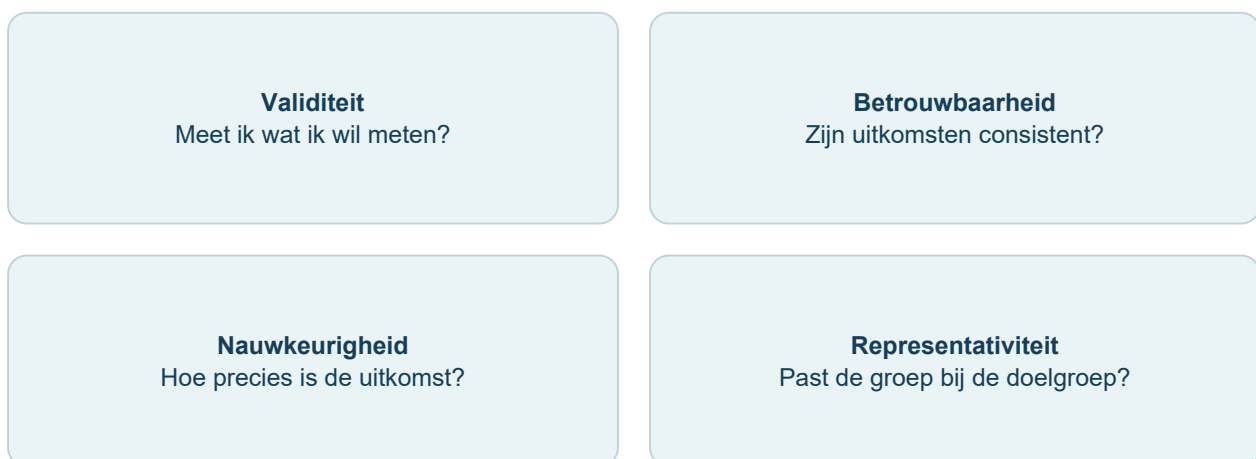
Toetsterm 1.2. Bij **validiteit** vraag je: meten we werkelijk wat we willen meten? BureauNova wil klanttevredenheid meten, maar vraagt alleen of iemand de merknaam kent. Merkbekendheid meet geen tevredenheid. Ook een sturende vraag kan de validiteit aantasten: 'Hoe tevreden bent u over onze uitstekende service?' bevat al een positief oordeel.

Betrouwbaarheid gaat over consistentie en de invloed van toeval. Geeft dezelfde werkwijze onder vergelijkbare omstandigheden vergelijkbare uitkomsten? Een duidelijke vragenlijst en vaste instructies helpen. Een klant kan natuurlijk werkelijk van mening veranderen; betrouwbaarheid betekent niet dat de wereld nooit verandert. **Nauwkeurigheid** gaat over hoe precies en dicht bij de werkelijke waarde je resultaat ligt. Meetfouten en een brede onzekerheidsmarge maken een uitspraak minder nauwkeurig. Een percentage met twee decimalen is niet vanzelf nauwkeuriger gemeten.

Representativiteit betekent dat de onderzochte groep de relevante kenmerken van de doelgroep voldoende weerspiegelt. Onderzoek naar alle zakelijke klanten moet niet alleen grote bedrijven uit één regio bevatten als er ook veel kleine klanten en scholen zijn. Let daarom op de samenstelling van de steekproef én op wie antwoord geeft. Als vooral zeer tevreden klanten reageren, kan ook een zorgvuldig gekozen steekproef uiteindelijk een scheef beeld geven.

Kwaliteitseis	Controlevraag	Herkenbare fout
Validiteit	Meet ik het bedoelde begrip?	Naamsbekendheid meten en daaruit tevredenheid afleiden.
Betrouwbaarheid	Is de uitkomst bij herhaling voldoende consistent?	Interviewers gebruiken telkens andere instructies waardoor toeval veel invloed heeft.
Nauwkeurigheid	Hoe dicht ligt het resultaat bij de werkelijke waarde en hoe groot is de onzekerheid?	Een grof afgeronde schatting presenteren als een exact aantal.
Representativiteit	Lijkt de onderzochte groep op de relevante doelgroep?	Alleen grote klanten ondervragen over de wensen van alle klanten.

Figuur 2 Goed meten vraagt meer dan één kwaliteitseis



Controleer de vier eisen apart: een consistente meting is nog niet vanzelf geldig, nauwkeurig en representatief.

Kijkopdracht K2. Een onderzoek naar alle klanten vraagt steeds dezelfde duidelijke vragen, maar benadert alleen klanten met meer dan 500 medewerkers. Welke kwaliteitseis staat vooral onder druk?

Veelgemaakte fouten

Verwar betrouwbaar niet met waar: een meetinstrument kan steeds dezelfde verkeerde waarde geven. Verwar representatief niet met groot: duizend klanten uit één klanttype kunnen een scheef beeld geven. Verwar nauwkeurig niet met veel decimalen: de wijze van meten en onzekerheid bepalen de kwaliteit. Eén situatie kan meerdere tekortkomingen hebben; kies bij een herkenningsvraag de kwaliteitseis waarvoor het gegeven het duidelijkste bewijs levert.

Een passende methode voor veldonderzoek kiezen

Toetsterm 1.3. Kies vanuit de onderzoeksvraag. Wil je de redenen achter een beslissing begrijpen, dan helpt een interview met doorvragen. Wil je bij veel klanten dezelfde mening of ervaring meten, dan past een enquête. Wil je zien wat mensen daadwerkelijk doen, dan past observatie. Wil je onderzoeken wat een verandering veroorzaakt, dan past een zorgvuldig experiment. Een methode is geschikt doordat zij de nodige informatie oplevert en praktisch uitvoerbaar is.

Interviewvorm	Kenmerk	Wanneer passend?
Gestructureerd	Vaste vragen in een vaste volgorde; weinig ruimte om af te wijken.	Antwoorden van verschillende inkopers systematisch vergelijken.
Semigestructureerd	Vaste onderwerpen of kernvragen, met ruimte om door te vragen.	Achterhalen waarom klanten een offerte afwijzen én dezelfde hoofdonderwerpen behandelen.
Ongestructureerd	Open gesprek vanuit een onderzoeksthema; volgorde en vervolgvragen ontstaan tijdens het gesprek.	Een nog weinig bekend probleem verkennen. Het gesprek heeft wel een onderzoeksdoel.

Een **enquête** gebruikt een vragenlijst, meestal met veel vaste antwoordmogelijkheden. Bij een **schriftelijke enquête** vult de respondent een papieren formulier in. Een **online enquête** verloopt via een digitaal formulier en bereikt snel veel klanten, maar alleen bereikbare en reagerende klanten leveren antwoorden. Bij een **telefonische enquête** stelt een medewerker de vragen via de telefoon. Een **face-to-face enquête** gebeurt bij persoonlijk contact, bijvoorbeeld na een demonstratie. Mondeling afnemen maakt een vragenlijst niet automatisch tot een diepgaand interview: let op de standaardisering en ruimte voor doorvragen.

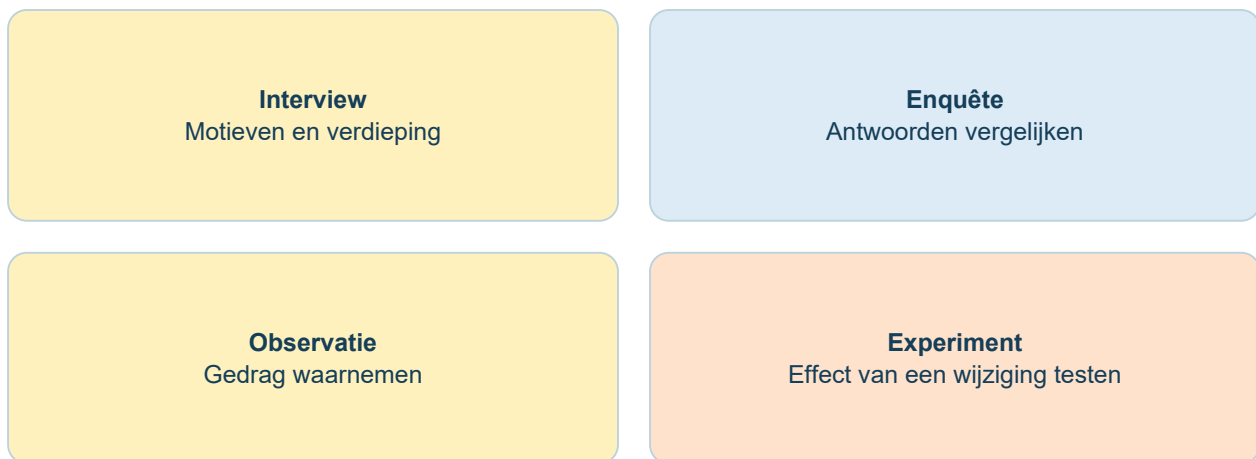
Bij een **experiment** verandert de onderzoeker bewust een factor en vergelijkt hij de uitkomst met een andere situatie. BureauNova laat twee vergelijkbare klantgroepen een offerte zien: dezelfde inhoud, maar één groep krijgt een andere presentatie van de levertermijn. Het verschil in reacties kan iets zeggen over het effect van die presentatie. Andere verschillen tussen groepen kunnen de conclusie verstoren. Houd daarom de overige omstandigheden zoveel mogelijk gelijk en verdeel deelnemers waar mogelijk willekeurig.

Observatiekeuze	Betekenis	Voorbeeld
Participerend	De onderzoeker doet mee in de onderzochte situatie.	De onderzoeker werkt mee in de showroom en onderzoekt hoe klanten advies vragen.
Niet-participerend	De onderzoeker kijkt toe zonder aan de activiteit deel te nemen.	De onderzoeker bekijkt op afstand welke bureaus bezoekers uitproberen.

Observatiekeuze	Betekenis	Voorbeeld
Gestructureerd	Vooraf staat vast welk gedrag en hoe dat wordt geregistreerd.	Tel bij ieder bezoek hoeveel klanten de hoogteverstelling testen.
Ongestructureerd	De onderzoeker beschrijft breed wat opvalt zonder vooraf vastgelegde observatiecategorieën.	Verken welke onverwachte problemen bezoekers tijdens een demonstratie ervaren.

Deze observatiekeuzes liggen op twee verschillende assen. Een observatie kan dus tegelijk niet-participerend en gestructureerd zijn. Observeren laat gedrag zien, maar niet automatisch het motief erachter. Je kunt tellen dat klanten een stoel laten staan; waarom zij dat doen, moet je bijvoorbeeld in een gesprek onderzoeken.

Figuur 3 De onderzoeksvraag stuurt de methode



Meningen bevragen, gedrag waarnemen en een effect testen leveren verschillende soorten informatie op. Geel = verdieping of waarneming; blauw = vergelijkbare antwoorden; oranje = een wijziging testen.

Kijkopdracht K3. BureauNova wil ontdekken waarom inkopers een onderhoudscontract niet verlengen. Welke methode past, en welk kenmerk maakt die geschikt?

Uitgewerkt voorbeeld: kiezen en onderbouwen

Vraag: gebruiken klanten de verstelknop zelfstandig? BureauNova kiest niet-participerende, gestructureerde observatie. De onderzoeker kijkt zonder mee te doen en registreert met een vaste lijst of klanten de knop vinden en hulp vragen. Dit past omdat de vraag over zichtbaar gedrag gaat. Een enquête geeft vooral aan wat klanten zeggen te kunnen.

Digitale gegevens en documenten herkennen

Toetsterm 1.4. Digital analytics analyseert meetgegevens over digitaal gebruik. **Webanalyse** betreft websites, zoals bezoeken, bekeken pagina's en aanvragen. **App-analyse** betreft apps, zoals gebruik van functies en uitval in een bestelproces. **Social media-analyse** onderzoekt bijvoorbeeld bereik, reacties, interacties en ontwikkelingen op sociale kanalen. Veel bereik bewijst nog niet dat een bericht veel orders oplevert.

Bij **zoekwoordenonderzoek** onderzoek je op welke woorden mensen zoeken, hoe vaak zij dat doen en welke zoekintentie daarbij hoort. 'Bureaustoel onderhoud' kan een informatiebehoefte aangeven;

‘bureaustoel onderhoudscontract aanvragen’ wijst sterker op een commerciële vervolgstap. Bij **documentanalyse** onderzoek je de inhoud van bestaande vastgelegde informatie. De vorm kan tekst, een bestand of een registratie in een systeem zijn.

Document of registratie	Mogelijke onderzoeksvraag
Rapport	Welke klachten kwamen in het vorige kwartaal het vaakst voor?
Notities	Welke afwijzingsredenen noteerden accountmanagers na gesprekken?
Blog	Welke thema's benadrukt een leverancier in zijn artikelen?
Chats	Welke vragen stellen klanten tijdens het bestellen?
Reviews	Welke positieve en negatieve ervaringen noemen klanten?
Forum	Welke problemen bespreken gebruikers met elkaar?
Klantsysteem	Welke contactgeschiedenis en behoeften zijn per account vastgelegd?
Ordersysteem	Welke producten bestellen klanten en wanneer bestellen zij opnieuw?

Kijk vooral naar de handeling. Het analyseren van bezoekersaantallen op een productpagina is webanalyse. Het inhoudelijk rubriceren van bestaande klantreviews is documentanalyse. Beide kunnen online plaatsvinden. Een online vragenlijst met nieuw verzamelde antwoorden blijft een enquête. De locatie ‘internet’ bepaalt dus niet de methode.

Onderzoeks- en voorspellingsmethoden uit elkaar houden

Toetsterm 1.5. Deze methoden kunnen elkaar aanvullen: een panel kan bijvoorbeeld een online enquête invullen. Kies in de casus het begrip waarvoor de doorslaggevende aanwijzing wordt gegeven.

Methode	Herkenningspunt en voorbeeld
Opinieonderzoek	Meet meningen of opvattingen. BureauNova vraagt wat inkopers vinden van refurbished bureaus.
Koopintentie-onderzoek	Meet het voornemen om iets te kopen. BureauNova vraagt of inkopers verwachten binnen zes maanden bureaus te bestellen. Een voornemen is geen bestelling.
Crowdsourcing	Een brede groep wordt gevraagd om ideeën, kennis of bijdragen te leveren. BureauNova vraagt publiekelijk om oplossingen voor kabelbeheer.
Panelonderzoek	Een geselecteerde, doorgaans vaste groep deelnemers wordt herhaaldelijk onderzocht. Dezelfde inkopers beoordelen elk kwartaal de service.
Scenarioanalyse	Onderzoekt meerdere mogelijke toekomstsituaties en hun gevolgen. BureauNova vergelijkt sterke groei van thuiswerken met sterke terugkeer naar kantoor.
(Sales)benchmarking	Vergelijkt prestaties of werkwijzen met een referentie, zoals een andere vestiging, concurrent of branchegemiddelde. BureauNova vergelijkt offerteconversie met een benchmark.

Methode	Herkenningspunt en voorbeeld
Mysteryshopping	Een onderzoeker gedraagt zich als gewone klant en beoordeelt de ervaring. Een proefklant vraagt showroomadvies en beoordeelt het gesprek met een checklist.
A/B-testing	Vergelijkt twee varianten om hun effect te testen. Vergelijkbare bezoekers krijgen offerteknop A of B; aanvragen worden gemeten.
Mousetracking	Registreert bewegingen en/of klikken van de muisaanwijzer. Onderzoek waar gebruikers op een pagina hun muis bewegen.
Eyetracking	Registreert waar iemand naar kijkt en hoelang. Onderzoek of een bezoeker de levertermijn op een offerte ziet.
Datamining	Zoekt patronen in grote gegevensbestanden. BureauNova ontdekt dat klanten die veel vergadertafels kopen vaak ook akoestische schermen bestellen.

Een scenario is een mogelijke toekomst, geen vaststaande voorspelling. Benchmarking helpt verschillen signaleren, maar een concurrent kan een andere doelgroep bedienen. Bij datamining kan een samenhang zichtbaar worden zonder dat het ene gedrag het andere veroorzaakt. Mousetracking meet de aanwijzer; die staat niet altijd waar iemand kijkt. Daarom kun je muisgegevens niet zonder meer als eyetracking uitleggen.

Extrapolatie: het verleden doortrekken

Toetsterm 1.5. Extrapolatie voorspelt toekomstige waarden op basis van patronen in eerdere gegevens. Een **tijdreeks** zet waarnemingen op opeenvolgende tijdstippen, bijvoorbeeld maandverkoop, in volgorde. De reeks kan een trend, een seizoenspatroon en toevallige schommelingen laten zien. Bij extrapolatie trek je een gekozen patroon door. Dat werkt alleen zolang de aannames redelijk blijven: een nieuw product, grote prijswijziging of marktverandering kan het patroon doorbreken.

Een **voortschrijdend gemiddelde** neemt steeds het gemiddelde van een vast aantal meest recente perioden. Alle meegenomen perioden wegen even zwaar. Bij een gemiddelde over drie maanden valt na een nieuwe maand de oudste maand uit de berekening. Zo worden uitschieters afgevlakt. Het gemiddelde reageert daardoor wel later op een sterke verandering.

Bij **exponential smoothing**, ook exponentiële afvlakking genoemd, combineer je de laatste werkelijke uitkomst met de vorige voorspelling. Oudere waarnemingen werken via die vorige voorspelling door en krijgen uiteindelijk steeds minder gewicht. De eenvoudige regel is: nieuwe voorspelling = $\alpha \times$ laatste werkelijke verkoop + $(1 - \alpha) \times$ vorige voorspelling. α , uitgesproken als alfa, ligt tussen 0 en 1. Een hogere alfa laat de voorspelling sterker reageren op de nieuwste waarneming. Deze eenvoudige vorm is vooral geschikt zonder duidelijke trend of seizoensbeweging.

Figuur 4 Drie manieren om verkoopontwikkeling te bekijken

Drie manieren om een tijdpatroon te bekijken of voort te zetten

Tijdreeks: waarden op volgorde. Voortschrijdend gemiddelde: een opschuivend venster. Exponential smoothing: nieuwe uitkomst combineren met de vorige voorspelling.

Kijkopdracht K4. Welke methode herken je wanneer BureauNova steeds de laatste drie maanden even zwaar laat meetellen? En wanneer de nieuwste verkoop met 25% en de vorige voorspelling met 75% meetelt?

Uitgewerkt voorbeeld: herkennen met eenvoudige getallen

Een tijdreeks bevat maandverkoppen van 100, 110 en 120 stoelen. De stijging met tien doortrekken geeft 130: extrapolatie van de trend. Bij verkopen 100, 120 en 140 is het driemaandsgemiddelde 120. Komt 160 erbij, dan wordt het $(120 + 140 + 160) / 3 = 140$. Voor exponential smoothing: vorige voorspelling 100, laatste verkoop 120 en alfa 0,25. De nieuwe voorspelling is $0,25 \times 120 + 0,75 \times 100 = 105$. Deze getallen verduidelijken de methoden; toetsterm 1.5 vraagt welke methode is toegepast.

Veelgemaakte fouten

Koopintentie is geen werkelijk koopgedrag. Herhaalde metingen bij telkens andere deelnemers bewijzen geen vast panel. Een A/B-test is een specifieke vergelijking van twee varianten en kan als experiment worden uitgevoerd. Een dashboard bekijken is geen interview. Bij een voortschrijdend gemiddelde schuift het venster op; bij exponential smoothing combineer je de nieuwste uitkomst met een eerdere voorspelling. Noem bij een keuze altijd het kenmerk uit de casus dat jouw antwoord bewijst.

Oefenen

1 Herkennen

1A. BureauNova vraagt dezelfde groep van twintig inkopers elk kwartaal hoe zij de service beoordelen. Welke methode blijkt vooral uit 'dezelfde groep, elk kwartaal'? A. Crowdsourcing. B. Panelonderzoek. C. Zoekwoordenonderzoek. D. Scenarioanalyse.

1B. Benoem de methode: (1) bezoekers en aanvragen per webpagina vergelijken; (2) bestaande chats rubriceren op klachtsoort; (3) volgen waar ogen op een offerte blijven rusten; (4) een medewerker bezoekt de showroom als gewone klant; (5) klanten vragen of zij binnenkort bureaus willen kopen.

2 Uitleggen en reconstrueren

1C. Zet in volgorde: rapporteren; onderzoeksplan opstellen; evalueren; gegevens verzamelen; probleemstelling bepalen; analyseren en interpreteren. Leg vervolgens het verschil tussen doelstelling en onderzoeksvraag uit met een voorbeeld.

1D. Koppel en verklaar: (1) merkbekendheid gebruiken als tevredenheidsmaat; (2) alleen scholen onderzoeken voor een doelgroep met ook kantoren; (3) wisselende uitslagen door wisselende instructies; (4) een grove schatting exact noemen. Onderscheid ook voortschrijdend gemiddelde en exponential smoothing.

3 Toepassen

1E. Waarom wijzen kleine kantoren offertes af? BureauNova wil persoonlijke redenen begrijpen, steeds prijs, levertijd en service bespreken en kunnen doorvragen. Kies veldonderzoek en onderbouw met twee gegevens. Tot nu toe reageren alleen vijf grote trouwe klanten. Noem een kwaliteitsprobleem en verbetering.

2 Situatieanalyse

Leerkaart 2 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik deel interne factoren in bij de zeven onderdelen van het 7S-model en licht mijn keuze toe.
2. Ik onderscheid sterktes en zwaktes van kansen en bedreigingen in een sales-SWOT.
3. Ik geef voorbeelden van salesvraagstukken, doelen en beslissingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
4. Ik gebruik een concreet casusgegeven als bewijs voor mijn indeling.

Kernbegrippen: 7S, strategy, structure, systems, staff, skills, style, shared values, sales-SWOT, sterkte, zwakte, kans, bedreiging, strategisch, tactisch, operationeel.

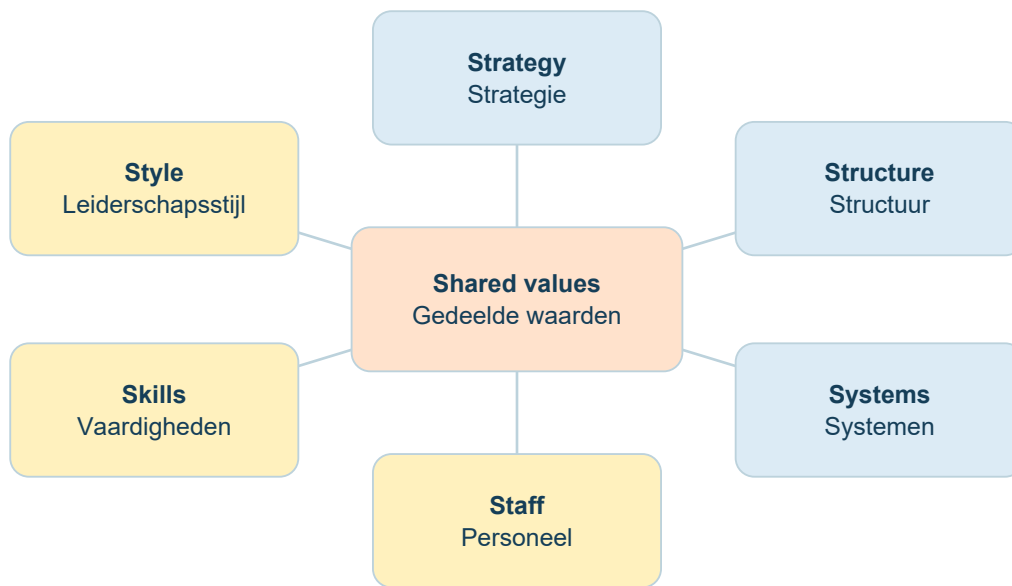
Let op: Intern of extern is de eerste keuze bij een SWOT. Positief of negatief komt daarna.

Toetstermen 2.1-2.3. Leesverwijzing: Accountmanagement, hoofdstuk 2 en 4.

De verkooporganisatie bekijken met het 7S-model

Toetsterm 2.1. Een situatieanalyse onderzoekt waar een organisatie nu staat. Het **7S-model van McKinsey** helpt de interne organisatie te begrijpen. Zeven onderdelen moeten bij elkaar passen. Een nieuwe verkoopstrategie werkt bijvoorbeeld pas als de medewerkers, systemen en werkwijzen haar ondersteunen. Het model ordent interne factoren; een veranderende klantmarkt hoort niet vanzelf in een van de zeven S'en.

S	Betekenis	Voorbeeld in de verkooporganisatie
Strategy - strategie	Richting en keuzes waarmee de organisatie haar doelen wil bereiken.	BureauNova wil langdurige relaties met scholen opbouwen door inrichting en onderhoud samen aan te bieden.
Structure - structuur	Verdeling van taken, bevoegdheden en onderlinge relaties.	Eén verkoopteam bedient scholen, een ander kantoren; de teams rapporteren aan een salesmanager.
Systems - systemen	Procedures, informatiesystemen en vaste werkwijzen.	Een CRM registreert klantcontacten; offertes worden volgens een vaste procedure goedgekeurd.
Staff - personeel	De mensen, hun aantal, functies en inzet.	Er zijn vier accountmanagers en twee medewerkers binnendienst; één functie is vacant.
Skills - vaardigheden	Wat de organisatie en medewerkers goed kunnen.	Accountmanagers kunnen inrichting adviseren, maar missen vaardigheden om onderhoud te verkopen.
Style - stijl	Kenmerkend gedrag en de manier van leidinggeven.	De salesmanager coacht medewerkers en laat hen meedenken over klantoplossingen.
Shared values - gedeelde waarden	Gemeenschappelijke overtuigingen die richting geven aan gedrag.	Het team vindt eerlijk advies en het nakomen van afspraken belangrijk.

Figuur 5 De zeven S'en moeten elkaar ondersteunen

Shared values staan in het midden. De verbindingen laten de samenhang zien; het model is geen chronologische stappenlijst. Blauw = harde S-en. Geel en oranje = zachte S-en; de gedeelde waarden in het midden verbinden het geheel.

Kijkopdracht K5. BureauNova kiest voor advies over onderhoud, maar medewerkers missen onderhoudskennis. Bij welke twee S'en horen deze gegevens?

Let op het concrete gegeven. Te weinig accountmanagers is **staff**; onvoldoende onderhandelvaardigheid is **skills**. 'De manager beslist altijd zelf' beschrijft leiderschapsgedrag: **style**. Een formele bevoegdheid om korting goed te keuren hoort bij **structure**; de digitale aanvraagprocedure bij **systems**. Meerdere S'en kunnen betrokken zijn; geef het bewijs voor jouw indeling.

Uitgewerkt voorbeeld: een strategie vraagt samenhang

BureauNova kiest voor onderhoudscontracten: strategy. Teams worden per klantgroep ingericht: structure. Het CRM geeft onderhoudsmeldingen: systems. Een servicemedewerker wordt aangenomen: staff. Accountmanagers leren onderhoud adviseren: skills. De manager coacht hen: style. 'Wij zorgen blijvend voor bruikbare werkplekken' is een gedeelde overtuiging: shared values. De richting vraagt dus ondersteuning van alle S'en.

Veelgemaakte fouten

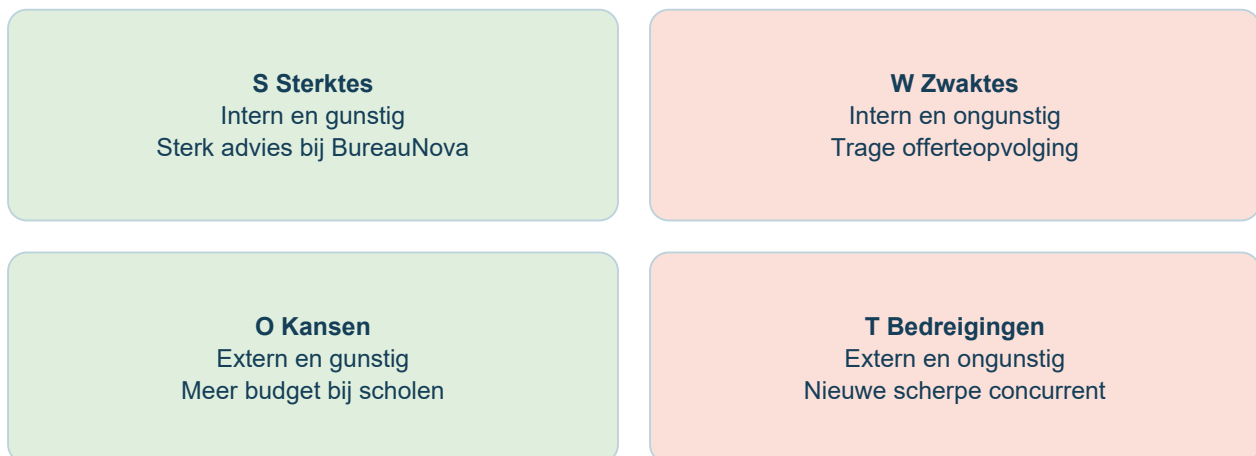
Gedeelde waarden zijn overtuigingen; systemen zijn hulpmiddelen en procedures. Staff gaat over mensen en bezetting; skills over hun kunnen. Een enthousiaste manier van leidinggeven is style, geen verkoopstrategie. Het 7S-model onderzoekt samenhang: leer de zeven namen én oefen het onderscheid tussen voorbeelden.

Sales-SWOT: intern, extern, positief en negatief

Toetsterm 2.2. Een **sales-SWOT** ordent factoren die de verkoop beïnvloeden. S staat voor strengths, sterktes; W voor weaknesses, zwaktes; O voor opportunities, kansen; T voor threats, bedreigingen. Kijk eerst naar de herkomst: een eigen kenmerk of eigen ontwikkeling is intern, een ontwikkeling in de omgeving is extern. Bepaal daarna of het de verkoop ondersteunt of belemmert.

Herkomst	Positief voor sales	Negatief voor sales
Intern	Sterkte: deskundige accountmanagers, snelle eigen offertes, goede klantgegevens.	Zwakte: gebrekkige opvolging, eigen lange levertijd, onvoldoende productkennis.
Extern	Kans: meer scholen zoeken verstelbare werkplekken; een nieuwe klantgroep groeit.	Bedreiging: een nieuwe concurrent biedt vergelijkbare service goedkoper; klanten bezuinigen.

Figuur 6 De sales-SWOT in vier vakken



Een sterkte of zwakte beschrijft BureauNova zelf. Een kans of bedreiging beschrijft de omgeving. Groen = gunstig; rood = ongunstig. De bovenste rij is intern, de onderste extern.

Kijkopdracht K6. Veel scholen gaan ergonomische werkplekken inkopen. BureauNova heeft zelf te weinig medewerkers die scholen goed kunnen adviseren. In welke twee SWOT-vakken komen deze feiten?

Een actie is nog geen SWOT-factor: 'meer bellen' is een actie; 'onvoldoende leadopvolging' een zwakte. 'Nieuwe klanten winnen' is een doel; 'groeierende vraag bij kantoren' een kans. Benoem concrete factoren: 'technologie' is te vaag. Onderbouw ook waarom een ontwikkeling gunstig of ongunstig uitwerkt voor BureauNova.

Uitgewerkt voorbeeld: SWOT-factoren verbinden

Sterke eigen ergonomiekennis is een sterkte; verouderde eigen contactgegevens een zwakte. Groei van schoolinvesteringen is een kans; een nieuwe concurrerende showroom een bedreiging. BureauNova kan zijn kennis benutten bij scholen, maar moet de contactgegevens verbeteren. Eerst orden je de feiten, daarna kies je een verkoopaanpak.

Strategische, tactische en operationele saleskeuzes

Toetsterm 2.3. Salesvraagstukken, doelen en beslissingen bestaan op drie niveaus. **Strategisch** bepaalt de richting en belangrijke keuzes van de verkooporganisatie. **Tactisch** vertaalt die richting naar plannen, middelen en inrichting. **Operationeel** gaat over de dagelijkse uitvoering. De niveaus hangen samen: zonder uitvoering blijft een strategie een voornemen; zonder richting kunnen dagelijkse acties elkaar tegenwerken.

Niveau	Vraagstuk	Doel en beslissing
Strategisch	Welke klantmarkt willen we duurzaam bedienen en waarmee onderscheiden we ons?	Doel: een vaste positie opbouwen als werkplekpartner voor scholen. Beslissing: schoolaccounts als hoofdmarkt kiezen en advies plus onderhoud aanbieden.
Tactisch	Hoe organiseren we het verkoopwerk voor die gekozen markt?	Doel: dit jaar een scholenteam opbouwen en twintig scholen met een passend aanbod bereiken. Beslissing: accountmanagers verdelen, training plannen en campagnebudget toewijzen.
Operationeel	Wat voeren we vandaag of deze week concreet uit voor een klant?	Doel: deze week vijf schooloffertes opvolgen. Beslissing: woensdag een inkoper bellen, een demonstratie plannen en de offerte aanpassen.

Figuur 7 Van richting naar plan naar uitvoering



Strategisch geeft richting; tactisch organiseert mensen en middelen; operationeel voert concrete klantactiviteiten uit. Blauw = koers; geel = inrichting; oranje = concrete uitvoering.

Kijkopdracht K7. Een manager wijst voor het komende schooljaar twee accountmanagers en een campagnebudget aan de scholenmarkt toe. Welk niveau past vooral, en waarom?

De inhoud bepaalt het niveau: koers kiezen, aanpak en middelen inrichten of een concrete activiteit uitvoeren. Termijn en functie zijn alleen aanwijzingen. Ook een directeur kan operationeel een klant bellen. Geef bij een open vraag een voorbeeld én leg uit waarom het bij dat niveau hoort.

Veelgemaakte fouten

Een groeiende markt is een externe kans; een eigen sterk team is een interne sterkte. Een zwakke concurrent is niet een zwakte van BureauNova, maar kan een externe kans opleveren. Noem bij strategisch, tactisch en operationeel wat er wordt gekozen of uitgevoerd. Alleen 'lang', 'middellang' of 'kort' is een te magere uitleg.

Figuur 8 Zoekplaat: aanwijzingen voor 7S



Zoek eerst de genummerde aanwijzingen. De kleuren onderscheiden meubels, apparatuur en de genummerde aanwijzingen.

Kijkopdracht K27. Bekijk de vier genummerde aanwijzingen. Welke S herken je bij elk nummer? Geef steeds het beslissende detail uit het plaatje.

Oefenen

1 Herkennen

2A. BureauNova voert een vaste digitale offertegoedkeuring in. Welke S past vooral? A. Staff. B. Systems. C. Shared values. D. Skills.

2B. Deel in als sterkte, zwakte, kans of bedreiging: (1) BureauNova reageert snel op aanvragen; (2) veel eigen klantgegevens zijn verouderd; (3) bedrijven in de regio openen nieuwe kantoren; (4) een concurrent verlaagt zijn prijzen.

2 Uitleggen en reconstrueren

2C. Onderscheid met voorbeelden: staff/skills, style/shared values en strategy/systems.

2D. Benoem het niveau en de reden: (1) BureauNova kiest scholen als hoofdmarkt; (2) de salesmanager maakt een jaarplan met scholencampagne, training en budget; (3) een accountmanager belt een school om de offerte te bespreken. Waarom bepaalt alleen de functie van de persoon het niveau niet?

3 Toepassen

2E. BureauNova heeft deskundige adviseurs, maar legt klantcontacten niet consequent in het CRM vast. De vraag bij scholen groeit. De manager verdeelt voor volgend jaar medewerkers en budget over een scholencampagne. (a) Deel de factoren in de SWOT in met bewijs. (b) Benoem de S bij de CRM-werkwijze met bewijs. (c) Benoem het beslisniveau en geef een operationele vervolgstap.

Gemengde herhaling

Maak deze vragen zonder terug te bladeren. Markeer een antwoord dat je gokt; een juiste gok is nog geen stevig begrip.

G1. BureauNova onderzoekt tevredenheid bij alleen grote klanten met 'Kent u onze naam?' Noem twee kwaliteitsproblemen met bewijs.

G2. BureauNova vergelijkt twee offerteknoppen bij vergelijkbare websitebezoekers en voert een vaste CRM-opvolgprocedure in. Benoem de onderzoeksmethode en de S bij de procedure.

G3. BureauNova vergelijkt eigen offerteconversie met het branchegemiddelde. Het bedrijf besluit daarna een jaarbudget voor gesprekstraining vast te leggen omdat accountmanagers moeilijk doorvragen. Benoem de methode, de S bij het vaardigheidsprobleem en het beslisniveau.

G4. Door nieuwe kantoorvestigingen groeit de vraag. BureauNova voorspelt de volgende maand door de laatste werkelijke verkoop voor 20% te combineren met de vorige voorspelling voor 80%. Plaats de marktontwikkeling in de SWOT en benoem de voorspellingstechniek. Waarom is de voorspelling geen zekerheid?

3 Accountmanagement

Leerkaart 3 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken vormen van accountmanagement en benoem waarop de indeling berust.
2. Ik onderscheid een account, een keyaccount en de verantwoordelijkheid van een keyaccountmanager.
3. Ik herken de indeling van een salesorganisatie en de samenwerking tussen binnen- en buitendienst.

Kernbegrippen: Centraal, corporate, decentraal, regionaal, nationaal, internationaal, strategisch accountmanagement, keyaccount, keyaccountmanager, geografisch, rayon, productgericht, afnemersgericht, marktgericht, functioneel, binnendienst, buitendienst.

Let op: Centraal of decentraal gaat over de plek van regie en beslissingen. Regionaal, nationaal en internationaal gaan over het werkgebied. Beide indelingen kunnen tegelijk gelden.

Toetstermen 3.1-3.2. Leesverwijzing: Accountmanagement, hoofdstuk 1; Sales, hoofdstuk 1.

Een account onderhouden vraagt om regie

Toetsterm 3.1. Een **account** is een zakelijke klant waarvoor je de relatie en commerciële kansen gericht beheert. Bij **accountmanagement** werk je planmatig aan een duurzame relatie die beide organisaties waarde oplevert. Je onderzoekt behoeften, stemt afspraken af, bewaakt uitvoering en bespreekt mogelijkheden. Accountmanagement verbindt afzonderlijke transacties met de ontwikkeling van de relatie.

Een klant wil dat zijn kantoorverhuizing op tijd lukt. De accountmanager stemt inrichting, levering en montage af. De klant krijgt minder regelwerk; BureauNova krijgt een passende marge en kansen op vervolgoopdrachten. Controleer daarom intern of een belofte uitvoerbaar is.

De accountmanager vervult een **brugfunctie**: naar de klant vertegenwoordigt hij BureauNova; intern deelt hij de belangen en behoeften van de klant. Hij stemt met sales, inkoop, logistiek, financiën en service af, zodat de klant samenhangende dienstverlening ervaart.

Waar ligt de verantwoordelijkheid?

Vorm	Kenmerk	Voorbeeld bij BureauNova
Centraal / corporate	Een centraal team of hoofdkantoor heeft de regie en stemt afspraken af.	Eén team onderhandelt over alle locaties van een landelijke schoolgroep.
Decentraal	Vestigingen, regio's of onderdelen beheren accounts zelfstandig binnen kaders.	De Eindhovense vestiging bepaalt zelf haar lokale accountplannen.
Regionaal	Het werkgebied is één regio.	Accounts in Noord-Brabant.
Nationaal	Het werkgebied beslaat één land.	Een Nederlandse organisatie met landelijke locaties.
Internationaal	De relatie of het werkgebied overschrijdt landsgrenzen.	Nederlandse en Belgische klantlocaties.

Vormen kunnen samengaan: een internationaal account kan centraal worden beheerd. Lees welk criterium de vraag bedoelt: beslissingsbevoegdheid of werkgebied. Veel klantvestigingen bewijzen op zichzelf geen centraal accountmanagement.

Strategisch belang en keyaccounts

Strategisch accountmanagement richt zich op de lange termijn en de doelen van beide organisaties. Je bespreekt bijvoorbeeld klantgroei, toekomstige inrichting en zinvolle investeringen. Strategisch betekent richting, toekomst en gezamenlijke waarde; alleen een dure order is geen bewijs.

Keyaccountmanagement ontwikkelt en beheert relaties met de strategisch belangrijkste klanten. Een **keyaccount** kan belangrijk zijn door omzet en winst, maar ook door groeipotentie, innovatie, reputatie of markttoegang. De **keyaccountmanager** coördineert de samenwerking en betreft collega's. Hij onderhoudt contacten met bijvoorbeeld inkoop, facility management en directie.

Waarom een kleine klant toch belangrijk kan zijn

BureauNova ontwikkelt met een kleine onderwijsorganisatie herbruikbare werkplekken. De innovatie en het referentieproject bieden strategische waarde. Dat kan keyaccountstatus rechtvaardigen, ondanks bescheiden huidige omzet.

De indeling van een salesorganisatie

Toetsterm 3.2. Een salesorganisatie verdeelt klanten, taken en verantwoordelijkheden. De naam vertelt het verdeelprincipe. Principes kunnen worden gecombineerd; herken het belangrijkste criterium aan de verantwoordelijkheid van de verkoper.

Indeling	Wat wordt verdeeld?	Kenmerk en gevolg
Geografisch / rayon	Gebieden: regio's, landen of kleinere rayons.	Een rayon is een toegewezen verkoopgebied. Beperkte reistijd; vaak brede productkennis nodig.

Indeling	Wat wordt verdeeld?	Kenmerk en gevolg
Productgericht	Productgroepen of productlijnen.	Een specialist verkoopt stoelen. Veel productkennis; één klant kan meerdere verkopers spreken.
Afnemersgericht / marktgericht	Klantgroepen, sectoren of segmenten.	Een team bedient scholen. Kennis van de doelgroep; verschillende producten aanbieden.
Functioneel	Verkoopfuncties, taken of processtappen.	Een team werft klanten, een ander maakt offertes. Goede overdracht nodig.

Figuur 9 Dezelfde klant, verschillende organisatiekeuzes



De vier indelingen gebruiken een ander verdeelcriterium: gebied, product, afnemer of functie.

Kijkopdracht K8. Een verkoper is verantwoordelijk voor alle scholen in Nederland. Welk verdeelcriterium is doorslaggevend?

De **buitendienst** onderhoudt contact buiten de eigen vestiging, bijvoorbeeld met klantbezoeken en presentaties. De **binnendienst** ondersteunt en verkoopt vanuit de eigen organisatie, per telefoon, e-mail, videogesprek of portaal. Zij maakt offertes, beantwoordt vragen, verwerkt aanvragen en bewaakt voortgang. Ook de binnendienst kan actief verkopen.

De buitendienst onderzoekt de inrichting bij de klant; de binnendienst maakt de offerte en controleert beschikbaarheid. Een goede overdracht bevat behoeften, afspraken, open vragen, verantwoordelijke en vervolgdatum. Het kanaal alleen bepaalt de functie niet: een buitendienstmedewerker kan ook videobellen.

Veelgemaakte fouten

Verwar een groot account niet automatisch met een keyaccount: onderbouw het strategische belang. Een verkoopgebied is een rayon; een afdeling die alleen stoelen verkoopt is productgericht. Binnendienst betekent niet dat er geen verkoop plaatsvindt. Bij een combinatie benoem je het criterium dat in de vraag centraal staat.

Oefenen

1 Herkennen

3A. BureauNova laat alle prijsafspraken met een internationale hotelgroep goedkeuren door één team op het hoofdkantoor. Welke twee vormen herken je? A Centraal en internationaal. B Decentraal en regionaal. C Productgericht en nationaal. D Functioneel en regionaal.

3B. Koppel aan de salesindeling: 1 Lisa verkoopt alleen onderhoudsdiensten. 2 Amir bedient alle klanten in Gelderland. 3 Noor bedient uitsluitend onderwijsorganisaties. 4 Sam zoekt leads; Eva maakt offertes; Tim onderhoudt bestaande relaties.

2 Uitleggen en reconstrueren

3C. Leg uit waarom een klant met € 40.000 jaaromzet een keyaccount kan zijn, terwijl een klant met € 100.000 omzet dat niet vanzelf is. Geef twee mogelijke criteria.

3D. Maak uit je hoofd een tabel met vier regels: geografische, productgerichte, afnemersgerichte en functionele indeling. Schrijf bij elke regel het verdeelcriterium en één voordeel of aandachtspunt.

3 Toepassen

3E. BureauNova verkoopt standaardmeubilair én complexe inrichting aan scholen. Scholen vragen steeds meer advies over hun onderwijsruimten. Kies een salesindeling die dit ondersteunt. Leg je keuze uit en beschrijf hoe binnen- en buitendienst samenwerken.

4 Relatiebeheer

Leerkaart 4 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken doelen van online en offline zakelijke netwerken.
2. Ik kies het netwerkdoel dat bij een concrete activiteit past.
3. Ik bepaal de fase van een account in de relatielevenscyclus met bewijs uit de situatie.

Kernbegrippen: Laten zien, ontmoeten, luisteren, online sparren, beurs, productdemonstratie, open dag, innovatienetwerk, startersbijeenkomst, businessclub, branchevereniging, congres, seminar, gebruikersforum, klantcommunity, LinkedIn, Higher Level, social media, acquisitie, aftasten, groei, verzadiging, neergang.

Let op: Een eerste order past bij aftasten. Een prospect die nog geen samenwerking aangaat, bevindt zich in acquisitie. Een nieuwe aankoop bij een oude klant maakt de hele relatie niet opnieuw nieuw.

Toetstermen 4.1-4.2. Leesverwijzing: Accountmanagement, hoofdstuk 7.

Een netwerk helpt elkaar verder

Toetsterm 4.1. Een **zakelijk netwerk** bestaat uit relaties die kennis, informatie en contacten uitwisselen. Het helpt klanten, partners en oplossingen te vinden en kan reputatie versterken. Relatiebeheer onderhoudt en ontwikkelt die contacten. Relevante informatie geven, afspraken nakomen en gesprekken opvolgen maken contact waardevol voor beide partijen.

Offline netwerken gebeurt fysiek; **online** netwerken verloopt digitaal. Het doel blijft bepalend. Eén evenement kan meerdere doelen combineren. Zoek naar de activiteit die de nadruk krijgt.

Doel	Voorbeelden uit de matrijs	Wat gebeurt er?
Laten zien	Beurs; productdemonstratie; open dag.	Aanbod en deskundigheid zichtbaar maken, bijvoorbeeld een bureau demonstreren.
Ontmoeten	(Regionaal) innovatienetwerk; startersbijeenkomst; businessclub; branchevereniging.	Nieuwe contacten leggen. Innovatienetwerken verbinden rond vernieuwing; brancheverenigingen rond een sector.
Luisteren	Congres; seminar.	Kennis en inzichten ophalen. Een seminar behandelt vaak één gericht onderwerp.
Online sparren	Gebruikersforum; klantcommunity; LinkedIn; Higher Level; social media.	Online vragen, ideeën en ervaringen uitwisselen en bespreken.

Een **gebruikersforum** bespreekt productgebruik. Een **klantcommunity** verbindt klanten met elkaar en de organisatie. **LinkedIn** is een zakelijk contactplatform; **Higher Level** een ondernemersforum. **Social media** is de bredere groep digitale platforms. De matrijs noemt ze bij online sparren; in een casus kunnen ze ook andere netwerkdoelen dienen.

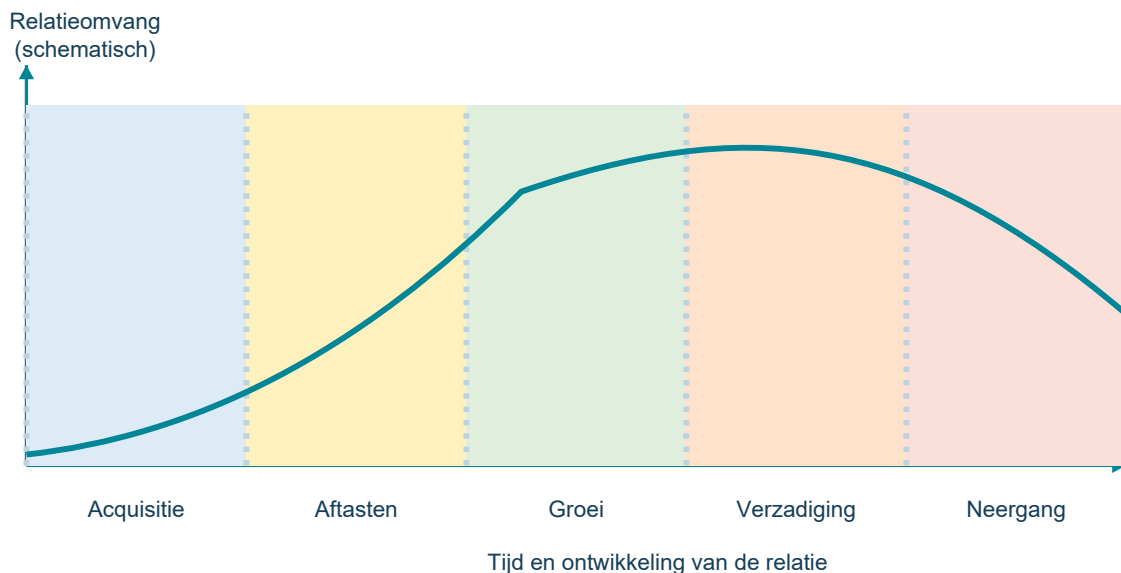
Hetzelfde kanaal, een ander doel

Een showroomfoto op LinkedIn laat aanbod zien. Een vraag over reparatie-ervaringen in een vakgroep is online sparren. Het kanaal is gelijk; activiteit en doel verschillen.

De relatielevenscyclus

Toetsterm 4.2. De **relatielevenscyclus** beschrijft de ontwikkeling van de samenwerking in de tijd. Bepaal de fase met aanwijzingen over eerste orders, herhaalaankopen, vertrouwen, groei en afbouw. De fasen vormen geen vaste kalender.

Figuur 10 Van eerste contact naar een duurzame relatie



De relatie ontwikkelt zich van acquisitie en aftasten naar groei en verzadiging; bij afbouw ontstaat neergang. De vorm van de lijn is schematisch.

Kijkopdracht K9. Een klant bestelt voor het eerst tien stoelen en let extra op de beloofde levering. In welke fase zit de relatie?

Fase	Aanwijzing in de casus	Passende aandacht van de accountmanager
Acquisitie	Potentiële klant; nog geen samenwerking.	Behoeften onderzoeken en een passende eerste stap voorstellen.
Aftasten	Eerste order of samenwerking; vertrouwen toetsen.	Betrouwbaar leveren, communiceren en evalueren.
Groei	Meer herhaalorders, samenwerking en vertrouwen.	Nieuwe behoeften en mogelijkheden bespreken.
Verzadiging	Volwassen stabiele relatie; weinig groei en vaste routines.	Waarde, service en relevant contact blijven bieden.
Neergang	Structurele afbouw, minder vertrouwen of vertrek.	Oorzaken en herstel onderzoeken of zorgvuldig afronden.

Een verzadigde relatie kan waardevol en winstgevend blijven. Geen groei betekent niet automatisch ontevredenheid. Ook één grote order bewijst geen groeifase: het kan een eerste proef of een verhuizing binnen een stabiele relatie zijn.

Neergang vraagt een breder patroon. Minder bestellen tijdens een verbouwing bewijst geen afbouw. Structureel orders verplaatsen naar een concurrent na klachten en niet willen verlengen wijzen daar wel op.

Relatie en aankoop tegelijk bekijken

Delta koopt al jaren stabiel bij BureauNova: relatieverzadiging. Het onderzoekt een nieuw slim bureau: mogelijk evaluatie in het adoptieproces. De twee modellen beschrijven verschillende ontwikkelingen.

Veelgemaakte fouten

De naam van een evenement bewijst niet altijd het doel: kijk naar de activiteit. Het netwerkdoel "luisteren" gaat hier over kennis ophalen op bijvoorbeeld een seminar, niet over elke gewone gesprekstechniek. Relatieverzadiging is volwassen stabiliteit; neergang vraagt bewijs van afbouw. Houd de relatielevenscyclus apart van de productlevenscyclus en het adoptieproces.

Oefenen

1 Herkennen

4A. Koppel doel en activiteit: 1 BureauNova demonstreert stoelen op een beurs. 2 Een accountmanager spreekt nieuwe ondernemers in een businessclub. 3 Zij volgt een seminar over de onderwijsmarkt. 4 Klanten bespreken reparatie-ervaringen in een gebruikersforum.

4B. Welke fase past? Een kantoor heeft nooit eerder bij BureauNova besteld en onderzoekt in een kennismakingsgesprek of het aanbod geschikt is. A Aftastfase. B Acquisitiefase. C Verzadigingsfase. D Neergangsfase.

2 Uitleggen en reconstrueren

4C. Een school koopt al jaren hetzelfde aantal stoelen, is tevreden en heeft vaste afspraken. Waarom past verzadiging beter dan neergang? Noem twee aanwijzingen.

4D. Schrijf de vijf fasen van de relatielevenscyclus in de volgorde van de matrijs op. Zet bij fase 1, 2 en 3 één onderscheidend kenmerk.

3 Toepassen

4E. Een bestaande klant verplaatst na drie onopgeloste leverklachten steeds meer orders naar een concurrent. BureauNova wil de relatie herstellen. Bepaal de fase en kies een concrete relatieactie met een reden.

5 Accountanalyse

Leerkaart 5 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken de vijf fasen van het adoptieproces van een account.
2. Ik onderscheid rating, klantenpiramide, ABCD-classificatie en Pareto-analyse.
3. Ik deel een product of product-marktcombinatie in met marktgroei en relatief marktaandeel in de BCG-matrix.

Kernbegrippen: Bewustwording, belangstelling, evaluatie, probeeraankoop, adoptie, customer rating, account rating, klantenpiramide, ABCD-classificatie, Pareto-analyse, product-marktcombinatie, BCG-matrix, cash cow, dog, question mark, star, marktgroei, relatief marktaandeel.

Let op: De vijf fasen van het adoptieproces zijn stappen in acceptatie. Innovators en early adopters zijn groepen afnemers en vormen een andere indeling. De BCG-assen zijn marktgroei en relatief marktaandeel.

Toetstermen 5.1-5.3. Leesverwijzing: Accountmanagement: 5.1 hoofdstuk 7; 5.2 hoofdstuk 7 en 1; 5.3 hoofdstuk 3.

Hoe accepteert een account een nieuw aanbod?

Toetsterm 5.1. Het **adoptieproces** beschrijft hoe een account een voor hem nieuw aanbod ontdekt, beoordeelt, probeert en accepteert. De accountmanager kiest informatie en ondersteuning die onzekerheid verkleinen in de stap waarin de klant zich bevindt.

Fase	Wat doet de account?	Aanwijzing bij BureauNova
Bewustwording	Ontdekt dat het aanbod bestaat.	Een facility manager hoort voor het eerst over een bureau met een gebruikssensor.
Belangstelling	Wil meer weten en zoekt informatie.	Hij vraagt hoe de sensor werkt en welke gegevens het bureau laat zien.
Evaluatie	Weegt het aanbod en alternatieven af tegen behoeften, kosten en risico's.	Hij vergelijkt leveranciers, berekent kosten en bespreekt nut met gebruikers.
Probeeraankoop	Probeert het aanbod op beperkte schaal voordat hij breder besluit.	De organisatie koopt twee bureaus voor een afgebakende proef in één team.
Adoptie	Accepteert het aanbod voor daadwerkelijk, regulier gebruik.	Na de proef neemt de organisatie de oplossing op in haar normale inrichting en bestelt zij voor meerdere teams.

Figuur 11 Vijf stappen naar acceptatie

De klant gaat van ontdekken via informeren, afwegen en proberen naar regulier gebruik. Blauw = kennismaken; geel = afwegen; oranje = proberen; groen = aanvaarden.

Kijkopdracht K10. De klant vergelijkt offertes en berekent besparingen, maar gebruikt het product nog niet. Welke stap is dit?

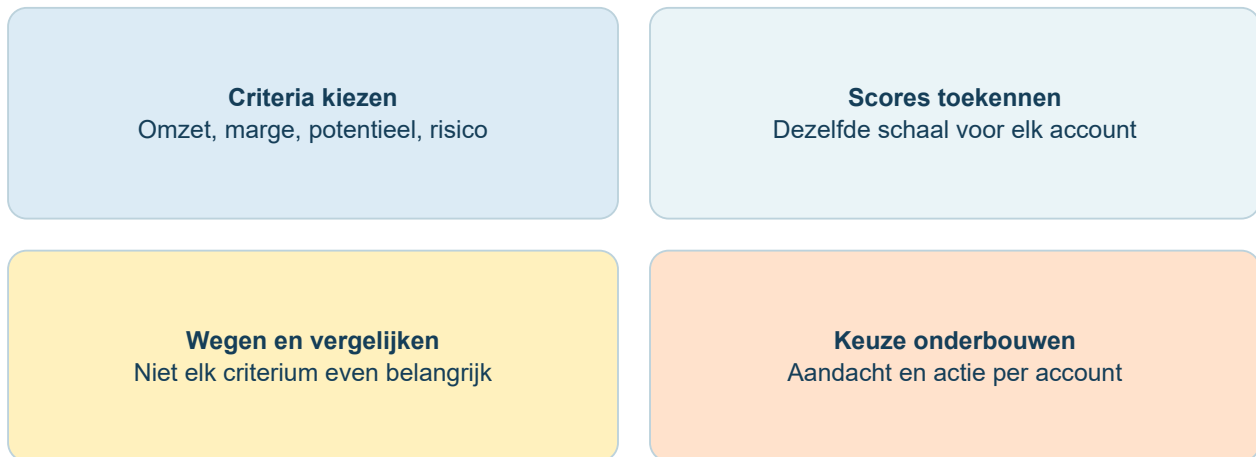
Een informatieaanvraag wijst op belangstelling; vergelijken en een kosten-batenafweging op evaluatie. Een demonstratie bekijken is nog geen probeeraankoop. Let bij probeeraankoop op een beperkte eerste aanschaf of concrete praktijkproef. Adoptie blijkt uit acceptatie en daadwerkelijk gebruik.

Nieuw voor de klant is niet vanzelf nieuw voor BureauNova. Een bestaande klant kan het onderhoudspakket voor het eerst onderzoeken. Zijn relatielevenscyclus en adoptieproces geven antwoord op verschillende vragen.

Klanten beoordelen en aandacht verdelen

Toetsterm 5.2. Accountanalyse onderzoekt waarde, prestaties en mogelijkheden. Je kunt klanten vergelijken op omzet, marge, betalingsgedrag, servicekosten, groeipotentie en strategisch belang. Veel omzet betekent niet automatisch veel winst.

Customer rating beoordeelt klanten met vaste criteria, bijvoorbeeld omzet, marge, betalingsgedrag en servicekosten. **Account rating** beoordeelt hun aantrekkelijkheid voor gericht accountmanagement, vaak met toekomstpotentie, strategische aansluiting en samenwerkingsbereidheid. De namen worden soms overlappend gebruikt. Lees daarom welke criteria en scores de casus gebruikt: die bepalen wat de beoordeling werkelijk meet.

Figuur 12 Van criteria naar een klantbeoordeling

Kies criteria, geef scores, pas eventuele gewichten toe en vergelijk het resultaat met dezelfde beoordelingsregel. Van blauwe gegevens via geel vergelijken naar een oranje keuze en actie.

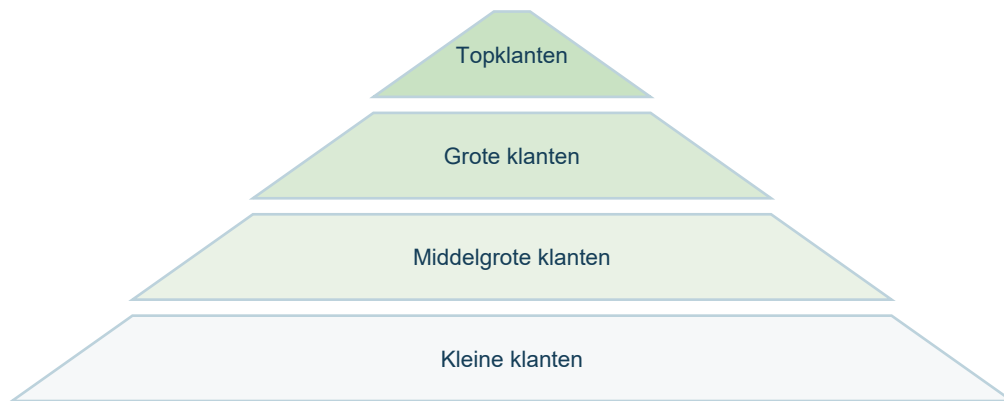
Kijkopdracht K11. Waarom moet bij een rating vooraf duidelijk zijn welke criteria en gewichten gelden?

Gewogen rating

Marge telt 40%, groeipotentie 40%, betalingsgedrag 20%. Delta scoort 4, 5 en 3 op een schaal tot 5. Gewogen score: $4 \times 0,40 + 5 \times 0,40 + 3 \times 0,20 = 4,20$. De gewichten zijn een gekozen bedrijfsregel.

Een **klantenpiramide** verdeelt klanten over lagen, vaak op huidige omzet of waarde. Bovenaan staan weinig grote klanten, onderaan veel kleine. Het model helpt aandacht verdelen en doorgroeikansen zien. Sommige overzichten voegen inactieve klanten, prospects en suspects toe; zij zijn niet automatisch actieve kopers.

Een **ABCD-classificatie** gebruikt vier lettercategorieën met vastgestelde grenzen, bijvoorbeeld omzet, marge of een score. A is vaak de hoogste klasse en D de laagste. Neem de regel uit de vraag over: "meer dan € 50.000" sluit precies € 50.000 niet vanzelf in.

Figuur 13 Veel kleine klanten en enkele grote klanten

Groepering naar klantbijdrage; grenzen worden vooraf gekozen

De piramide toont een mogelijke verdeling van actieve klanten naar waarde. De ABCD-grenzen worden door de organisatie vastgesteld.

Kijkopdracht K12. BureauNova heeft een klant met weinig huidige omzet en veel groeipotentie. Moet die klant daardoor automatisch bovenaan een omzetpiramide staan?

Pareto-analyse onderzoekt welk aandeel klanten welk aandeel omzet, winst of een ander resultaat veroorzaakt. Het bekende 80/20-patroon betekent dat een klein deel vaak een groot resultaat verklaart; de verhouding hoeft niet exact uit te komen.

Rangschik klanten van hoog naar laag op het gekozen resultaat en bereken hun cumulatieve bijdrage. Twee van tien klanten leveren samen € 160.000 van € 200.000 omzet: 20% levert 80%. Bij winst kan de verdeling anders zijn.

Methode	Herkenningssignaal	Wat zegt de uitkomst?
Rating	Punten, criteria en mogelijk gewichten.	Hoe een klant of account wordt beoordeeld volgens de gekozen score.
Klantenpiramide	Lagen met relatief weinig grote en veel kleine klanten.	Hoe klanten over waardelagen verdeeld zijn.
ABCD-classificatie	Vier lettercategorieën met grenzen.	Tot welke klasse een klant volgens de gegeven regel hoort.
Pareto-analyse	Aandeel klanten tegenover hun cumulatieve aandeel in omzet of winst.	Hoe sterk een resultaat bij een deel van de klanten geconcentreerd is.

Producten en markten beoordelen met BCG

Toetsterm 5.3. Een **product-marktcombinatie (PMC)** is een bepaald aanbod voor een bepaalde markt, zoals verstelbare bureaus voor scholen. De **BCG-matrix** deelt producten of PMC's in op marktgroei en relatief marktaandeel. Dat helpt positie en investeringsvragen bespreken.

Marktgroei is de groei van de totale afgebakende markt, door alle aanbieders samen. Groei van alleen BureauNova is een ander getal. **Relatief marktaandeel** vergelijkt het eigen aandeel met dat van de grootste concurrent in dezelfde markt: $\text{eigen aandeel} \div \text{aandeel grootste concurrent}$. 30% tegenover 20% geeft 1,5; 10% tegenover 20% geeft 0,5.

Figuur 14 De BCG-matrix: lees eerst beide assen

Verticaal staat marktgroei: hoog boven, laag onder. Horizontaal staat relatief marktaandeel: hoog links, laag rechts. Geel benadrukt de onzekere positie; groen de kasstroom bij hoog aandeel en lage groei; grijs de beperkte positie. Onderbouw een investeringskeuze met meer gegevens.

Kijkopdracht K13. Een PMC heeft een laag relatief marktaandeel in een sterk groeiende markt. In welk vak hoort die?

Vak	Marktgroei	Relatief aandeel	Gebruikelijke betekenis
Star	Hoog	Hoog	Sterke positie in een groeiende markt; verdere groei kan investeringen vragen.
Question mark	Hoog	Laag	Kansrijke markt, maar een zwakkere positie; beoordelen of investeren tot een sterkere positie kan leiden.
Cash cow	Laag	Hoog	Sterke positie in een volwassen markt; kan geld opleveren voor andere activiteiten.
Dog	Laag	Laag	Zwakkere positie in een weinig groeiende markt; kritisch kijken naar behouden, aanpassen of afbouwen.

De traditionele grens voor hoog relatief aandeel is vaak 1. De grens voor hoge marktgroei hangt af van de toepassing. Gebruik de gegeven grenzen; als de vraag al hoog of laag noemt, verzin je geen eigen grens.

Indelen op de juiste gegevens

De markt groeit sterk. BureauNova heeft 8% aandeel, de grootste concurrent 20%: $8 \div 20 = 0,4$. Hoog groei/laag relatief aandeel = question mark. Een groot klantorderbedrag is geen as.

BCG vereenvoudigt. Een dog kan nog zinvol of winstgevend zijn; een star is niet vanzelf het winstgevendste product. Deel eerst in met beide assen. Onderzoek vóór een echte beslissing ook marge, investering, behoeften en risico's.

Veelgemaakte fouten

Een rating is een score; Pareto gaat over concentratie van een resultaat. A-klant is alleen duidelijk met de gekozen classificatieregel. Verwar probeeraankoop niet met adoptie: beperkte proef versus geaccepteerd gebruik. Omzet van één klant, eigen omzetgroei en absoluut marktaandeel zijn niet dezelfde gegevens als de twee BCG-assen.

Oefenen

1 Herkennen

5A. Koppel adoptiefase en situatie: 1 Een klant hoort voor het eerst van het onderhoudspakket. 2 Hij vraagt wat inbegrepen is. 3 Hij vergelijkt de kosten met zelf onderhoud regelen. 4 Hij koopt een klein pakket voor één locatie als proef. 5 Hij gebruikt het pakket voortaan op alle locaties.

5B. Een analist sorteert klanten op omzet en berekent dat de eerste 15% samen 72% van de omzet leveren. Welke methode is dit? A Account rating. B BCG. C Pareto-analyse. D Adoptieproces.

2 Uitleggen en reconstrueren

5C. BureauNova noemt klanten met € 20.000 tot en met € 50.000 jaaromzet B-klanten. Een klant heeft € 38.000 omzet, maar verwacht volgend jaar flink te groeien. Welke klasse heeft hij nu en waar kan de potentie meewegen?

5D. Teken de BCG-matrix zonder terug te bladeren. Benoem beide assen, de hoge en lage kanten en de vier vakken. Deel daarna in: PMC X hoge groei/hoog relatief aandeel; Y lage groei/hoog aandeel; Z hoge groei/laag aandeel; W lage groei/laag aandeel.

3 Toepassen

5E. BureauNova heeft in de snel groeiende markt voor slimme bureaus 12% aandeel. De grootste concurrent heeft 30%. Bereken het relatieve aandeel, benoem het BCG-vak en geef aan welke informatie je daarnaast nodig hebt voordat je fors investeert.

Gemengde herhaling

Maak deze vragen zonder terug te bladeren. Markeer een antwoord dat je gokt; een juiste gok is nog geen stevig begrip.

G5. BureauNova heeft één team voor alle onderwijsaccounts. Een nieuwe school bestelt voor het eerst vijf stoelen om de samenwerking te toetsen. Benoem de salesindeling en de fase van de relatielevenscyclus; geef bij elk het bewijs.

G6. Een bestaande klant vergelijkt voor het eerst slimme bureaus en berekent onderhoudskosten. De samenwerking met BureauNova is al jaren stabiel. Benoem de adoptiefase en de relatielevenscyclusfase en verklaar waarom beide antwoorden tegelijk kunnen gelden.

G7. BureauNova deelt klanten in A tot en met D op basis van huidige omzet. Daarna berekent het bedrijf welk aandeel van de omzet van de grootste twintig klanten komt. Welke twee methoden herken je? Waarom bewijst een grote A-klant niet vanzelf een star?

G8. De PMC “verstelbare bureaus voor scholen” zit in een weinig groeiende markt. BureauNova heeft 30% marktaandeel en de grootste concurrent 20%. Benoem het BCG-vak en bereken het relatieve aandeel. Een kleine school wil samen een nieuwe inrichting ontwikkelen en biedt een aansprekend referentieproject. Kan dit toch een keyaccount zijn?

6 Accountstrategie

Leerkaart 6 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik schrijf de onderdelen van een accountplan in de matrijsvolgorde op en herken hun inhoud.
2. Ik geef een passend voorbeeld van Porter, Ansoff, verkoopmethoden en samenwerkingsstrategieën.
3. Ik herken VMI, VOI, VAL en de verschillen tussen single sourcing, sole sourcing en preferred supplier.
4. Ik kies een salesactie en een touchpoint met een duidelijke reden en bewijs uit de casus.

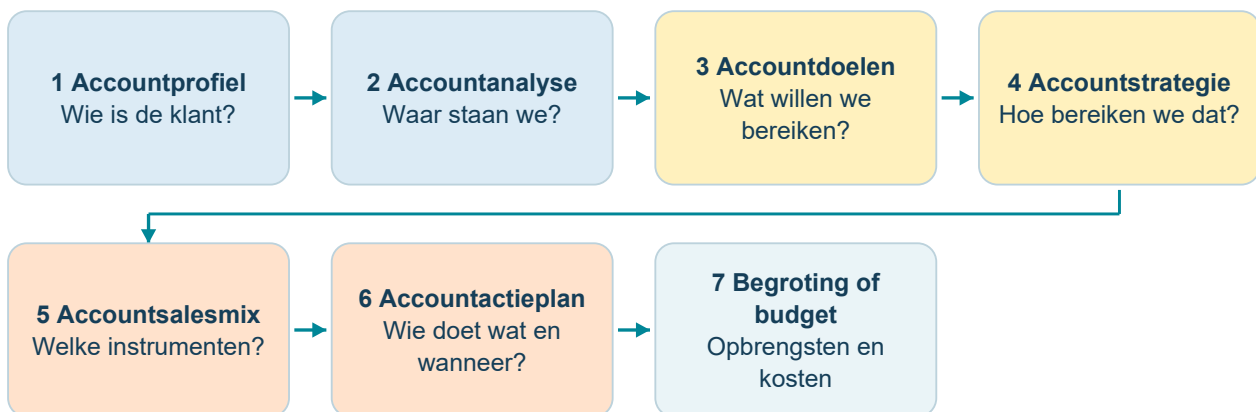
Kernbegrippen: Accountprofiel, accountanalyse, accountdoelen, accountstrategie, accountsalesmix, accountactieplan, accountbegroting, accountbudget, Porter, kostenleiderschap, differentiatie, focus, Ansoff, accountontwikkeling, accountverdieping, accountverbreding, crossselling, deepselling, upselling, co-development, co-makship, early supplier involvement, VMI, VOI, VAL, single sourcing, preferred supplier, sole sourcing, salesactie, customer journey, touchpoint.

Let op: Dit onderdeel weegt 24%: oefen de begrippen én het onderbouwen van keuzes. Een goed open antwoord noemt een passende keuze, een gegeven uit de situatie en het verwachte effect.

Toetstermen 6.1-6.5. Leesverwijzing: Accountmanagement: 6.1 hoofdstuk 1 en 3; 6.2 hoofdstuk 2 en 4; 6.3 hoofdstuk 4; 6.4 hoofdstuk 5; 6.5 hoofdstuk 2.

Van klantkennis naar een uitvoerbaar accountplan

Toetsterm 6.1. Een **accountplan** beschrijft de account, kansen en doelen en de aanpak om die doelen te bereiken. Het maakt zichtbaar waarom je aandacht en middelen aan een klant besteedt en hoe je de uitvoering organiseert. Gebruik voor dit examen precies de volgorde uit de matrijs. In de praktijk bestaan andere indelingen; een hoofdstuk uit een andere methode vervangt de gevraagde volgorde niet.

Figuur 15 De zeven onderdelen van het accountplan

Accountprofiel → accountanalyse → accountdoelen → accountstrategie → accountsalesmix → accountactieplan → accountbegroting/accountbudget. Blauw = klant en analyse; geel = doelen en koers; oranje = instrumenten en uitvoering; turquoise = financiële onderbouwing.

Kijkopdracht K14. Bij welk onderdeel horen de naam van de verantwoordelijke, een concrete taak en een uitvoeringsdatum?

Stap	Onderdeel	Inhoud en voorbeeld
1	Accountprofiel	Feiten: organisatie, locaties, activiteiten, contactpersonen, koopproces. Delta heeft drie kantoren en één inkoper.
2	Accountanalyse	Betekenis van prestaties, behoeften, kansen en risico's. Delta koopt stoelen, maar onderhoud nog elders.
3	Accountdoelen	Gewenste resultaten met termijn. Vóór 1 juli onderhoud sluiten voor twee locaties met afgesproken marge.
4	Accountstrategie	Gekozen richting. De relatie verbreden met onderhoud dat uitval beperkt.
5	Accountsalesmix	Combinatie aanbod, prijs, levering, communicatie en service. Een passend onderhoudspakket met vaste afspraken.
6	Accountactieplan	Wie doet wat wanneer? Noor inventariseert op 15 maart en presenteert op 1 april.
7	Accountbegroting/accountbudget	Verwachte opbrengsten, kosten en beschikbare middelen. € 18.000 omzet; € 1.500 inzet binnen budget.

Een **accountprofiel** ordent feiten; een **accountanalyse** interpreteert ze. “Drie locaties” is profiel; “uitbreiding vraagt meer onderhoud” is analyse. Een **accountdoel** noemt een resultaat. Een hoeveelheid, datum en controlecriterium maken het concreet.

Een **strategie** is de route. De **accountsalesmix** combineert instrumenten; het **actieplan** noemt handelingen en verantwoordelijkheden. De **begroting** schat opbrengsten en kosten; het **budget** is toegekende financiële ruimte. De matrijs bundelt begroting en budget als laatste onderdeel.

Doel, strategie of actie?

“Twee locaties gebruiken vóór 1 juli onderhoud” is doel. “Aanvullend onderhoud verkopen” is strategie. “Noor bespreekt op 1 april de storingsanalyse” is actieplan.

Porter: hoe onderscheid je je van concurrenten?

Toetsterm 6.2. Porter beschrijft concurrentievoordeel. **Kostenleiderschap** betekent structureel lagere kosten dan concurrenten, bijvoorbeeld door standaardisatie, efficiëntie en schaalvoordelen. Alleen een lage verkoopprijs bewijst dit niet: korting verandert de kosten niet vanzelf.

Bij **differentiatie** biedt de organisatie relevant onderscheid, zoals advies, kwaliteit, ontwerp of service. BureauNova kan een complete inrichting bieden die de klant veel regelwerk bespaart. Het voordeel moet voor de klant belangrijk en merkbaar zijn.

Bij een **focusstrategie** kiest de organisatie een afgebakend segment, bijvoorbeeld kleine onderwijsorganisaties. Binnen die niche kan zij concurreren op kosten of onderscheidende waarde. Focus bepaalt wie je gericht bedient, niet vanzelf de prijs.

Strategie	Voorbeeld	Aanwijzing die het begrip bewijst
Kostenleiderschap	Een standaard assortiment, geautomatiseerde verwerking en volle transportwagens verlagen structureel de kosten.	Het kostenvoordeel ontstaat in de bedrijfsvoering.
Differentiatie	BureauNova biedt specialistisch werkplekadvies en snel herstel van defecten.	Klanten krijgen een relevant onderscheidend voordeel.
Focus	Een apart aanbod is uitsluitend bedoeld voor kleine scholen met beperkte ruimte.	Een duidelijk afgebakende doelgroep staat centraal.

Ansoff vertalen naar accountgroei

Het oorspronkelijke **Ansoff-model** combineert bestaande of nieuwe producten met bestaande of nieuwe markten. Bestaand aanbod in een bestaande markt heet marktpenetratie; nieuw aanbod in een bestaande markt productontwikkeling; bestaand aanbod in een nieuwe markt marktontwikkeling; nieuw aanbod in een nieuwe markt diversificatie. De matrijs noemt voor accountmanagement drie Nederlandse labels: accountontwikkeling, accountverdieping en accountverbreding.

Accountontwikkeling gaat over het ontwikkelen van de accountrelatie en haar groeimogelijkheden: meer waarde, afname of samenwerking realiseren. **Accountverdieping** richt zich hier op meer bestaand aanbod bij een bestaande account. **Accountverbreding** voegt producten, categorieën of diensten binnen die relatie toe. De matrijs geeft deze labels, maar definieert hun precieze koppeling aan Ansoff niet. De specifieke labelindeling kan per lesmethode verschillen; benoem daarom ook wat in de casus werkelijk bestaand of nieuw is.

Figuur 16 Groeirichting bepalen: aanbod én afnemer

Het oorspronkelijke Ansoff-model gebruikt product en markt als bestaand of nieuw. Accountgroei beschrijft hoe de klantrelatie zich ontwikkelt. Turquoise = bestaande markt en aanbod; geel = één nieuwe richting; oranje = beide nieuw. Meer nieuw vraagt om extra onderzoek.

Kijkopdracht K15. BureauNova levert al stoelen aan Delta en biedt Delta nu voor het eerst onderhoud aan. Wat wordt bij de account breder?

Accountaanpak in deze reader	Voorbeeld	Wat verandert?
Accountontwikkeling	BureauNova bespreekt de groeiende organisatie van Delta en ontwikkelt een plan voor de toekomstige werkplekken.	De bestaande relatie ontwikkelt meer waarde en groeimogelijkheden; het concrete product-marktgebruik bepaalt het Ansoff-vak.
Accountverdieping	Delta koopt extra bestaande stoelen bij BureauNova in plaats van een deel elders.	Meer bestaand aanbod bij dezelfde account.
Accountverbreding	Delta koopt naast stoelen ook onderhoud en accessoires.	Meer soorten aanbod binnen de bestaande accountrelatie.

Let op het perspectief. Een nieuwe school binnen een al bediende onderwijsmarkt is een nieuwe klant, maar geen nieuwe markt. Bestaand onderhoud dat Delta voor het eerst koopt is nieuw voor Delta, maar niet voor BureauNova. Beschrijf eerst product en markt vanuit de onderneming; benoem daarna de gevraagde accountaanpak.

Crossselling, deepselling en upselling

Crossselling is het verkopen van een ander, aanvullend product of een aanvullende dienst. Bij een bureau kan BureauNova ook een monitorarm aanbieden. **Deepselling** is meer van hetzelfde verkopen, bijvoorbeeld twintig extra stoelen van hetzelfde type. **Upselling** is de klant een hogere of uitgebreidere uitvoering van het gekozen aanbod laten kopen, bijvoorbeeld een premiumstoel in plaats van het basismodel. Het gaat om het verschil in de aankoop, niet uitsluitend om een hoger totaalbedrag.

Drie manieren waarop de order stijgt

Tien extra identieke bureaus: deepselling. Kabelgoten erbij: crossselling. Elektrisch in plaats van handmatig verstelbaar: upselling. Het soort uitbreiding bepaalt de methode; alle drie kunnen het orderbedrag verhogen.

Deepselling kan verdieping ondersteunen; crossselling kan het aanbod verbreden; upselling verhoogt de uitvoering. Onderbouw welke behoefte de hoeveelheid, aanvulling of hogere uitvoering oplost. Een onnodig extra artikel versterkt de relatie niet vanzelf.

Samen ontwikkelen en samen produceren

Samenwerkingsstrategie	Kern	Voorbeeld
Co-development	Samen een product, dienst of oplossing ontwikkelen.	BureauNova en een school ontwerpen een flexibel bureau.
Co-makership	Langdurig partnerschap met afstemming van logistiek, kwaliteit en ontwikkeling.	BureauNova en een keten delen kwaliteitsdata en verbeteren planning.
Early supplier involvement (ESI)	Leverancier vroeg betrekken, vóór ontwerp of specificaties vaststaan.	Een architect vraagt advies in de eerste ontwerpfase.

Figuur 17 Drie herkenningsvragen bij samenwerking



De vormen kunnen in één samenwerking gecombineerd worden

Samen ontwikkelen? Co-development. Langdurig processen afstemmen? Co-makership. Vroeg kennis inbrengen vóór het ontwerp vaststaat? ESI.

Kijkopdracht K16. Welke aanwijzing maakt een ontwerpbespreking duidelijk early supplier involvement?

Strategieën kunnen samengaan. Binnen co-makership kan de leverancier vroeg worden betrokken en samen ontwikkelen. Kies het begrip dat de specifieke aanwijzing bewijst: moment vóór definitieve eisen = ESI; samen een nieuwe oplossing ontwerpen = co-development.

Logistieke samenwerking: beheer, eigendom en toegevoegde taken

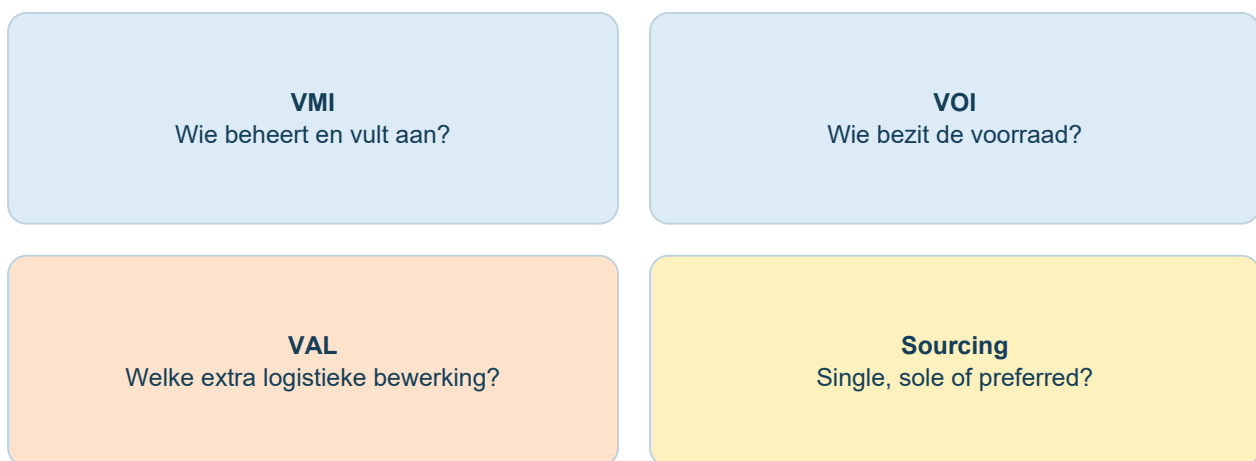
Toetsterm 6.3. Bij **vendor managed inventory (VMI)** beheert de leverancier voorraad en aanvulling bij de klant met gedeelde voorraad- en verbruiksgegevens en afgesproken grenzen. BureauNova plant bijvoorbeeld zelf nieuwe onderdelen. De vraag is: **wie beheert?**

Bij **vendor owned inventory (VOI)** blijft voorraad van de leverancier tot het afgesproken overdrachtsmoment, bijvoorbeeld gebruik of verkoop. De voorraad kan bij de klant liggen. VOI wordt vaak als consignatie uitgevoerd. De vraag is: **wie bezit?**

VMI en VOI kunnen apart of samen gelden. BureauNova vult aan, klant bezit sinds levering: VMI zonder VOI. BureauNova blijft eigenaar, klant regelt aanvulling: VOI zonder VMI. BureauNova vult aan en bezit tot gebruik: beide.

Value added logistics (VAL) voegt logistieke bewerkingen toe aan opslag en vervoer, zoals assemblage, labels, controle of sets samenstellen. BureauNova bereidt per werkplek een accessoireset met locatienummer voor. Gewoon vervoer is op zichzelf geen VAL.

Figuur 18 Logistieke samenwerking herkennen



VMI: wie beheert? VOI: wie bezit? VAL: welke extra logistieke bewerking wordt verricht? Blauw = voorraadverantwoordelijkheid; oranje = extra bewerking; geel = leverancierskeuze.

Kijkopdracht K17. Onderdelen liggen bij de klant. BureauNova vult ze zelf aan en blijft eigenaar totdat de klant ze gebruikt. Welke begrippen passen?

Hoeveel leveranciers kiest de klant?

Begrip	Beslissende aanwijzing	Voorbeeld
Single sourcing	De klant kiest bewust één leverancier, terwijl alternatieven beschikbaar zijn.	Een school kiest alleen BureauNova voor standaardstoelen om afspraken en bestellingen te vereenvoudigen.
Preferred supplier	Een leverancier krijgt een voorkeurspositie. Dat betekent niet vanzelf exclusiviteit.	BureauNova wordt eerst benaderd voor nieuwe inrichtingen, maar de klant mag ook andere partijen kiezen.
Sole sourcing	Er is maar één geschikte of beschikbare leverancier voor de benodigde specifieke oplossing.	Alleen één fabrikant kan het noodzakelijke gepatenteerde onderdeel leveren; een alternatief ontbreekt.

Single sourcing is een **keuze** uit alternatieven; sole sourcing betekent **geen geschikt alternatief**. Exclusiviteit bewijst dus niet vanzelf sole sourcing. Een preferred supplier krijgt voorkeur zonder automatisch alle orders te ontvangen.

Een passende salesactie selecteren

Toetsterm 6.4. Een **salesactie** is een concrete commerciële activiteit die een doel ondersteunt. De matrijs geeft geen gesloten actielijst. Denk aan bellen, advies, demonstratie, proef, offerte, evaluatie, herstel of uitbreiding. Kies een actie die het genoemde probleem of de kans aanpakt.

Onderbouw met **keuze + casusbewijs + effect**. Bijvoorbeeld: "Ik plan een demonstratie voor gebruikers, omdat zij twijfelen aan de bediening; zo kunnen zij die ervaren vóór de beslissing." "Ik ga bellen, want dat is goed" legt geen verband met de behoefte.

Situatie	Passende salesactie	Reden
Onbekende prospect met een mogelijke werkplekbehoefte	Korte gerichte introductie en behoeftegesprek.	Eerst vaststellen of er een probleem en passende vervolgmogelijkheden zijn.
Klant twijfelt of een oplossing in de praktijk werkt	Demonstratie of beperkte proef met duidelijke evaluatiecriteria.	De genoemde onzekerheid verkleinen met ervaring.
Klant vergelijkt alternatieven	Adviesgesprek en vergelijkbaar voorstel over waarde, kosten en uitvoering.	De afweging ondersteunen met relevante informatie.
Bestaande klant krijgt een tweede locatie	Inventarisatie en voorstel voor uitbreiding.	De concrete groei geeft aanleiding voor passende aanvullende afname.
Klant heeft terugkerende serviceproblemen	Herstel- en evaluatieactie met meetbare afspraken.	Eerst de oorzaak van verlies van vertrouwen aanpakken.

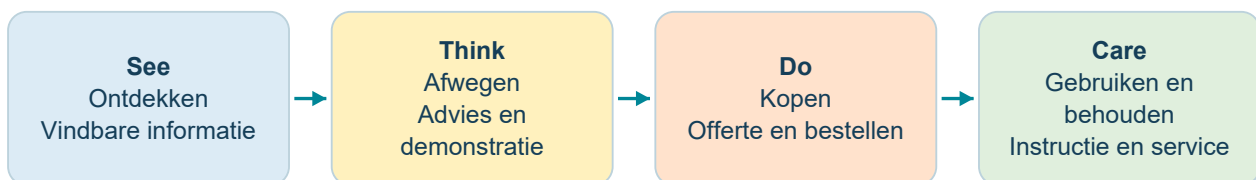
Korting is geen standaardoplossing. Bij vrees voor leveringsuitval passen een haalbare planning en prestatiebewijs beter. Bij een proef leg je testcriteria, duur en beslismoment vast. Controleer uitvoerbaarheid, capaciteit en budget.

Een touchpoint kiezen in de customer journey

Toetsterm 6.5. De **customer journey** is de ervaring van de klant van kennismaken en afwegen tot aankoop, gebruik en verdere relatie. Een **touchpoint** is een concreet contactmoment, bijvoorbeeld een webpagina, demonstratie, offerte, levering of servicegesprek. Een kanaal is de omgeving; het touchpoint de specifieke ervaring.

Net als in Marketing en Sales gebruiken we **See, Think, Do, Care**: ontdekken, afwegen, kopen en ondersteunen na aankoop. In het oorspronkelijke kader ligt bij Care veel nadruk op trouwe, terugkerende klanten. De matrijs schrijft geen vaste fasenamen voor: volg de benamingen en behoefte in de casus.

Figuur 19 Kies contact op basis van de klantbehoefte



See: ontdekken. Think: afwegen. Do: kopen. Care: gebruiken en relatie onderhouden. Een klant kan heen en weer bewegen. Blauw = ontdekken; geel = afwegen; oranje = kopen; groen = gebruik en behoud.

Kijkopdracht K18. Een klant heeft stoelen ontvangen en weet niet hoe hij ze moet instellen. Welk touchpoint past?

Fase	Klantbehoefte	Passend touchpoint
See	Weten dat een oplossing bestaat en herkennen waarom het onderwerp relevant is.	Een duidelijke beursdemonstratie of een informatieve LinkedIn-post over prettig werken.
Think	Begrijpen, vergelijken en onzekerheid verkleinen.	Een adviesgesprek, productvergelijking, praktijkcase of demonstratie.
Do	Zekerheid over keuze, prijs, voorwaarden en afronding.	Een duidelijke offertebespreking, bestelformulier of bevestiging met afgesproken levering.
Care	Goed kunnen gebruiken, problemen oplossen en waarde blijven ervaren.	Een instelinstructie, onderhoudsbezoek, servicecontact of periodieke evaluatie.

Een kanaal kan in meerdere fasen passen. Een kostenvergelijking per e-mail ondersteunt Think; een orderbevestiging Do; onderhoudsinformatie Care. Een bestaand account kan voor een nieuw aanbod opnieuw afwegen. Inhoud en behoefte bepalen het geschikte touchpoint.

Open antwoord met bewijs

“Ik kies een offertebespreking met aanschaf- en onderhoudskosten. Dit past bij Think, omdat Delta drie leveranciers afweegt. Het contact ondersteunt de totale-kostenvergelijking.” Andere goed onderbouwde touchpoints kunnen ook passen.

Veelgemaakte fouten

Doel is resultaat; strategie is richting; actieplan is wie/wat/wanneer. Kostenleiderschap vraagt lagere kosten, niet alleen een korting. VMI is beheer en VOI eigendom. Sole sourcing betekent geen geschikt alternatief; single sourcing is een bewuste keuze. Bij klantreizen bewijst de behoefte de fase, niet alleen het kanaal. Bij open vragen zijn meerdere keuzes mogelijk als je keuze, casusbewijs en effect kloppen.

Oefenen

1 Herkennen

6A. Zet deze onderdelen in de matrijsvolgorde: accountactieplan, accountprofiel, accountsalesmix, accountbegroting/accountbudget, accountstrategie, accountanalyse, accountdoelen. Koppel daarna “Noor bezoekt Delta op 12 april” aan één onderdeel.

6B. Benoem het meest specifieke begrip: 1 Meer identieke stoelen. 2 Een premiumstoel in plaats van basis. 3 Een monitorarm bij een bureau. 4 De leverancier vult voorraad zelf aan. 5 Hij blijft eigenaar tot verbruik. 6 Hij kiest bewust één leverancier uit vier geschikte partijen. 7 Er bestaat slechts één geschikte leverancier. 8 BureauNova wordt bij voorkeur eerst benaderd.

2 Uitleggen en reconstrueren

6C. Geef bij elk een BureauNova-voorbeeld: a kostenleiderschap, b differentiatie, c focus, d co-development, e co-makship, f early supplier involvement. Noem steeds het beslissende kenmerk.

6D. Beschrijf accountontwikkeling, verdieping en verbreding zoals deze reader ze gebruikt, met voorbeelden. Leg daarna uit waarom een nieuw account niet vanzelf een nieuwe Ansoff-markt is.

3 Toepassen

6E. Delta koopt al stoelen bij BureauNova en vergelijkt nu onderhoudspakketten. De facility manager wil minder storingen, maar twijfelt of het pakket echt helpt. Maak een compact voorstel: a accountdoel met termijn, b accountgroeistrategie, c salesactie, d touchpoint en fase, e één budgetpost. Onderbouw c en d met de casus.

7 Ordertraject

Leerkaart 7 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken stappen van de supply chain en van e-fulfilment en de informatiesystemen die deze ondersteunen.
2. Ik schrijf de zes fases van het inkoopproces in logische volgorde op en beschrijf wat er gebeurt.
3. Ik bepaal welke voorraadsoort in een situatie wordt bedoeld.
4. Ik leg uit wat een kengetal over voorraad, levering of orderafhandeling vertelt.

Kernbegrippen: Supply chain, e-fulfilment, outsourcing, WMS, OMS, EDI, ERP, TMS, inkoopproces, voorraadsoorten, omloopsnelheid, servicegraad, leverbetrouwbaarheid, orderdoorlooptijd en retourratio.

Let op: Een order kan op tijd aankomen en toch verkeerd of onvolledig zijn. On-time delivery zegt daarom op zichzelf nog niet alles over leverbetrouwbaarheid.

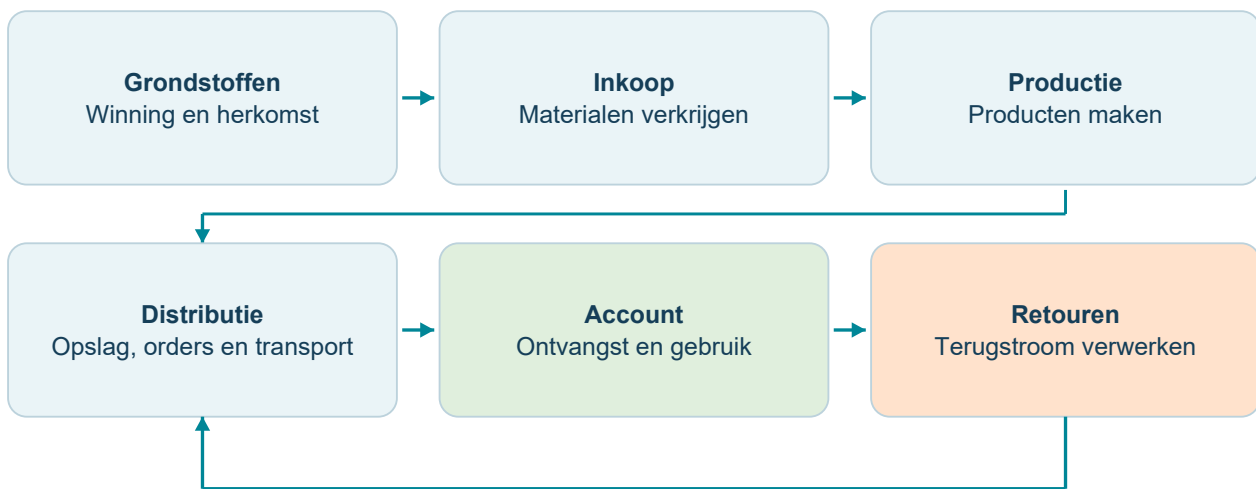
Toetstermen 7.1-7.4. Leesverwijzing: Accountmanagement, hoofdstuk 8; toetsterm 7.4: hoofdstuk 1.

Een verkoopbelofte wordt waardevol als de klant het juiste product volgens afspraak ontvangt. Als accountmanager verbind je klantwensen met de uitvoering. Een school kan bijvoorbeeld alleen in de vakantieweek bureaus ontvangen. Voorraad en transportplanning moeten daarbij passen.

7.1 Van grondstof tot klant: supply chainmanagement

Een **supply chain of logistieke keten** bestaat uit opeenvolgende partijen en activiteiten van grondstof tot gebruiker. Supply chainmanagement stemt goederenstromen, informatie en afspraken af op de klantvraag. Een staaltekort bij de fabrikant kan verderop tot een late bureaulevering leiden.

Ketenonderdeel	Wat gebeurt er?	Voorbeeld werkplekken
Winning van grondstoffen	Grondstoffen worden verkregen voor het product.	Erts voor staal en hout voor bureauplatten.
Inkoop	Een organisatie koopt benodigde materialen, onderdelen of producten.	Een fabrikant koopt motoren voor verstelbare bureaus.
Productie	Materialen en onderdelen worden verwerkt tot producten.	De fabrikant maakt en monteert het bureau.
Distributie	Producten worden opgeslagen, orders worden afgehandeld en producten worden vervoerd.	BureauNova bewaart bureaus, verzamelt een schoolorder en regelt transport.
Retouren	Producten gaan terug voor controle, herstel, hergebruik of andere verwerking.	Een beschadigd blad wordt teruggenomen en beoordeeld.

Figuur 20 De keten loopt door meerdere organisaties

Goederen vooruit; informatie verbindt de keten; retouren lopen terug

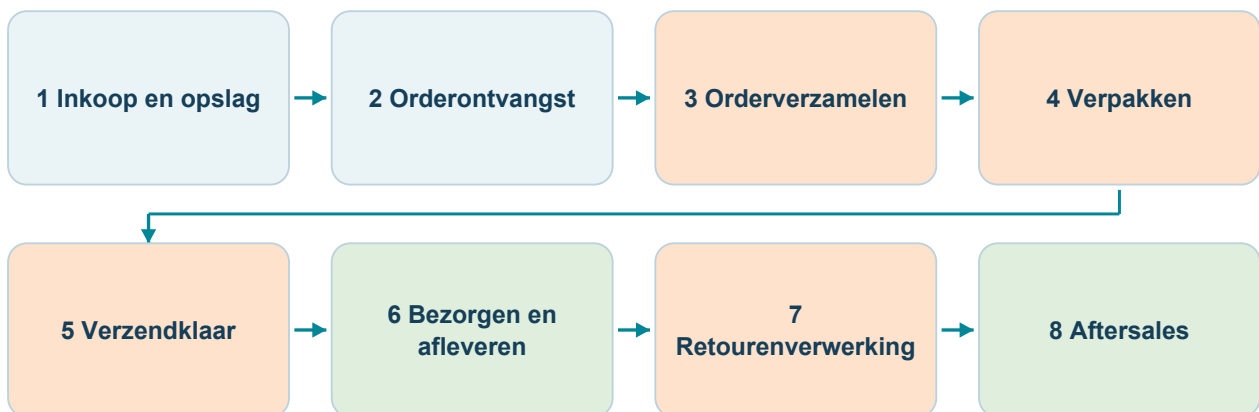
Goederen bewegen naar de klant; vraag- en voorraad informatie verbindt de schakels. Retouren gaan terug.

Kijkopdracht K19. De producent weet te laat dat een school 80 extra bureaus nodig heeft. Welke stroom is onvoldoende afgestemd, en wat kan het gevolg zijn?

E-fulfilment: de online bestelling uitvoeren

E-fulfilment voert online bestellingen uit, van beschikbaarheid tot levering en ondersteuning. De webshop verkoopt; fulfilment maakt de belofte waar. Digitale ordergegevens moeten aansluiten op magazijn, vervoer en service.

Deelproces	Herkenningspunt bij BureauNova
Inkoop en opslag	Stoelen worden ingekocht, ontvangen, gecontroleerd en op een voorraadlocatie gezet.
Orderontvangst	De webbestelling komt binnen; adres, artikelen en aantallen worden vastgelegd en gecontroleerd.
Orderverzamenen	Een medewerker haalt de juiste stoelen en accessoires uit het magazijn: orderpicken.
Verpakken	De artikelen krijgen bescherming tegen schade tijdens vervoer.
Verzendklaar maken	Labels, documenten en vervoerdersinformatie worden toegevoegd; de zending wordt gereed gemeld.
Bezorgen en afleveren	De zending wordt vervoerd en overgedragen op de afgesproken plaats en wijze.
Retourenverwerking	Een retour wordt geregistreerd, ontvangen en beoordeeld; daarna volgen herstel, terugbetaling of een andere passende afhandeling.
Aftersales	Na levering ondersteunt BureauNova de klant met gebruiksvragen, onderhoud, klachten of aanvullende service.

Figuur 21 Een webshoporder eindigt niet bij de bestelknop

Retouren en aftersales vinden plaats wanneer de klant ze nodig heeft

Van online order naar fysieke levering. Retouren en aftersales handelen problemen en gebruiksvragen af.

Kijkopdracht K20. De juiste bureaulampen zijn gepickt en zitten in beschermende dozen. De verzendlabels ontbreken nog. Welke stap volgt?

Bij **outsourcing** voert een externe partij werkzaamheden uit, zoals opslag en verzending. Dit kan kennis, capaciteit en schaalvoordelen bieden. Afhankelijkheid, kosten en gegevensuitwisseling vragen aandacht. BureauNova blijft klantafspraken volgen: leg taken, afwijkingsmeldingen en prestaties met de partner vast.

Vijf informatiesystemen en hun hoofdtaak

Kijk naar de hoofdtaak: magazijn, order, berichtenuitwisseling, bedrijfsprocessen of transport. Systemen kunnen gekoppeld zijn en functies overlappen; de beschreven handeling geeft de beste aanwijzing.

Systeem	Hoofdtaak	Beslissende aanwijzing
WMS: warehouse management system	Beheert magazijnwerk, locaties, ontvangst, voorraadbewegingen en orderpicken.	Het systeem stuurt de picker naar vak B12.
OMS: order management system	Beheert orders en hun status over het orderproces en eventueel verschillende verkoopkanalen.	De weborder wordt gecontroleerd en krijgt de status deels geleverd.
EDI: electronic data interchange	Wisselt gestandaardiseerde zakelijke berichten elektronisch uit tussen systemen van organisaties.	Een bestelling gaat direct van het klantsysteem naar het leverancierssysteem.
ERP: enterprise resource planning	Integreert bedrijfsprocessen en gegevens, bijvoorbeeld inkoop, verkoop, voorraad en financiën.	Eén order werkt door in voorraad, inkoop en facturering.
TMS: transport management system	Ondersteunt transportplanning, vervoerders, routes en transportstatus.	Het systeem plant ritten voor drie vrachtwagens.

Figuur 22 Elk systeem beantwoordt een andere hoofdvraag

OMS volgt orders, WMS magazijnwerk, TMS transport. ERP integreert bedrijfsprocessen; EDI wisselt berichten tussen organisaties uit. Blauw = uitvoering; turquoise = processen verbinden; geel = berichten uitwisselen.

Kijkopdracht K21. Een klantbestelling wordt als gestandaardiseerd bericht automatisch doorgestuurd naar BureauNova, zonder opnieuw typen. Welk begrip herken je?

Veelgemaakte fouten

Een e-mail met een handmatig overgetypte order is niet hetzelfde als EDI. Een WMS richt zich vooral op magazijnactiviteiten; een OMS volgt de order. Aftersales is ondersteuning na verkoop en levering; retourenverwerking gaat specifiek over teruggekomen producten.

7.2 De zes fases van het inkoopproces

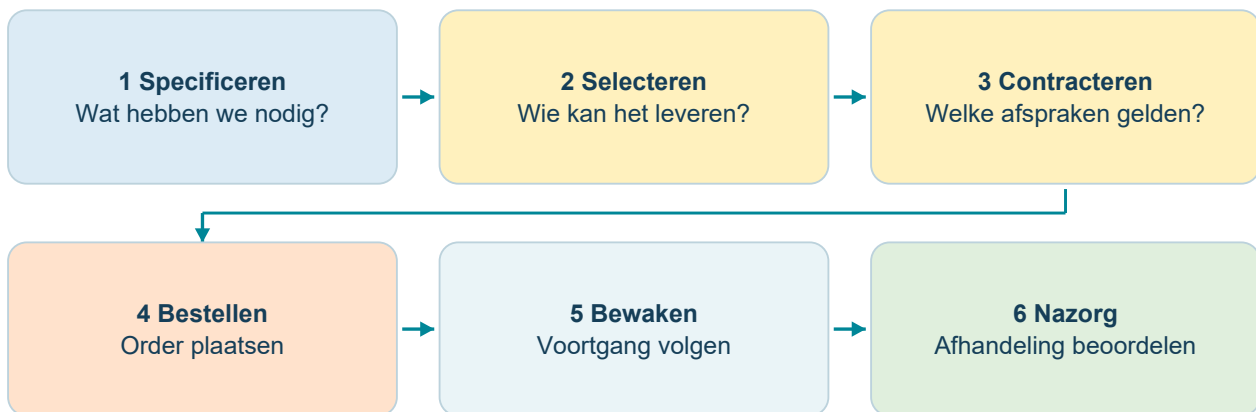
De logische volgorde is **specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg**.

Eerst bepaal je behoefte, leverancier en afspraken. Daarna plaats je concrete orders en controleer je de uitvoering. Bestellen is één fase, niet het hele proces.

Fase	Wat doe je?	BureauNova koopt stoelen
1 Specificeren	Beschrijf de behoefte en eisen aan product, kwaliteit, aantal en levering.	Er zijn 100 verstelbare stoelen nodig met vastgelegde ergonomische eisen.
2 Selecteren	Vergelijk mogelijke leveranciers en kies op passende criteria.	BureauNova vergelijkt kwaliteit, prijs, levertijd en service van drie leveranciers.
3 Contracteren	Leg de overeengekomen rechten en plichten vast.	Partijen spreken prijzen, levermomenten, garantie en betaling af.
4 Bestellen	Plaats de concrete bestelling binnen de gemaakte afspraken.	BureauNova bestelt 40 stoelen voor levering in november.
5 Bewaken	Volg of de leverancier afspraken nakomt en stuur bij bij afwijkingen.	Inkoop controleert de orderbevestiging en meldt een dreigende vertraging.

Fase	Wat doe je?	BureauNova koopt stoelen
6 Nazorg	Behandel problemen na de levering en beoordeel de inkoop en leverancier.	Beschadigde stoelen worden afgehandeld; de prestaties worden geëvalueerd.

Figuur 23 Eerst eisen en afspraken, daarna de concrete order



Van behoefte naar keuze en contract, vervolgens naar bestelling, voortgang en beoordeling achteraf. Blauw = behoefte; geel = kiezen en afspreken; oranje = bestellen; turquoise = volgen; groen = nazorg.

Kijkopdracht K22. BureauNova vraagt niet meer wie kan leveren, maar controleert of de afgesproken leverdatum nog haalbaar is. In welke fase zit dit werk?

Lees vanuit welke organisatie wordt ingekocht. BureauNova koopt bij de fabrikant; een school koopt bij BureauNova. Producttesten om eisen te bepalen hoort bij specificeren. Testen om leveranciers te vergelijken hoort bij selecteren.

7.3 Voorraad: kijk naar perspectief, plaats en doel

Voorraadbegrippen beschrijven perspectief, plaats of doel. Dezelfde partij kan onder meerdere begrippen vallen: stoelen onderweg voor de septemberpiek zijn transportvoorraad en tegelijk seizoenvoorraad.

Soort voorraad	Betekenis	Herkenning
Technische voorraad	De fysiek aanwezige voorraad op het gekozen moment en de gekozen locatie.	Bij tellen staan er 120 stoelen.
Economische voorraad	De voorraadpositie die ook openstaande inkopen en nog te leveren verkopen meeneemt.	Wat is onze positie na de al gemaakte inkoop- en verkoopafspraken?
Administratieve voorraad	De voorraadstand volgens de registratie; deze kan afwijken van de werkelijkheid.	Het systeem vermeldt 125, maar de telling geeft 120.
Transportvoorraad of pijplijnvoorraad	Goederen die onderweg zijn tussen locaties of ketenpartijen.	De stoelen bevinden zich in een vrachtwagen.

Soort voorraad	Betekenis	Herkenning
Veiligheidsvoorraad	Extra voorraad als bescherming tegen onverwachte vraag of vertraagde aanvoer.	Er liggen 20 extra stoelen voor onverwachte tekorten.
Buffervoorraad	Voorraad die verschillen of schommelingen tussen aanvoer en verbruik opvangt; vaak gebruikt als benaming voor veiligheidsvoorraad.	Een reserve voorkomt stilstand als aanvoer wisselt.
Anticipatievoorraad: seizoenvoorraad	Voorraad die vooraf wordt opgebouwd voor een verwachte seizoenspiek.	Meer werkplekken vóór de start van het schooljaar.
Anticipatievoorraad: actievoorraad	Voorraad die vooraf wordt opgebouwd voor de verwachte vraag door een actie.	Extra bureaulampen vóór een aangekondigde kortingsweek.
Minimum voorraad	De afgesproken ondergrens die men wil aanhouden; in veel situaties is deze gekoppeld aan de veiligheidsvoorraad.	De stand hoort niet onder 20 stoelen te komen.
Maximum voorraad	De afgesproken bovengrens om ruimte, kosten en kapitaalbeslag te beheersen.	Er mogen maximaal 200 stoelen worden aangehouden.

Anticipatievoorraad beschermt tegen **verwachte** extra vraag; veiligheidsvoorraad tegen **onzekerheid**. Minimum en maximum zijn beleidsgrenzen. Het bestelmoment kan boven de minimum voorraad liggen, omdat tijdens de levertijd nog producten worden verkocht.

Uitgewerkt voorbeeld: economische voorraad

BureauNova telt 120 stoelen in het magazijn. Er zijn 50 stoelen ingekocht maar nog niet ontvangen, en 70 stoelen verkocht maar nog niet geleverd. De economische voorraad is $120 + 50 - 70 = 100$ stoelen. Gebruik dus: fysiek aanwezig + besteld maar nog niet ontvangen – verkocht maar nog niet geleverd. Als 30 van de 50 bestelde stoelen binnenkomen, stijgt fysiek naar 150 en daalt de openstaande inkoop naar 20: $150 + 20 - 70$ blijft 100. Zo tel je ontvangen goederen niet dubbel. Geleverde verkopen staan evenmin nogmaals bij de openstaande verkopen.

Figuur 24 Drie voorraadstanden kijken naar dezelfde producten

Technisch: fysiek. Administratief: geregistreerd. Economisch: fysiek plus openstaande inkopen minus openstaande verkopen. Blauw = aanwezige of geregistreerde voorraad; geel = economische positie; oranje = voorraadbeleid.

Kijkopdracht K23. Er staan werkelijk 80 bureaus, het systeem zegt 85, er komen nog 40 bij en er moeten nog 30 uit. Wat zijn technische, administratieve en economische voorraad?

Veelgemaakte fouten

De technische voorraad is niet automatisch vrij beschikbaar: er kunnen al verkochte artikelen tussen staan. Een voorraadverschil in het systeem maakt een economische voorraad nog niet tot een administratieve voorraad. Seizoenvoorraad is geen antwoord op een onverwachte vertraging; veiligheidsvoorraad is dat wel.

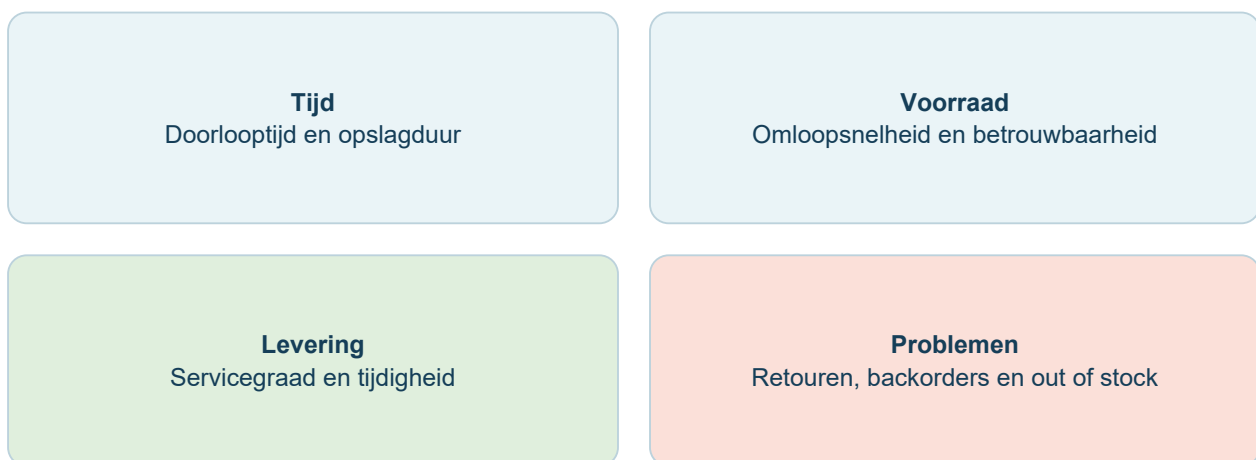
7.4 Kengetallen: wat vertelt het getal?

Een kengetal maakt prestaties zichtbaar. Je moet vooral herkennen wat wordt gemeten. Formules helpen daarbij. Leg meetperiode, eenheid en definitie vast: artikelen, orderregels of hele orders. Vergelijk alleen gelijk gedefinieerde cijfers.

Indicator	Betekenis en eenvoudige meetwijze
Omloopsnelheid / omzetsnelheid	Hoe vaak de gemiddelde voorraad in een periode wordt verkocht of verbruikt. $\text{Afzet in stuks} \div \text{gemiddelde voorraad in stuks} = \text{aantal keer per periode}$. Met geld: $\text{inkoopwaarde van de omzet} \div \text{gemiddelde voorraad tegen inkoopwaarde}$.
Opslagduur / omzetduur	Hoeveel dagen de voorraad gemiddeld blijft liggen. $\text{Aantal dagen in de periode} \div \text{omloopsnelheid in die periode} = \text{dagen}$. Bij dezelfde afzet betekent snellere omloop een kortere duur.
Servicegraad	In deze reader: $\text{direct volledig uit voorraad leverbare orders} \div \text{ontvangen orders} \times 100\%$. Meet beschikbaarheid voor de klant. Andere meetafspraken kunnen orderregels of aantallen gebruiken.
Leverbetrouwbaarheid	In deze reader: $\text{volgens alle vastgelegde leverafspraken geleverde orders} \div \text{geleverde orders} \times 100\%$. Denk aan op tijd, volledig, juist en onbeschadigd.

Indicator	Betekenis en eenvoudige meetwijze
Voorraadbetrouwbaarheid	Voor deze eenvoudige meetwijze: gecontroleerde artikelposities waarvan telling en registratie overeenkomen ÷ gecontroleerde artikelposities × 100%. Meet juistheid van voorraadgegevens.
Orderdoorlooptijd	Tijd tussen de vastgelegde ontvangst van een order en de afgesproken eindstap, hier aflevering. Aflevertijdstip – ontvangsttijdstip = uren of dagen.
On-time delivery	Orders op of binnen het afgesproken levermoment geleverd ÷ geleverde orders × 100%. Meet specifiek tijdigheid; een onvolledige order kan binnen deze definitie nog op tijd zijn.
Returnratio (retourratio)	Geretourneerde artikelen ÷ geleverde artikelen uit dezelfde ordergroep × 100%. Je kunt ook orders tellen, maar meng die eenheden niet.
Backorderratio	Orderregels die tijdelijk niet kunnen worden geleverd en blijven openstaan ÷ ontvangen orderregels × 100%. Een backorder is uitgestelde levering, geen automatische annulering.
Out of stockratio	In deze reader: gevraagde orderregels die bij bestellen geen beschikbare voorraad hebben ÷ ontvangen orderregels × 100%. Meet hoe vaak de gevraagde voorraad ontbreekt.

Figuur 25 Kies een kengetal dat bij de vraag past



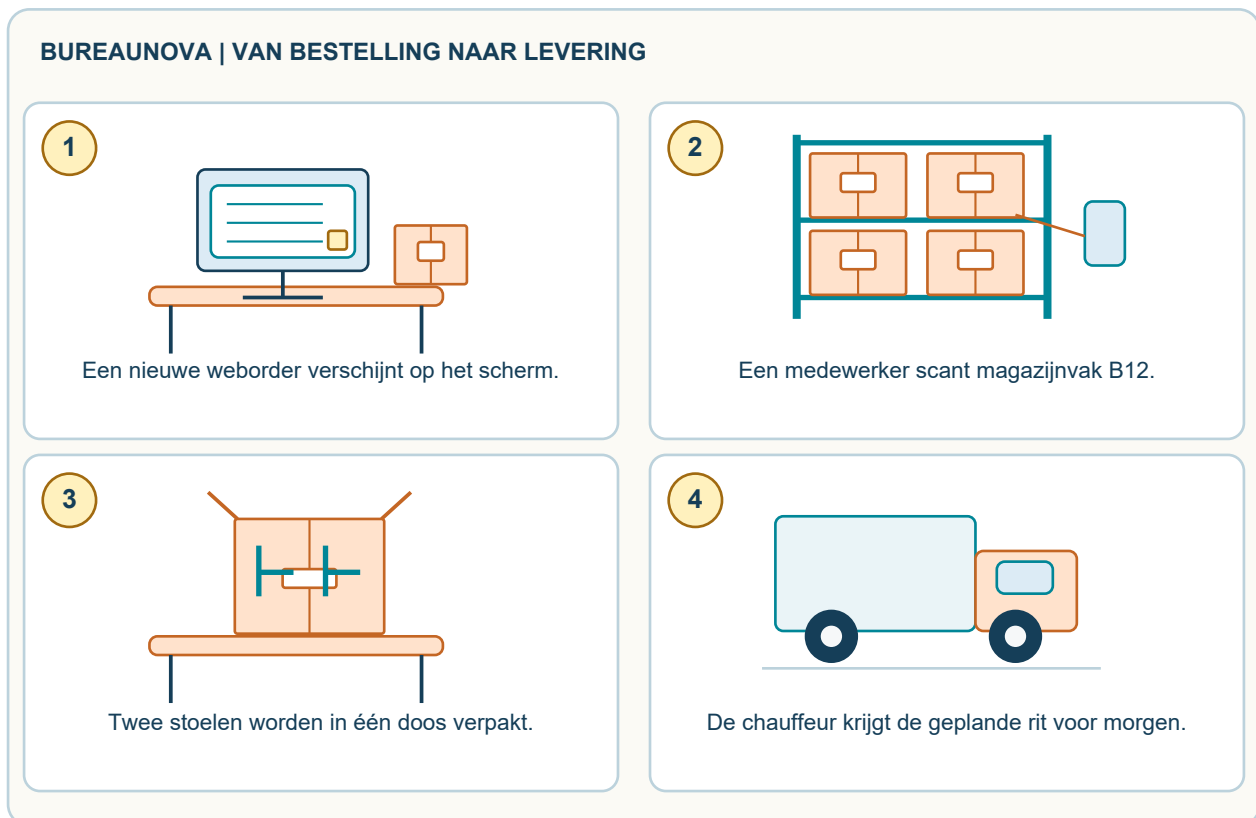
Beschikbaarheid, registratie, tijdigheid en retouren zijn verschillende prestaties. Leg teller, noemer en periode vast. Turquoise = proces meten; groen = leveren; rood = problemen signaleren.

Kijkopdracht K24. 98% van de orders komt op tijd, maar 15% bevat verkeerde artikelen. Welk getal laat de accountmanager aanvullend volgen?

Uitgewerkt voorbeeld: een klein dashboard

In één maand ontvangt BureauNova 100 orders; 92 zijn direct volledig uit voorraad leverbaar. De servicegraad is $92 \div 100 \times 100\% = 92\%$. Van 100 geleverde orders komen 95 op tijd aan; on-time delivery is 95%. Slechts 90 voldoen óók aan alle andere leverafspraken; leverbetrouwbaarheid is 90%. Bij 200 gecontroleerde artikelposities kloppen er 190 met de telling; voorraadbetrouwbaarheid is 95%. Op jaarbasis verkoopt BureauNova 600 identieke stoelen bij gemiddeld 100 stoelen voorraad. De omloopsnelheid is 6 keer per jaar en de gemiddelde opslagduur is $365 \div 6 \approx 61$ dagen. Deze getallen beantwoorden verschillende vragen.

Een ratio geeft een signaal, geen volledige oorzaak. Onderzoek retourredenen, zoals schade of verkeerde artikelen. Hoge omloopsnelheid kan samengaan met tekorten. Backorders blijven openstaan; out of stock beschrijft ontbrekende voorraad. Een klant kan ook annuleren.

Figuur 26 Zoekplaat: systemen in het ordertraject

Zoek eerst de genummerde aanwijzingen. De kleuren onderscheiden meubels, apparatuur en de genummerde aanwijzingen.

Kijkopdracht K28. Welk systeem past bij aanwijzing 1, 2 en 4? Welke fulfilmentstap zie je bij 3? Gebruik de concrete handeling als bewijs.

Oefenen

1 Herkennen

7A. Benoem per situatie het passende begrip. a Een bedrijf wint hout voor bureauplatten. b Een medewerker haalt artikelen uit magazijnvakken voor één order. c BureauNova laat een externe partij alle weborders verpakken en verzenden. d Het systeem plant de ritten. e Het systeem beheert de picklocaties. f Twee bedrijven wisselen orders automatisch als gestandaardiseerde berichten uit.

7B. Kies het beste antwoord en noem de aanwijzing. BureauNova legt vóór een aangekondigde kortingsactie extra bureaulampen op voorraad. Dit is A veiligheidsvoorraad, B actievoorraad, C uitsluitend administratieve voorraad of D voorraadbetrouwbaarheid. Een andere partij houdt 15 reservebureaus voor onvoorspelbare vertraging. Benoem ook die voorraad.

2 Uitleggen en reconstrueren

7C. Schrijf de zes fases van het inkoopproces in volgorde. Plaats vervolgens deze activiteiten bij een fase: a leveranciers vergelijken; b afspraken over garantie vastleggen; c controleren of de leverancier op schema ligt; d eisen aan de stoelhoogte bepalen; e een concrete order plaatsen; f beschadigingen na ontvangst afhandelen.

7D. Leg uit waarom on-time delivery van 100% niet automatisch leverbetrouwbaarheid van 100% betekent. Een order komt vrijdag binnen en wordt maandag afgeleverd. Welk kengetal gaat over deze verstreken tijd? Leg ook uit wat een hoge returnratio kan aangeven en waarom je de oorzaak moet onderzoeken.

3 Toepassen

7E. BureauNova telt 90 stoelen; de administratie vermeldt 96. Er zijn nog 40 stoelen ingekocht maar niet ontvangen en 25 verkocht maar niet geleverd. Een school verlangt alle stoelen vóór de opening. De weborder staat in het ordersysteem, maar het magazijn kreeg de nieuwe aantallen niet. Benoem drie voorraadstanden. Kies het meest passende systeem voor de orderstatus en voor de magazijninstructies. Leg uit welke afstemming nodig is om de schoolafpraak te bewaken.

8 Accountbeheer

Leerkaart 8 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken bepalingen van een koopovereenkomst en leg uit welk gegeven uit de situatie bij de bepaling past.
2. Ik onderscheid betaling, levering, eigendom, gebruik en aansprakelijkheid.
3. Ik herken koop, huur, lease, agentuur, distributie, opdracht, aanbesteding, consignatie en SLA in een situatie.

Kernbegrippen: Algemene voorwaarden, betalingsvoorwaarden, leveringsvoorwaarden, incoterm, toepasselijk recht, arbitrage, gebruiksrecht, contractvrijheid, eigendomsvoorbehoud, productaansprakelijkheid, garantie, octrooi, koop, huur, operational en financial lease, agentuur, distributie, opdracht, aanbesteding, consignatie en SLA.

Let op: Incoterms regelen taken, transportkosten en transportrisico. Zij bepalen geen eigendomsoverdracht, betaalafpraak, toepasselijk recht of geschillenbeslechting.

Toetstermen 8.1-8.2. Leesverwijzing: Accountmanagement, hoofdstuk 9.

Een overeenkomst schept rechten en plichten, bijvoorbeeld bureaus leveren en daarvoor betalen. Zo'n verplichting heet een **verbintenis**. Eén werkplekorder kan koop, montage en onderhoud combineren. Vraag steeds: welke prestatie of bepaling beschrijft de situatie?

8.1 De afspraken binnen een koopovereenkomst

Bepaling of begrip	Waarover gaat het?	Voorbeeld in de casus
Algemene voorwaarden	Standaardbepalingen die voor meerdere transacties worden gebruikt.	Een bijlage bevat regels over klachten, overmacht en betaling.
Betalingsvoorwaarden	Hoe, wanneer en eventueel onder welke financiële voorwaarden de klant betaalt.	De factuur wordt betaald binnen 30 dagen na factuurdatum.
Leveringsvoorwaarden	De afspraken over levering, plaats, moment, wijze en verdeling van taken of kosten.	De bureaus worden op dinsdag op de begane grond afgeleverd.
Toepasselijk recht	Welk rechtsstelsel de overeenkomst beheerst; bij internationale handel kan een rechtskeuze relevant zijn.	Het contract bevat een keuze voor Nederlands recht.
Manier van geschillenbeslechting	Hoe en door wie een conflict wordt behandeld.	Partijen spreken arbitrage af in een arbitraal beding.
Gebruiksrecht	Toestemming om een product, software of beschermd recht te gebruiken binnen afgesproken grenzen.	De klant mag de planningssoftware gebruiken voor 25 accounts.
Contractvrijheid	De ruimte om zelf te kiezen met wie en met welke inhoud je contracteert, binnen wettelijke grenzen.	Partijen onderhandelen over aantal, prijs en extra service.
Eigendomsvoorbehoud / retention of title	Een afspraak dat de verkoper eigenaar blijft tot aan de overeengekomen betalingsvoorwaarde is voldaan.	De geleverde stoelen blijven volgens het beding van BureauNova tot volledige betaling.
Garantie / warranty	Een toezegging over functioneren of kwaliteit en de oplossing bij een gedekt probleem.	Twee jaar herstelgarantie op een aangeduide motor, volgens vastgelegde voorwaarden.
Productaansprakelijkheid	Aansprakelijkheid voor schade die een gebrekkig, onveilig product veroorzaakt, onder de toepasselijke regels.	Een gebrekkig mechanisme veroorzaakt letsel bij normaal gebruik.
Octrooi / patent	Een exclusief recht op een technische uitvinding, binnen de geldigheidsduur, het beschermde gebied en de reikwijdte van het octrooi.	Een nieuw verstelmechanisme is octrooirechtelijk beschermd.

Algemene voorwaarden bevatten terugkerende afspraken. Zij moeten onderdeel van de overeenkomst worden en tijdig leesbaar worden aangeboden. Alleen na de koop meesturen is doorgaans onvoldoende. Welke regels precies gelden, hangt mede af van partijen en situatie.

Betalingsvoorwaarden gaan over geld; **leveringsvoorwaarden** over aflevering en uitvoering. Benoem termijn én beginpunt. De voorbeelden zijn fictieve bedrijfsafspraken, geen wettelijke standaardtermijnen.

Figuur 27 Vier verschillende vragen bij één levering

Onderscheid betaling, levering en risico, eigendom en gebruik. Recht en geschillenbeslechting vragen aparte afspraken. Geel = betaling; oranje = levering; blauw = rechten; rood = geschillen.

Kijkopdracht K25. Een klant ontvangt de bureaus maandag, betaalt na 30 dagen en gebruikt ze direct. Het contract bevat eigendomsvoorbehoud. Zijn ontvangst, gebruik, betaling en juridische eigendom dezelfde gebeurtenis?

Incoterms: taken, kosten en risico bij goederenvervoer

Een **incoterm** is een ICC-leveringsregel voor taken, transportkosten en transportrisico. Vermeld regel, plaats en versie. Bijvoorbeeld DAP magazijn klant, Utrecht, Incoterms® 2020: de verkoper levert op bestemming, gereed om door de koper te worden gelost. Bij EXW stelt de verkoper goederen beschikbaar op de afgesproken plaats.

Incoterms bepalen geen betaling, eigendom, toepasselijk recht of geschillenbeslechting. Kosten en risico kunnen bij sommige regels op verschillende momenten overgaan. Alleen vracht betalen bewijst dus niet dat de verkoper ook het transportrisico draagt.

Recht, geschillen en de ruimte om afspraken te maken

Toepasselijk recht bepaalt het rechtstelsel; **geschillenbeslechting** de behandeling van conflicten. Een **arbitraal beding** spreekt beoordeling door arbiters af. Bij mediation begeleidt een bemiddelaar partijen juist naar een oplossing die zij zelf overeenkomen.

Een rechtskeuze bepaalt niet automatisch de bevoegde rechter of arbiters. **Contractvrijheid** biedt ruimte voor eigen afspraken, binnen wettelijke grenzen. Pas beschermende consumentenregels niet zonder meer toe op een B2B-order.

Eigendom, gebruik en bescherming

Eigendomsvoorbehoud beschermt bij niet-betalen: levering en juridische eigendom vallen niet vanzelf samen. De werking hangt af van beding en recht. **Gebruiksrecht** geeft toestemming tot gebruik, zoals software voor 25 medewerkers, zonder overdracht van de onderliggende intellectuele rechten.

Een **octrooi of patent** beschermt een technische uitvinding binnen gebied, tijd en reikwijdte. Een merknaam is geen octrooi; een idee is niet automatisch beschermd. Een licentie kan gebruik

toestaan. Een bureau kopen geeft niet vanzelf toestemming het beschermde mechanisme te produceren.

Garantie en productaansprakelijkheid uit elkaar houden

Garantie of warranty belooft een oplossing voor een gedekt functioneringsprobleem. Lees dekking, duur en voorwaarden. Daarnaast bestaan wettelijke rechten, vooral bij consumentenkoop. Een verstreken commerciële garantie betekent niet automatisch dat elk recht vervalt. Beoordeel B2B-afspraken binnen de toepasselijke regels.

Productaansprakelijkheid gaat over schade door een veiligheidsgebrek, zoals letsel door een bezwijkende stoel. Onderzoek gebrek, schade en verband. Voor wettelijke productaansprakelijkheid gelden toepassingsvoorwaarden; niet iedere zakelijke schadeclaim valt daaronder. Herstel van het product en vergoeding van gevolgschade zijn verschillende vragen.

Uitgewerkt voorbeeld: defect bureau

Een motor werkt niet binnen de afgesproken herstelgarantie. Bij een gedekt defect moet de garantieafpraak worden uitgevoerd. Daalt een bureau door een veiligheidsgebrek onverwacht en raakt iemand gewond, dan moet ook aansprakelijkheid voor die schade worden onderzocht. Beide vragen kunnen in één situatie voorkomen.

Veelgemaakte fouten

Gebruik is geen eigendom. Een incoterm is geen complete koopovereenkomst. Toepasselijk recht is geen keuze van rechter. Garantie is geen synoniem voor productaansprakelijkheid. Contractvrijheid is geen toestemming om elke wettelijke grens te negeren.

8.2 Welke overeenkomst past bij de situatie?

Kijk naar hoofdprestatie en rollen: aanschaf, gebruik, financiering, bemiddeling, wederverkoop of dienstverlening? De inhoud geeft de doorslag. Een onderhoudsopdracht kan bijvoorbeeld een SLA als bijlage bevatten.

Overeenkomst	Kern en herkenningspunt
Koopovereenkomst	Een verkoper verbindt zich een zaak te geven en de koper betaalt daarvoor een prijs. BureauNova verkoopt 30 bureaus aan een school; levering en eigendom volgen de afspraken en wettelijke regels.
Huurovereenkomst	Een partij stelt een zaak in gebruik tegenover een tegenprestatie. Een klant gebruikt tijdelijk meubilair en betaalt huur; kopen is niet de hoofdprestatie.
Leaseovereenkomst: operational	Het gebruik van een bedrijfsmiddel staat centraal. De leasemaatschappij blijft doorgaans eigenaar; het object wordt na afloop teruggegeven, tenzij iets anders is afgesproken. Bij full operational lease zijn onderhoud en risico vaak bij de lessor ondergebracht.
Leaseovereenkomst: financial	Financiering van het bedrijfsmiddel staat centraal. De gebruiker is economisch eigenaar en draagt doorgaans de economische lasten en risico's. Juridische eigendom blijft in de gebruikelijke vorm tijdens de looptijd bij de financier en gaat over volgens de contractafspraken.

Overeenkomst	Kern en herkenningspunt
(Handels)agentuurovereenkomst	Een zelfstandige handelsagent bemiddelt voor een opdrachtgever bij het tot stand komen van overeenkomsten, doorgaans tegen provisie. De agent koopt de producten normaal niet zelf voor wederverkoop.
Distributieovereenkomst	De distributeur koopt producten en verkoopt ze voor eigen rekening en risico door. De marge op wederverkoop is een belangrijke inkomstenbron.
Overeenkomst van opdracht	De opdrachtnemer verricht afgesproken werkzaamheden voor een opdrachtgever, zoals advies of dienstverlening. BureauNova laat een adviseur een werkplekanalyse uitvoeren.
Aanbestedingsovereenkomst	In de matrijs: de overeenkomst die voortkomt uit een aanbesteding. Een opdrachtgever vergelijkt inschrijvingen volgens een procedure en sluit daarna een contract met de gekozen partij.
Consignatieovereenkomst	Producten liggen bij een tussenpersoon ter verkoop, terwijl de leverancier volgens de afspraken eigenaar blijft tot verkoop. De tussenpersoon rekent doorgaans na verkoop af.
Service level agreement (SLA)	Een overeenkomst of onderdeel daarvan met concrete, meetbare serviceafspraken: prestatieniveau, meetwijze, rapportage en gevolgen van afwijkingen.

Figuur 28 Herkennen vanuit de rol van de partijen



Koop: aanschaf. Huur en operational lease: gebruik. Financial lease: financiering. Agentuur: bemiddelen. Distributie: wederverkoop. SLA: meetbare service. Blauw = product of gebruik; geel = bemiddelen; oranje = doorverkopen; turquoise = werkzaamheden; groen = serviceafspraken.

Kijkopdracht K26. Een partner koopt bureaus bij BureauNova, bepaalt binnen de afspraken zijn eigen verkoopaanpak en factureert eindklanten zelf. Is dit agentuur of distributie?

Agentuur draait om bemiddelen, **distributie** om zelf inkopen en doorverkopen. Bij **consignatie** ligt voorraad bij een tussenpersoon zonder dat deze al koper is. Kijk naar eigendom, afrekening en verkooprol.

Aanbesteding is een selectie- en gunningsprocedure. Daarna volgt de overeenkomst, bijvoorbeeld voor levering of dienstverlening. De matrijsterm aanbestedingsovereenkomst herken je aan deze herkomst. Vooraf gepubliceerde criteria en beoordeling van inschrijvingen zijn duidelijke aanwijzingen.

Uitgewerkt voorbeeld: een bruikbare SLA

Een SLA bepaalt bijvoorbeeld: storingen gemeld via het portaal op werkdagen tussen 08.00 en 17.00 uur krijgen binnen vier werkuren een inhoudelijke reactie. Leg meetwijze, prioriteiten, uitzonderingen en gevolgen vast. Een reactietermijn is geen hersteltermijn: reageren en oplossen zijn verschillende prestaties.

Oefenen

1 Herkennen

8A. Benoem het begrip bij elke afspraak. a De klant betaalt binnen 30 dagen na factuurdatum. b Nederlands recht beheerst het contract. c Deskundige arbiters beoordelen een geschil volgens het afgesproken beding. d De verkoper blijft eigenaar tot betaling. e Een klant mag software gebruiken voor 15 medewerkers. f Een technische uitvinding is via een exclusief recht beschermd.

8B. Kies het beste antwoord en motiveer. Een zelfstandige partner brengt klanten bij BureauNova aan en ontvangt provisie. Hij koopt geen bureaus in voor wederverkoop. Dit is A distributieovereenkomst, B agentuurovereenkomst, C huurovereenkomst of D koopovereenkomst. Een andere partner koopt de bureaus wél zelf in en factureert de eindklant. Welke overeenkomst past daarbij?

2 Uitleggen en reconstrueren

8C. Maak uit je hoofd een vergelijking van huur, operational lease en financial lease. Benoem voor elke vorm wat centraal staat. Leg voor financial lease het verschil tussen economische en juridische eigendom uit. Waarom is een vast maandbedrag onvoldoende om het type overeenkomst te kiezen?

8D. Een stoel moet volgens garantievoorwaarden worden hersteld omdat het mechanisme niet werkt. Een veiligheidsgebrek aan een andere stoel veroorzaakt letsel. Leg het verschil uit tussen de twee vragen. Noem daarnaast drie onderwerpen die een incoterm niet regelt en leg uit waarom een rechtskeuze geen arbitraal beding is.

3 Toepassen

8E. Een school koopt 60 bureaus. De offerte zegt: levering op 12 november op de begane grond; betaling binnen 30 dagen na factuurdatum; eigendom blijft bij BureauNova tot betaling. Bijgevoegd zijn vooraf aangeboden standaardvoorwaarden. In een servicebijlage staat dat 95% van storingsmeldingen binnen vier werkuren een eerste reactie krijgt. Benoem en licht vijf toepasselijke bepalingen of afspraken toe. De school vraagt of de leverancier dankzij contractvrijheid elke wettelijke bescherming mag uitsluiten. Beantwoord dit ook.

Gemengde herhaling

Maak deze vragen zonder terug te bladeren. Markeer een antwoord dat je gokt; een juiste gok is nog geen stevig begrip.

G9. Een school verwacht extra leerlingen in september. BureauNova legt hiervoor in juli extra stoelen op voorraad. Tegelijk worden 15 stoelen aangehouden voor onverwachte vertraging. Benoem beide voorraadsoorten. BureauNova vergelijkt drie leveranciers op ergonomie, prijs en levertijd. Welke inkoopfase is dit?

G10. De klant heeft besteld maar een onderdeel ontbreekt. De orderregel blijft openstaan voor latere levering. Het magazijnsysteem wijst de beschikbare onderdelen toe aan picklocaties; een ander systeem plant de route. Benoem het orderprobleem en beide systemen. Welk kengetal past bij de openstaande leveringen door tijdelijke tekorten?

G11. Een bedrijf ontvangt bureaus volgens DAP met een genoemde bestemming en versie. Betaling volgt na 30 dagen. De verkoper heeft eigendomsvoorbehoud afgesproken. Leg uit welke afspraak over levering en transport gaat, welke over geld en welke over eigendom. Een verkeerd onderdeel komt wel op tijd aan. Welk leverkengetal laat dat tijdige maar onjuiste resultaat onvoldoende zien?

G12. Een gemeente vergelijkt inschrijvingen volgens vooraf bekendgemaakte criteria en kiest BureauNova. De gemeente gebruikt onderhoudssoftware voor 40 medewerkers. Het servicecontract eist reactie binnen vier werkuren. De accountmanager noemt dit één incoterm. Geef drie passende begrippen en leg uit waarom zijn conclusie niet klopt.

9 Oefentoets

Werk 60 minuten zonder reader, telefoon, rekenmachine of andere hulpmiddelen. Gebruik ongeveer 45 minuten voor een eerste ronde en 15 minuten om gemarkeerde vragen na te lopen. Bij meerkeuzevragen kies je één beste antwoord. Schrijf bij open vragen een keuze, het bewijs uit de casus en de uitleg.

Deze oefentoets heeft **26 vragen: precies één per toetsterm**. De 7 toetstermen met een sterretje worden als open vraag geoefend; de overige 19 als meerkeuzevraag. Er zijn 9 kennisvragen, 14 begripvragen en 3 toepassingsvragen. Een meerkeuzevraag telt voor 1 punt, een open vraag voor 2 punten: maximaal **33 punten**. Hierdoor sluiten de puntgewichten per onderwerp en de verhouding 27% kennis, 55% begrip en 18% toepassen aan op de aangeleverde matrijs. De concrete vragen, antwoordcriteria en meerkeuzevorm zijn voor deze reader ontwikkeld; er wordt geen officiële slaaggrens voorspeld.

Voor je begint

Naam Datum

Goed onderbouwde antwoorden herken je aan begrip, casusgegeven en verband.

Antwoorden en het scoringsmodel staan in hoofdstuk 11.

1. Welke volgorde van het marktonderzoekproces is juist?

- A. Probleemstelling - onderzoeksplan - gegevens verzamelen - analyseren en interpreteren - rapporteren - evalueren.
- B. Onderzoeksplan - rapporteren - probleemstelling - analyseren - gegevens verzamelen - evalueren.
- C. Gegevens verzamelen - probleemstelling - onderzoeksplan - rapporteren - evalueren - analyseren.
- D. Probleemstelling - onderzoeksplan - rapporteren - gegevens verzamelen - analyseren - evalueren.

2. BureauNova herhaalt dezelfde meting onder vergelijkbare omstandigheden. De uitkomsten verschillen sterk door toevallige fouten. Welk kwaliteitsbegrip is vooral in het geding?

- A. Representativiteit
- B. Betrouwbaarheid
- C. Validiteit
- D. Marktgroei

3. BureauNova wil weten waarom inkopers een offerte afwijzen. Er zijn al enkele vaste gespreksthema's, maar onverwachte redenen moeten kunnen worden uitgediept. Kies een vorm van interview en licht je keuze toe met een gegeven uit de casus.

4. Een medewerker leest bestaande chats en reviews en codeert klachten over beschadigde stoelen. Welke methode past het best?

- A. App analyse
- B. Experiment
- C. Documentanalyse
- D. Zoekwoordenonderzoek

5. Elke maand berekent BureauNova een prognose als het gelijk gewogen gemiddelde van de laatste drie maanden. De oudste maand valt steeds weg en de nieuwste wordt toegevoegd. Wat is dit?

- A. Scenarioanalyse
- B. Exponential smoothing
- C. Panelonderzoek
- D. Voortschrijdend gemiddelde

6. De salesmanager verandert zijn manier van leidinggeven: accountmanagers mogen voortaan zelf voorstellen doen, de manager coacht en bespreekt keuzes. Deel dit in bij één S van het 7S model en leg uit welk gegeven jouw keuze bewijst.

7. De eigen binnendienst reageert veel trager op offertes dan het team heeft afgesproken. Waar plaats je dit in een sales SWOT vanuit BureauNova?

- A. Sterkte
- B. Kans
- C. Zwakte
- D. Bedreiging

8. BureauNova wil de komende jaren vooral groeien bij scholen. Geef bij ditzelfde voornemen één tactische salesbeslissing en één operationele salesactie. Licht het verschil in niveau toe.

9. Wat is een kenmerk van centraal of corporate accountmanagement?

- A. Elke vestiging maakt volledig zelfstandig afspraken met hetzelfde account.
- B. Een centrale regie stemt de afspraken met het account voor de organisatie af.
- C. De accountmanager werkt uitsluitend binnen één postcodegebied.
- D. Iedere medewerker verkoopt uitsluitend één artikel.

10. BureauNova heeft een salesteam voor scholen, een team voor zorginstellingen en een team voor zakelijke kantoren. Welke organisatieindeling is toegepast?

- A. Geografisch
- B. Productgericht
- C. Afnemersgericht of marktgericht
- D. Functioneel naar werkzaamheden

11. Bij welk netwerkdoel passen een gebruikersforum en een klantcommunity het meest direct?

- A. Online sparren
- B. Laten zien
- C. Alleen fysiek ontmoeten
- D. Contracteren

12. Een klant bestelt al jaren een stabiel volume, heeft zijn werkplekken grotendeels ingericht en ziet weinig extra uitbreidingsbehoefte. De omzet neemt nog niet af. Welke relatielevensfase past het best?

- A. Acquisitiefase
- B. Aftastfase
- C. Neergangsfase
- D. Verzadigingsfase

13. Een inkoper vergelijkt specificaties en offertes, maar heeft nog geen proeforder geplaatst. In welke fase van het adoptieproces zit dit account vooral?

- A. Belangstelling
- B. Evaluatie
- C. Probeeraankoop
- D. Adoptie

14. BureauNova rangschikt klanten op omzet en berekent dat een klein deel van de klanten het grootste deel van de omzet oplevert. Welke analyse is toegepast?

- A. BCG analyse
- B. 7S analyse
- C. Pareto analyse
- D. Eyetracking

15. Een productmarktcombinatie heeft een hoog relatief marktaandeel in een markt die nauwelijks groeit. In welk BCG vak hoort zij?

- A. Cash cow
- B. Question mark
- C. Star
- D. Dog

16. Welk onderdeel volgt in de matrijs direct na accountstrategie in het accountplan?

- A. Accountprofiel
- B. Accountbegroting
- C. Accountanalyse
- D. Accountsalesmix

17. Een school heeft al 40 stoelen van model Nova. Voor een extra lokaal koopt zij nog eens 20 stoelen van hetzelfde model. Noem de verkoopstrategie en leg uit welk gegeven jouw keuze bewijst.

18. BureauNova bewaakt de voorraad stoelen bij de klant en beslist wanneer deze wordt aangevuld. De klant is eigenaar van de aanwezige voorraad. Welke uitspraak klopt?

- A. Er is VMI; het beschreven beheer bewijst geen VOI.
- B. Er is uitsluitend VOI, want de voorraad staat bij de klant.
- C. Er is sole sourcing, want BureauNova vult aan.
- D. Er is uitsluitend VAL, want voorraadbeheer is verpakking.

19. Een bestaande klant twijfelt of de nieuwe verstelbare stoel comfortabel genoeg is. De specificaties en prijs zijn duidelijk; de klant wil het zitcomfort ervaren. Kies een passende salesactie en licht je keuze toe.

20. Een klant heeft zojuist voor het eerst een serie bureaus ontvangen. In de fase gebruik heeft de inkoper vragen over hoogteverstelling. Kies één passend touchpoint en licht toe waarom het bij deze fase past.

21. Welk systeem ondersteunt vooral magazijnlocaties, voorraadbewegingen en het orderverzamelen?

- A. TMS
- B. EDI
- C. WMS
- D. SLA

22. Welke inkoopfase volgt direct na selecteren?

- A. Bestellen
- B. Contracteren
- C. Nazorg
- D. Specificeren

23. BureauNova legt in augustus extra stoelen op voorraad omdat in september veel scholen heropenen. Er is geen onverwachte storing of tekort. Welke voorraad herken je?

- A. Veiligheidsvoorraad
- B. Transportvoorraad
- C. Administratieve voorraad
- D. Anticipatievoorraad of seizoenvoorraad

24. Wat meet on time delivery vooral?

- A. Het aandeel leveringen dat op de afgesproken tijd plaatsvindt.
- B. Het aantal artikelen dat in één magazijn past.
- C. De tijd tussen eerste acquisitie en de eerste offerte.
- D. De verhouding tussen juridische en economische voorraad.

25. In een koopovereenkomst staat: betaling binnen 30 dagen; levering volgens DAP Rotterdam Incoterms 2020. Benoem beide soorten voorwaarden en leg kort uit wat zij regelen. Leg ook uit of DAP op zichzelf de eigendomsoverdracht vastlegt.

26. Een handelsbedrijf koopt stoelen van BureauNova en verkoopt die onder eigen naam en voor eigen rekening aan scholen. Welke overeenkomst past?

- A. Agentuurovereenkomst
- B. Consignatieovereenkomst
- C. Distributieovereenkomst
- D. Overeenkomst van opdracht voor advies

10 Antwoorden bij de hoofdstukken

Vergelijk de inhoud van je antwoord met de uitleg. Een andere formulering is goed als het begrip, het bewijs en het verband kloppen. Bij keuzes zijn soms meerdere antwoorden mogelijk; benoem dan de omstandigheden die jouw keuze passend maken.

Hoofdstuk 1 Markt- en verkoopanalyse

1A. B, panelonderzoek. Dezelfde geselecteerde deelnemers worden herhaaldelijk onderzocht. Crowdsourcing vraagt een brede groep om bijdragen; zoekwoordenonderzoek gaat over zoekgedrag; scenarioanalyse vergelijkt mogelijke toekomst.

1B. 1. Webanalyse: digitaal gedrag op websitepagina's wordt gemeten. 2. Documentanalyse: bestaande chatinhoud wordt geordend. 3. Eyetracking: de blik wordt geregistreerd. 4. Mysteryshopping: een proefklant beoordeelt de klantbeleving. 5. Koopintentie-onderzoek: het gaat om een toekomstig koopvoornemen.

1C. Probleemstelling bepalen → onderzoeksplan opstellen → gegevens verzamelen → analyseren en interpreteren → rapporteren → evalueren. De doelstelling beschrijft wat het onderzoek moet opleveren, bijvoorbeeld inzicht in oorzaken van offerteafwijzing. Een onderzoeksvraag beschrijft welke informatie nodig is, bijvoorbeeld: welke rol speelt de levertijd bij afwijzing?

1D. 1. Validiteit: het verkeerde begrip wordt gemeten. 2. Representativiteit: de groep weerspiegelt de doelgroep niet. 3. Betrouwbaarheid: de werkwijze geeft geen consistente uitkomst. 4. Nauwkeurigheid: de uitspraak suggereert onterecht precisie. Het voortschrijdend gemiddelde weegt een vast aantal recente perioden gelijk. Exponential smoothing combineert de nieuwste uitkomst met de vorige voorspelling; oudere gegevens werken met afnemend gewicht door.

1E. Een semigestructureerd interview past: vaste hoofdonderwerpen worden behandeld en doorvragen helpt persoonlijke redenen begrijpen. De grote trouwe klanten zijn voor onderzoek naar kleine afhakers niet representatief. Benader verschillende kleine kantoorbedrijven die een offerte afwezen. Meer grote trouwe klanten toevoegen lost het doelgroepverschil niet op.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K1. Fase 4: analyseren en interpreteren. Het groeperen van antwoorden is analyseren. Daarna volgt fase 5: rapporteren.

K2. Representativiteit. Alleen grote klanten doen mee, terwijl de doelgroep ook kleinere klanten bevat. Vaste vragen kunnen de betrouwbaarheid ondersteunen, maar herstellen deze scheve samenstelling niet.

K3. Een semigestructureerd interview past. Dezelfde hoofdonderwerpen komen bij verschillende inkopers aan bod, terwijl de onderzoeker kan doorvragen naar hun redenen en ervaringen. Een goed onderbouwd alternatief kan ook passen, bijvoorbeeld een ongestructureerd interview bij een verkennend onderzoek.

K4. De eerste methode is een voortschrijdend gemiddelde over drie maanden. De tweede is exponential smoothing met $\alpha 0,25$: laatste werkelijke verkoop en vorige voorspelling worden gewogen gecombineerd.

Herstellvraag na een fout

1R. Een onderzoeker staat buiten de showroomactiviteit en telt met een vaste lijst hoeveel bezoekers de verstelknop gebruiken. Benoem beide observatiekenmerken. Een ander onderzoek vraagt alleen klanten uit Amsterdam naar wensen van alle Nederlandse klanten. Welke kwaliteitseis moet extra worden gecontroleerd?

Hoofdstuk 2 Situatieanalyse

2A. B, systems. Het gegeven beschrijft een procedure en digitaal hulpmiddel. Staff gaat over personeelsbezetting; shared values over gemeenschappelijke overtuigingen; skills over vaardigheden.

2B. 1. Sterkte: gunstig eigen kenmerk. 2. Zwakte: ongunstig eigen kenmerk. 3. Kans: gunstige externe ontwikkeling die extra vraag kan opleveren. 4. Bedreiging: ongunstige externe ontwikkeling waardoor klanten kunnen overstappen.

2C. Staff: bezetting, zoals drie accountmanagers; skills: kunnen, zoals onderhandelen. Style: leiderschapsgedrag, zoals coachen; shared values: gedeelde overtuigingen, zoals afspraken nakomen. Strategy: richting, zoals scholen als hoofdmarkt kiezen; systems: procedures en hulpmiddelen, zoals vaste offertegoedkeuring en CRM.

2D. 1. Strategisch: het bedrijf kiest zijn marktrichting. 2. Tactisch: de richting wordt vertaald naar plannen en middelen. 3. Operationeel: het gaat om concreet klantcontact in de uitvoering. Het niveau volgt uit de inhoud van de beslissing; een salesmanager of directeur kan ook een concrete operationele klantactie uitvoeren.

2E. a. Advieskennis is een sterkte: gunstige eigen deskundigheid. Gebrekkige contactregistratie is een zwakte: een eigen tekort. Groei van schoolvraag is een kans: gunstige externe ontwikkeling. b. Systems: de CRM-registratie is een procedure en hulpmiddel. c. De verdeling is tactisch: medewerkers en budget worden ingepland. Een school bellen voor een behoeftegesprek is operationeel: een concrete klantactie voert de campagne uit.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K5. De keuze voor onderhoudsadvies hoort bij strategy. Ontbrekende onderhoudskennis hoort bij skills. Als BureauNova deze strategie wil uitvoeren, moet het die vaardigheden ontwikkelen.

K6. De groeiende vraag bij scholen is een kans: een gunstige externe ontwikkeling. Het tekort aan eigen adviseurs is een zwakte: een ongunstige interne factor.

K7. Tactisch. De gekozen scholenmarkt wordt vertaald naar inzet van medewerkers en budget. De hoofdmarkt kiezen is strategisch; een individuele school bellen is operationeel.

K27. 1 Style: de manager neemt beslissingen zonder overleg. 2 Staff: twee vacatures gaan over de personeelsbezetting. 3 Systems: het CRM mist een signaal in de offerteopvolging. 4 Shared values: de gedeelde belofte staat op de teamwand.

Herstellvraag na een fout

2R. De manager laat medewerkers meedenken; BureauNova heeft twee vacatures; de vraag naar onderhoud groeit in de markt. Benoem achtereenvolgens de juiste S, de juiste S en het juiste SWOT-vak. Geef vervolgens een tactische beslissing die de kans benut.

Hoofdstuk 3 Accountmanagement

3A. A. Centraal, omdat één hoofdkantoor team over de afspraken beslist. Internationaal, omdat de hotelgroep over landsgrenzen heen wordt beheerd. De twee woorden beantwoorden verschillende vragen.

3B. 1 Productgericht: het dienstenaanbod bepaalt de verantwoordelijkheid. 2 Geografisch/ rayon: het gebied Gelderland bepaalt de verdeling. 3 Afnemersgericht/marktgericht: de sector onderwijs bepaalt de verdeling. 4 Functioneel: afzonderlijke verkooptaken worden verdeeld.

3C. Keyaccount betekent strategisch belangrijk. De kleinere klant kan veel groeipotentie hebben of samenwerken aan innovatie die BureauNova toegang geeft tot nieuwe klanten. De grotere klant kan weinig marge en weinig toekomstmogelijkheden hebben. Omzet is één criterium; winst, groeipotentie, innovatie of reputatie kunnen ook meetellen.

3D. Geografisch: gebied; minder reistijd, vaak brede productkennis nodig. Productgericht: productgroep; specialistische kennis, meerdere contacten bij één klant mogelijk. Afnemersgericht: klantgroep/markt; kennis van branchespecifieke behoeften. Functioneel: taak; specialisatie, maar goede overdracht nodig. Een ander passend voordeel of aandachtspunt is ook goed als het logisch uit de indeling volgt.

3E. Een afnemersgerichte indeling met een onderwijsteam past: de casus noemt specifieke adviesbehoeften van scholen, waarvoor kennis van de doelgroep nuttig is. De buitendienst onderzoekt ruimten en bespreekt behoeften bij de school; de binnendienst werkt de offerte uit, controleert beschikbaarheid en bewaakt afspraken. Een hybride indeling met een productspecialist voor complexe inrichting is ook verdedigbaar als je uitlegt hoe het team de klantvraag samen afhandelt.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K8. Afnemersgericht of marktgericht: de groep scholen bepaalt zijn verantwoordelijkheid. Nederland begrenst het werkgebied, maar in deze beschrijving is het klanttype het verdeelcriterium.

Herstellvraag na een fout

3R. Een accountmanager heeft Noord-Holland als verkoopgebied en verkoopt daar alle productgroepen aan alle soorten bedrijven. Welke salesindeling is dit?

Hoofdstuk 4 Relatiebeheer

4A. 1 Laten zien: het product wordt zichtbaar gedemonstreerd. 2 Ontmoeten: nieuwe zakelijke contacten leggen. 3 Luisteren: kennis ophalen. 4 Online sparren: ervaringen online uitwisselen en bespreken.

4B. B. Acquisitiefase: er is nog geen daadwerkelijke samenwerking of eerste order. Het woord kennismakingsgesprek is ondersteunend; het ontbreken van een begonnen samenwerking is doorslaggevend.

4C. Verzadiging past omdat de relatie volwassen en stabiel is: jarenlang dezelfde afname en vaste afspraken. De klant is tevreden, dus er is geen aanwijzing voor afnemend vertrouwen of afbouw. Voor neergang zou bijvoorbeeld structurele orderdaling door vertrek naar een concurrent bewijs geven.

4D. Acquisitiefase → aftastfase → groeifase → verzadigingsfase → neergangsfase. Acquisitie: potentiële klant, nog geen samenwerking. Aftasten: eerste order of samenwerking, vertrouwen

toetsen. Groei: herhaalorders en samenwerking ontwikkelen zich. De volgorde is een model; niet elke relatie doorloopt elke fase onvermijdelijk.

4E. Neergangsfase: structurele orderverplaatsing na klachten wijst op minder vertrouwen en afbouw. Een evaluatiegesprek met de klant en de logistiek verantwoordelijke past. Bespreek de oorzaken, spreek haalbare herstelacties en meetbare leverafspraken af en plan een controle. Een algemene korting zonder oplossing voor de leverproblemen sluit onvoldoende aan. Een andere concrete herstelactie is goed als zij de genoemde oorzaak aanpakt.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K9. Aftastfase: de eerste order vormt het begin van de samenwerking en het vertrouwen moet zich nog bewijzen. Alleen een verkennend gesprek vóór die order zou acquisitie zijn.

Herstellvraag na een fout

4R. Een organisatie plaatst haar eerste kleine order om te ervaren of BureauNova afspraken nakomt. Hoe heet deze relatielevenscyclusfase?

Hoofdstuk 5 Accountanalyse

5A. 1 Bewustwording. 2 Belangstelling. 3 Evaluatie. 4 Probeeraankoop. 5 Adoptie. De stap van vragen naar afwegen bepaalt het verschil tussen 2 en 3; beperkte proef en regulier gebruik bepalen het verschil tussen 4 en 5.

5B. C. Pareto-analyse vergelijkt het aandeel klanten met hun cumulatieve bijdrage aan omzet. Het hoeft niet precies 20% en 80% te zijn.

5C. Nu B: de gegeven ABCD-regel gebruikt huidige omzet en € 38.000 ligt in de genoemde band. De toekomstpotentie kan meewegen in een account rating of bij het kiezen van accountdoelen. Zonder een andere classificatieregel maakt verwachte groei hem nu niet automatisch A.

5D. Verticaal marktgroei: hoog boven, laag onder. Horizontaal relatief marktaandeel: in het gebruikelijke schema hoog links en laag rechts. X star, Y cash cow, Z question mark, W dog. Wie de horizontale richting omdraait maar alle labels en vakken consequent goed zet, begrijpt het model ook; gebruik bij de toets de getoonde assen.

5E. $12 \div 30 = 0,4$: laag relatief marktaandeel. Met hoge marktgroei is dit een question mark. Onderzoek bijvoorbeeld marge, benodigde investering, klantbehoeften en de haalbaarheid van aandeelgroei. Een investering is niet vanzelf goed omdat de markt groeit; BureauNova moet een haalbare sterkere positie kunnen opbouwen.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K10. Evaluatie. Het vergelijken en afwegen vormen het bewijs. Voor een probeeraankoop moet er een concrete beperkte aankoop of praktijkproef zijn.

K11. Anders kun je klanten niet eerlijk en herhaalbaar vergelijken. Een hoog totaalcijfer krijgt pas betekenis als duidelijk is of bijvoorbeeld marge, groei of betaalgedrag het zwaarst meetelt.

K12. Nee. Een omzetpiramide gebruikt gerealiseerde omzet. Groeipotentie kan wel extra aandacht rechtvaardigen of meetellen in een account rating, maar verandert de huidige omzet niet.

K13. Question mark: hoge marktgroei en laag relatief marktaandeel. De uitkomst hangt niet af van de hoogte van de klantomzet.

Herstellvraag na een fout

5R. De eigen verkoop stijgt 20%, maar je weet niets over de totale marktgroei of de positie tegenover concurrenten. Kun je het product een star noemen?

Hoofdstuk 6 Accountstrategie

6A. Accountprofiel → accountanalyse → accountdoelen → accountstrategie → accountsalesmix → accountactieplan → accountbegroting/accountbudget. Het geplande bezoek van Noor hoort in het accountactieplan, omdat het een concrete handeling met verantwoordelijke en datum is.

6B. 1 Deepselling. 2 Upselling. 3 Crossselling. 4 VMI. 5 VOI. 6 Single sourcing. 7 Sole sourcing. 8 Preferred supplier. Bij 4 en 5 kunnen beide eigenschappen tegelijk gelden; de afzonderlijke zinnen bewijzen elk een andere eigenschap.

6C. a Standaardiseren en efficiënte volle transporten verlagen structureel de kosten: kostenvoordeel. b Specialistisch advies en passend onderhoud leveren waarde die concurrenten niet op dezelfde manier bieden: relevant onderscheid. c Alleen kleine scholen bedienen: afgebakend segment. d Met een school een nieuw flexibel bureau ontwerpen: gezamenlijk ontwikkelen. e Met een keten jarenlang planning, kwaliteit en logistiek verbeteren: langdurige procesafstemming. f BureauNova laten meedenken voordat het gebouwwontwerp vastligt: vroege betrokkenheid. Andere voorbeelden zijn goed als het kenmerk klopt.

6D. Accountontwikkeling: groeimogelijkheden en waarde van de relatie ontwikkelen, bijvoorbeeld een plan voor Delta's uitbreiding. Verdieping: meer bestaand aanbod, zoals extra identieke stoelen. Verbreding: meer soorten aanbod, zoals onderhoud naast stoelen. Een nieuwe school binnen een al bediende onderwijsmarkt is een nieuwe klant, maar de markt blijft dezelfde. Bij het oorspronkelijke Ansoff-model benoem je product en markt vanuit de onderneming. De matrijs definieert de exacte accountlabelkoppeling niet; volg voor methodegebonden namen het eigen lesboek.

6E. a Bijvoorbeeld: uiterlijk 1 juli een onderhoudsovereenkomst voor twee locaties sluiten, binnen de afgesproken marge. b Accountverbreding: aanvullend onderhoud naast bestaande stoelen. c Een beperkte onderhoudsproef met vooraf afgesproken storingsmeting, omdat Delta twijfelt aan het effect; praktijkbewijs verkleint die onzekerheid. Een demonstratie met overtuigende passende praktijkdata is ook verdedigbaar. d Een advies- en evaluatiegesprek met de facility manager past bij Think/evaluatie, omdat hij pakketten vergelijkt en het nut afweegt. e Bijvoorbeeld uren voor de proef of reiskosten voor onderhoudsbezoeken, met een toegekend maximumbedrag. Het antwoord is volledig als doel, strategie, actie, fase/touchpoint en budgetpost logisch samenhangen; de exacte aantallen zijn eigen keuzes zolang ze haalbaar en concreet zijn.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K14. Bij het accountactieplan. Een strategie geeft de aanpak; het actieplan maakt duidelijk wie welke concrete handeling wanneer uitvoert.

K15. Het aanbod binnen de bestaande relatie wordt breder: er komt onderhoud bij. Dat is hier accountverbreding. Voor oorspronkelijke Ansoff-productontwikkeling moet onderhoud ook nieuw zijn voor BureauNova als onderneming; alleen nieuw voor Delta bewijst dat niet.

K16. De leverancier doet al mee voordat ontwerp of specificaties definitief zijn. Alleen meedenken nadat alles vastligt, bewijst de vroege betrokkenheid niet.

K17. VMI én VOI: BureauNova beheert de aanvulling en behoudt eigendom tot gebruik. De opslag bij de klant is alleen de fysieke locatie; die bepaalt het eigendom niet.

K18. Een instelinstructie, korte gebruiksdemonstratie of servicegesprek past bij Care. De aankoop is gedaan; de behoefte is nu goed gebruik.

Herstellvraag na een fout

6R. De klant kiest BureauNova als enige leverancier, hoewel drie andere leveranciers dezelfde geschikte stoelen aanbieden. Is dit single sourcing of sole sourcing? Leg uit.

Hoofdstuk 7 Ordertraject

7A. a Winning van grondstoffen. b Orderverzamenen of orderpicken. c Outsourcing: een externe partij voert het werk uit. d TMS: transportplanning. e WMS: magazijnlocaties. f EDI: gestandaardiseerde elektronische berichtenuitwisseling tussen organisaties.

7B. B: actievoorraad, een vorm van anticipatievoorraad. De extra vraag door de actie is vooraf verwacht. De 15 reservebureaus zijn veiligheidsvoorraad of buffervoorraad: zij vangen onzekerheid over aanvoer op.

7C. Specificeren → selecteren → contracteren → bestellen → bewaken → nazorg. a Selecteren. b Contracteren. c Bewaken. d Specificeren. e Bestellen. f Nazorg. De volgorde loopt van eisen en leverancierskeuze naar afspraken, concrete order, uitvoering en afhandeling achteraf.

7D. On-time delivery meet tijdigheid; leverbetrouwbaarheid kan ook juiste, volledige en onbeschadigde levering omvatten. De verstreken tijd is orderdoorlooptijd: leg vast of je kalenderdagen of werkuren telt. Returnratio meet retouren, maar schade, verkeerde artikelen en verkeerde verwachtingen vragen elk een andere verbetering.

7E. Technisch: 90; administratief: 96; economisch: $90 + 40 - 25 = 105$ stoelen. OMS volgt de orderstatus; WMS stuurt magazijnwerk. Herstel het telverschil en de order- en pickgegevens. Controleer met inkoop en logistiek of voorraad en openstaande inkopen tijdig beschikbaar zijn. Bevestig de haalbare planning aan de school. Economische voorraad bewijst geen onmiddellijke beschikbaarheid.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K19. De vraaginformatie is onvoldoende afgestemd. De producent kan daardoor te weinig of te laat produceren.

K20. Verzendklaar maken: labels en vervoersinformatie toevoegen aan de al verzamelde en verpakte producten.

K21. EDI: een gestandaardiseerd zakelijk bericht wordt elektronisch tussen twee organisaties uitgewisseld.

K22. Bewaken: na de bestelling volgt BureauNova of de afspraken worden uitgevoerd.

K23. Technische voorraad: 80 bureaus. Administratieve voorraad: 85 bureaus. Economische voorraad: $80 + 40 - 30 = 90$ bureaus. Voor die laatste berekening zijn de openstaande inkopen en verkopen nodig.

K24. Leverbetrouwbaarheid volgens een definitie die ook juistheid en volledigheid omvat. Alleen on-time delivery laat de foutieve inhoud niet zien. Een foutpercentage kan aanvullend de oorzaak zichtbaar maken.

K28. 1 OMS: een order komt binnen. 2 WMS: de medewerker scant een magazijnlocatie. 3 Verpakken: de stoelen gaan in een doos. 4 TMS: het systeem ondersteunt de ritplanning.

Herstellvraag na een fout

7R. Een bedrijf houdt 30 stoelen extra voor onverwachte leveranciersvertraging. Een andere partij is al verkocht maar wacht nog op aflevering. Welke voorraad dient als bescherming, en telt de verkochte partij nog mee als vrij beschikbare voorraad?

Hoofdstuk 8 Accountbeheer

8A. a Betalingsvoorwaarden. b Toepasselijk recht. c Geschillenbeslechting: arbitrage via een arbitraal beding. d Eigendomsvoorbehoud of retention of title. e Gebruiksrecht, bijvoorbeeld via een licentie. f Octrooi of patent. Recht en geschillenbeslechting beantwoorden verschillende vragen.

8B. B: (handels)agentuurovereenkomst. De partner bemiddelt tegen provisie. De tweede partner heeft een distributieovereenkomst: zelf inkopen en doorverkopen voor eigen rekening en risico. De verkooprol, niet alleen contact met eindklanten, geeft het onderscheid.

8C. Huur: gebruik tegenover een tegenprestatie. Operational lease: gebruik, waarbij de lessor doorgaans eigenaar blijft en het object gewoonlijk terugkrijgt. Financial lease: financiering, met economische eigendom en doorgaans lasten en risico's bij de gebruiker; juridisch eigendom blijft in de gebruikelijke vorm tijdens de looptijd bij de financier. Het contract bepaalt de overgang. Periodieke betaling kan bij alle drie voorkomen.

8D. Garantie gaat over herstel van een gedekt functioneringsprobleem. Productaansprakelijkheid gaat over veroorzaakte schade: onderzoek gebrek, schade, verband en toepassingsvoorwaarden. Incoterms regelen geen betaling, eigendom of toepasselijk recht. Een rechtskeuze wijst een rechtsstelsel aan; een arbitraal beding laat arbiters geschillen beoordelen.

8E. Koop: bureaus tegen een prijs. Leveringsvoorwaarden: datum en begane grond. Betalingsvoorwaarden: 30 dagen na factuurdatum. Eigendomsvoorbehoud: behoud van eigendom tot betaling. Algemene voorwaarden: vooraf aangeboden standaardbepalingen. De servicebijlage is bovendien een SLA-onderdeel: 95% en vier werkuren maken respons meetbaar, mits de meetwijze duidelijk is. Contractvrijheid blijft begrensd door wettelijke regels. Benoem bij elk begrip het gegeven dat de keuze bewijst.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

K25. Nee. Ontvangst en gebruik kunnen aan betaling voorafgaan. Eigendomsvoorbehoud laat eigendom volgens de afspraak bij de verkoper tot betaling. Risicoverdeling is een afzonderlijke vraag.

K26. Distributie: de partner koopt en verkoopt voor eigen rekening en risico. Een agent bemiddelt doorgaans voor BureauNova tegen provisie.

Herstellvraag na een fout

8R. Een dealer heeft twintig stoelen in zijn showroom. BureauNova blijft eigenaar totdat de dealer aan een eindklant verkoopt; de dealer rekent daarna af. Welke overeenkomst herken je? Welke informatie zou je nog vastleggen om ruzie over schade aan de showroomvoorraad te voorkomen?

Antwoorden bij de gemengde herhaling

G1. Representativiteit: alleen grote klanten vertegenwoordigen de bredere doelgroep niet. Validiteit: naamsbekendheid meet geen tevredenheid. Meer dezelfde grote klanten met dezelfde vraag toevoegen herstelt deze problemen niet.

G2. A/B-testing: twee varianten worden op hun effect vergeleken. Systems: CRM en een vaste opvolgprocedure zijn een hulpmiddel en werkwijze in de verkooporganisatie.

G3. Salesbenchmarking: een eigen verkoopprestatie wordt vergeleken met een referentie. Moeilijk kunnen doorvragen hoort bij skills: het betreft een vaardigheid. Een jaarbudget voor training vastleggen is tactisch: middelen en aanpak worden gekozen om de verkoop te verbeteren.

G4. De groei door nieuwe kantoorvestigingen is een kans: een gunstige externe ontwikkeling. De techniek is exponential smoothing met alfa 0,20. De voorspelling gebruikt eerdere gegevens en aannames; plotselinge marktveranderingen, klantbeslissingen of acties kunnen de werkelijke verkoop laten afwijken.

G5. Afnemersgerichte/marktgerichte indeling: de klantgroep onderwijs bepaalt het team. Aftastfase: de eerste order is geplaatst en de school toetst de samenwerking. Alleen een kennismakingsgesprek zonder order zou acquisitie zijn. Herhaal 3.2 en 4.2.

G6. Evaluatie in het adoptieproces: vergelijken en kosten afwegen. Verzadiging in de relatielevenscyclus: de samenwerking is volwassen en stabiel. Acceptatie van een nieuw aanbod is een andere vraag dan ontwikkeling van de bestaande relatie. Herhaal 4.2 en 5.1.

G7. ABCD-classificatie en Pareto-analyse. De letterklassen gebruiken omzetgrenzen; de berekening onderzoekt de concentratie van omzet bij een deel van de klanten. Een star is een product/PMC met hoge marktgroei en hoog relatief marktaandeel. De omzetklasse van een klant zegt dat niet. Herhaal 5.2 en 5.3.

G8. Relatief aandeel = $30 \div 20 = 1,5$, dus hoog. Met lage marktgroei is de PMC een cash cow. De kleine school kan een keyaccount zijn door strategisch belang, bijvoorbeeld gezamenlijke innovatie en reputatie via het referentieproject. Kleine huidige omzet sluit dat niet uit. Herhaal 5.3 en 3.1.

G9. De extra stoelen voor de voorspelbare septemberpiek zijn seizoenvoorraad, een vorm van anticipatievoorraad. De 15 stoelen tegen onzekerheid zijn veiligheidsvoorraad of buffervoorraad. Leveranciers vergelijken om te kiezen is selecteren. Herhaal toetsterm 7.2 en 7.3.

G10. Het ontbrekende onderdeel staat in backorder. WMS past bij magazijn en picklocaties; TMS bij routeplanning. De backorderratio volgt het aandeel orderregels dat door tijdelijke tekorten openblijft. Het OMS kan de orderstatus volgen. Herhaal toetsterm 7.1 en 7.4.

G11. DAP is de incoterm voor leveringsverantwoordelijkheden, kosten en risico op de afgesproken bestemming; de precieze regel moet worden gelezen. De 30 dagen zijn betalingsvoorwaarden. Het eigendomsvoorbehoud regelt behoud van eigendom volgens de afgesproken betalingsvoorwaarde. On-time delivery kijkt alleen naar tijdigheid en toont de verkeerde inhoud onvoldoende; leverbetrouwbaarheid met juistheid als criterium maakt dit wel zichtbaar. Herhaal toetsterm 7.4 en 8.1.

G12. De gemeente doorloopt een aanbesteding; daarna wordt de overeenkomst gesloten. Software voor 40 medewerkers gaat over gebruiksrecht, bijvoorbeeld een licentie. De meetbare reactieafpraak hoort bij een SLA. Een incoterm gaat over goederenlevering, kosten en risico en regelt deze drie onderwerpen niet als één complete afspraak. Herhaal toetsterm 8.1 en 8.2.

Antwoorden bij de herstellvragen

1R. De observatie is niet-participerend: de onderzoeker doet niet mee. Zij is gestructureerd: het te registreren gedrag en de lijst liggen vooraf vast. Bij alleen Amsterdamse deelnemers moet vooral representativiteit worden gecontroleerd: landelijke klanten kunnen in relevante kenmerken en behoeften verschillen.

2R. Meedenken stimuleren past bij style, de manier van leidinggeven. Twee vacatures passen bij staff, de personeelsbezetting. Groeiende marktvraag is een kans, een gunstige externe ontwikkeling. Een tactische beslissing is tijd en budget reserveren voor een onderhoudscampagne en medewerkers daarop inplannen: de richting wordt vertaald naar inzet van middelen.

3R. Geografische indeling of rayonindeling. Het toegewezen gebied is het beslissende criterium; het product en klanttype beperken de verantwoordelijkheid niet.

4R. Aftastfase: de eerste samenwerking is begonnen en het vertrouwen wordt getoetst. Het is geen acquisitie meer, want er is al een order.

5R. Nee. Een star vraagt hoge marktgroei én hoog relatief marktaandeel. Alleen groei van de eigen verkoop bewijst geen van beide voldoende.

6R. Single sourcing: de klant kiest bewust één leverancier uit beschikbare geschikte alternatieven. Sole sourcing zou betekenen dat voor de benodigde oplossing geen geschikt alternatief beschikbaar is.

7R. De 30 extra stoelen zijn veiligheidsvoorraad, vaak ook buffervoorraad genoemd. De verkochte maar nog niet geleverde partij kan fysiek aanwezig zijn, maar is al aan klanten toegezegd. Bij de economische voorraad wordt deze openstaande verkoop afgetrokken; zij is dus niet vrij beschikbaar voor een nieuwe verkoop.

8R. Een consignatieovereenkomst: voorraad ligt bij een tussenpersoon ter verkoop, maar de leverancier blijft volgens de afspraken eigenaar tot verkoop en wordt daarna betaald. Leg onder meer verantwoordelijkheden voor bewaring, schade, verzekering, retouren en afrekening vast. De fysieke plaats van de stoelen zegt op zichzelf niet wie eigenaar is of wie welk risico draagt.

11 Antwoorden en diagnose bij de oefentoets

Geef voor een juiste meerkeuzevraag 1 punt, anders 0 punten. Bij open vragen tel je de onderstaande deelpunten op, tot maximaal 2 punten per vraag. Een inhoudelijk gelijkwaardig antwoord telt mee. De puntgewichten sluiten aan op de matrijs; de deelcriteria hieronder zijn een zelfscoremodel voor deze oefentoets.

Vraag 1 Toetsterm 1.1 Niveau K

A. De onderzoeksvraag bepaalt eerst welke gegevens nodig zijn. Rapportage volgt na de analyse; evaluatie sluit het proces af.

Vraag 2 Toetsterm 1.2 Niveau K

B. Betrouwbaarheid gaat over consistente uitkomsten bij herhaling. Representativiteit gaat over de samenstelling van de onderzoeksgroep; validiteit over meten wat je wilt meten.

Vraag 3 Toetsterm 1.3 Niveau T

Semigestructureerd interview. Een vaste topiclijst geeft houvast en ruimte om door te vragen levert uitleg over onverwachte afwijzingsredenen.

Zelfscore: Juiste vorm semigestructureerd interview: 1 punt; Verbinding tussen vaste thema's en ruimte voor doorvragen en het onderzoeksdoel: 1 punt.

Vraag 4 Toetsterm 1.4 Niveau B

C. Bestaande tekstbronnen worden inhoudelijk onderzocht. App analyse meet gebruik van een app; zoekwoordenonderzoek richt zich op zoektermen.

Vraag 5 Toetsterm 1.5 Niveau B

D. Het vaste venster met drie waarnemingen schuift vooruit. Bij exponential smoothing combineer je de nieuwste waarneming met de eerdere prognose via een wegingsfactor.

Vraag 6 Toetsterm 2.1 Niveau B

Style ofwel stijl van leidinggeven. Het gaat om de manier waarop de manager stuurt en coacht. Er is geen wijziging van formele afdelingen of rapportagelijnen beschreven.

Zelfscore: Style of stijl van leidinggeven: 1 punt; Coachen en ruimte voor voorstellen als bewijs genoemd: 1 punt.

Vraag 7 Toetsterm 2.2 Niveau B

C. Het trage eigen proces is intern en nadelig. Een bedreiging komt uit de omgeving.

Vraag 8 Toetsterm 2.3 Niveau B

Tactisch bijvoorbeeld een schoolteam met rayonverdeling en jaarcampagne inrichten.
Operationeel bijvoorbeeld deze week een concrete school bellen voor een demonstratie. Een tactische beslissing vertaalt de koers naar middelen en aanpak; een operationele actie voert die aanpak concreet uit.

Zelfscore: Passende tactische beslissing: 0,5 punt; Passende operationele actie: 0,5 punt; Verschil tussen inrichting van aanpak en concrete uitvoering juist toegelicht: 1 punt.

Vraag 9 Toetsterm 3.1 Niveau K

B. Centraal gaat over regie en afstemming. Regionaal gaat over geografisch bereik; productgericht over de indeling van het verkoopteam.

Vraag 10 Toetsterm 3.2 Niveau K

C. De teams zijn ingedeeld naar klantgroep. Bij productgericht zouden bijvoorbeeld stoel en bureauteams ontstaan.

Vraag 11 Toetsterm 4.1 Niveau K

A. Forums en communities helpen gebruikers en aanbieders online ervaringen, vragen en ideeën uit te wisselen.

Vraag 12 Toetsterm 4.2 Niveau B

D. De relatie is volwassen en de groei vlakt af. Een stabiel volume is nog geen neergang.

Vraag 13 Toetsterm 5.1 Niveau B

B. De inkoper beoordeelt het aanbod en alternatieven. Een eerste beperkte testorder zou probeeraankoop zijn.

Vraag 14 Toetsterm 5.2 Niveau B

C. Pareto maakt een scheve verdeling zichtbaar door bijdragen te rangschikken en cumulatief te bekijken. De uitkomst hoeft niet exact 80/20 te zijn.

Vraag 15 Toetsterm 5.3 Niveau B

A. Hoog relatief marktaandeel met lage marktgroei is cash cow. Een star heeft juist een sterk groeiende markt.

Vraag 16 Toetsterm 6.1 Niveau K

D. De volgorde is profiel - analyse - doelen - strategie - salesmix - actieplan - begroting of budget.

Vraag 17 Toetsterm 6.2 Niveau B

Deepselling. De klant koopt meer exemplaren van hetzelfde bestaande product. Er komt geen aanvullende productsoort bij en er wordt geen duurder model gekozen.

Zelfscore: Deepselling: 1 punt; Meer exemplaren van hetzelfde model als bewijs: 1 punt.

Vraag 18 Toetsterm 6.3 Niveau B

A. VMI gaat over wie de voorraad beheert; VOI over wie eigenaar is. Hier beheert BureauNova maar bezit de klant de voorraad. Sourcing gaat over leverancierskeuze.

Vraag 19 Toetsterm 6.4 Niveau T

Een demonstratie met een proefstoel of een korte proefplaatsing. De actie neemt de specifieke twijfel over het ervaren zitcomfort weg. Een algemene kortingsmail beantwoordt die vraag niet.

Zelfscore: Passende ervaringsgerichte actie: 1 punt; Koppeling aan de twijfel over zitcomfort: 1 punt.

Vraag 20 Toetsterm 6.5 Niveau T

Bijvoorbeeld een instructievideo via het klantenportaal, een gebruiksinstructie bij de levering of een persoonlijk instructiegesprek. Het touchpoint helpt de klant het gekochte product goed te gebruiken. Een wervende advertentie richt zich vooral op het ontdekken van aanbod.

Zelfscore: Concreet passend touchpoint voor gebruik: 1 punt; Uitleg dat dit de gebruiksvraag over hoogteverstelling oplost: 1 punt.

Vraag 21 Toetsterm 7.1 Niveau K

C. Het warehouse management system ondersteunt magazijnwerk. TMS ondersteunt vervoer; EDI wisselt berichten uit; SLA is een dienstenafspraken.

Vraag 22 Toetsterm 7.2 Niveau K

B. Je legt eerst de voorwaarden vast met de gekozen leverancier; daarna plaats je de bestelling.

Vraag 23 Toetsterm 7.3 Niveau B

D. De voorraad is opgebouwd voor een voorspelbare seizoenspiek. Veiligheidsvoorraad vangt vooral onzekerheid op.

Vraag 24 Toetsterm 7.4 Niveau K

A. On time delivery gaat over tijdigheid. Alleen op tijd zegt nog niet dat de levering volledig, onbeschadigd en juist is.

Vraag 25 Toetsterm 8.1 Niveau B

De 30 dagen zijn betalingsvoorwaarden. DAP is een leveringsvoorwaarde die taken, kosten en risico bij aflevering verdeelt; de genoemde plaats en versie horen erbij. DAP regelt op zichzelf geen eigendomsoverdracht. Incoterms vervangen niet de afspraken over betaling, eigendom of toepasselijk recht.

Zelfscore: Betalingsvoorwaarden plus betalingstermijn juist: 0,5 punt; Leveringsvoorwaarden of incoterm juist: 0,5 punt; Taken kosten of risico bij levering genoemd: 0,5 punt; DAP regelt eigendomsoverdracht niet: 0,5 punt.

Vraag 26 Toetsterm 8.2 Niveau B

C. Een distributeur koopt en verkoopt voor eigen rekening. Een handelsagent bemiddelt voor de principal en ontvangt meestal provisie.

Je uitslag omzetten in leerwerk

Vergelijk per onderdeel je score met het eigen maximum. De matrijs geeft geen officiële cesuur. Kies met deze tabel welke leerkaart, oefeningen en herstellvraag je opnieuw nodig hebt.

Onderdeel	Vragen	Max	Jouw score	Volgende stap
1 Markt en verkoopanalyse	1-5	6		Leerkaart 1, oefeningen en 1R
2 Situatietanalyse	6-8	5		Leerkaart 2, oefeningen en 2R
3 Accountmanagement	9-10	2		Leerkaart 3, oefeningen en 3R
4 Relatiebeheer	11-12	2		Leerkaart 4, oefeningen en 4R
5 Accountanalyse	13-15	3		Leerkaart 5, oefeningen en 5R
6 Accountstrategie	16-20	8		Leerkaart 6, oefeningen en 6R
7 Ordertraject	21-24	4		Leerkaart 7, oefeningen en 7R
8 Accountbeheer	25-26	3		Leerkaart 8, oefeningen en 8R

Bij kennisfouten herhaal je namen en volgordes. Bij begripsfouten vergelijk je begrippen en zoek je het beslissende casusgegeven. Bij toepassingsfouten onderbouw je een keuze. Herhaal ook goed gegokte antwoorden.

Vier vragen na een fout

1. Wat dacht ik dat het begrip betekende?
2. Welke aanwijzing in de casus heb ik gemist?
3. Waarom past het juiste antwoord beter?
4. Welk eigen voorbeeld kan ik nu geven?

12 Naslag en herhaling

Gebruik deze pagina's voor herhaling nadat je de hoofdstukken hebt gelezen. Dek de rechterkolommen af en leg het begrip zelf uit. Een kernkaart vervangt de uitgewerkte voorbeelden en verschillen in de hoofdstukken niet.

Onderwerp	Kern	Beslissend verschil
Onderzoek	Vraag eerst wat je wilt weten. Kies daarna bron en methode.	Waarom → interview; hoeveel → enquête; wat doet iemand → observatie; effect van wijziging → experiment.
Onderzoekskwaliteit	Validiteit is de juiste eigenschap meten. Betrouwbaarheid is consistent meten.	Nauwkeurigheid gaat over precisie en foutmarge; representativiteit over passende afspiegeling van de doelgroep.
7S	Strategy Structure Systems Staff Skills Style Shared values	Denk aan koers, inrichting, procedures, mensen, vaardigheden, leiding en gedeelde waarden.
SWOT	Intern → sterkte of zwakte; extern → kans of bedreiging.	Noem steeds vanuit welke organisatie je kijkt.
Niveaus	Strategisch → koers; tactisch → inrichting; operationeel → uitvoering.	De inhoud en reikwijdte zijn beslissend, de termijn is slechts een aanwijzing.
Accountmanagement	Regie, geografisch bereik en belang van de klant zijn verschillende indelingen.	Een keyaccount kan tegelijk nationaal en centraal worden beheerd.
Relatielevenscyclus	Acquisitie → aftasten → groei → verzadiging → neergang.	De hele relatie; een volwassen relatie kan een nieuw product gaan proberen.
Adoptie	Bewustwording → belangstelling → evaluatie → probeeraankoop → adoptie.	De acceptatie van één product of aanbod.
Accountindeling	Rating = criteria scoren; piramide of ABCD = groepen; Pareto = bijdragen rangschikken.	Geen universele ABCD drempels en geen verplicht exact 80/20 resultaat.
BCG	Marktgroei en relatief marktaandeel bepalen het vak.	Hoog/hoog star; hoog aandeel/lage groei cash cow; laag aandeel/hoge groei question mark; laag/laag dog.
Accountplan	Profiel → analyse → doelen → strategie → salesmix → actieplan → begroting.	Wie is de klant, waar staan we, waar willen we heen, hoe, waarmee, wie doet wat en wat kost het?
Verkoopstrategie	Crossselling = aanvullend; deepselling = meer hetzelfde; upselling = hogere variant.	Bepaal wat precies verandert aan de aankoop.

Onderwerp	Kern	Beslissend verschil
Samenwerking	Co development = samen ontwikkelen; co makership = samen maken of leveren; ESI = vroeg betrekken.	De vormen kunnen samengaan; benoem de aanwijzing waarop de vraag doelt.
Logistieke samenwerking	VMI = beheer; VOI = eigendom; VAL = extra logistieke bewerking.	Single = bewust één kiezen; sole = één geschikte beschikbaar; preferred = voorkeursleverancier.
Inkoopproces	Specificeren → selecteren → contracteren → bestellen → bewaken → nazorg.	Dit is de blik van de inkopende organisatie.
Voorraad	Technisch = fysiek; administratief = registratie; economisch = financiële positie.	Anticipatie plant verwachte pieken; veiligheidsvoorraad vangt onzekerheid op.
Systemen	WMS magazijn; OMS orders; TMS vervoer; ERP bedrijfsprocessen; EDI berichtenuitwisseling.	EDI is een manier van gestandaardiseerde uitwisseling, geen magazijn.
Orderindicatoren	Doorlooptijd = tijd; ratio = aandeel; omloopsnelheid = voorraadvernieuwingen per periode.	Controleer teller, noemer, periode en eenheid.
Overeenkomsten	Koop = leveren tegen prijs; huur = tijdelijk gebruik; opdracht = werkzaamheden.	Agent bemiddelt; distributeur koopt en verkoopt zelf; consignatievoorraad blijft eerst van de leverancier.
Contractbepalingen	Betaling, levering, eigendom, gebruik en geschillen zijn aparte onderwerpen.	Incoterms bepalen taken, kosten en risico; geen betaling, eigendomsoverdracht of toepasselijk recht.

Een bruikbaar antwoord op een open vraag

Van begrip naar onderbouwing

Keuze: Ik kies een proefplaatsing van één stoel.

Casusgegeven: De klant wil het zitcomfort zelf ervaren.

Verband: De proefplaatsing levert de ervaring die ontbreekt om een beslissing te nemen.

Herhaalplan voor twee weken

Moment	Actie
Dag 1-3	Lees hoofdstuk 1 en 2. Maak A-E, K1-K7, zoekplaat K27 en de eerste gemengde herhaling.
Dag 4-6	Lees hoofdstuk 3-5. Herhaal fouten uit 1-2 en maak de tweede gemengde herhaling.
Dag 7-9	Werk hoofdstuk 6 uit. Teken het accountplan, vergelijk strategieën en oefen concrete keuzes.
Dag 10-11	Lees hoofdstuk 7-8. Maak ook zoekplaat K28. Herhaal procesvolgordes, systemen, voorraad en overeenkomsten.
Dag 12	Maak de oefentoets in 60 minuten. Controleer met de deelpunten en diagnose.
Dag 13	Herstel de zwakste onderdelen. Beantwoord foutvragen opnieuw zonder aantekeningen.
Dag 14	Teken modellen uit je hoofd. Leg verschillen hardop uit en herhaal de vragen die je eerder gokte.

Foutenlogboek

Noteer ook een juist gegokt antwoord. Schrijf steeds het verschil dat je de volgende keer wilt herkennen.

Vraag	Mijn misverstand	Juiste aanwijzing	Herhalen op
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Laatste zelfcontrole

Kan ik elk proces in de juiste volgorde uitleggen? Kan ik bij een matrix de assen noemen? Kan ik twee verwante begrippen met voorbeelden onderscheiden? Kan ik bij elke keuze een feit uit de casus als bewijs noemen? Als één antwoord nee is, kies dan een gerichte herstellvraag.

13 Toetstermen en leesverwijzingen

Deze tabel koppelt alle 26 toetstermen uit de aangeleverde matrijs aan de hoofdstukken en oefentoets. K = kennis, B = begrip, T = toepassen. Een sterretje betekent dat de matrijs een open vraag aangeeft. De oefeningen trainen soms een ander niveau dan de toetsterm: basiskennis helpt je om later een situatie te begrijpen en een keuze te onderbouwen.

Code	Onderwerp	Matrijs	Reader	Boek uit matrijs
1.1	Marktonderzoekproces	K	H1	MC 2
1.2	Kwaliteit van onderzoek	K	H1	MC hoofdstuk niet vermeld
1.3	Veldonderzoek kiezen en toelichten	T *	H1	MC 2
1.4	Digitale gegevens en documentanalyse	B	H1	MC 2 en 10
1.5	Onderzoeks en voorspellingsmethoden	B	H1	MC 2 en 20; Sales 8
2.1	Interne factoren volgens 7S	B *	H2	AM 2
2.2	Sales SWOT	B	H2	AM 2
2.3	Strategisch tactisch en operationeel	B *	H2	AM 4
3.1	Vormen van accountmanagement	K	H3	AM 1
3.2	Indeling van de salesorganisatie	K	H3	Sales 1
4.1	Doelen van zakelijke netwerken	K	H4	AM 7
4.2	Relatielevenscyclus	B	H4	AM 7
5.1	Adoptieproces	B	H5	AM 7
5.2	Accountanalyse en accountindeling	B	H5	AM 7 en 1
5.3	BCG matrix	B	H5	AM 3
6.1	Onderdelen van het accountplan	K	H6	AM 1 en 3
6.2	Accountstrategieën met voorbeelden	B *	H6	AM 2 en 4
6.3	Logistieke samenwerking	B	H6	AM 4
6.4	Passende salesactie kiezen	T *	H6	AM 5
6.5	Touchpoint bij een klantreis kiezen	T *	H6	AM 2
7.1	Supply chain e fulfilment en systemen	K	H7	AM 8
7.2	Inkoopproces	K	H7	AM 8
7.3	Soorten voorraad	B	H7	AM 8
7.4	Indicatoren voor orderafhandeling	K	H7	AM 1
8.1	Bepalingen bij koopovereenkomsten	B *	H8	AM 9
8.2	Soorten overeenkomsten	B	H8	AM 9

De boekkolom is overgenomen uit de aangeleverde matrijs. Bij 1.2 is geen hoofdstuknummer ingevuld. Bij 1.5 staat op de vervolgpagina tevens S 8; hier is dit weergegeven als Sales 8. Verwijzingen naar boeken zijn een route voor verdiepend lezen, geen claim dat de volledige boeken als bron beschikbaar waren.

Koppeling aan de oefentoets

Toetsterm	Vraag in oefentoets
1.1	1
1.2	2
1.3	3
1.4	4
1.5	5
2.1	6
2.2	7
2.3	8
3.1	9
3.2	10
4.1	11
4.2	12
5.1	13
5.2	14
5.3	15
6.1	16
6.2	17
6.3	18
6.4	19
6.5	20
7.1	21
7.2	22
7.3	23
7.4	24
8.1	25
8.2	26

14 Bronnen

Basis voor inhoud en opbouw

Aangeleverde examenmatrijs Accountmanagement. EM_JAM_CO23_KE4_1, vastgesteld 19 december 2023. Commercie 2023 en verder; Junior accountmanager, niveau 4, crebocode 25877. De leerdoelen, begrippen, gewichten, taxonomie en boekverwijzingen in deze reader volgen deze versie.

Aangeleverde reader Marketing en Sales Studenteneditie. September 2026. Gebruikt als referentie voor de opbouw, leerroutine, visuele stijl en de fictieve praktijk van BureauNova. De Accountmanagement uitleg en opdrachten zijn voor deze reader geschreven.

Aanvullende verificatie

De onderstaande bronnen ondersteunen de modeluitleg en juridische begrippen. De samenvattingen in de reader zijn zelfstandig geformuleerd. Bronnen zijn geraadpleegd op 7 oktober 2026. Het accountmanagementlesboek zelf is niet aangeleverd; de boekverwijzingen komen daarom uit de examenmatrijs.

McKinsey - Enduring Ideas: The 7-S Framework

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

NIST - What is Exponential Smoothing?

<https://itl.nist.gov/div898/handbook/pmc/section4/pmc43.htm>

NIST - Forecasting with Single Exponential Smoothing

<https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/pmc/section4/pmc432.htm>

Boom, Accountmanagement (actueel inblikexemplaar), ISBN 9789037264531

https://www.boom.nl/media/44/9789037264531_ie.pdf

Boom, Accountmanagement (2019 inblikexemplaar)

https://www.boom.nl/media/44/49774_ie_accountmanagement.pdf

BCG, What Is the Growth Share Matrix?

<https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness, Strategic Positioning

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/strategic-positioning.aspx>

Ansoff, A Model for Diversification (1958), Management Science

<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.4.4.392>

University of Cape Town, open textbook Chapter 2, Ansoff Matrix

<https://openbooks.uct.ac.za/uct/catalog/download/29/52/1572?inline=1>

SAP Help, Supplier-Managed Inventory

<https://help.sap.com/docs/business-network-for-supply-chain/business-network-for-supply-chain-integration-and-configuration/e6fe41e52bef4c4ebcb82fab3d6b1dfc.html>

CIPS, Single sourcing vs. sole sourcing

<https://1prd-dxp.cips.org/intelligence-hub/sourcing/single-sourcing-vs-sole-sourcing>

Nevi, Co-makership

<https://nevi.nl/kennislab/begrippenx/co-makership>

Nevi, Voorkeursleverancier

<https://nevi.nl/kennislab/begrippen/voorkeursleverancier>

DHL, Retail Logistics and Transport Solutions

<https://dhlsupplychain.dhl.com/AU-Retail-Logistics>

Avinash Kaushik, See, Think, Do, Care Winning Combo

<https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>

KVK - Hoe een overeenkomst werkt

Overeenkomst, rechten en plichten, schriftelijke vastlegging en grenzen aan contractvrijheid; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/wetten-en-regels/hoe-een-overeenkomst-werkt/>

KVK - Hoe je algemene voorwaarden maakt

Algemene voorwaarden, terugkerende betaal- en leverafspraken, eigendomsvoorbehoud; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/wetten-en-regels/hoe-je-algemene-voorwaarden-maakt/>

KVK - Algemene voorwaarden delen: zo pak je dat aan

Vooraf kenbaar en leesbaar aanbieden van algemene voorwaarden; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/wetten-en-regels/algemene-voorwaarden-delen-zo-pak-je-dat-aan/>

KVK - Incoterms® uitgelegd: alles wat je moet weten en meer

Transporttaken, kosten, risico, DAP en EXW, genoemde plaats en versie; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/internationaal/incoterms-2020-alles-wat-je-moet-weten/>

ICC Academy - Incoterms® 2020: new rules, old problems

Incoterms regelen geen eigendom, toepasselijk recht of geschillenbeslechting en zijn geen vervanging voor een complete koopovereenkomst; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://academy.iccwbo.org/incoterms/article/incoterms-2020-new-rules-old-problems/>

Rijksoverheid - Kan ik een geschil oplossen zonder dat er een rechter aan te pas komt?

Mediation en arbitrage als onderscheiden vormen van geschillenoplossing; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.rijksoverheid.nl/vraag-en-antwoord/rechtspraak-en-geschiloplossing/kan-ik-een-geschil-oplossen-zonder-dat-er-een-rechter-aan-te-pas-komt>

Rijksoverheid - Hoe vraag ik octrooi (patent) aan?

Technische uitvinding, territoriale bescherming, geldigheidsduur en licentie; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.rijksoverheid.nl/vraag-en-antwoord/intellectueel-eigendom/hoe-kan-ik-octrooi-of-patent-aanvragen>

RVO - De basis van intellectueel eigendom

Octrooi, technische uitvinding en onderscheid met andere intellectuele rechten; geraadpleegd 7 oktober 2026.

https://www.rvo.nl/sites/default/files/2023-10/De_basis_van_intellectueel_eigendom.pdf

Rijksoverheid - Welke garanties heb ik op een product?

Onderscheid commerciële garantie en wettelijke rechten bij consumentenkoop; niet zonder meer toegepast op B2B; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.rijksoverheid.nl/vraag-en-antwoord/bescherming-van-consumenten/welke-garanties-heb-ik-op-een-product>

Ondernemersplein / RVO - Productaansprakelijkheid bij gebreken

Productgebrek, schade, oorzakelijk verband en productaansprakelijkheid. Alleen de stabiele hoofdlijn gebruikt; geen toekomstige wijzigingen of schadebedragen overgenomen. Geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://ondernemersplein.overheid.nl/wetten-en-regels/productaansprakelijkheid-bij-gebreken/>

KVK - Wat is leasing?

Operational lease en financial lease, economische versus juridische eigendom; contractafhankelijke details voorzichtig geformuleerd. Geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/geldzaken/wat-is-leasing/>

KVK - Distributeur of handelsagent: wie past bij jouw export?

Bemiddeling en provisie bij agentuur tegenover inkopen en wederverkoop voor eigen rekening bij distributie; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.kvk.nl/internationaal/distributeur-of-handelsagent-wie-kies-je/>

Ondernemersplein / KVK - Verkoop van producten in consignatie

Voorraad bij tussenpersoon, eigendom tot verkoop en afrekening daarna; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://ondernemersplein.overheid.nl/product-dienst-en-innovatie/product-of-dienst-verkopen/consignatieovereenkomst-afsluiten/>

PIANOo - Gunnen

Aanbestedingsproces, beoordelen, gunnen en daarna vastleggen van de overeenkomst; geraadpleegd 7 oktober 2026.

<https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure/gunnen>

ESS - Formules Logistiek supervisor

Omloopsnelheid/omzetsnelheid, consistente waarderingbasis en opslagduur/omzetduur; geraadpleegd 7 oktober 2026.

https://essmbo.nl/wp-content/uploads/2018/04/Formuleblad-Kerntaak-1_Financieel_LS_Lessen.pdf

Totstandkoming

Schema's zijn voor deze reader als vectorvisuals getekend. De coverillustratie is met de ingebouwde beeldgenerator gemaakt: een accountmanager en zakelijke klant bespreken een accountplan en de levering van werkplekken in een showroom. De afgebeelde personen zijn fictief. De tabellen, casusgegevens, oefenvragen, modelantwoorden en het zelfscoremodel zijn nieuw ontwikkeld voor deze voorbereiding.