



Marketing en Sales

Studentenreader en examentraining voor
Junior accountmanager

Mbo niveau 4
September 2026

Inhoud

Zo werk je met deze reader	2
1 Communicatieprocessen en modellen	4
2 Klantcontactkanalen	9
3 Klantbenadering.....	13
4 Koopgedrag	20
5 Branding	26
6 Marketingplanning en strategie	31
7 Assortiment.....	40
8 Prijs	44
9 Distributie en service	47
10 Marketingcommunicatie	52
11 Oefentoets	58
12 Antwoorden bij de hoofdstukken	64
13 Antwoorden en diagnose bij de oefentoets	72
14 Naslag en herhaling	75
15 Toetstermen en leesverwijzingen.....	77
16 Bronnen	79

Zo werk je met deze reader

Deze reader helpt je om de begrippen voor Marketing en Sales te begrijpen, te herkennen in een situatie en te gebruiken in je werk als junior accountmanager. Je leert hoe je klanten benadert, hun koopgedrag begrijpt en passende commerciële keuzes maakt. Schrijf bij een antwoord steeds welk gegeven uit de situatie jouw keuze bewijst.

Volgens de aangeleverde examenmatrijs duurt het kennisexamen 60 minuten en zijn geen hulpmiddelen toegestaan. De verdeling is 18% kennis, 76% begrip en 6% toepassen. Leer dus niet alleen definities: oefen vooral met het verschil tussen begrippen. De officiële examenvragen en cesuur staan niet in deze reader. De oefentoets is nieuw oefenmateriaal.

Een vaste manier van oefenen

1. Lees de leerdoelen en de uitleg van één hoofdstuk. Vertel daarna in je eigen woorden wat de begrippen betekenen.
2. Bestudeer het uitgewerkte voorbeeld en de schema's. Noem zelf de aanwijzing die het begrip bewijst.
3. Werk zonder terug te bladeren van herkennen naar uitleggen en toepassen. Vul de lege modellen en vergelijkingstabellen in. Gebruik voor langere antwoorden een schrift of eigen document.
4. Vergelijk met de antwoorden achterin. Lees ook waarom een ander antwoord niet past. Maak na een fout de herstellvraag R van dat hoofdstuk; de antwoorden daarop staan apart.
5. Noteer je fout in het foutenlogboek. Probeer de foutvraag en een gemengde vraag opnieuw na twee dagen en na een week. Gebruik pas daarna je aantekeningen.

Bij meerkeuzevragen kies je één beste antwoord. Bij open vragen geef je het begrip én een aanwijzing uit de situatie. Woorden als 'nieuw', 'bestaand', 'zelf', 'na aankoop' en 'voor de wederverkoper' bepalen vaak het antwoord.

Leren met de schema's

Lees bij elk schema eerst de titel, de assen en de richting van de pijlen. Leg hardop uit wat één vak of stap betekent. Maak daarna de kijkopdracht zonder het antwoord op te zoeken. De antwoorden bij K1 tot en met K17 staan aan het einde van hoofdstuk 12. Teken ten slotte het model uit je hoofd en bedenk zelf een voorbeeld. De curves zijn schematisch; leer de betekenis en de volgorde, niet de exacte vorm.

Kies je volgende stap

Je antwoord controleren

Een bruikbaar antwoord noemt het begrip, wijst een gegeven uit de situatie aan en verbindt die twee. Schrijf bijvoorbeeld: "Dit is deepselling, omdat de klant meer identieke stoelen koopt."

De leerkaart bovenaan ieder hoofdstuk vertelt wat je zelfstandig moet kunnen. De oefenstappen zijn: **1 Herkennen** (A en B), **2 Uitleggen en reconstrueren** (C en D), **3 Toepassen** (E). De gekleurde vakken hebben ook een label; je kunt dus ook in zwart-wit zien wat je moet doen.

Na hoofdstuk 3, 6 en 10 volgt gemengde herhaling. Maak deze eerst zonder de begrippenlijst. Noteer een vraagteken bij antwoorden die je gokt. Een goed gegokt antwoord vraagt nog om herhaling. Deze oefeningen helpen je leerwerk kiezen; ze hebben geen officiële examencesuur.

De praktijk in deze reader

Je werkt in de voorbeelden bij BureauNova, een fictieve leverancier van werkplekken aan bedrijven. BureauNova verkoopt bureaus, stoelen en accessoires, adviseert over inrichting en biedt onderhoud aan. Klanten zijn onder meer kantoren, scholen en kleine ondernemers. Alle bedrijfsnamen, personen, bedragen en cases in de oefeningen zijn fictief. Sommige voorbeelden gaan over consumenten, omdat de matrijs ook B2C-begrippen toetst.

Een behoefte is een ervaren tekort, bijvoorbeeld een prettige werkplek. Een wens is de gewenste invulling, bijvoorbeeld een verstelbaar bureau. Een koopmotief is de reden om te kopen, bijvoorbeeld gemak of veiligheid. Marketing onderzoekt en beïnvloedt de aansluiting tussen markt en aanbod. Sales zet die aansluiting om in klantcontact, passende afspraken en duurzame klantrelaties.

Leerroute en examenweging

Hoofdstuk en toetstermen	Gewicht	Vragen oefentoets
1 Communicatieprocessen en modellen 1.1-1.3	9%	1-3
2 Klantcontactkanalen 2.1-2.2	6%	4-5
3 Klantbenadering 3.1-3.5	15%	6-10
4 Koopgedrag 4.1-4.4	12%	11-14
5 Branding 5.1-5.3	9%	15-17
6 Marketingplanning en strategie 6.1-6.5	15%	18-22
7 Assortiment 7.1-7.3	9%	23-25
8 Prijs 8.1-8.2	6%	26-27
9 Distributie en service 9.1-9.3	9%	28-30
10 Marketingcommunicatie 10.1-10.3	9%	31-33

De gewichten tellen op tot 99% door afronding in de matrijs. Alle 33 toetstermen komen terug. Achterin vind je de boekverwijzingen per toetsterm. Plan voor hoofdstuk 3 en 6 meer herhaling in, maar sla de kleinere onderdelen niet over.

1 Communicatieprocessen en modellen

Leerkaart 1 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken zender, boodschap, medium, ontvanger en ruis in klantcontact.
2. Ik leg de verschillen tussen AIDA, VOITA en VOCATIO uit.
3. Ik kies passende woorden en een concrete vervolgstap voor een klant.

Kernbegrippen: ZBMO, feedback, ruis, AIDA, VOITA, VOCATIO, verbaal en non-verbaal.

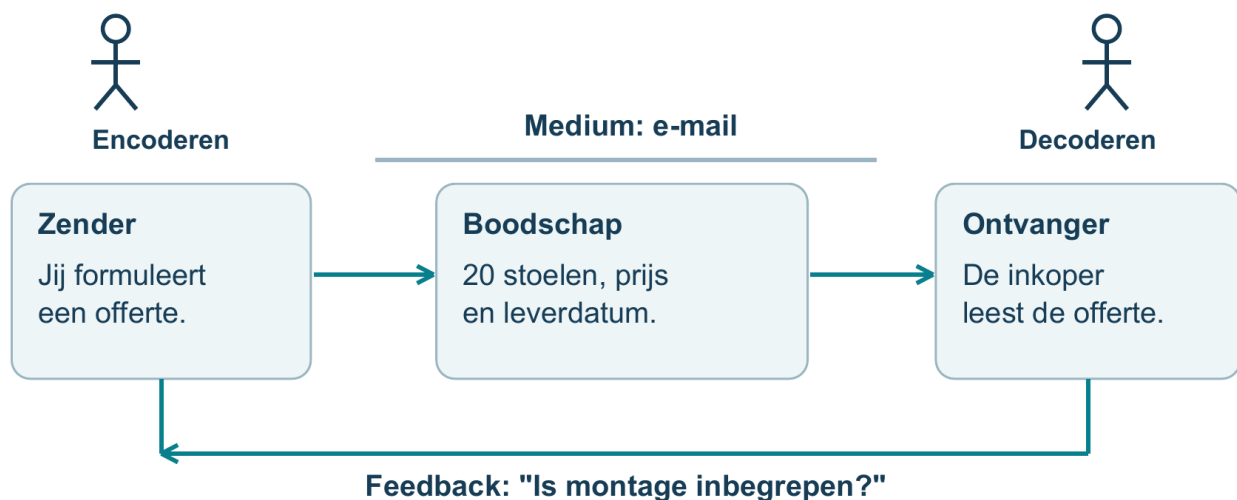
Let op: Woorden op papier zijn ook verbale communicatie.

Toetstermen 1.1-1.3. Leesverwijzing: Sales, hoofdstuk 2 en 6.

Het ZBMO model

Toetsterm 1.1. Communicatie begint bij een zender met een bedoeling. De zender zet die bedoeling om in woorden, beelden of gebaren. Dat heet coderen of encoderen. De boodschap gaat via een medium naar de ontvanger. De ontvanger geeft betekenis aan die boodschap: decoderen. Die betekenis kan afwijken van wat de zender bedoelde.

Figuur 1. Het ZBMO model



Interne ruis: afleiding bij een persoon.

Externe ruis: storing of lawaai.

Kijkopdracht K1. Waar in het schema plaats je een haperende internetverbinding?

Feedback is de reactie op een boodschap. Interne ruis zit bij zender of ontvanger, zoals zorgen, vooroordelen of onoplettendheid. Externe ruis komt van buitenaf, zoals lawaai, een slechte verbinding of een onleesbare afdruk.

De pijl loopt dus van zender via boodschap en medium naar ontvanger. Feedback loopt terug. Bij een antwoord wisselen zender en ontvanger van rol. Een veelgebruikte afkorting kan verkeerd worden gedecodeerd als de klant het vakjargon niet kent. Controleer begrip door te vragen: 'Wat betekent deze afspraak voor uw planning?'

Drie modellen in de juiste volgorde

Toetsterm 1.2. AIDA beschrijft hoe je van aandacht naar actie werkt. VOITA beschrijft de opbouw van een verkoopgesprek inclusief voorbereiding. VOCATIO werkt het behoefteonderzoek en het overtuigen tijdens het gesprek verder uit.

Figuur 2. Van aandacht naar actie

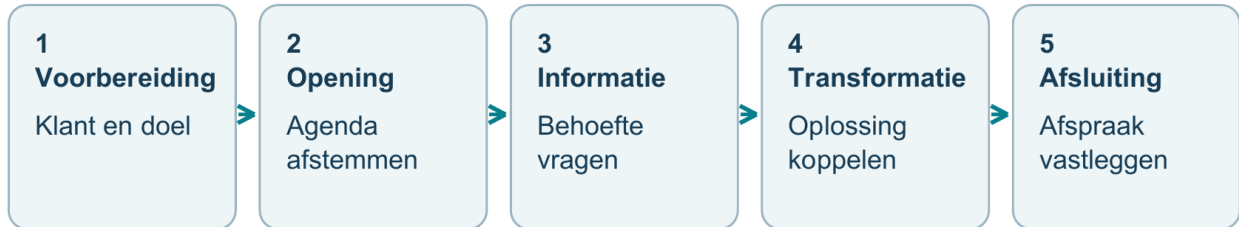


Wat moet de klant na jouw boodschap doen?

Kijkopdracht K2. Welke stap ontbreekt als iemand je advertentie ziet maar geen reden krijgt om verder te lezen?

Figuur 3. VOITA en VOCATIO**VOITA**

Inclusief wat je vóór het gesprek doet

**VOCATIO**

De behoefte en oplossing stap voor stap bespreken

**Kijkopdracht K3.** In welk model is voorbereiding een aparte fase?

Bij **Voorbereiding** onderzoek je de klant en DMU en stel je het gespreksdoel vast. Tijdens **Opening** stem je doel, agenda en tijd af. Bij **Informatie** onderzoek je behoeften, wensen, koopmotieven en voorwaarden. Bij **Transformatie** vertaal je die informatie naar een passende oplossing en voordelen. Bij **Afsluiting** vraag je instemming met een order of concrete vervolgspraak.

Bij **Verkenning** vraag je naar probleem, situatie en wensen. Tijdens **Omschrijving** vat je de behoefte samen en controleer je je begrip. Bij **Confrontatie** presenteert of demonstreer je de oplossing tegenover de behoefte. Met **Argumentatie** onderbouw je waarom die oplossing past. Bij **Tegenwerpingen** onderzoek en behandel je bezwaren. Bij **Instemming** controleer je of de klant de oplossing en voorwaarden accepteert. Bij **Order** leg je de bestelling of vervolgspraak concreet vast.

Confrontatie betekent hier het bij elkaar brengen van behoefte en aanbod. Het is geen ruzie. Een bezwaar is ook niet automatisch een afwijzing: het kan laten zien welke informatie de klant nog mist. De VOCATIO-fasen worden ook aangeduid als 'omschrijving klantprobleem', 'instemming verkrijgen' en 'order verwerven'. [2]

Soorten communicatie herkennen

Toetsterm 1.3. Je kunt één situatie op verschillende manieren indelen. Een zakelijke e-mail aan een klant is bijvoorbeeld extern, verbaal en formeel. Verbaal betekent met woorden; dat kan mondeling én schriftelijk zijn.

Indeling	Onderscheid
Intrapersoonlijk	Je denkt iets bij jezelf: 'Welke vraag stel ik eerst?'
Interpersoonlijk	Communicatie tussen personen, zoals een gesprek met een inkoper.
Groepscommunicatie	Communicatie binnen een groep, zoals een teamoverleg.
Massacommunicatie	Een boodschap voor een groot, verspreid publiek, zoals een radiospot.
Intern of extern	Binnen de eigen organisatie of met personen daarbuiten.
Verbaal of non-verbaal	Woorden tegenover bijvoorbeeld mimiek, houding en gebaren.
Formeel of informeel	Volgens zakelijke rollen en afspraken tegenover spontaan, los contact.

Uitgewerkt voorbeeld

Je vraagt in een videogesprek: 'U wilt dus twintig werkplekken vóór de verhuizing ingericht hebben?' De klant knikt, maar het beeld hapert. Het samenvatten en controleren past bij Omschrijving in VOCATIO. De knik is non-verbale feedback. Het haperende beeld is externe ruis. Dezelfde gebeurtenis kan dus bij meerdere modellen horen; kijk welke indeling de vraag noemt.

Veelgemaakte fouten

Verwar het kanaal niet met de inhoud van de boodschap. Zet bij AIDA interesse vóór verlangen. Zet bij VOITA voorbereiding vóór opening. Noem geschreven tekst niet non-verbaal alleen omdat niemand hardop spreekt.

Oefenen

1 Herkennen

1A. Een klant hoort je uitleg slecht door een boormachine. Benoem de soort ruis en onderstreep het gegeven dat dit bewijst.

1B. Je bestudeert vóór een afspraak het klantdossier en bepaalt een gespreksdoel. Welke VOITA-fase is dit? Welke VOCATIO-fase herken je in: "U zoekt dus verstelbare stoelen. Begrijp ik dat goed?"

2 Uitleggen en reconstrueren

1C. Een accountmanager mailt volgens de vaste bedrijfsprocedure een offerte aan een klant. Leg uit waarom dit extern, verbaal en formeel is. Waarom is "schriftelijk dus non-verbaal" onjuist?

1D. Vul de vier AIDA-fasen uit je hoofd in. Schrijf onder Action een concrete vervolghandeling. Leg uit wat Interest toevoegt aan Attention.

Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
.....			

3 Toepassen

1E. Je werkt bij een sportschool. Een bedrijf wil een kennismaking voor zijn medewerkers. Schrijf een korte uitnodiging met herkenbare AIDA-stappen. Benoem daarna zender, boodschap, medium en ontvanger.

2 Klantcontactkanalen

Leerkaart 2 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik kies een contactkanaal op basis van doel en urgentie.
2. Ik onderscheid contactkanaal en verkoopkanaal.
3. Ik herken dropshipping, affiliateverkoop en click en collect.

Kernbegrippen: Contactkanaal, verkoopkanaal, B2B, B2C, C2C, horizontaal, verticaal.

Let op: Een kanaal voor contact is niet automatisch de plek waar de aankoop plaatsvindt.

Toetstermen 2.1-2.2. Leesverwijzing: Sales, hoofdstuk 3.

Een passend contactkanaal kiezen

Toetsterm 2.1. Een contactkanaal gebruik je om te informeren, overleggen of service te geven. Kies op basis van doelgroep, doel, urgentie, ingewikkeldheid en de behoefte aan persoonlijk of besloten contact. Een kanaal is niet voor iedere klant automatisch geschikt. Kijk waar de doelgroep daadwerkelijk bereikbaar is.

Kanaalgroep	Voorbeelden en passend gebruik
Sociale media	LinkedIn, X, Facebook, YouTube, Pinterest, Instagram, TikTok, Snapchat en BeReal. Voor zichtbaarheid, interactie en informatie in een netwerk. LinkedIn kan passen bij zakelijke contacten; video bij een demonstratie.
Gesloten berichtenkanalen	WhatsApp, livechat, chatbot, Facebook Messenger en iMessage. Voor gericht contact. Een chatbot kan standaardvragen beantwoorden; een medewerker kan complexe vragen overnemen.
Directe e-mail en mailing	Gerichte informatie of aanbiedingen aan één of meer ontvangers. E-mail is bruikbaar voor een uitgewerkte offerte die de klant later wil nalezen.
Website en contactformulier	Informatie vindbaar maken en vragen gestructureerd binnenkrijgen. Een formulier is minder geschikt als direct overleg nodig is.
Klantenportaal of client portal	Een persoonlijke omgeving voor bijvoorbeeld orders, documenten en serviceverzoeken.
Catalogus	Geordend overzicht van het aanbod, op papier of digitaal. Helpt bij vergelijken en bestellen.
Klantcontactcentrum	Een centraal team dat klantvragen via bijvoorbeeld telefoon, e-mail en chat behandelt. Ook customer contact center genoemd.
Servicepunt of balie	Persoonlijke uitleg, afhalen, laten zien van een probleem of directe hulp op locatie.
Televisie, radio en out-of-home	Breed bereik; out-of-home is communicatie buitenshuis, zoals een reclamevlak bij een station.

Kanaalgroep	Voorbeelden en passend gebruik
Geschreven media	Tijdschrift of magazine, vakblad, dagblad en huis-aan-huisblad, op papier of online. Een vakblad bereikt een specifieke beroepsgroep.

Een platform kan meerdere functies hebben. Een openbaar bericht op Facebook is iets anders dan een besloten gesprek via Messenger. Onderbouw je keuze met het doel: 'Ik kies een telefoongesprek omdat de levering vandaag moet worden afgestemd en direct overleg nodig is.' Bevestig de afspraak daarna schriftelijk als dat de duidelijkheid vergroot.

Verkoopkanalen herkennen

Toetsterm 2.2. Een verkoopkanaal is de route waarlangs het aanbod wordt verkocht. Op een marketplace of online marktplaats bieden meerdere partijen producten of diensten aan. Een horizontale marktplaats heeft uiteenlopende productcategorieën. Een verticale marktplaats richt zich op één branche of productgebied, bijvoorbeeld uitsluitend professionele keukenapparatuur.

B2B is verkoop van bedrijf aan bedrijf. B2C is verkoop van bedrijf aan consument. C2C is handel tussen consumenten. Die indeling gaat over wie koopt en verkoopt, niet over de breedte van het aanbod. Een marktplaats kan dus tegelijk verticaal en B2B zijn.

Vorm	Herkenbaar aan
Webwinkel met eigen voorraad	De verkoper houdt zelf voorraad aan en laat daaruit leveren.
Dropshipping webwinkel	De klant bestelt bij de webshop; een leverancier verzendt rechtstreeks naar de klant. De webshop houdt die goederen niet zelf op voorraad.
Affiliate webwinkel	De site verwijst door naar een andere verkoper en verdient bijvoorbeeld een vergoeding bij een verkoop. De aankoop vindt bij die andere partij plaats.
Online showroom	Een digitaal aanbod om te bekijken en vergelijken; bestellen verloopt bijvoorbeeld via een adviseur of offerte.
Social shop	Een winkelomgeving binnen een sociaal platform.
Click en collect	Online bestellen en de bestelling afhalen op een fysieke locatie.
Beurs	Tijdelijke bijeenkomst waar aanbieders demonstreren, contacten leggen en soms direct orders sluiten.
Fysieke winkel	Verkoop op een locatie waar de klant producten kan bekijken en kopen.
Showroom	Presentatieruimte waarin bekijken, demonstreren en adviseren centraal staan. Levering kan later volgen.

Uitgewerkt voorbeeld

Een inkoper vraagt via livechat of er een proefstoel beschikbaar is. Hij bestelt vervolgens in de webshop en haalt de stoel af bij een vestiging. Livechat is het contactkanaal. De webwinkel is het online verkoopkanaal. De combinatie van online bestellen en afhalen heet click en collect.

Veelgemaakte fouten

Dropshipping is niet hetzelfde als affiliateverkoop: bij affiliateverkoop verwijst je de klant door. Horizontaal of verticaal zegt niets over B2B of B2C. Een breed bekend platform is niet vanzelf het beste kanaal; de doelgroep en het contactdoel geven de doorslag.

Oefenen

1 Herkennen

2A. Een klant wil eerdere facturen en zijn orderstatus zelfstandig terugvinden in een persoonlijke omgeving. Welk kanaal past?

2B. Op een platform verhandelen uitsluitend bedrijven professionele ovens. Deel het platform in naar aanbod en deelnemers.

2 Uitleggen en reconstrueren

2C. Een klant stelt een vraag via livechat, bestelt in de webshop en haalt het product bij een vestiging af. Benoem contactkanaal, verkoopkanaal en de combinatie van bestellen en ontvangen. Leg uit waarom dit verschillende indelingen zijn.

2D. Vul de vergelijkingstabel in zonder terug te bladeren. Geef per situatie de verkoopvorm en één beslissend verschil met de andere vormen.

Situatie	Verkoopvorm	Beslissend verschil
De bezoeker klikt door en koopt bij een andere webshop.		
De klant koopt in de webshop; de leverancier verzendt rechtstreeks.		
De klant bestelt online en haalt op bij een vestiging.		

3 Toepassen

2E. Een levering aan een restaurant komt over een uur, maar de ingang is geblokkeerd. Kies een eerste contactkanaal en een kanaal om de afspraak vast te leggen. Schrijf ook welke informatie je moet bevestigen.

3 Klantbenadering

Leerkaart 3 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken salesfuncties en DMU-rollen aan wat iemand doet.
2. Ik onderscheid manieren om leads te vinden en klanten te benaderen.
3. Ik koppel verkoopmethoden en verdienmodellen aan een casus.

Kernbegrippen: DMU, lead, prospect, SEO, SEA, social selling, crossselling, deepselling, upselling.

Let op: Meer omzet betekent niet automatisch upselling.

Toetstermen 3.1-3.5. Leesverwijzing: Sales, hoofdstuk 1, 3, 4 en 6.

Wie doet wat in sales

Toetsterm 3.1. Een junior accountmanager onderzoekt klantvragen, onderhoudt relaties, bereidt aanbiedingen voor en volgt afspraken op. Je stemt intern af zodat een belofte ook uitgevoerd kan worden. Functietitels verschillen per bedrijf; herken vooral de beschreven verantwoordelijkheid.

Functie	Kenmerkende taak of verantwoordelijkheid
Accountmanager	Beheert en ontwikkelt een groep klanten; maakt accountafspraken en bewaakt de relatie en commerciële resultaten.
Keyaccountmanager	Beheert de strategisch belangrijkste klanten, vaak met complexe of langdurige afspraken.
Vertegenwoordiger	Bezoekt klanten en prospects, presenteert het aanbod en verwerft orders.
Salesmanager	Stuurt het verkoopteam, verdeelt doelen, coacht en bewaakt resultaten.
Commercieel directeur	Bepaalt en bestuurt het commerciële beleid op organisatieniveau.
Merchandiser	Verbeterd presentatie en zichtbaarheid van producten op verkooppunten.
Service merchandiser of rack jobber	Verzorgt namens een leverancier bijvoorbeeld schapvoorraad, aanvulling en presentatie bij een winkel.
Manager internationale handel	Coördineert internationale handelsactiviteiten en relaties met buitenlandse partners.
Vestigingsmanager groothandel	Stuurt een groothandelsvestiging, medewerkers, dienstverlening en resultaten aan.
Retailmanager	Stuurt winkelactiviteiten, personeel, assortimentspresentatie en verkoopresultaten aan.

De decision making unit

Toetsterm 3.2. De DMU bestaat uit de mensen die de zakelijke aankoop beïnvloeden. De persoon met wie jij spreekt is niet altijd degene die beslist. Eén persoon kan meerdere rollen vervullen; meerdere mensen kunnen dezelfde rol hebben.

Figuur 4. De mensen achter de aankoop



Kijkopdracht K4. Kan de inkoper ook de beslisser zijn? Leg uit.

Vraag bijvoorbeeld: 'Wie gebruikt de werkplekken, wie beoordeelt de eisen en wie geeft definitief akkoord?' De inkoper heeft vaak invloed, maar is niet automatisch de beslisser. Benoem de rol op basis van de handeling die in de casus centraal staat.

Potentiële klanten bereiken

Toetsterm 3.3. Lead generation of leadgeneratie betekent het verkrijgen van contacten met mogelijke klanten. Een lead is een aanknopingspunt voor verkoop. Een prospect is doorgaans een mogelijke klant van wie al beter bekend is dat deze bij het aanbod past. Bedrijven kunnen verschillende grenzen hanteren voor deze woorden.

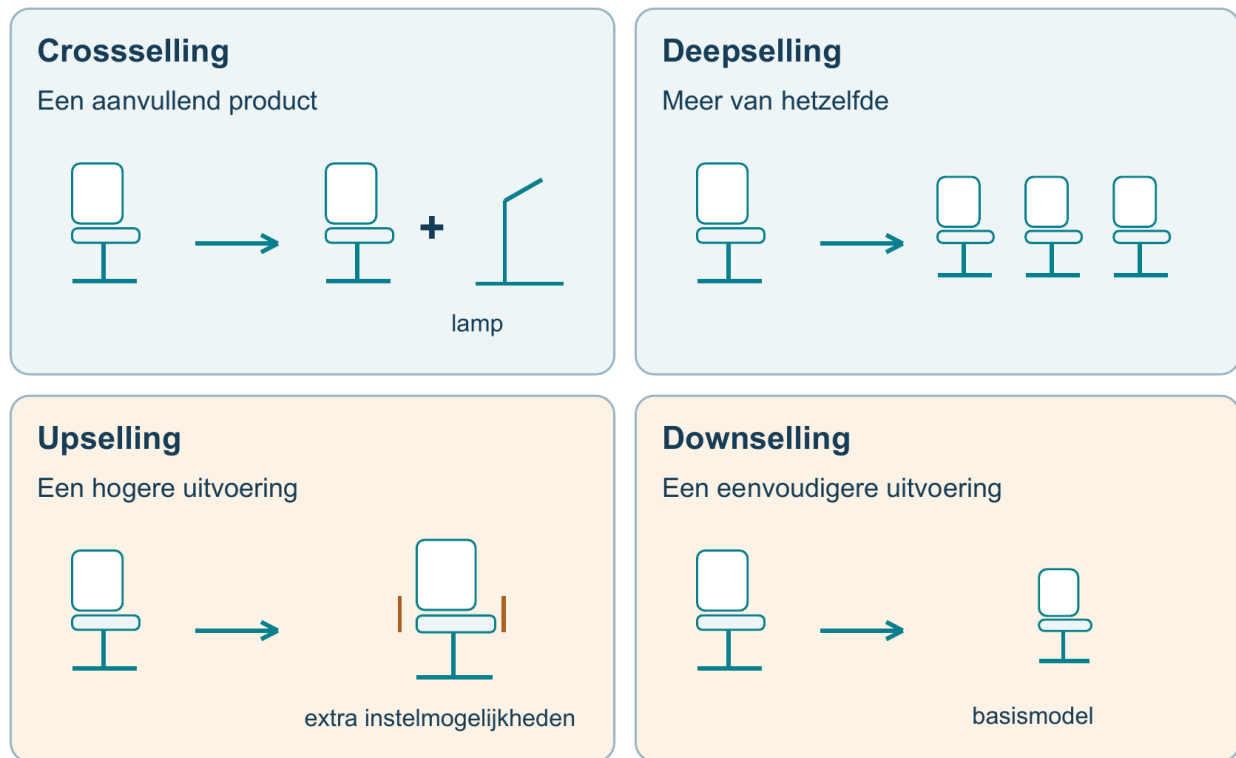
Methode	Betekenis en herkenningspunt
SEO	Search engine optimisation: de website verbeteren om beter vindbaar te zijn in onbetaalde zoekresultaten. Bijvoorbeeld duidelijke productinformatie.
SEA	Search engine advertising: betalen voor advertenties bij zoekopdrachten.

Methode	Betekenis en herkenningpunt
Contentmarketing	Relevante inhoud aanbieden om een doelgroep te helpen en aan te trekken, zoals een gids over werkplekinrichting.
Webinar	Online kennissessie of presentatie, vaak met gelegenheid voor vragen.
Whitepaper of e-book	Downloadbaar document met uitleg of verdieping. Kan een aanleiding zijn voor vervolcontact.
Social selling	Via sociale netwerken zakelijke relaties opbouwen, vragen beantwoorden en relevante kennis delen.
Koude acquisitie of canvassing	Zelf nieuwe mogelijke klanten benaderen zonder bestaande warme relatie.
Cold calling	Koude acquisitie via de telefoon.
Direct mail	Een gerichte commerciële boodschap direct aan een ontvanger sturen. Let op of de casus post of e-mail bedoelt.
Ambassadeur	Een tevreden klant of relatie beveelt je actief aan.
Reference selling	Referenties en ervaringen van bestaande klanten gebruiken om vertrouwen bij anderen op te bouwen.
Consultative selling	Doelvragen naar het klantprobleem en adviseren vanuit de behoefte. De oplossing staat centraal.
Netwerken	Contacten opbouwen en onderhouden waaruit informatie, aanbevelingen en kansen ontstaan.

De matrijs groepeerde ambassadeurs, reference selling, consultative selling en netwerken onder indirecte acquisitie. Consultative selling beschrijft inhoudelijk vooral een adviserende verkoopaanpak. Herken in een vraag de behoefteanalyse en het advies. Een webinar kan tegelijk kennisdeling en contentmarketing zijn; de vraag bepaalt het gewenste begripsniveau.

Meer of anders verkopen

Toetsterm 3.4. Begin steeds met wat de klant oorspronkelijk wilde kopen. Vergelijk dat met het uiteindelijke aanbod.

Figuur 5. Vier manieren van verkopen**Kijkopdracht K5.** Wat is het beslissende verschil tussen deepselling en upselling?

Een passende vervolgaankoop kan de klant helpen. Vraag eerst wat nodig is. Een duurdere uitvoering is geen goede oplossing als de extra functies voor de klant geen waarde hebben.

Hoe verdient het bedrijf geld

Toetsterm 3.5. Een verdienmodel beschrijft waarvoor en op welke manier klanten of andere partijen betalen. Het is iets anders dan het kanaal waar de verkoop plaatsvindt.

Verdienmodel	Betekenis en voorbeeld
Transactiemodel	Betaling per losse verkoop: een bureau voor een afgesproken prijs.
Abonnementsmodel	Terugkerende betaling voor toegang of levering: maandelijks een servicepakket.
Advertentiemodel	Adverteerders betalen voor bereik bij een publiek: een gratis vaksite met advertenties.
Bemiddelingsmodel	Vergoeding voor het samenbrengen van vraag en aanbod, bijvoorbeeld commissie via een marktplaats.
Instapmodel of freemiummodel	Een blijvend gratis basisversie met betaalde extra mogelijkheden.
Lokaasmodel	Een aantrekkelijk geprijsd basisproduct stimuleert aankopen van bijbehorende verbruiksartikelen of vervolgdiensten.

Verdienmodel	Betekenis en voorbeeld
Servitization	Een product wordt als dienst of prestatie aangeboden, bijvoorbeeld betalen voor beschikbare ingerichte werkplekken inclusief onderhoud.
Verhuurmodel	Betalen voor tijdelijk gebruik; de gebruiker koopt het eigendom niet.
Peer-to-peer	Gebruikers delen, ruilen, omruilen of verhuren onderling. Een ondersteunend platform kan verdienen aan een vergoeding.

Meerdere modellen kunnen samengaan: een werkplek als dienst kan via een abonnement worden betaald. Freemium verschilt van een free trial: een proefperiode is tijdelijk gratis, terwijl de basisversie bij freemium gratis blijft.

Uitgewerkt voorbeeld

Een teamleider meldt dat de stoelen versleten zijn. Medewerkers testen modellen, een arbodeskundige adviseert over instelmogelijkheden, de inkoper vraagt offertes op en de directeur geeft akkoord. Je herkent achtereenvolgens initiator, users, influencer, buyer en decider. Je adviseert vervolgens een onderhoudsdienst omdat de klant weinig eigen facilitaire capaciteit heeft: dat is consultative selling. Verkoop je ook vloermatten bij de stoelen, dan is dat crossselling.

Veelgemaakte fouten

Meer omzet betekent niet automatisch upselling: meer stuks is deepselling. Een advertentie op een sociaal platform is niet vanzelf social selling. Een DMU-rol hangt af van gedrag, niet van het hoogste functieniveau. Een webshop is een kanaal, geen volledige uitleg van het verdienmodel.

Oefenen

1 Herkennen

3A. Wie stuurt het verkoopteam en zijn teamdoelen aan? Wie beheert de strategisch belangrijkste individuele klanten?

3B. Benoem de verkoopmethode: a meer identieke stoelen; b een luxere stoel; c een vloermat bij de stoel; d een eenvoudiger stoel binnen een lager budget.

2 Uitleggen en reconstrueren

3C. Een leverancier betaalt voor zoekadvertenties. Zijn accountmanager beantwoordt op een sociaal netwerk inhoudelijke vragen en bouwt relaties op. Benoem beide methoden. Leg uit waarom de tweede niet alleen "online reclame" is.

3D. Vul bij iedere handeling de DMU-rol in. Leg daarna uit waarom de functietitel "inkoper" niet automatisch bewijst dat iemand ook de beslisser is.

Handeling	DMU-rol
Signaleert de behoefte	
Gebruikt het product	
Adviseert inhoudelijk	
Regelt toegang tot personen	
Onderhandelt en plaatst de order	
Geeft definitief akkoord	

3 Toepassen

3E. Een softwarebedrijf biedt een blijvend gratis basispakket en betaalde extra functies. Een adviseur vraagt eerst door naar het klantprobleem en raadt daarna een hogere uitvoering aan omdat die past bij de behoefte. Benoem verdienmodel, verkoopbenadering en verkoopmethode. Onderbouw elk antwoord.

Gemengde herhaling 1

Hoofdstuk 1 tot en met 3. Maak de zes vragen zonder terug te bladeren. Benoem telkens het begrip én het gegeven dat je keuze bewijst. Antwoorden en uitleg staan in hoofdstuk 12.

G1.1. Een medewerker van een groothandel stuurt een offerte per e-mail. Wat is de boodschap en wat is het medium?

G1.2. Een zakelijk platform verkoopt alleen professionele koffiemachines, uitsluitend tussen bedrijven. Geef beide indelingen.

G1.3. Een assistent bepaalt welke leveranciers met de directeur mogen spreken. Welke rol vervult de assistent?

G1.4. Een klant bestelt vier extra identieke kratten. De omzet stijgt. Welke verkoopmethode past en waarom?

G1.5. Een sportschool heeft een blijvend gratis trainingsapp met betaalde extra functies. Welk verdienmodel past?

G1.6. Je sluit een adviesgesprek af met: "Welke proefdatum spreken we af?" Benoem de VOITA-fase en formuleer een passende afspraakbevestiging.

Zo kies je je herhaling

Beoordeel per vraag of begrip én uitleg kloppen. Herhaal een fout of gegokt antwoord na twee dagen. Gebruik de verwijzing bij het antwoord om de uitleg terug te vinden.

4 Koopgedrag

Leerkaart 4 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken koopfasen en ervaringen vóór, tijdens en na aankoop.
2. Ik onderscheid koopgedrag, koopsituatie en koopmotief.
3. Ik herken adoptiecategorieën in een nieuwe situatie.

Kernbegrippen: Customer journey, funnel, See Think Do Care, RAG, BPO, UPO, rebuy, adoptie.

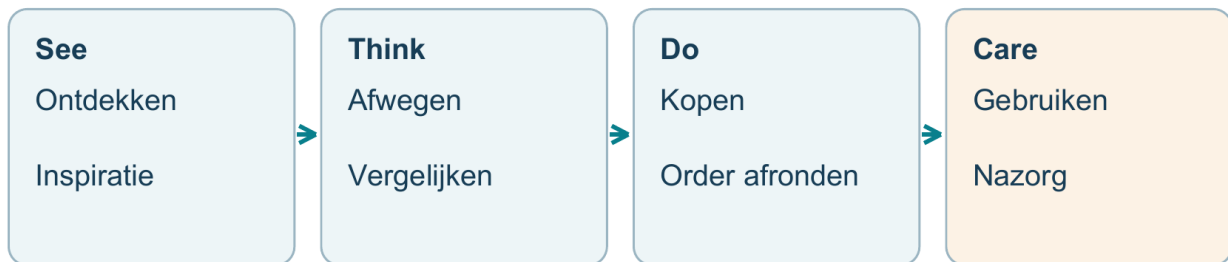
Let op: Koopgedrag en koopsituatie beschrijven verschillende kanten van een aankoop.

Toetstermen 4.1-4.4. Leesverwijzing: Sales, hoofdstuk 4, 5 en 6.

Van behoefte naar gebruik

Toetsterm 4.1. Het koopproces of de buying journey beschrijft de weg naar een aankoop. Een bruikbare volgorde is: behoefte herkennen, informatie zoeken, alternatieven vergelijken, een aankoopbesluit nemen en de aankoop achteraf beoordelen. Bij zakelijke aankopen kan dit uitgebreider zijn, met het vaststellen van eisen, aanvragen van offertes en selecteren van leveranciers.

De customer journey is de hele klantreis, inclusief ervaringen vóór, tijdens en na de aankoop. Een touchpoint is een contactmoment, zoals een advertentie, gesprek, levering of servicevraag. De klant kan teruggaan naar een eerdere fase of meerdere kanalen gebruiken.

Figuur 6. De klantreis en de salesfunnel**Klantreis: wat ervaart de klant?****Salesfunnel: hoeveel kansen gaan door?****Niet iedereen gaat door.**

Dit is een schematische funnel, geen vaste verhouding.

Na de order loopt de klantrelatie door in Care.

Kijkopdracht K6. Waarom is een order niet het einde van de customer journey?

Bij **See** heeft de relevante doelgroep nog geen concrete koopintentie. Bij **Think** overweegt de klant een oplossing en onderzoekt mogelijkheden. Bij **Do** is de koopintentie duidelijk. **Care** richt zich op bestaande klanten, gebruik en ondersteuning. Inspiratie past bij See, vergelijkingsinformatie bij Think, bestelhulp bij Do en nazorg bij Care.

Een sales funnel laat zien hoe een brede groep mogelijke klanten smaller wordt tot bijvoorbeeld gekwalificeerde prospects, offertes en orders. Niet iedereen gaat door. De funnel bekijkt vooral de voortgang vanuit het verkoopproces; de journey bekijkt de ervaring vanuit de klant. Een ontvangen order beëindigt de klantrelatie niet.

Koopgedrag en koopsituatie

Toetsterm 4.2. Koopgedrag gaat over hoeveel moeite iemand doet om te beslissen. De koopsituatie beschrijft bij zakelijke aankopen hoeveel ervaring de organisatie met die aankoop heeft en wat er verandert.

Koopgedrag	Herkenningspunt
RAG of routinematig aankoopgedrag	Weinig nadenken of vergelijken, vaak uit gewoonte. Bijvoorbeeld dezelfde koffie bestellen.

Koopgedrag	Herkenningpunt
BPO of beperkt probleemoplossend aankoopgedrag	Enige vergelijking; de koper kent het soort product al. Bijvoorbeeld enkele nieuwe muizen vergelijken.
UPO of uitgebreid probleemoplossend aankoopgedrag	Veel informatie en alternatieven onderzoeken vanwege risico, belang of onbekendheid. Bijvoorbeeld een complete nieuwe kantoorinrichting.

Zakelijke koopsituatie	Herkenningpunt
Straight rebuy of ongewijzigde heraankoop	Dezelfde aankoop onder dezelfde voorwaarden opnieuw doen.
Modified rebuy of gewijzigde heraankoop	Opnieuw kopen, maar specificatie, hoeveelheid, leverancier of voorwaarden wijzigen.
New task buy of eerste aankoop	De organisatie koopt dit voor het eerst en moet de aanpak bepalen.

Een first-time aankoop hoeft voor iedere individuele medewerker niet nieuw te zijn. Kijk naar de organisatie die koopt. RAG en straight rebuy gaan vaak samen, maar zijn verschillende indelingen.

Wat beïnvloedt de koper

Toetsterm 4.3. Klanten beslissen vanuit hun situatie, overtuigingen en omgeving. Een argument werkt pas goed als het aansluit bij het relevante motief.

Factor	Uitleg en voorbeeld
Persoonlijkheid en levensstijl	De eigen manier van leven en handelen. Een koper die graag experimenteert, probeert sneller iets nieuws.
Economische factoren	Inkomen en koopkracht bepalen wat iemand kan besteden.
Emotionele factoren	Emoties, eigenbelang, incentives, ambities en persoonlijke relaties. Een koper wil bijvoorbeeld waardering krijgen voor een geslaagd project.
Motivatie	De drijfveer om iets te doen: rugklachten willen verminderen.
Perceptie	Hoe iemand informatie waarneemt en interpreteert: een hoge prijs zien als teken van kwaliteit.
Leren	Ervaringen veranderen verwachtingen: na een slechte levering stelt de klant extra vragen.
Attitude	De houding tegenover een aanbod, met samenhang tussen kennis, gevoel of houding en gedrag.

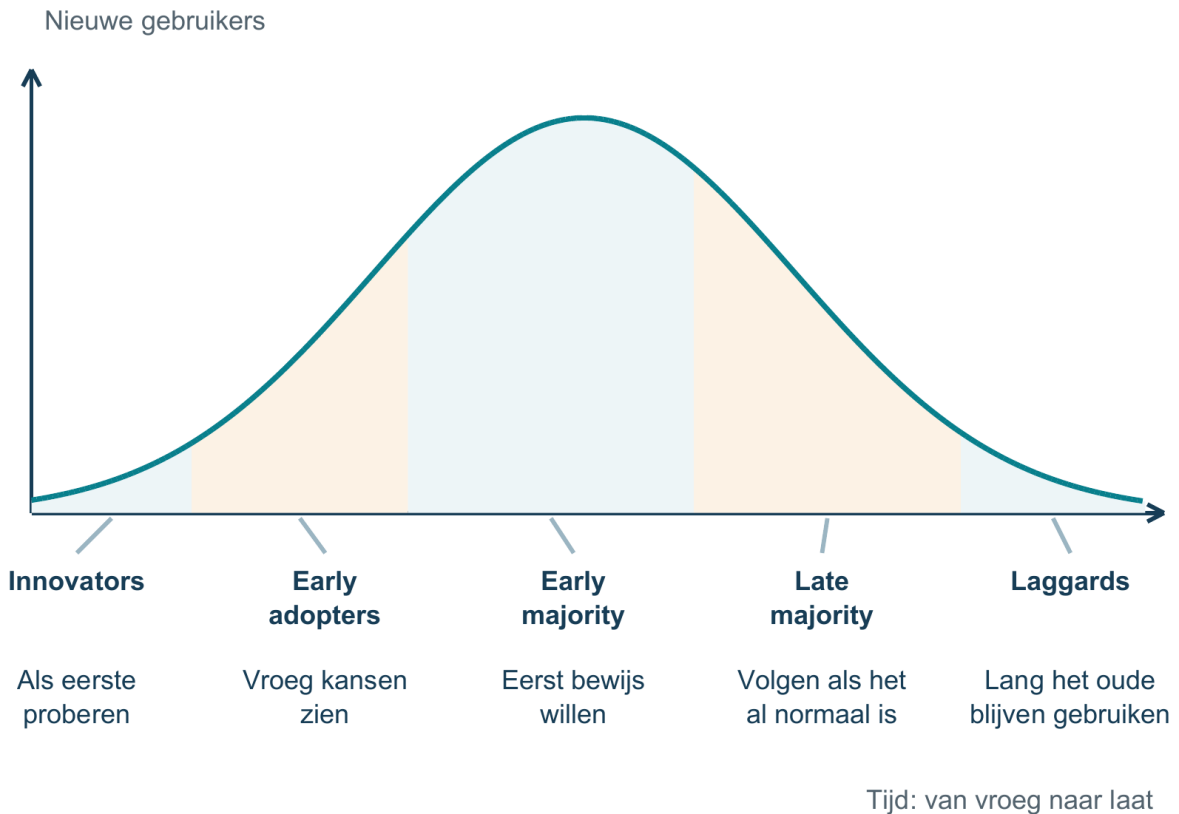
Factor	Uitleg en voorbeeld
Cultuur en subcultuur	Gedeelde normen en gewoonten van een samenleving of groep.
Sociale klasse	Maatschappelijke positie die samenhangt met bijvoorbeeld beroep, opleiding en inkomen.
Referentiegroep	Mensen aan wie iemand zich spiegelt, zoals collega-ondernemers.
Status	De positie of waardering die iemand wil tonen of verkrijgen.
Taakgebonden factoren	Eisen vanuit de functie, zoals budgetbewaking door een inkoper of onderhoudseisen van facilitair beheer.

Motivatie, perceptie, leren en attitude zijn psychologische factoren. Cultuur, subcultuur, sociale klasse, referentiegroep en status zijn interpersoonlijke factoren. De matrijs plaatst economische en emotionele factoren bij persoonlijke factoren. Benoem bij een vraag de categorie die wordt gevraagd.

Vier leidmotieven helpen je klantvoordelen formuleren. Gewin: financieel voordeel of opbrengst. Genot: plezier en comfort. Gemak: tijd of moeite besparen. Veiligheid: zekerheid en risico verminderen. 'Deze stoel is binnen één minuut in te stellen' kan gemak ondersteunen. 'U heeft vaste onderhoudsafspraken' kan veiligheid ondersteunen.

Hoe snel neemt iemand een vernieuwing over

Toetsterm 4.4. De adoptiecategorieën beschrijven hoe vroeg iemand een innovatie overneemt ten opzichte van anderen. Het gaat niet automatisch over leeftijd of kennisniveau.

Figuur 7. Wie probeert een innovatie wanneer

Kijkopdracht K7. Welke categorie wil eerst bewijs, maar neemt eerder over dan de late majority?

Innovators accepteren onzekerheid en experiment. Early adopters zien vroeg voordelen en kunnen anderen beïnvloeden. De curve toont nieuwe gebruikers per periode; het totale aantal gebruikers zou zich anders ontwikkelen. De getekende vakken zijn schematisch en geven geen exacte groepspercentages.

Uitgewerkt voorbeeld

Een school vergelijkt voor het eerst meerdere leveranciers van elektrisch verstelbare werkplekken. Medewerkers testen de bureaus en de directie vraagt referenties. De organisatie doet een new task buy. Het uitgebreide onderzoeken wijst op UPO. De school zit tijdens het vergelijken vooral in Think. Informatie over storingservice kan aansluiten op het leidmotief veiligheid.

Veelgemaakte fouten

See is niet hetzelfde als 'een advertentie zien': een koopgerichte advertentie kan juist op Do mikken. Care gaat over de relatie na de aankoop. Noem een terugkerende aankoop met gewijzigde voorwaarden geen straight rebuy.

Oefenen

1 Herkennen

4A. Benoem de zakelijke koopsituatie: a dezelfde bestelling onder dezelfde voorwaarden; b herhaling met gewijzigde specificaties; c de organisatie koopt dit voor het eerst.

4B. Welke adoptie categorie probeert graag als eerste iets nieuws? Welke categorie wil eerst praktijkbewijs en volgt vóór de late majority?

2 Uitleggen en reconstrueren

4C. Een organisatie doet voor het eerst een grote softwareaankoop en onderzoekt uitgebreid alternatieven. Benoem koopgedrag én koopsituatie. Leg uit waarom die antwoorden samen kunnen kloppen.

4D. Vul See Think Do Care in de juiste volgorde in en plaats de vier contactmomenten. Leg uit waarom de customer journey na de order doorgaat.

Gebruik deze contactmomenten: hulp tijdens gebruik; een inspirerende advertentie; hulp bij afronden van de bestelling; een vergelijking van aanbieders.

Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
Fase:	Fase:	Fase:	Fase:
Contact:	Contact:	Contact:	Contact:

3 Toepassen

4E. Een hotel vergelijkt meerdere reserveringssystemen. De manager wil vooral storingen voorkomen; vanuit haar functie bewaakt zij ook het budget. Benoem de klantreisfase, het koopmotief en de factor achter de budgetbewaking. Kies daarna een passend contactmoment en motiveer je keuze.

5 Branding

Leerkaart 5 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik onderscheid wat een merk wil uitstralen van wat klanten ervaren.
2. Ik vertaal een aanbodkenmerk naar een koopreden.
3. Ik herken uitbreidingen van merken en productlijnen.

Kernbegrippen: Kernwaarde, identiteit, imago, reputatie, waardepropositie, USP, UBR, merkextensie.

Let op: Een nieuw logo verandert niet automatisch het imago.

Toetstermen 5.1-5.3. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 3, 4 en 6.

Betekenis en positie van een merk

Toetsterm 5.1. Branding is het opbouwen en onderhouden van een herkenbaar merk met een bepaalde betekenis voor de doelgroep. Positionering is de plaats die je met dat merk wilt innemen in het hoofd van de doelgroep ten opzichte van alternatieven. Die positie moet blijken uit het aanbod, de prijs, de communicatie en het gedrag van medewerkers.

Begrip	Wat betekent het
Kernwaarde	Een overtuiging die keuzes en gedrag stuurt, zoals betrouwbaarheid.
Identiteit	Wie de organisatie is en hoe zij zich presenteert, bijvoorbeeld via gedrag en communicatie.
Visuele identiteit	De zichtbare uitwerking, zoals logo, kleuren, vormgeving en lettertype.
Imago	Het beeld dat een doelgroep op een bepaald moment van de organisatie heeft.
Reputatie	Het oordeel dat over langere tijd ontstaat door prestaties, ervaringen en gedrag.
Waardepropositie	De belofte welke waarde het aanbod levert, voor wie en waarom dat relevant is.
USP of unique selling point	Een onderscheidend kenmerk of voordeel van het aanbod vanuit de aanbieder.
UBR of unique buying reason	De doorslaggevende koopreden vanuit de specifieke klant.

Figuur 8. Van aanbod naar koopreden

Koppel het kenmerk aan de behoefte van de klant.

Kijkopdracht K8. Is montage op zaterdag voor iedere klant automatisch een sterke koopreden?

Een USP heeft pas overtuigingskracht als deze aansluit op een behoefte. 'Montage op zaterdag' is een kenmerk van het aanbod. 'Mijn medewerkers kunnen maandag direct doorwerken' is de koopreden van de klant. Een USP is niet alleen een vage bewering zoals 'goede kwaliteit'; benoem wat aantoonbaar onderscheidend is.

Soorten merken

Toetsterm 5.2. Merken kunnen op meerdere assen worden ingedeeld: wie het merk voert, hoeveel producten onder de naam vallen en hoe het in de markt staat. Eén merk kan dus tegelijk corporate, global en fabrikantenmerk zijn.

Merksoort	Herkenningpunt
Corporate merk	De naam van de organisatie staat als merk centraal.
Global merk	Een merk dat internationaal op grote schaal wordt gevoerd met een herkenbare kern.
Fabrikantenmerk	De fabrikant of merkeigenaar voert het productmerk; het kan via verschillende winkels worden verkocht.
Individueel merk	Een afzonderlijke merknaam voor één product of productlijn.
Paraplumerk	Verschillende producten of productgroepen vallen onder één merknaam.
A-merk	Sterk bekend en ondersteund merk met een duidelijke marktpositie, vaak in een hoger prijssegment.
B-merk	Minder sterk bekend of ondersteund dan een A-merk, doorgaans lager geprijsd.

Merksoort	Herkenningpunt
C-merk	Weinig bekend merk, vaak gericht op een lage prijs en beperkte merkondersteuning.
Winkelmerk of distribuantenmerk	Het merk wordt gevoerd door een winkel of distributeur, ook als een andere partij het produceert.
Huismerk	Een winkelmerk dat herkenbaar bij de winkel of keten hoort.
Private label of eigen merk	Een merk dat voor een verkoper wordt geproduceerd en door die verkoper wordt gevoerd; de naam hoeft niet gelijk te zijn aan de winkelnaam.
Wit merk	Eenvoudig of nauwelijks als merk gepresenteerd product met sobere verpakking en weinig merkuitstraling.

Huismerk, private label en eigen merk overlappen in het dagelijkse taalgebruik. De beslissende vraag is meestal wie het merk voert. A, B en C zijn marktindelingen; ze bewijzen op zichzelf geen objectief kwaliteitsniveau.

Het merk uitbreiden

Toetsterm 5.3. Kijk eerst of de productcategorie gelijk blijft. Bekijk daarna of een bestaande lijn wordt aangevuld of buiten haar huidige bereik wordt uitgebreid.

Strategie	Herkenningpunt	Voorbeeld
Line extension	Nieuwe variant binnen dezelfde productcategorie onder hetzelfde merk.	Een extra uitvoering van een bureaustoel.
Line filling	Een gat binnen de bestaande productlijn opvullen.	Tussen de basis- en luxe stoel komt een middenmodel.
Line stretching	De lijn uitbreiden boven of onder het bestaande prijs- of kwaliteitsbereik.	Een extra premiumstoel boven de bestaande top.
Brand extension	Hetzelfde merk gebruiken voor een nieuwe productcategorie.	Het stoelenmerk introduceert bureaulampen.
Co-branding	Twee merken worden samen verbonden aan één aanbod.	Een bureaumerk en audiomerk presenteren samen een werkpod.

Uitgewerkt voorbeeld

BureauNova wil bekendstaan als de leverancier die een kantoor gebruiksklaar oplevert. Het belooft levering, montage en instructie in één afspraak. Dat is een waardepropositie. Klanten vertellen echter dat afspraken vaak verschuiven. Hun beeld is het imago; herhaalde ervaringen kunnen de reputatie schaden. Een nieuw logo verandert de visuele identiteit, maar lost de oorzaak van de ervaringen niet op.

Veelgemaakte fouten

Identiteit is niet hetzelfde als imago. Kijk bij USP vanuit het aanbod en bij UBR vanuit de klant. Een nieuwe smaak of uitvoering is geen brand extension zolang de productcategorie gelijk blijft.

Oefenen

1 Herkennen

5A. Een bedrijf noemt betrouwbaarheid als leidend principe. Klanten vinden het bedrijf onvoorspelbaar. Benoem het principe en het beeld bij klanten.

5B. Benoem de strategie: a een middenmodel tussen bestaande stoelen; b een extra luxe model boven de bestaande lijn; c het stoelenmerk komt op nieuwe bureaulampen; d twee merken samen op één aanbod.

2 Uitleggen en reconstrueren

5C. Een winkel laat artikelen met zijn eigen merknaam maken in een externe fabriek. Leg uit waarom dit een winkelmerk kan zijn. Waarom bepaalt de productielocatie niet wie het merk voert?

5D. Een installateur biedt montage op zaterdag. Een kantoor wil tijdens werkdagen openblijven. Vul USP en UBR in. Leg uit waarom dit voordeel niet voor iedere klant even belangrijk is.

USP vanuit het aanbod	UBR vanuit deze klant
.....	
.....	

3 Toepassen

5E. Een fietsleverancier wil kleine hotels helpen hun gasten gemakkelijk fietsen aan te bieden. Schrijf een waardepropositie met doelgroep, behoefte en concreet voordeel. Noem één handeling waarmee medewerkers die belofte waarmaken en één ervaring die het imago kan schaden.

6 Marketingplanning en strategie

Leerkaart 6 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik werk van analyse naar onderbouwde keuzes en uitvoering.
2. Ik herken PLC-fasen en veranderingen in de bedrijfskolom.
3. Ik gebruik Ansoff, Porter en segmentatie zonder ze door elkaar te halen.

Kernbegrippen: Marketingplan, SWOT, PLC, bedrijfskolom, Ansoff, Porter, segmentatie, mass customization.

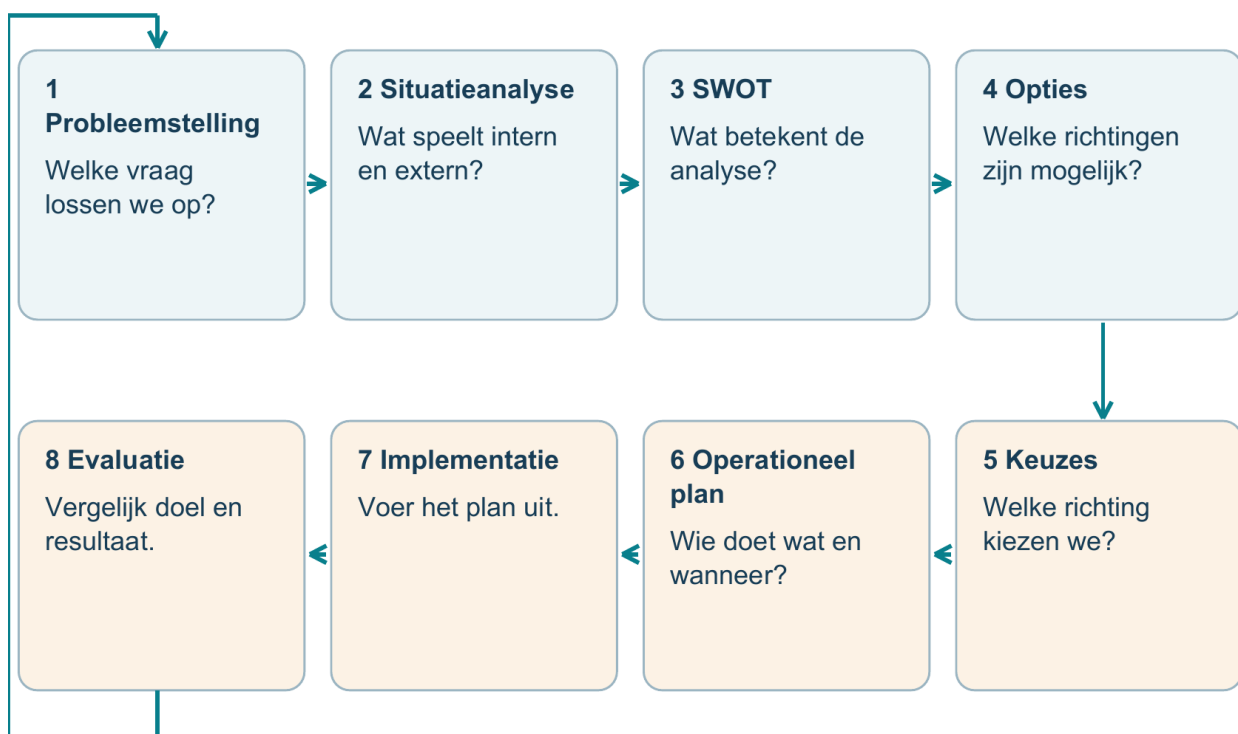
Let op: Nieuw bepaal je bij Ansoff vanuit het bedrijf in de casus.

Toetstermen 6.1-6.5. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 1, 3, 4, 6, 8 en 9.

Van probleem naar evaluatie

Toetsterm 6.1. Een marketingplan verbindt een commercieel vraagstuk met keuzes en acties. Strategie gaat over de richting: welke klanten, welke waarde en welke aanpak? Het operationele plan maakt concreet wie wat doet, wanneer, met welk budget en hoe het resultaat wordt gemeten.

Figuur 9. Marketing plannen en bijsturen



Kijkopdracht K9. Welke stap maakt concreet wie wat wanneer en met welk budget uitvoert?

Stap	Wat doe je
1 Probleemstelling formuleren	Benoem de vraag die het plan moet beantwoorden, bijvoorbeeld waarom weinig offertes tot orders leiden.
2 Situatietanalyse	Onderzoek intern het aanbod, personeel en prestaties; onderzoek extern klanten, concurrenten en ontwikkelingen.
3 SWOT-analyse	Orden sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen.
4 Strategische opties beschrijven	Werk mogelijke richtingen uit, bijvoorbeeld een nieuwe doelgroep of een betere servicepropositie.
5 Strategische keuzes maken	Kies en onderbouw de richting die past bij middelen en marktkansen.
6 Operationeel plan opstellen	Vertaal de keuze in acties, verantwoordelijkheid, planning, budget en meetpunten.
7 Implementatie	Voer de acties uit en bewaak de voortgang.
8 Evaluatie	Vergelijk resultaat en doel; bepaal wat moet worden bijgesteld.

SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats. Sterkten en zwakten zijn intern. Kansen en bedreigingen zijn extern. 'Ons team kan snel installeren' is een sterkte. 'Er komen meer kleine kantoren bij' is een kans. 'We gaan een nieuw product lanceren' is een actie, geen kans op zichzelf.

Figuur 10. Binnen en buiten de organisatie



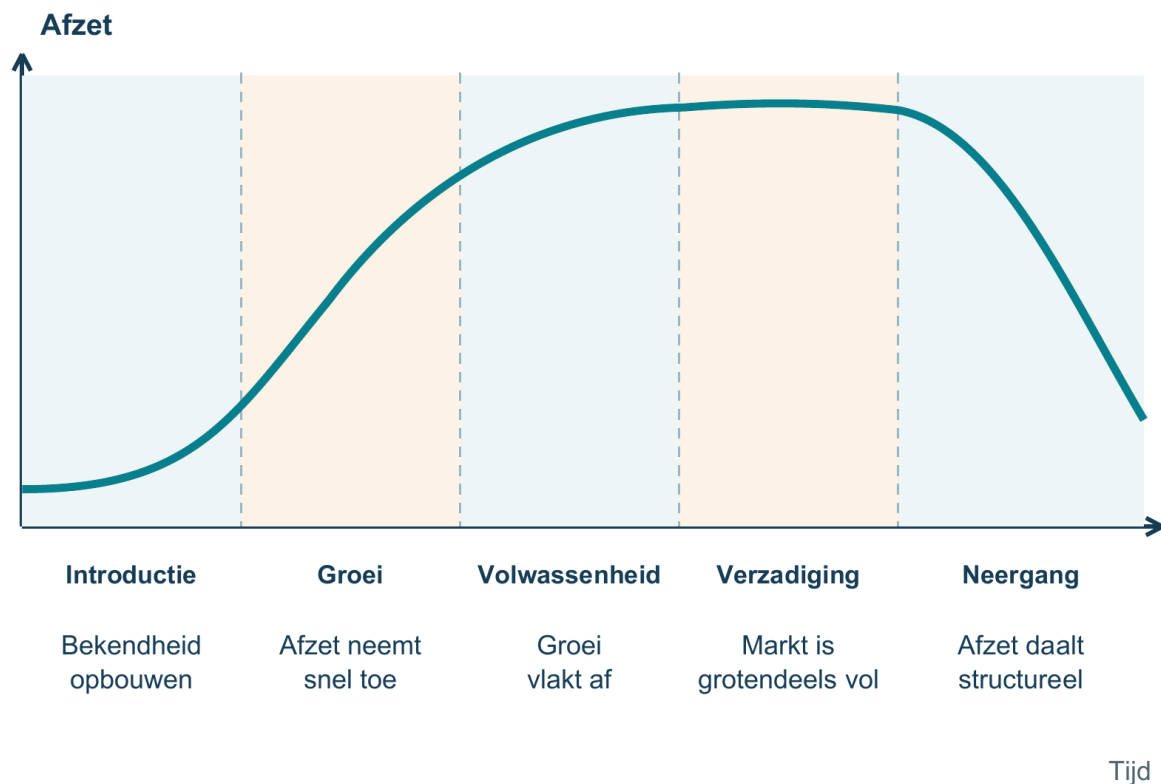
Kijkopdracht K10. Is een goed opgeleid eigen verkoopteam een kans of een sterkte?

Een doel als 'meer klanten' geeft weinig houvast. 'Binnen drie maanden tien nieuwe zakelijke klanten in de gekozen regio' is specifieker en meetbaar. Controleer ook of het haalbaar en passend is. Je hoeft niet eerst alle acties te bedenken om daarna te zoeken bij welk probleem ze passen.

De productlevenscyclus

Toetsterm 6.2. De PLC beschrijft hoe de afzet van een product zich in de tijd kan ontwikkelen. Het model is een hulpmiddel: producten doorlopen fasen niet altijd even snel en niet altijd volgens een nette curve.

Figuur 11. De productlevenscyclus



Schematisch: geen vaste faselengtes of gemeten afzet.

Kijkopdracht K11. Welke fase herken je bij structureel dalende afzet door een vervangend product?

Volwassenheid heet ook **rijpheid**; neergang heet ook **verval**. Tijdens volwassenheid is het product breed geaccepteerd en wordt de concurrentie sterker. Bij verzadiging wordt vervangingsvraag belangrijk.

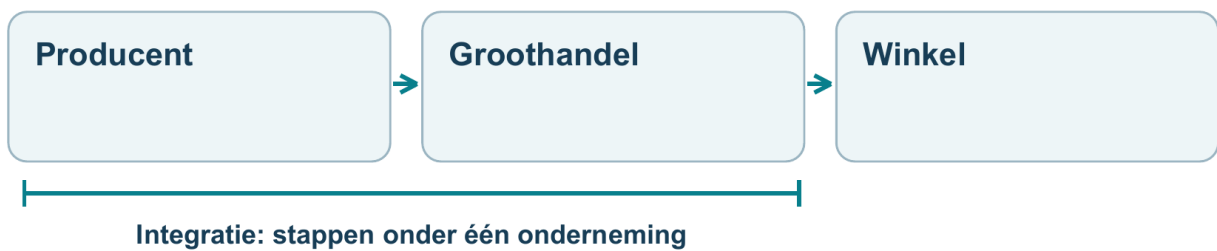
De matrijs onderscheidt volwassenheid en verzadiging apart. Let dus op 'groei vlakt af' tegenover 'markt is vol'. Een korte omzetedip bewijst nog geen neergang; zoek een structurele ontwikkeling.

Bewegingen in de bedrijfskolom

Toetsterm 6.3. De bedrijfskolom bestaat uit opeenvolgende stappen van grondstof tot afnemer, bijvoorbeeld producent, groothandel en winkel. Een bedrijfstak bestaat uit bedrijven die een vergelijkbare economische activiteit uitvoeren. Vraag eerst: verandert de plaats in de keten of het soort activiteiten op hetzelfde niveau?

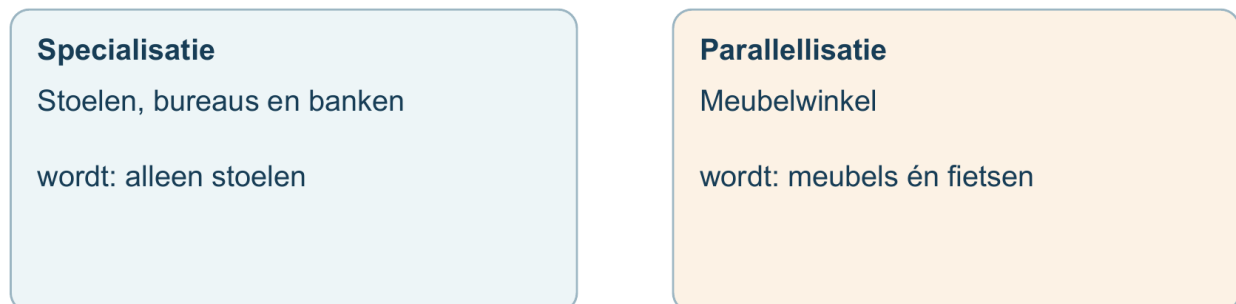
Figuur 12. Verticaal in de keten of horizontaal in het aanbod

Verticaal: opeenvolgende stappen in de keten



Differentiatie: een ketenactiviteit weer afsplitsen.

Horizontaal: aanbod op hetzelfde ketenniveau



Kijkopdracht K12. Een fabrikant koopt zijn groothandel. Verandert een ketenstap of alleen de breedte van het aanbod?

Voorwaartse integratie gaat richting de klant, bijvoorbeeld wanneer een fabrikant een winkel koopt. **Achterwaartse integratie** gaat richting de grondstof of eerdere leverancier. Bij differentiatie voert een aparte onderneming de afgesplitste ketenactiviteit uit. Bij specialisatie en parallellisatie gaat het om activiteiten op hetzelfde ketenniveau.

Groei en concurrentie

Toetsterm 6.4. Ansoff combineert bestaand of nieuw product met bestaande of nieuwe markt. Bepaal 'nieuw' vanuit het bedrijf in de casus. De markt kan bijvoorbeeld een nieuw land of een nieuwe klantgroep zijn.

Figuur 13. De groeimatrix van Ansoff**Kijkopdracht K13.** Hetzelfde bureau verkopen aan een nieuwe klantgroep: welk vak kies je?

Porter gaat over hoe een bedrijf zich ten opzichte van concurrenten wil onderscheiden. Kostenleiderstrategie: met structureel lage kosten opereren, bijvoorbeeld door schaal en efficiënte processen. Differentiatiestrategie: een waardevol onderscheid bieden, zoals bijzondere service. Focusstrategie: kiezen voor een nauw afgebakende doelgroep of niche en daarbinnen concurreren op kosten of onderscheid.

Figuur 14. Concurrenieren op kosten of onderscheid

Kijkopdracht K14. Een leverancier bedient uitsluitend kleine advocatenkantoren met bijzondere service. Welke Porter-strategie past?

Een lage verkoopprijs alleen bewijst geen kostenleiderschap; de kostenstructuur is bepalend. En 'differentiatie' in Porter betekent onderscheidend aanbod, terwijl differentiatie in de bedrijfskolom een afsplitsing is. De context bepaalt welk begrip bedoeld wordt.

Mass customization combineert efficiënte productie op schaal met keuzes voor individuele klanten. Personalisatie: bijvoorbeeld een naam of kleur toevoegen. Maatwerk: het aanbod afstemmen op specifieke eisen. Een create your own model laat klanten zelf configureren uit mogelijkheden, zoals maat, blad en onderstel. Niet ieder eenmalig handgemaakt product is automatisch mass customization.

Segmentatie en marktbenadering

Toetsterm 6.5. Een segment is een groep klanten met relevante overeenkomsten in behoeften of gedrag. Je kunt bijvoorbeeld groeperen op branche, bedrijfsgrootte, locatie of aankoopgedrag. Een doelgroep is het segment dat je wilt bedienen.

Strategie	Hoe benader je de markt
Ongedifferentieerde marketing	Eén aanbod en marketingmix voor de gehele gekozen markt, zonder onderscheid tussen segmenten.
Gedifferentieerde marketing	Meerdere segmenten met voor elk een eigen aanbod of aanpak.
Geconcentreerde marketing	De middelen richten op één segment of niche.
Contrasegmentatie	Eerder onderscheiden segmenten bewust samenvoegen en gezamenlijk benaderen.

Strategie	Hoe benader je de markt
Marktfragmentatie	Steeds verder opdelen in kleine deelmarkten of individuele klantgroepen, met een fijnere afstemming.

Contrasegmentatie is een beweging van gescheiden segmenten naar een gezamenlijke aanpak. Alleen 'één aanbod voor iedereen' wijst op ongedifferentieerde marketing, tenzij de casus het samenvoegen van eerdere segmenten noemt. [4]

Uitgewerkt voorbeeld

BureauNova verkoopt bestaande bureaus aan kantoren. Het gaat diezelfde bureaus nu ook aan scholen verkopen. Product: bestaand. Markt: nieuw. Ansoff: marktontwikkeling. Het maakt daarnaast een apart pakket voor scholen met montage in vakanties. Omdat kantoren en scholen een eigen aanpak krijgen, is de segmentatiestrategie gedifferentieerde marketing. De modellen beantwoorden dus verschillende vragen over dezelfde keuze.

Veelgemaakte fouten

Een sterkte is intern en een kans extern. Verwissel marktontwikkeling niet met productontwikkeling. Noem het toevoegen van een nieuwe productgroep op hetzelfde ketenniveau geen integratie. Maak de analyse vóór de strategische keuze en het operationele plan.

Oefenen

1 Herkennen

6A. Zet op volgorde: evaluatie, strategische keuzes, probleemstelling, implementatie, situatieanalyse, operationeel plan, SWOT, strategische opties.

6B. Deel in bij SWOT: a een goed opgeleid eigen installatieteam; b een verouderd eigen bestelsysteem; c toenemende vraag naar flexibele kantoren; d een nieuwe sterke concurrent.

2 Uitleggen en reconstrueren

6C. Leg het verschil uit tussen volwassenheid, verzadiging en neergang in de PLC. Leg ook uit waarom een fabrikant die zijn distributeur koopt integratie toepast en een meubelwinkel die fietsen toevoegt parallelisatie.

6D. Vul de vier strategieën van Ansoff in. Plaats daarna: a hetzelfde bureau aan een nieuwe doelgroep; b een nieuw werkpodmodel voor huidige klanten. Leg per geval uit welke as verandert.

Ansoff	Bestaande markt	Nieuwe markt
Bestaand product		
Nieuw product		

3 Toepassen

6E. Een leverancier ontwikkelt een nieuw product voor zijn bestaande doelgroep: kleine advocatenkantoren. Hij kiest uitsluitend die niche en onderscheidt zich met bijzondere service. Benoem Ansoff, segmentatiestrategie en Porter. Beschrijf ook hoe mass customization in zijn aanbod kan passen.

Gemengde herhaling 2

Hoofdstuk 1 tot en met 6. Maak de zes vragen zonder terug te bladeren. Benoem telkens het begrip én het gegeven dat je keuze bewijst. Antwoorden en uitleg staan in hoofdstuk 12.

G2.1. Een hotel gebruikt een nieuw systeem al een maand en vraagt hulp bij een instelling. Welke klantreisfase past?

G2.2. Een leverancier verkoopt zijn bestaande bureaus voor het eerst aan hotels. Welke Ansoff-strategie past?

G2.3. Een bedrijf wil snel en betrouwbaar overkomen. Klanten noemen de service traag. Welk begrip past bij het beeld van klanten?

G2.4. Een fabrikant neemt zijn groothandel over. Verandert de keten of alleen het aanbod op hetzelfde niveau? Benoem de beweging.

G2.5. Een eigen team kan uitstekend installeren. De regionale vraag naar inrichting neemt toe. Deel beide gegevens in bij SWOT.

G2.6. Een restaurant vergelijkt offertes. De leverancier kan op een sluitingsdag monteren. Leg uit hoe je dat kenmerk in een koopreden vertaalt en kies een passend contactmoment.

Zo kies je je herhaling

Beoordeel per vraag of begrip én uitleg kloppen. Herhaal een fout of gegokt antwoord na twee dagen. Gebruik de verwijzing bij het antwoord om de uitleg terug te vinden.

7 Assortiment

Leerkaart 7 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken producten vanuit koopinspanning en vanuit inkooprisico.
2. Ik onderscheid de dimensies van een assortiment.
3. Ik leg het verschil uit tussen assortimentsbeleid en een verkoopgesprek.

Kernbegrippen: Convenience, shopping, specialty, unsought, routine, hefboom, knelpunt, strategisch.

Let op: De prijs van één artikel bepaalt niet alleen het toeleveringsrisico.

Toetstermen 7.1-7.3. Leesverwijzing: Sales, hoofdstuk 4; Marketing voor commercie, hoofdstuk 6 en 7.

Producten vanuit het koopgedrag

Toetsterm 7.1. Een product is meer dan het fysieke artikel: service, verpakking, merk en garantie kunnen deel uitmaken van wat de klant waardeert. Bij de volgende consumentenindeling staat vooral de aankoopinspanning centraal.

Soort consumentenproduct	Kenmerk
Convenience good	Gemakkelijk en vaak met weinig afweging gekocht. Bijvoorbeeld een flesje water onderweg.
Shopping good	De koper vergelijkt prijs, kwaliteit of uitvoering tussen aanbieders. Bijvoorbeeld een gewone bank voor de woonkamer.
Specialty good	De koper zoekt specifiek dit bijzondere product of merk en doet daarvoor moeite. Bijvoorbeeld een bepaalde designstoel.
Unsought good	De consument kent het niet of denkt er normaal niet aan om het te kopen, totdat de behoefte ontstaat of aandacht wordt gewekt. Bijvoorbeeld een uitvaartdienst.

Het gaat om de situatie van de koper. Niet iedere dure stoel is een specialty good: als de koper breed vergelijkt, kan het een shopping good zijn.

Voor zakelijke inkopen gebruikt de matrijs routine-, hefboom-, knelpunt- en strategische producten. Kijk daarbij naar financieel belang én toeleveringsrisico. Een product met een lage inkoopwaarde kan grote gevolgen hebben als het niet beschikbaar is.

Figuur 15. Belang en toeleveringsrisico

Toeleveringsrisico: van laag naar hoog

Kijkopdracht K15. Waarom kan een goedkoop uniek onderdeel toch veel aandacht vragen?

Een algemeen verkrijgbaar kantoorartikel is meestal een routineproduct. Bij hefboomproducten zijn meerdere geschikte leveranciers beschikbaar. Knelpuntproducten zijn moeilijk vervangbaar; strategische producten combineren dat risico met een groot financieel belang.

Dimensies van het assortiment

Toetsterm 7.2. Het assortiment is het totale aanbod. De dimensies beschrijven verschillende eigenschappen daarvan. Kijk bij veranderingen of er groepen, varianten, prijsklassen, voorraad of samenhang veranderen.

Dimensie	Betekenis	Voorbeeld
Breedte	Het aantal productgroepen.	Stoelen, bureaus, verlichting en kasten.
Diepte	De keuzemogelijkheden binnen een productgroep.	Veel stoelmodellen, kleuren en uitvoeringen.
Hoogte	Het gemiddelde prijsniveau.	Vooraf exclusieve en prijzige modellen.
Lengte	In de voorraadgerichte indeling: het aantal eenheden dat per artikel wordt aangehouden.	Van één stoelmodel liggen meer stuks op voorraad.

Dimensie	Betekenis	Voorbeeld
Consistentie	De samenhang tussen de aangeboden productgroepen.	Bureaus en stoelen sluiten sterker op elkaar aan dan bureaus en zwemkleding.

Let op bij naslag: sommige marketingbronnen gebruiken 'lengte' voor het totale aantal verschillende artikelen. De voorraadgerichte definitie hierboven sluit aan bij de omschrijving van Nevi. De matrijs noemt het begrip zonder definitie. Gebruik bij een boekgebonden vraag de definitie uit je lesmethode en lees of de situatie over varianten of voorraadstuks gaat. [3]

Het assortiment veranderen

Toetsterm 7.3. Een assortimentsstrategie gaat over wat je aan het aanbod toevoegt, verandert of eruit haalt.

Strategie	Herkenningspunt
Trading up	Het assortiment opwaarderen met duurdere, luxere artikelen of meer kwaliteit en service.
Trading down	Goedkopere of eenvoudigere artikelen toevoegen om een lager prijssegment te bedienen.
Horizontale productdifferentiatie	Varianten aanbieden met een ander uiterlijk, smaak of voorkeur, zonder duidelijke kwaliteitsrangorde. Bijvoorbeeld vergelijkbare stoelen in andere kleuren.
Verticale productdifferentiatie	Varianten met aantoonbaar verschil in kwaliteit of prestatieniveau. Bijvoorbeeld basis en premium met betere onderdelen.
Line pruning	Artikelen of varianten uit een productlijn verwijderen, bijvoorbeeld omdat de vraag te klein is.

Een verkoper die in één gesprek een luxere stoel verkoopt doet aan upselling. Een onderneming die het gehele assortiment met luxere modellen opwaardeert doet aan trading up. Het eerste beschrijft het verkoopgesprek, het tweede het assortimentsbeleid.

Uitgewerkt voorbeeld

Een winkel verkoopt alleen bureaustoelen, maar biedt daarbinnen veertig modellen aan. Het assortiment is smal en diep. De winkel voegt nu een luxe collectie toe om een hoger prijssegment te bedienen: trading up. Dat is iets anders dan extra stuks van hetzelfde model inkopen voor het magazijn.

Veelgemaakte fouten

Breedte gaat over groepen, diepte over keuze binnen de groep. Knelpunt betekent hoog toeleveringsrisico bij laag financieel belang. Specialty goods herken je aan de specifieke voorkeur en aankoopinspanning, niet alleen aan een hoge prijs.

Oefenen

1 Herkennen

7A. Benoem het consumentenproduct: a water kopen onderweg; b drie banken vergelijken; c specifiek één zeldzame designstoel zoeken; d een uitvaartdienst waaraan de consument normaal niet denkt.

7B. Welke assortimentsdimensie verandert bij: a een extra productgroep; b meer modellen binnen één groep; c een hoger gemiddeld prijsniveau? Welke dimensie beschrijft de samenhang tussen groepen?

2 Uitleggen en reconstrueren

7C. Een winkel voegt een luxe stoelenlijn toe. Tijdens een gesprek kiest één klant een luxere stoel dan gepland. Benoem beide begrippen en leg uit waarom ze verschillen.

7D. Vul de vier zakelijke producttypen in de matrix in. Plaats een goedkoop uniek onderdeel dat alleen één leverancier kan leveren. Leg uit waarom alleen naar de prijs kijken riskant is.

Financieel belang	Laag toeleveringsrisico	Hoog toeleveringsrisico
Hoog		
Laag		

3 Toepassen

7E. Een groothandel schrapt slecht verkochte varianten en voegt een goedkope basislijn toe. Een noodzakelijke machine heeft een groot financieel belang en slechts één geschikte leverancier. Benoem de twee assortimentsstrategieën en het producttype. Adviseer een passende inkoopaanpak.

8 Prijs

Leerkaart 8 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken het vertrekpunt van een prijsstrategie.
2. Ik onderscheid introductieprijzen en structurele kostenkeuzes.
3. Ik verklaar kortingen en bonussen vanuit hun reden.

Kernbegrippen: Afroomprijs, penetratieprijs, vraag, concurrentie, kosten, korting, bonus.

Let op: Kijk naar de reden van een voordeel, niet alleen naar het percentage.

Toetstermen 8.1-8.2. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 7.

Hoe komt de prijs tot stand

Toetsterm 8.1. Een prijs moet aansluiten op de gekozen positie en op de waarde voor de klant. De grondslag van de prijs kan verschillen van de aanpak bij introductie. Een bedrijf kan bijvoorbeeld op basis van kosten rekenen en bij de lancering toch bewust laag beginnen.

Prijsstrategie	Herkenningpunt
Afroomprijsstrategie	Bij introductie hoog beginnen om eerst kopers met hoge betalingsbereidheid te bereiken; de prijs kan later dalen.
Penetratieprijsstrategie	Bij introductie bewust laag beginnen om snel veel afzet of marktaandeel te krijgen.
Vraaggeoriënteerd of afnemersgeoriënteerd	De ervaren waarde en betalingsbereidheid van de doelgroep vormen het vertrekpunt.
Concurrentiegeoriënteerd	De prijzen van concurrenten vormen het belangrijkste vertrekpunt.
Kostengeoriënteerd	De kosten vormen de basis, met bijvoorbeeld een opslag.

Voorbeeld: een bedrijf bepaalt de prijs van een bureau door de kostprijs te verhogen met een opslag. Dat is kostengeoriënteerd. Als het eerst onderzoekt wat klanten overhebben voor gegarandeerde montage binnen een dag, is het vertrekpunt vraaggeoriënteerd. Alleen 'de prijs is hoog' bewijst geen afroomstrategie: daarvoor moet de introductieaanpak uit de situatie blijken.

Kortingen en bonussen herkennen

Toetsterm 8.2. Kijk naar de reden van het prijsvoordeel. Een korting verlaagt de prijs onder bepaalde voorwaarden. Een bonus is vaak een beloning achteraf wanneer over een periode een doel is gehaald.

Korting of bonus	Reden voor het voordeel
Betalingskorting	De klant betaalt snel of binnen een afgesproken korte termijn.
Seizoenkorting	Bestellen of afnemen in een bepaalde, vaak rustige periode.

Korting of bonus	Reden voor het voordeel
Kwantumkorting of hoeveelheidskorting	Meer stuks afnemen in een bestelling of volgens een afgesproken hoeveelheidsstaffel.
Relatiekorting	De bestaande klantrelatie of vaste-klantstatus.
Rabatkorting of handelskorting	De positie of handelsfunctie van de wederverkoper; ruimte voor verdere verkoop.
Actiekorting	Een tijdelijke aanbieding om de verkoop te stimuleren.
Omzetbonus	Een afgesproken omzetbedrag over een periode bereiken.
Afnamebonus	Een afgesproken afname, vaak in aantallen, over een periode bereiken.

Een tijdelijke introductiekorting is niet per definitie een penetratieprijsstrategie voor de hele markt. Een omzetbonus is ook iets anders dan een beloning voor het verkoopteam: de ontvanger en de aanleiding bepalen het begrip.

Uitgewerkt voorbeeld

BureauNova geeft een wederverkoper een handelskorting zodat deze zelf kan doorverkopen. Boven honderd stoelen in één order geldt bovendien een hoeveelheidskorting. Wie binnen acht dagen betaalt, krijgt betalingskorting. Elk voordeel heeft een eigen aanleiding. In een examenvraag zoek je de aanleiding waarnaar specifiek wordt gevraagd.

Veelgemaakte fouten

Bij afromen gaat het om hoog starten bij introductie. Bij penetratie gaat het om laag starten om de markt snel te veroveren. Verwar korting wegens vroeg betalen niet met korting wegens vroeg in het seizoen bestellen.

Oefenen

1 Herkennen

8A. Een fabrikant introduceert een nieuw product met een hoge prijs en verlaagt die later voor andere kopersgroepen. Welke strategie past?

8B. Benoem het voordeel: a snel betalen; b veel stuks in één order; c vaste-klantstatus; d voordeel voor de wederverkoper vanwege zijn handelsfunctie.

2 Uitleggen en reconstrueren

8C. Een bedrijf begint met een lage prijs om snel marktaandeel te winnen. Leg uit welke introductiestrategie past en waarom dit op zichzelf geen kostenleiderschap bewijst.

8D. Vul bij ieder vertrekpunt de prijsoriëntatie in. Leg daarna uit waarom betalingsbereidheid iets anders is dan de eigen kostprijs.

Vertrekpunt	Prijsoriëntatie
Ervaren waarde en betalingsbereidheid	
Prijzen van concurrenten	
Eigen kosten plus opslag	

3 Toepassen

8E. Een leverancier beloont klanten voor bestellen in een rustige periode. Een klant krijgt daarnaast een bonus bij een vooraf afgesproken jaaromzet in euro's. Benoem beide voordelen en leg uit waarom de bonus geen afnamebonus in aantallen is.

9 Distributie en service

Leerkaart 9 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik herken de intensiteit en richting van distributie.
2. Ik onderscheid tussen personen aan hun werkzaamheden.
3. Ik kies service en webcare op basis van het moment en initiatief.

Kernbegrippen: Intensief, selectief, exclusief, push, pull, reseller, agent, service, webcare.

Let op: Bij push en pull kijk je wie de commerciële prikkel ontvangt.

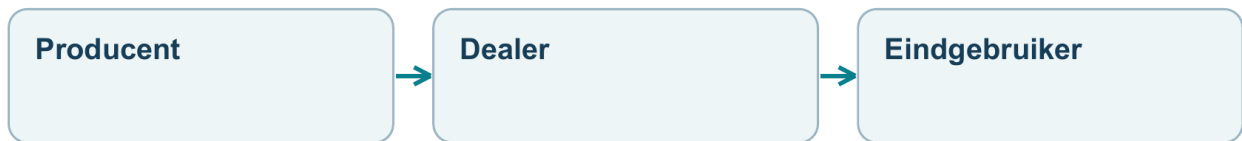
Toetstermen 9.1-9.3. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 8; Sales, hoofdstuk 8 en 10.

Waar en hoe is het aanbod verkrijgbaar

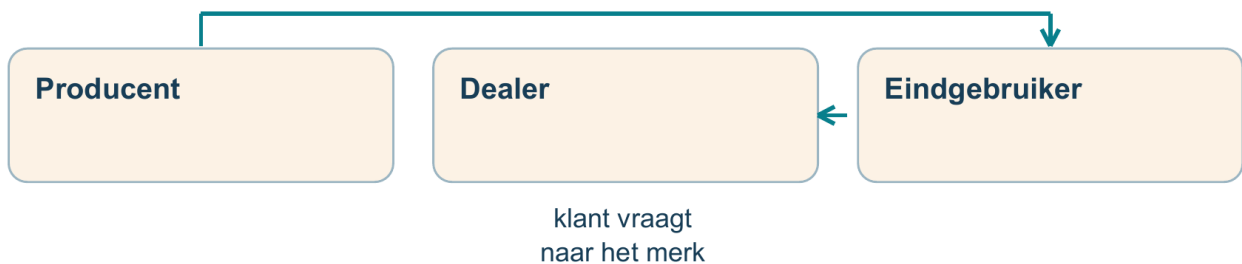
Toetsterm 9.1. Distributie zorgt dat het aanbod bij de klant terechtkomt. De distributie-intensiteit beschrijft via hoeveel geschikte verkooppunten de aanbieder wil verkopen. De keuze moet passen bij het product en de gewenste ondersteuning.

Distributiestrategie	Herkenningspunt
Intensieve distributie	Via zo veel mogelijk geschikte verkooppunten verkrijgbaar zijn. Bijvoorbeeld alledaagse verbruiksproducten.
Selectieve distributie	Een geselecteerde groep verkooppunten die aan eisen voldoet. Bijvoorbeeld aantoonbaar advies kunnen geven.
Exclusieve distributie	Zeer weinig verkooppunten, bijvoorbeeld één aangewezen dealer per regio.
Prijstdistributie	De distributie is vooral ingericht op lage kosten en lage prijzen, vaak met beperkte service.
Servicedistributie	De distributie legt de nadruk op advies, begeleiding en dienstverlening.
Pushstrategie	De aanbieder stimuleert tussenhandel om het product op te nemen en actief te verkopen.
Pullstrategie	De aanbieder stimuleert vraag bij eindgebruikers, die vervolgens om het product vragen bij verkooppunten.

Push en pull kunnen samengaan. Extra vergoeding voor dealers is een pushprikkel. Een campagne die consumenten aanspoort om bij hun winkel naar een merk te vragen is pull. Een directe verkoopmail van een accountmanager is niet automatisch een distributie-pushstrategie; kijk of de tussenhandel wordt gestimuleerd.

Figuur 16. Wie krijgt de prikkel**PUSH: stimuleer de tussenhandel**

Bijvoorbeeld: introductiekorting voor dealers.

PULL: maak vraag bij de eindgebruiker

Campagne van de producent bereikt de eindgebruiker.

Kijkopdracht K16. Een merk belooft dealers voor het opnemen van een nieuw product. Welke pijl hoort daarbij?

Wie zit er tussen aanbieder en klant

Toetsterm 9.2. Let op wat de partner doet: koopt en verkoopt deze zelf, bemiddelt deze of voegt deze service toe? De titel alleen is soms onvoldoende.

Partner	Kenmerkende rol
Distributeur	Koopt doorgaans goederen en verkoopt ze door; verzorgt beschikbaarheid en distributie.
Algemene distributeur	Breed assortiment voor uiteenlopende afnemers.
Gespecialiseerde distributeur	Gericht assortiment voor een bepaald productgebied of een afgebakende markt.
Gecombineerde distributeur	Combineert levering aan zakelijke eindgebruikers met groothandelsactiviteiten voor wederverkopers.
Reseller	Wederverkoper die producten of diensten doorverkoopt.
Dealer	Wederverkoper met een bijzondere relatie tot een merk of leverancier, vaak met merkgerichte verkoop en service.
Value-added reseller	Verkoopt door en voegt waarde toe, zoals installatie, configuratie, training of een samengestelde oplossing.

Partner	Kenmerkende rol
Importeur	Brengt producten uit het buitenland naar de binnenlandse markt.
Exporteur	Verkoopt of levert producten vanuit de eigen markt naar het buitenland.
Handelsagent	Bemiddelt voor een opdrachtgever en ontvangt doorgaans provisie; handelt in naam en voor rekening van de opdrachtgever.
Commissionair	Handelt op eigen naam, maar voor rekening van een opdrachtgever.
Makelaar	Brengt partijen bij elkaar en bemiddelt bij het tot stand komen van een overeenkomst.
Jobber	In een handelscontext: handelaar die partijen goederen inkoopt en doorverkoopt, bijvoorbeeld gelegenheidspartijen. In een productiecontext: toeleverancier die volgens het ontwerp van een opdrachtgever produceert.

Het woord jobber kent meerdere vakbetekenissen. De NIMA-definitie beschrijft de productietoeleverancier. De matrijs noemt het onder verkooppartners zonder uitwerking. Lees daarom de context in de lesmethode. Verwar het niet met rack jobber: die verzorgt schappen bij een verkooppunt. [5]

Service in de klantreis

Toetsterm 9.3. Customer service is de ondersteuning die de klant helpt om te kiezen, te kopen en het product te gebruiken. Service is ook commercieel: duidelijke uitleg en goede opvolging kunnen twijfel en problemen verminderen.

Servicefase	Voorbeeld
Presalesservice of service voor de verkoop	Advies, een demonstratie, proefplaatsing of hulp bij het vaststellen van eisen.
Salesservice of service tijdens de verkoop	Hulp bij bestellen, betalen, het afronden van de order en de afgesproken levering.
Aftersalesservice of service na de aankoop	Instructie na levering, onderhoud, klachtenafhandeling en vragen over het gebruik.

Webcare is het volgen en behandelen van online vragen, signalen en reacties van klanten. Reactieve webcare: reageren op een vraag of klacht die binnenkomt. Proactieve webcare: zelf een relevant online signaal vinden en contact of hulp aanbieden, voordat de klant je rechtstreeks benadert. Preventieve webcare: vooraf informatie of uitleg publiceren waarmee je verwachte vragen en problemen voorkomt.

Een openbare discussie over een concrete bestelling kan later naar een besloten kanaal worden verplaatst voor de afhandeling. Blijf bij de inhoud en maak duidelijke vervolgafspraken. Benoem geen oplossing die je niet kunt waarmaken.

Uitgewerkt voorbeeld

Een merk laat alleen dealers met een ingerichte demonstratieruimte verkopen. Er zijn meerdere dealers per regio: selectieve distributie. Zij adviseren en installeren, dus de nadruk ligt op servicedistributie. Publiceert het merk vóór een aangekondigde storing een duidelijke uitlegpagina, dan is dat preventieve webcare. Antwoordt het later op een binnengekomen vraag, dan is die reactie reactief.

Veelgemaakte fouten

Selectief betekent een gekozen groep, exclusief betekent zeer beperkt. Voor push kijk je naar de tussenhandel, voor pull naar de eindgebruiker. Agent en commissionair verschillen vooral in de naam waaronder zij optreden.

Oefenen

1 Herkennen

9A. Een merk heeft precies één aangewezen dealer per regio. Welke distributie-intensiteit herken je? Wat past bij meerdere verkooppunten die aan opleidingseisen moeten voldoen?

9B. Benoem de strategie: a dealers krijgen een beloning om een product op te nemen; b een campagne laat consumenten in winkels naar het merk vragen.

2 Uitleggen en reconstrueren

9C. Een partner verkoopt software door en verzorgt ook inrichting en training. Waarom is value-added reseller passend? Leg daarnaast het verschil uit tussen een handelsagent en een commissionair.

9D. Vul de servicefasen in de tabel in. Plaats advies vóór aankoop, hulp bij bestellen en onderhoud na levering. Leg uit waarom het moment van de hulp belangrijk is voor de indeling.

Moment	Naam servicefase	Voorbeeld
Vóór aankoop		
Tijdens aankoop		
Na aankoop		

3 Toepassen

9E. Een hotel reageert op een ontvangen online klacht, zoekt zelf naar berichten waarin gasten problemen noemen en plaatst vóór een geplande wijziging uitleg om vragen te voorkomen. Benoem de drie vormen van webcare en wijs per vorm het beslissende gegeven aan.

10 Marketingcommunicatie

Leerkaart 10 Dit kun je straks zelfstandig

1. Ik onderscheid communicatiedoel, instrument en middel.
2. Ik herken betaalde en redactionele aandacht.
3. Ik kies een promotie die past bij de ontvanger en de gewenste actie.

Kernbegrippen: Reclame, PR, free publicity, advertorial, salespromotion, narrowcasting, promotiedoelgroep.

Let op: De ontvanger bepaalt of een promotie consumenten, handel of verkoopteam stimuleert.

Toetstermen 10.1-10.3. Leesverwijzing: Marketing voor commercie, hoofdstuk 9 en 10.

Instrumenten en hun doel

Toetsterm 10.1. Een instrument is de soort aanpak die je gebruikt, zoals reclame of persoonlijke verkoop. Een middel is de concrete uitwerking, zoals een commercial, brochure of webinar. Het kanaal is de route waarlangs de doelgroep die uitwerking ontvangt.

Instrument	Betekenis en herkenningpunt
Actiereclame	Reclame gericht op directe respons of verkoop, zoals een tijdelijke aanbieding.
Themareclame	Reclame die op langere termijn bekendheid, merkbeeld of voorkeur opbouwt.
Collectieve reclame	Meerdere aanbieders of een branche maken gezamenlijk reclame voor een productsoort of belang.
Direct marketing	Gericht benaderen van ontvangers met de bedoeling respons of een relatie tot stand te brengen.
Persoonlijke verkoop	Direct persoonlijk contact waarin een verkoper vragen stelt, adviseert en afspraken maakt.
Public relations of PR	Relaties en wederzijds begrip met relevante publieksgroepen onderhouden, bijvoorbeeld via een persbijeenkomst.
Free publicity	Redactionele aandacht waarvoor geen advertentieruimte wordt gekocht. De redactie beslist over de inhoud.
Winkelcommunicatie of instore promotion	Communicatie in de winkel, bijvoorbeeld presentatie, bewegwijzering en demonstraties.
Salespromotion	Tijdelijke extra prikkel om aankoop, afname of verkoopactiviteit te stimuleren.
Word-of-mouth marketing of WOMM	Mond-tot-mondverspreiding en aanbevelingen stimuleren.

Instrument	Betekenis en herkenningspunt
Evenement	Een georganiseerde ontmoeting, zoals een beurs, tentoonstelling of productpresentatie.
Sponsoring	Geld of middelen geven in ruil voor een afgesproken tegenprestatie, bijvoorbeeld zichtbaarheid.
Buitenreclame	Reclame in de buitenruimte, zoals een billboard of bushokje.

Een actie kan meerdere instrumenten combineren. Een beurs is een evenement; het gesprek op de stand is persoonlijke verkoop; een tijdelijke beurskorting is salespromotion. Kijk naar het onderdeel waarover de vraag gaat.

Offline en online middelen

Toetsterm 10.2. Herken vooral de vorm en de functie. Platformnamen en beschikbare functies kunnen veranderen; het onderscheid tussen bijvoorbeeld een advertentie, redactioneel artikel en directe boodschap blijft bruikbaar.

Middelen	Betekenis
Advertentie en commercial	Betaalde reclameplaatsing; een commercial is een audio- of videospot.
Advertorial	Betaalde commerciële inhoud in de vorm van een redactioneel artikel; kan ook online voorkomen.
Narrowcasting	Gerichte schermcommunicatie voor een bepaald publiek of op een bepaalde locatie.
Poster of affiche en billboard	Een aangeplakte of opgehangen boodschap; een billboard is een groot reclamevlak.
Point-of-sale material	Materiaal op de verkoopplek, zoals een display, schapkaart of raamsticker.
Folder en flyer	Korte informatie, vaak een gevouwen uitgave respectievelijk een enkel blad.
Brochure	Meer uitgebreide informatie met meerdere pagina's over aanbod of organisatie.
Direct mailing	Een rechtstreeks toegestuurde boodschap, bijvoorbeeld een persoonlijk geadresseerde brief met folder.
Displayadvertentie en banner	Visuele online advertentie op een website of in een app; een banner is een veelgebruikte vorm.
Video, social ad en Google ad	Bewegend beeld; betaalde reclame op een sociaal platform; advertentie via Google, bijvoorbeeld bij zoekresultaten.
Direct e-mail	Een rechtstreeks verzonden e-mail aan een ontvanger of geselecteerde groep.

Middelen	Betekenis
QR-code	Scanbare code die bijvoorbeeld naar informatie, een formulier of een aanbieding verwijst. De code is niet zelf de inhoud.
Free trial account	Tijdelijk gratis uitproberen van een product of dienst. In de matrijs staat 'free trail'; bedoeld is free trial.
Blog en vlog	Een inhoudelijke online publicatie in tekst respectievelijk video.
Webinar	Online presentatie of kennissessie, vaak met interactie.
Influencer	Persoon die via bereik, expertise of band met volgers invloed uitoefent.
Viral	Inhoud die door delen snel en breed wordt verspreid.
Buzz	Gesprekken, aandacht of opwindning rond een merk of onderwerp.
Review	Beoordeling of ervaring van een gebruiker of klant.
Affiliate	Partner die bezoekers of kopers doorverwijst en daarvoor een afgesproken vergoeding kan ontvangen.

Een betaalde influencer kan een reclamecampagne ondersteunen. Een review kan spontaan ontstaan. Veel views maken een video nog niet automatisch viraal: juist de verspreiding door doorsturen en delen is kenmerkend.

Wie krijgt de promotieprikkel

Toetsterm 10.3. Om een salespromotion te kiezen, bepaal je eerst wie je wilt activeren. Gaat het om de eindklant, de handelspartner of het eigen verkoopteam? Kies daarna een vorm die de gewenste handeling stimuleert.

Figuur 17. Kijk naar de ontvanger van de promotie

Kijkopdracht K17. Is een bonus altijd een salesforcepromotie?

Doelgroep	Promotievormen en betekenis
Consumenten	Spaaractie: beloning na meerdere aankopen. Prijsvraag: kans op een prijs na deelname. Monster of sampling: gratis een kleine hoeveelheid proberen. Couponkorting: korting met een bon of code. Cash refund of cashback: geld terug na aankoop en aanvraag.
Handelspartners	Incentive: extra beloning of stimulans. Kwantumkorting: voordeel bij meer afname. Introductiekorting: voordeel om een nieuw product op te nemen. Display, plafondhanger, raamsticker of uithangbord: materiaal dat de verkoop bij de handelspartner ondersteunt.
Verkoopteam	Bonus: extra beloning bij een resultaat. Provisie: vergoeding gekoppeld aan verkoop. Sales contest: wedstrijd met een beloning. Een specifieke korting kan ook als beloning voor verkopers worden ingezet.

Consumentenpromotie richt zich op eindkopers. Handelspromotie heet ook trade promotion. Salesforcepromotie richt zich op verkopers. Hetzelfde woord, zoals bonus of korting, kan dus iets anders betekenen afhankelijk van de ontvanger.

Uitgewerkt voorbeeld

BureauNova wil dat wederverkopers een nieuwe lamp opnemen. Het biedt hen tijdelijk introductiekorting en een demonstratiedisplay. Dat is handelspromotie en ondersteunt een pushstrategie. Een cashback voor de eindgebruiker zou consumentenpromotie zijn. Een wedstrijd tussen accountmanagers om nieuwe verkooppunten te openen is een sales contest en dus salesforcepromotie.

Veelgemaakte fouten

Een betaald artikel is een advertorial, geen free publicity. Een brochure is een middel, PR is een instrument. Kies bij een promotievraag niet alleen op het woord 'korting', maar vooral op wie de prikkel krijgt en wat die persoon moet gaan doen.

Oefenen

1 Herkennen

10A. Een vakblad schrijft op eigen initiatief over een bedrijf. Het bedrijf betaalt niet voor plaatsing. Welk begrip past? Hoe heet een betaald artikel in redactionele vorm?

.....

10B. Benoem het middel: a gerichte informatie op schermen in een showroom; b uitgebreide productinformatie in een boekje met meerdere pagina's; c een scanbare verwijzing; d software tijdelijk gratis uitproberen.

.....

2 Uitleggen en reconstrueren

10C. Een bedrijf betaalt voor een evenement in ruil voor zichtbaarheid van zijn merk. Benoem het instrument en het beslissende gegeven. Leg uit hoe dit verschilt van gezamenlijke reclame door brancheleden.

.....

10D. Vul de promotie categorieën bij de ontvangers in en bedenk per categorie één voorbeeld. Leg uit waarom een bonus niet altijd salesforcepromotie is.

Ontvanger	Promotie categorie	Eigen voorbeeld
Eindkopers		
Wederverkopers		
Eigen verkoopteam		

3 Toepassen

10E. Een producent wil consumenten zijn nieuwe drank laten proeven. Kies een concrete promotie, benoem de ontvanger en leg uit hoe de actie het doel ondersteunt. Licht toe waarom alleen een wedstrijd voor verkopers onvoldoende is.

.....

Gemengde herhaling 3

Alle hoofdstukken. Maak de zes vragen zonder terug te bladeren. Benoem telkens het begrip én het gegeven dat je keuze bewijst. Antwoorden en uitleg staan in hoofdstuk 12.

G3.1. Een machine is financieel zeer belangrijk en slechts één leverancier kan haar leveren. Benoem het producttype en een passende inkoopaanpak.

G3.2. Een nieuw merk start met een lage prijs om snel marktaandeel op te bouwen. Welke strategie herken je?

G3.3. Een fabrikant geeft dealers een introductiekorting voor een nieuw product. Benoem distributiestrategie én promotiecategorie.

G3.4. Een hotel beantwoordt een binnengekomen online klacht. Welke vorm van webcare past?

G3.5. Een bedrijf betaalt voor een artikel in de vorm van een redactioneel verhaal. Welk middel past en waarom is dit geen free publicity?

G3.6. Een groothandel laat de klant stoelen configureren uit standaardmodules die op schaal worden gemaakt. Hij verkoopt een nieuw model aan zijn bestaande doelgroep. Benoem productieaanpak en Ansoff-strategie. Onderbouw beide.

Zo kies je je herhaling

Beoordeel per vraag of begrip én uitleg kloppen. Herhaal een fout of gegokt antwoord na twee dagen. Gebruik de verwijzing bij het antwoord om de uitleg terug te vinden.

11 Oefentoets

Werk 60 minuten zonder reader, telefoon of andere hulpmiddelen. Gebruik ongeveer 45 minuten voor een eerste ronde en 15 minuten om gemarkeerde vragen te controleren. Kies bij vraag 1 tot en met 32 één beste antwoord. Vraag 33 is een open vraag. Noteer je antwoorden op een apart blad.

Dit is een zelfgemaakte oefentoets met 33 vragen en maximaal 33 punten. De verdeling over onderwerpen volgt de gewichten van de matrijs zo dicht mogelijk. Er zijn 6 kennisvragen, 25 begripsvragen en 2 toepassingsvragen. De vraagvormen zijn oefenvormen; de aangeleverde matrijs beschrijft geen exacte schermindeling of antwoordvorm van het officiële examen.

Vragen 1 tot en met 8

1. Wat is decoderen in het ZBMO-model?

- A. Betekenis geven aan een ontvangen boodschap.
- B. De reactie van de ontvanger versturen.
- C. Een kanaal voor de boodschap kiezen.
- D. Een bedoeling omzetten in een boodschap.

2. Welke reeks geeft VOITA in de juiste volgorde weer?

- A. Verkenning, Omschrijving, Informatie, Tegenwerpingen, Afsluiting.
- B. Voorbereiding, Informatie, Opening, Afsluiting, Transformatie.
- C. Voorbereiding, Opening, Informatie, Transformatie, Afsluiting.
- D. Verkenning, Opening, Instemming, Tegenwerpingen, Order.

3. Twee collega's bespreken tijdens een interne vergadering de verkoopresultaten met woorden. Welke combinatie klopt?

- A. Intern en non-verbaal.
- B. Intern en verbaal.
- C. Extern en verbaal.
- D. Extern en non-verbaal.

4. Een bestaande klant wil buiten openingstijden zelfstandig eerdere orders, facturen en de status van serviceverzoeken terugvinden. Welke oplossing sluit het best aan op alle wensen?

- A. Alleen een telefonische servicebalie.
- B. Een openbaar bericht op sociale media.
- C. Een advertentie in een vakblad.
- D. Een persoonlijk klantenportaal.

5. Een marktplaats biedt uitsluitend laboratoriumapparatuur aan. Bedrijven kopen er van andere bedrijven. Welke combinatie past?

- A. Verticaal en B2B.
- B. Horizontaal en B2C.
- C. Horizontaal en C2C.
- D. Verticaal en B2C.

6. Welke taak past vooral bij een keyaccountmanager?

- A. Uitsluitend winkelvakken namens een leverancier bijvullen.
- B. Het algemene personeelsbeleid vaststellen.
- C. De strategisch belangrijkste klantrelaties ontwikkelen en beheren.
- D. De boekhouding van alle vestigingen controleren.

7. Een technisch adviseur beoordeelt of de voorgestelde installatie aan de eisen voldoet. Hij adviseert de directie, die definitief kiest. Welke DMU-rol staat bij de adviseur centraal?

- A. Gatekeeper.
- B. Buyer.
- C. Influencer.
- D. Decider.

8. Een bedrijf verbetert productteksten zodat deze hoger verschijnen in de onbetaalde zoekresultaten. Welke methode past?

- A. Advertentiemodel.
- B. Cold calling.
- C. SEA.
- D. SEO.

Vragen 9 tot en met 16

9. Een klant wil een basisstoel kopen. Na advies kiest hij een duurdere uitvoering met extra instelmogelijkheden. Welke verkoopmethode is toegepast?

- A. Crossselling.
- B. Downselling.
- C. Upselling.
- D. Deepselling.

10. Een app heeft een blijvend gratis basisversie. Voor extra mogelijkheden betaal je. Welk verdienmodel herken je?

- A. Freemiummodel.
- B. Verhuurmodel van een fysiek product.
- C. Een uitsluitend tijdelijk free trial account.
- D. Lokaasmodel met verplichte verbruiksartikelen.

11. Een klant gebruikt sinds een maand de nieuwe bureaus. De accountmanager vraagt of alles goed werkt en organiseert aanvullende gebruiksinstructie. Welke fase staat centraal?

- A. See.
- B. Think.
- C. Care.
- D. Do.

12. Een bedrijf koopt opnieuw printers, maar stelt andere specificaties vast en wil nieuwe leveringsvoorwaarden. Welke koopsituatie past?

- A. Straight rebuy.
- B. Routinematig aankoopgedrag als enige mogelijke indeling.
- C. New task buy.
- D. Modified rebuy.

13. Een inkoper kiest vooral voor een leverancier met een duidelijk noodplan omdat hij leveringsuitval wil voorkomen. Welk leidmotief staat centraal?

- A. Gewin.
- B. Veiligheid.
- C. Status.
- D. Genot.

14. Een ondernemer probeert graag als eerste een nog nauwelijks gebruikt product, ook wanneer er nog weinig praktijkervaring mee is. Welke adoptiecategorie past het best?

- A. Late majority.
- B. Innovators.
- C. Early majority.
- D. Laggards.

15. Een aanbieder belooft een werkplek in één afspraak te installeren. De klant zegt: 'Dan hoef ik maar één keer mijn planning aan te passen; daarom kies ik jullie.' Wat is die uitspraak van de klant?

- A. Unique buying reason.
- B. Kernwaarde.
- C. Corporate merk.
- D. Visuele identiteit.

16. Een winkel laat producten produceren die uitsluitend onder het eigen winkelmerk worden aangeboden. Wie voert het merk in deze situatie?

- A. De winkel; het is een distribuantenmerk.
- B. De fabriek; elk geproduceerd artikel is een fabrikantenmerk.
- C. De consument; het is een consumentenmerk.
- D. De transporteur; het is een logistiek merk.

Vragen 17 tot en met 24

17. Een bekend stoelenmerk introduceert voor het eerst verlichting onder dezelfde merknaam. Welke merkstrategie herken je?

- A. Line filling binnen de stoelenlijn.
- B. Line pruning.
- C. Brand extension.
- D. Co-branding.

18. Welke stap volgt in het marketingplanningsproces direct na het maken van strategische keuzes?

- A. Evalueren zonder uitvoering.
- B. De situatieanalyse beginnen.
- C. De probleemstelling formuleren.
- D. Het operationele plan opstellen.

19. Bij een product is de markt vrijwel volledig bediend. De afzet blijft rond het maximum en aankopen zijn vooral vervanging. Welke PLC-fase past het best?

- A. Neergang.
- B. Verzadiging.
- C. Groei.
- D. Introductie.

20. Een fabrikant neemt zijn groothandel over en voert beide opeenvolgende activiteiten binnen dezelfde onderneming uit. Welke beweging is dit?

- A. Integratie.
- B. Differentiatie in de bedrijfskolom.
- C. Specialisatie.
- D. Parallellisatie.

21. Een leverancier verkoopt zijn bestaande bureaus tot nu toe aan kantoren. Hij gaat dezelfde bureaus nu aan een nieuwe doelgroep, scholen, verkopen. Welke Ansoff-strategie is dit?

- A. Marktontwikkeling.
- B. Marktpenetratie.
- C. Diversificatie.
- D. Productontwikkeling.

22. Een bedrijf gebruikte vroeger voor drie klantsegmenten aparte campagnes en aanbiedingen. Voortaan benadert het die drie als één gezamenlijk segment. Welke verandering herken je?

- A. Marktfragmentatie.
- B. Gedifferentieerde marketing voor drie aparte segmenten.
- C. Contrasegmentatie.
- D. Geconcentreerde marketing op één van de drie oude segmenten.

23. Welke combinatie hoort bij een knelpuntproduct?

- A. Laag financieel belang en laag toeleveringsrisico.
- B. Laag financieel belang en hoog toeleveringsrisico.
- C. Hoog financieel belang en laag toeleveringsrisico.
- D. Hoog financieel belang en hoog toeleveringsrisico.

24. Een winkel blijft dezelfde productgroepen voeren, maar biedt binnen elke groep meer verschillende modellen en uitvoeringen aan. Welke dimensie neemt vooral toe?

- A. Consistentie.
- B. Hoogte.
- C. Diepte.
- D. Breedte.

Vragen 25 tot en met 33

25. Een onderneming schrapt slechtlopende varianten uit een bestaande productlijn. Welke strategie herken je?

- A. Horizontale productdifferentiatie.
- B. Line pruning.
- C. Trading up.
- D. Brand extension.

26. Een nieuwe aanbieder begint bewust met een lage prijs om snel veel marktaandeel te krijgen. Welke prijsstrategie is dit?

- A. Een omzetbonus.
- B. Penetratieprijsstrategie.
- C. Afroomprijsstrategie.
- D. Een betalingskorting.

27. Welke korting is gekoppeld aan snel betalen?

- A. Handelskorting.
- B. Betalingskorting.
- C. Seizoenkorting.
- D. Kwantumkorting.

28. Een producent geeft tussenhandelaren extra ondersteuning en beloningen om zijn product op te nemen en te verkopen. Welke distributiestrategie past?

- A. Pullstrategie.
- B. Pushstrategie.
- C. Prijsdistributie, ongeacht de aangeboden service.
- D. Exclusieve distributie, ongeacht het aantal handelaren.

29. Een wederverkoper levert software en voegt inrichting, koppelingen en training toe. Welk partnertype wordt het meest specifiek beschreven?

- A. Value-added reseller.
- B. Makelaar.
- C. Commissionair.
- D. Handelsagent.

30. Een bedrijf ontvangt een online klacht en reageert daarop met hulp en een vervolgspraak. Welke vorm van webcare is dit?

- A. Preventief.
- B. Proactief zoeken naar ongevraagde signalen.
- C. Narrowcasting.
- D. Reactief.

31. Een bedrijf betaalt voor een artikel dat is vormgegeven als een redactioneel verhaal. Waarom is dit geen free publicity?

- A. Een redactionele vorm kan nooit commercieel zijn.
- B. Elk artikel is automatisch persoonlijke verkoop.
- C. Er is betaald voor de commerciële plaatsing; het is een advertorial.
- D. Free publicity bestaat alleen op radio.

32. Op schermen in een zakelijke showroom verschijnt informatie die speciaal voor de bezoekers van die locatie is gemaakt. Welk middel herken je?

- A. Een whitepaper.
- B. Een huis-aan-huisblad.
- C. Narrowcasting.
- D. Een direct mailing per post.

33. Een fabrikant wil dat wederverkopers een nieuw product voor het eerst in hun assortiment opnemen. Het budget is beschikbaar voor een tijdelijke financiële prikkel voor die wederverkopers. Kies een passende concrete salespromotion, benoem de promotiecategorie en leg uit hoe deze de eerste afname stimuleert.

12 Antwoorden bij de hoofdstukken

Controleer eerst het begrip en daarna je onderbouwing. De uitleg hieronder laat ook zien waarom een verwarrend alternatief niet past. Bij een eigen voorbeeld kunnen meerdere antwoorden goed zijn. Vergelijk dan de genoemde onderdelen en de samenhang. Schrijf bij een fout op welk gegeven je over het hoofd zag.

Hoofdstuk 1

1A. Externe ruis: de boormachine verstoort de overdracht van buitenaf. Kies interne ruis wanneer de verstoring bij een persoon ligt, bijvoorbeeld zorgen of vooroordelen.

1B. Voorbereiding bij VOITA; Omschrijving bij VOCATIO. Het woord "vóór" wijst op voorbereiding. Het samenvatten en controleren van de behoefte is nog geen Confrontatie: dan presenteert je de oplossing.

1C. Extern: de ontvanger is een klant buiten het bedrijf. Verbaal: de e-mail gebruikt woorden. Formeel: de verzending volgt een zakelijke procedure. Verbaal betekent niet uitsluitend gesproken.

1D. Attention, Interest, Desire, Action. Bijvoorbeeld: "Plan een proeftraining." Attention zorgt dat iemand iets opmerkt; Interest geeft een relevante reden om verder te lezen. Een wens zonder gevraagde handeling is nog geen Action.

1E. Bijvoorbeeld: "Een actieve start voor uw team" (Attention), "Ontdek ons programma voor beginnende sporters" (Interest), "Uw medewerkers proberen samen een passende training zonder zelf alles te organiseren" (Desire), "Plan een kennismaking voor uw team" (Action). Zender: medewerker sportschool. Boodschap: uitnodiging met aanbod en vervolgstap. Medium: e-mail. Ontvanger: contactpersoon van het bedrijf. Controleer vier verschillende functies; vier losse slogans zijn onvoldoende.

Herstellvraag R1

Een klant denkt tijdens je uitleg aan een privéprobleem en mist daardoor je vraag. Welke ruis herken je? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 2

2A. Een klantenportaal. De combinatie van persoonlijke documenten, orderinformatie en zelfstandig terugvinden is bepalend. Een openbare website biedt niet vanzelf toegang tot klantgebonden gegevens.

2B. Verticaal en B2B: één productgebied en handel tussen bedrijven. Horizontaal/verticaal gaat over het aanbod; B2B/B2C/C2C gaat over de deelnemers.

2C. Livechat is het contactkanaal; de webshop het verkoopkanaal; online bestellen en fysiek afhalen heet click en collect. De eerste indeling gaat over communiceren, de tweede over verkopen en de derde over bestellen plus ontvangen.

2D. 1 Affiliateverkoop: de bezoeker koopt bij de andere webshop. 2 Dropshipping: de klant koopt bij de webshop, terwijl de leverancier rechtstreeks verzendt. 3 Click en collect: online bestellen en fysiek afhalen. Rechtstreeks verzenden door een leverancier is dus niet hetzelfde als doorverwijzen voor de aankoop.

2E. Bijvoorbeeld eerst bellen voor directe afstemming en daarna per e-mail bevestigen. Noteer de bereikbare ingang, het adres, tijdstip, contactpersoon en eventuele hulp bij ontvangst. Een afgesproken berichtenkanaal is ook goed als de klant daar direct bereikbaar is. Alleen een algemeen contactformulier is bij deze urgentie onvoldoende onderbouwd.

Herstellvraag R2

Een consument verkoopt via een breed platform zijn eigen tweedehands stoel aan een andere consument. Welke deelnemersindeling past? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 3

3A. Salesmanager; keyaccountmanager. Teamsturing gaat over meerdere verkopers. Het beheren van strategisch belangrijke klantrelaties gaat over keyaccounts.

3B. a Deepselling; b upselling; c crossselling; d downselling. Meer van hetzelfde verschilt van een hogere uitvoering; een aanvullend product is geen hogere uitvoering van het hoofdproduct.

3C. SEA en social selling. Bij SEA wordt voor zoekadvertenties betaald. Bij social selling staat het opbouwen van zakelijke relaties via sociale netwerken centraal. Een losse betaalde socialadvertentie bewijst nog geen social selling.

3D. Signaleert behoefte: initiator. Gebruikt: user. Adviseert inhoudelijk: influencer. Regelt toegang: gatekeeper. Onderhandelt en bestelt: buyer. Geeft definitief akkoord: decider. Taken kunnen bij dezelfde persoon liggen, maar een buyer is pas ook decider als die het definitieve besluit neemt.

3E. Freemium: de basis blijft gratis en extra functies kosten geld. Consultative selling: het klantprobleem wordt onderzocht en de oplossing daarop afgestemd. Upselling: de klant krijgt een hogere uitvoering geadviseerd. Een abonnement is niet vanzelf freemium en meer licenties van hetzelfde pakket zou deepselling zijn.

Herstellvraag R3

Een klant koopt bij hetzelfde softwarepakket vijf extra identieke licenties. Is dat deep- of upselling? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 4

4A. a Straight rebuy; b modified rebuy; c new task buy. Bij een gewijzigde her aankoop is er wél eerdere ervaring, maar verandert er iets aan de aankoop.

4B. Innovators en early majority. Early adopters nemen ook vroeg over, maar "als eerste experimenteren" wijst op innovators. De early majority verlangt meer bewijs.

4C. UPO en new task buy. UPO gaat over de uitgebreide informatieverwerking en vergelijking. New task buy gaat over de eerste aankoop door de organisatie. Het ene label vervangt het andere dus niet.

4D. See: inspirerende advertentie. Think: vergelijking van aanbieders. Do: hulp bij afronden van de bestelling. Care: hulp tijdens gebruik. Na de order volgen gebruik, service en mogelijke herhaalaankopen. Een funnel naar orders brengt dat vervolg niet automatisch in beeld.

4E. Think: het hotel vergelijkt mogelijkheden. Veiligheid: de manager wil storingen voorkomen. Taakgebonden factor: budgetbewaking hoort bij haar functie. Bijvoorbeeld een demonstratie met uitleg over betrouwbaarheid en de totale kosten. Status past niet zonder aanwijzing dat aanzien belangrijk is.

Herstellvraag R4

Een vaste gebruiker vraagt hulp bij het instellen van al geleverde software. Welke fase van See Think Do Care past? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 5

5A. Kernwaarde en imago. De kernwaarde hoort bij de leidende overtuigingen van de organisatie. Het imago gaat over het beeld bij een doelgroep, ook wanneer dat afwijkt van de bedoeling.

5B. a Line filling; b line stretching; c brand extension; d co-branding. Bij a en b blijft de categorie gelijk; bij c wordt een nieuwe categorie onder hetzelfde merk aangeboden.

5C. De winkel voert het merk; dat kan een winkelmerk, private label of eigen merk zijn. Een externe fabrikant kan het product maken zonder dat het een fabrikantenmerk wordt. Vraag wie als merkeigenaar of merkvoerder optreedt.

5D. USP: "Wij monteren ook op zaterdag." UBR: "Mijn kantoor hoeft geen werkdag dicht." Een klant die juist op zaterdag druk is, kan dit minder waardevol vinden. Een algemeen voordeel wordt pas een sterke koopreden als het bij de specifieke behoefte past.

5E. Bijvoorbeeld: "Wij leveren kleine hotels een gebruiksklaar fietsaanbod met onderhoud, zodat zij gasten gemakkelijk een fiets kunnen meegeven." Waarmaken: vóór levering controleren hoeveel fietsen nodig zijn en onderhoudsafspraken nakomen. Schadelijk: gasten krijgen herhaaldelijk defecte fietsen. Alleen "goede kwaliteit" noemen maakt doelgroep, behoefte en voordeel nog niet concreet.

Herstellvraag R5

Een soepmerk introduceert een extra smaak soep onder dezelfde naam. Is dit line extension of brand extension? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 6

6A. Probleemstelling, situatieanalyse, SWOT, strategische opties, strategische keuzes, operationeel plan, implementatie, evaluatie. Een uitvoeringsplanning hoort na de keuze van de richting; evaluatie gebruikt de resultaten om bij te sturen.

6B. a Sterkte; b zwakte; c kans; d bedreiging. Het team en systeem zijn intern. Vraagontwikkeling en een concurrent zijn extern. "We gaan een nieuw product lanceren" zou een actie zijn, geen externe kans.

6C. Bij volwassenheid vlakkt de groei af. Bij verzadiging is de markt grotendeels bediend en stabiliseert de afzet rond het maximum. Bij neergang daalt de afzet structureel. De aankoop van een distributeur brengt opeenvolgende ketenstappen samen: integratie. Fietsen toevoegen in dezelfde winkel verbreedt activiteiten op hetzelfde niveau vanuit een andere bedrijfstak: parallelisatie.

6D. Bestaand product/bestaande markt: marktpenetratie. Bestaand product/nieuwe markt: marktontwikkeling. Nieuw product/bestaande markt: productontwikkeling. Nieuw/nieuw: diversificatie. a Marktontwikkeling, want alleen de markt wordt nieuw. b Productontwikkeling, want alleen het product wordt nieuw. Meer klanten binnen de bestaande doelgroep is nog geen nieuwe markt.

6E. Productontwikkeling: nieuw product voor de bestaande doelgroep. Geconcentreerde marketing: één segment. Focusstrategie met differentiatie: onderscheid binnen een niche. Mass customization kan met standaardmodules die op schaal worden geproduceerd, waarna elk kantoor een eigen combinatie kiest. Een lage verkoopprijs bewijst geen kostenleiderschap; een uniek handgemaakt product bewijst geen productie op schaal.

Herstellvraag R6

Een leverancier verkoopt meer van zijn bestaande bureaus aan dezelfde doelgroep. Welke Ansoff-strategie past? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 7

7A. a Convenience good; b shopping good; c specialty good; d unsought good. Het koopgedrag en de moeite van de consument zijn bepalend. Een dure bank is niet automatisch een specialty good.

7B. a Breedte; b diepte; c hoogte. Consistentie beschrijft de samenhang. Meer varianten in dezelfde groep maakt het assortiment dieper, niet automatisch breder.

7C. Trading up bij het toevoegen van de luxe lijn; upselling bij de keuze van de individuele klant. Het eerste gaat over het assortiment, het tweede over het aanbod en de keuze in een verkoopgesprek.

7D. Laag belang/laag risico: routine. Hoog belang/laag risico: hefboom. Laag belang/hoog risico: knelpunt. Hoog belang/hoog risico: strategisch. Het unieke goedkope onderdeel is een knelpuntproduct. Het lage financiële belang voorkomt niet dat uitval of schaarste problemen geeft.

7E. Line pruning bij schrappen; trading down bij de goedkope basislijn. De machine is een strategisch product: hoog financieel belang en hoog toeleveringsrisico. Werk nauw samen met de leverancier en bewaak continuïteit. Alleen op de laagste prijs inkopen houdt onvoldoende rekening met de afhankelijkheid.

Herstellvraag R7

Er komen drie gelijkwaardige kleuren bij een bestaand stoelmodel. Is dit horizontale of verticale productdifferentiatie? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 8

8A. Afroomprijsstrategie. Eerst worden kopers met een hoge betalingsbereidheid bereikt. Bij penetratie wordt juist laag gestart om snel veel afzet of marktaandeel te krijgen.

8B. a Betalingskorting; b kwantumkorting; c relatiekorting; d rabat- of handelskorting. De reden voor de korting bepaalt de naam, niet de hoogte ervan.

8C. Penetratieprijsstrategie. De lage introductieprijs moet afzet of marktaandeel vergroten. Kostenleiderschap vraagt structureel lage kosten; een bedrijf kan tijdelijk goedkoop verkopen terwijl zijn kosten hoog zijn.

8D. Ervaren waarde en betalingsbereidheid: vraag- of afnemersgeoriënteerd. Prijzen van concurrenten: concurrentiegeoriënteerd. Eigen kosten plus opslag: kostengeoriënteerd. Betalingsbereidheid ligt bij de afnemer; kostprijs gaat over de kosten van de aanbieder.

8E. Seizoenkorting en omzetbonus. Het rustige seizoen verklaart de korting. Het afgesproken doel in euro's maakt de bonus omzetgebonden. Bij een afnamebonus in aantallen zou een afgesproken hoeveelheid centraal staan. Alleen het woord "jaar" maakt nog geen onderscheid.

Herstellvraag R8

Een klant krijgt een bonus als hij dit jaar duizend eenheden afneemt. Welk type bonus past? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 9

9A. Exclusieve distributie; selectieve distributie. Eén aangewezen dealer per regio wijst op exclusiviteit. Een geselecteerde groep met eisen wijst op selectiviteit, ook wanneer meerdere dealers worden toegelaten.

9B. a Push; b pull. Push prikkelt de tussenhandel. Pull wekt vraag bij eindgebruikers op. Dat beide tot verkoop kunnen leiden, maakt de strategieën niet gelijk.

9C. De partner voegt inrichting en training toe aan het doorverkochte product. Een handelsagent handelt in naam en voor rekening van de opdrachtgever. Een commissionair handelt op eigen naam, maar voor rekening van de opdrachtgever. "Eigen naam" is dus niet hetzelfde als "eigen rekening".

9D. Vóór aankoop: presaleservice, zoals advies. Tijdens aankoop: saleservice, zoals bestelhulp. Na aankoop: aftersaleservice, zoals onderhoud na levering. Dezelfde algemene activiteit "helpen" kan dus in verschillende servicefasen voorkomen.

9E. Reactief: reageren op een ontvangen klacht. Proactief: zelf signalen zoeken zonder een rechtstreeks ontvangen verzoek. Preventief: vooraf uitleg geven om verwachte vragen te voorkomen. Alleen "zelf iets doen" is te vaag: zoek naar opsporen of voorkomen.

Herstellvraag R9

Een producent adverteert bij eindgebruikers, die daarna bij hun winkel om zijn product vragen. Push of pull? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 10

10A. Free publicity; advertorial. Bij free publicity beslist de redactie en wordt geen advertentieruimte gekocht. Een redactionele vorm maakt betaalde plaatsing niet onbetaald.

10B. a Narrowcasting; b brochure; c QR-code; d free trial. Een trial is tijdelijk. Een blijvend gratis basispakket met betaalde extra's is freemium.

10C. Sponsoring: er is een afgesproken tegenprestatie voor geld of middelen. Gezamenlijke reclame door branchegeenoten is collectieve reclame. Alleen aanwezigheid van een logo is onvoldoende bewijs zonder informatie over de afspraak.

10D. Eindkopers: consumentenpromotie, bijvoorbeeld sampling of een coupon.

Wederverkopers: handelspromotie, bijvoorbeeld introductiekorting. Eigen verkoopteam: salesforcepromotie, bijvoorbeeld een sales contest. Een bonus voor een handelspartner is geen bonus voor het eigen verkoopteam.

10E. Bijvoorbeeld sampling met kleine proefbekers voor de beoogde consumenten. Het proeven laat hen smaak en product ervaren. Een verkoopwedstrijd prikkelt verkopers en laat de consument op zichzelf nog niets proeven. Een passend antwoord verbindt ontvanger, actie en doel.

Herstellvraag R10

Wederverkopers krijgen tijdelijk korting als zij een nieuw product voor het eerst opnemen. Welke promotiecategorie past? Antwoord eerst zelf; controleer daarna bij de herstellantwoorden verderop in dit hoofdstuk.

Antwoorden bij de gemengde herhaling

G1 Hoofdstuk 1 tot en met 3

G1.1. De boodschap is de inhoud van de offerte; e-mail is het medium. Een document of kanaal benoemen vervangt de inhoud niet. Herhaal toetsterm 1.1.

G1.2. Verticaal vanwege één productgebied; B2B vanwege de deelnemers. Herhaal toetsterm 2.2.

G1.3. Gatekeeper: de assistent regelt de toegang. Een assistent is niet automatisch alleen gebruiker. Herhaal toetsterm 3.2.

G1.4. Deepselling: meer van hetzelfde. De omzetstijging bewijst geen hogere uitvoering. Herhaal toetsterm 3.4.

G1.5. Freemium: de basis blijft gratis. Een tijdelijke proefperiode zou een trial zijn. Herhaal toetsterm 3.5.

G1.6. Afsluiting. Bijvoorbeeld: "We spreken een proeftraining af op 12 oktober om 10.00 uur voor zes medewerkers; ik bevestig dit per e-mail." Een concrete, haalbare vervolgspraak met handeling en tijd is passend. Herhaal toetsterm 1.2.

G2 Hoofdstuk 1 tot en met 6

G2.1. Care: het hotel is al gebruiker. Ondersteuning stopt niet bij de order. Herhaal toetsterm 4.1.

G2.2. Marktonwikkeling: bestaand product, nieuwe doelgroep. Het product hoeft niet nieuw te zijn. Herhaal toetsterm 6.4.

G2.3. Imago. De gewenste identiteit en het ervaren beeld kunnen verschillen. Herhaal toetsterm 5.1.

G2.4. De keten: integratie. Opeenvolgende activiteiten komen in één onderneming. Herhaal toetsterm 6.3.

G2.5. Sterkte en kans. Het team is intern; de regionale vraag is extern. Herhaal toetsterm 6.1.

G2.6. Bijvoorbeeld: "U verliest geen openingsdag door montage." Dat vertaalt USP naar UBR. Vergelijken hoort bij Think; een adviesgesprek of offerte met planning past. Verbind de keuze aan de behoefte van het restaurant. Herhaal toetsterm 4.1 en 5.1.

G3 Alle hoofdstukken

G3.1. Strategisch product: hoog belang en hoog risico. Nauw samenwerken en continuïteit bewaken past. Herhaal toetsterm 7.1.

G3.2. Penetratieprijsstrategie. De lage prijs zegt op zichzelf niets over structureel lage kosten. Herhaal toetsterm 8.1.

G3.3. Push en handelspromotie: de tussenhandel ontvangt de prikkel. Herhaal toetsterm 9.1 en 10.3.

G3.4. Reactief: het hotel reageert op een ontvangen klacht. Herhaal toetsterm 9.3.

G3.5. Advertorial: er wordt voor commerciële plaatsing betaald. De vorm maakt de aandacht niet onbetaald. Herhaal toetsterm 10.2.

G3.6. Mass customization: individuele keuzes binnen efficiënte productie op schaal. Productontwikkeling: nieuw product voor bestaande markt. Het ene model gaat over productie en klantkeuze, het andere over groei. Herhaal toetsterm 6.4.

Antwoorden bij de herstellvragen

R1. Interne ruis: de afleiding zit bij de ontvanger.

R2. C2C: beide deelnemers zijn consumenten.

R3. Deepselling: meer van hetzelfde pakket, zonder hogere uitvoering.

- R4.** Care: ondersteuning tijdens gebruik, na aankoop.
- R5.** Line extension: een nieuwe variant binnen dezelfde productcategorie.
- R6.** Marktpenetratie: bestaand product en bestaande markt.
- R7.** Horizontale productdifferentiatie: voorkeur of uiterlijk verschilt, zonder kwaliteitsrangorde.
- R8.** Afnamebonus: de afspraak gaat over aantallen.
- R9.** Pull: de vraag wordt bij de eindgebruiker opgewekt.
- R10.** Handelspromotie: de wederverkopers ontvangen de prikkel.

Antwoorden bij de kijkopdrachten

- K1.** Bij externe ruis: de verbinding verstoort de overdracht, buiten de personen.
- K2.** Interest. Je moet laten zien waarom het aanbod voor deze klant relevant is.
- K3.** VOITA. VOCATIO begint met de verkenning in het klantgesprek.
- K4.** Ja. Eén persoon kan zowel de bestelling regelen als het definitieve besluit nemen; de taken bepalen de rollen.
- K5.** Bij deepselling koopt de klant meer van hetzelfde. Bij upselling kiest de klant een hogere uitvoering.
- K6.** Na aankoop volgen gebruik, service en herhaalaankopen. Die ervaringen horen bij Care.
- K7.** De early majority: deze groep wacht op praktijkbewijs en volgt vóór de latere meerderheid.
- K8.** Nee. Het wordt pas een sterke UBR als het aansluit op een belangrijke behoefte van die klant.
- K9.** Stap 6, het operationele plan. De richting is dan gekozen; de uitvoering wordt concreet gemaakt.
- K10.** Een sterkte, omdat het over een gunstige eigenschap binnen de organisatie gaat.
- K11.** Neergang of verval. Een tijdelijke omzetsdip is daarvoor op zichzelf onvoldoende bewijs.
- K12.** Een ketenstap komt binnen dezelfde onderneming: verticale integratie.
- K13.** Marktontwikkeling: bestaand product, nieuwe markt.
- K14.** Focusstrategie met differentiatie: een afgebakende niche en daarbinnen een onderscheidend aanbod.
- K15.** Door het hoge toeleveringsrisico. Bij laag financieel belang is het een knelpuntproduct; beschikbaarheid moet worden zeker gesteld.
- K16.** De pushpijl van producent naar dealer: de tussenhandel krijgt de prikkel.
- K17.** Nee. Dat hangt af van de ontvanger. Een bonus voor het verkoopteam is salesforcepromotie; een bonus voor een handelspartner kan handelspromotie zijn.

13 Antwoorden en diagnose bij de oefentoets

Ken bij vraag 1 tot en met 32 telkens één punt toe voor de juiste letter. Vraag 33 levert één punt op als je antwoord alle genoemde onderdelen bevat. Er zijn geen halve punten. Een score is hier bedoeld om je leerwerk te sturen; er is geen officiële slaaggrens aan gekoppeld.

Antwoorden 1 tot en met 16

- 1 A.** Decoderen is betekenis geven aan wat binnenkomt. Een bedoeling omzetten in een boodschap is juist encoderen.
- 2 C.** VOITA begint vóór het gesprek met voorbereiding en eindigt met afsluiting. De andere reeksen mengen modellen of zetten fasen verkeerd.
- 3 B.** Collega's binnen dezelfde organisatie communiceren intern. Het gebruik van woorden is verbaal.
- 4 D.** Het klantenportaal combineert persoonlijke informatie, terugvinden en beschikbaarheid buiten openingstijden. De andere oplossingen voldoen niet aan die combinatie.
- 5 A.** Eén productgebied maakt de marktplaats verticaal; bedrijven aan beide zijden maakt het B2B.
- 6 C.** De strategisch belangrijkste accounts zijn het werkgebied van een keyaccountmanager. Schappen bijhouden hoort bij merchandising.
- 7 C.** De adviseur beïnvloedt de keuze inhoudelijk. De directie blijft de beslisser. De buyer regelt de inkoop; de decider neemt het definitieve besluit.
- 8 D.** SEO richt zich op onbetaalde vindbaarheid. SEA is adverteren bij zoekopdrachten.
- 9 C.** De klant koopt een hogere uitvoering. Meer van hetzelfde zou deepselling zijn; een extra accessoire crossselling.
- 10 A.** De basis blijft gratis; extra functies kosten geld. Een trial heeft juist een beperkte proefduur.
- 11 C.** Ondersteuning van een bestaande gebruiker hoort bij Care. De koop is al gedaan. Think zou passen als de klant nog alternatieven vergelijkt.
- 12 D.** De aankoop wordt herhaald, maar specificaties en voorwaarden veranderen. Daarom modified rebuy. Straight rebuy vereist een ongewijzigde heraankoop; new task buy een eerste aankoop door de organisatie.
- 13 B.** Het voorkomen van leveringsuitval gaat over zekerheid en risico verminderen: veiligheid.
- 14 B.** Als eerste experimenteren ondanks onzekerheid past bij innovators. De meerderheden wachten juist meer bewijs of brede acceptatie af.
- 15 A.** De klant noemt waarom het voordeel voor hem doorslaggevend is. Dat is een UBR. Een USP is geformuleerd vanuit het aanbod; een UBR vanuit de specifieke koper.
- 16 A.** De winkel voert het merk. Uitbestede productie maakt een winkelmerk niet tot een fabrikantenmerk. De maker van het fysieke artikel kan een andere partij zijn dan de merkvoerder.

Antwoorden 17 tot en met 33

17 C. De bestaande merknaam wordt gebruikt in een nieuwe productcategorie. Bij line filling blijft het een aanvulling binnen de bestaande lijn.

18 D. Na de strategische keuze worden de concrete acties in het operationele plan gezet. Implementatie volgt daarna. Strategische keuzes bepalen eerst de richting; implementatie is het uitvoeren.

19 B. De markt is vol en de afzet bevindt zich rond het maximum: verzadiging. Bij neergang daalt de afzet structureel. Bij neergang zou de afzet structureel dalen.

20 A. Opeenvolgende ketenactiviteiten komen samen in één onderneming: integratie. Specialisatie en parallellisatie zijn horizontale bewegingen. Parallellisatie voegt activiteiten op hetzelfde ketenniveau uit een andere bedrijfstak toe.

21 A. Het product blijft gelijk en de doelgroep is nieuw: marktontwikkeling. Bij productontwikkeling verandert juist het product. Marktontwikkeling zou hetzelfde product naar een nieuwe markt brengen.

22 C. Eerder aparte segmenten worden samengevoegd. Dat is contrasegmentatie; marktfragmentatie werkt de andere richting op. Alleen één aanbod noemen bewijst geen contrasegmentatie; het samenvoegen is de aanwijzing.

23 B. Een knelpuntproduct heeft laag financieel belang en hoog toeleveringsrisico. Hoog-hoog zou strategisch zijn. Een strategisch product heeft naast hoog risico ook hoog financieel belang.

24 C. Meer keuze binnen dezelfde productgroepen maakt het assortiment dieper. Het aantal groepen verandert niet. Breedte telt productgroepen; hoogte gaat over het prijsniveau.

25 B. Line pruning is snoeien in de productlijn. De andere strategieën voegen iets toe of veranderen de positionering. Line filling voegt juist iets binnen de lijn toe.

26 B. Laag starten om snel marktaandeel te krijgen is penetratie. Afkomen begint juist hoog. Afroomprijsstrategie begint juist hoog.

27 B. De aanleiding is snel betalen. Hoeveelheid, seizoen en wederverkoop horen bij andere kortingen. Betalingskorting is gekoppeld aan het betaalmoment.

28 B. De tussenhandel krijgt een prikkel om te verkopen: push. Bij pull wordt de vraag bij eindgebruikers gestimuleerd. Bij pull wordt de vraag bij eindgebruikers opgewekt.

29 A. Deze partner verkoopt door én voegt installatie, koppelingen en training toe. Daarom is value-added reseller specifiekere dan alleen reseller. Een gewone reseller verkoopt door; de genoemde extra dienstverlening maakt dit specifiekere.

30 D. Het bedrijf antwoordt op een ontvangen klacht. Preventief is vooraf voorkomen; proactief is zelf signalen opsporen en hulp aanbieden.

31 C. De commerciële plaatsing is betaald en heeft een artikelvorm: advertorial. Free publicity is geen ingekochte advertentieruimte.

32 C. Schermen met gerichte informatie voor bezoekers van één locatie zijn narrowcasting. Een brochure is een uitgave; narrowcasting gebruikt gerichte schermcommunicatie.

33. Modelantwoord: 'Ik kies een tijdelijke introductiekorting voor de wederverkopers. Dit is handelspromotie of trade promotion. De korting verlaagt de kosten van de eerste afname en maakt het aantrekkelijker om het nieuwe product op te nemen.' Eén punt als een passende tijdelijke financiële prikkel, de categorie handelspromotie en een correcte uitleg van het effect alle drie aanwezig zijn. Een tijdelijke incentive of een duidelijk op de eerste order gerichte kwantumkorting is ook goed als die passend wordt uitgelegd. Cashback uitsluitend voor consumenten of een bonus voor het eigen verkoopteam voldoet niet aan de doelgroep in de vraag.

Waar moet je verder oefenen

Onderwerp	Vragen	Mijn score
Communicatie	1-3	... / 3
Klantcontactkanalen	4-5	... / 2
Klantbenadering	6-10	... / 5
Koopgedrag	11-14	... / 4
Branding	15-17	... / 3
Marketingplanning en strategie	18-22	... / 5
Assortiment	23-25	... / 3
Prijs	26-27	... / 2
Distributie en service	28-30	... / 3
Marketingcommunicatie	31-33	... / 3
Totaal	1-33	... / 33

14 Naslag en herhaling

Herhaal eerst de begrippen die je verwisselt en maak daar nieuwe voorbeelden bij. De oefentoets geeft per onderwerp slechts een beperkte aanwijzing. Gebruik ook de hoofdstukoefeningen en het foutenlogboek om je beheersing te controleren.

Modellen op één plek

ZBMO: zender, boodschap, medium, ontvanger. Denk daarnaast aan encoderen, decoderen, feedback en interne/externe ruis.

AIDA: Attention, Interest, Desire, Action.

VOITA: Voorbereiding, Opening, Informatie, Transformatie, Afsluiting.

VOCATIO: Verkenning, Omschrijving, Confrontatie, Argumentatie, Tegenwerpingen, Instemming, Order.

Klantreis: See, Think, Do, Care. Bekijk de ervaring van de klant en het contactdoel.

Adoptie: innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards.

Marketingplanning: probleemstelling, situatieanalyse, SWOT, opties, keuzes, operationeel plan, implementatie, evaluatie.

PLC: introductie, groei, volwassenheid/rijpheid, verzadiging, neergang/verval.

Ansoff: bestaand product/bestaande markt = penetratie; nieuw product/bestaande markt = productontwikkeling; bestaand product/nieuwe markt = marktontwikkeling; nieuw/nieuw = diversificatie.

Begrippen die je uit elkaar moet houden

Twijfel tussen	Beslissende vraag
USP en UBR	Is dit een onderscheid van het aanbod of de koopreden van deze klant?
Identiteit en imago	Gaat het om de organisatie zelf of het beeld bij de doelgroep?
Crossselling en deepselling	Komt er een ander aanvullend artikel bij of meer van hetzelfde?
Upselling en trading up	Gaat het om de keuze in één verkoopgesprek of om assortimentsbeleid?
SEO en SEA	Gaat het om onbetaalde vindbaarheid of betaalde zoekadvertenties?
Freemium en free trial	Blijft de basis gratis of stopt de gratis periode?
Line extension en brand extension	Blijft de productcategorie gelijk of is deze nieuw?
Differentiatie en integratie in de keten	Gaan opeenvolgende activiteiten uit elkaar of komen ze samen?

Twijfel tussen	Beslissende vraag
Specialisatie en parallelisatie	Worden activiteiten op hetzelfde niveau smaller of breder?
Push en pull	Wordt de tussenhandel geactiveerd of ontstaat vraag bij eindgebruikers?
Reactief en preventief	Antwoord je op een ontvangen vraag of voorkom je verwachte vragen vooraf?
Instrument en middel	Is het de aanpak, zoals reclame, of de concrete vorm, zoals een banner?

Foutenlogboek

Gebruik per fout één regel. Schrijf niet alleen het goede antwoord over. Benoem waarom jouw eerste keuze niet paste en maak een nieuwe situatie waarin het juiste begrip voorkomt.

Vraag of begrip	Mijn verwarring en juiste aanwijzing	Nieuw voorbeeld en herhaaldatum
...	...	...
...	...	...
...	...	...

Zelfcontrole voor het examen

1. Ik kan alle modelvolgordes zonder hulp opschrijven.
2. Ik herken in een casus het beslissende woord of gegeven.
3. Ik kan het juiste begrip uitleggen en één onjuist alternatief uitsluiten.
4. Ik kan alle DMU-rollen en de vier verkoopmethoden onderscheiden.
5. Ik kan bij Ansoff eerst product en markt als bestaand of nieuw benoemen.
6. Ik kan consumenten-, handels- en salesforcepromotie indelen op ontvanger.
7. Ik heb elk hoofdstuk geoefend, ook de onderdelen met een kleiner examengewicht.
8. Ik heb een volledige oefenronde van 60 minuten zonder hulpmiddelen gedaan.

Een mogelijke herhaalplanning bestaat uit zes leermomenten: communicatie en kanalen; klantbenadering; koopgedrag en branding; marketingstrategie; assortiment, prijs, distributie en communicatie; de oefentoets met foutenanalyse. Verdeel het vijfde leermoment zo nodig over twee dagen. Begin ieder leermoment met vijf minuten ophalen van eerder geleerde begrippen.

15 Toetstermen en leesverwijzingen

Deze tabel koppelt elke toetsterm aan de uitleg in de reader, de opgegeven boeken en de oefentoets. Sales wordt in de matrijs ook afgekort als S. Marketing voor commercie wordt afgekort als MC of M. De verwijzingen hieronder zijn overgenomen uit de aangeleverde matrijs; controleer de hoofdstukindeling bij de editie die je gebruikt.

Code en onderwerp	Boek en hoofdstuk	Vraag
1.1 ZBMO	Sales 2	1
1.2 AIDA VOITA VOCATIO	Sales 2 en 6	2
1.3 Soorten communicatie	Sales 2	3
2.1 Klantcontactkanaal kiezen	Sales 3	4
2.2 Verkoopkanalen	Sales 3	5
3.1 Salesfuncties	Sales 1	6
3.2 DMU	Sales 4	7
3.3 Leadgeneratie	Sales 3 en 6	8
3.4 Verkoopmethoden	Sales 6	9
3.5 Verdienmodellen	Sales 1	10
4.1 Koopproces en customer journey	Sales 4 en 6	11
4.2 Koopgedrag en koopsituaties	Sales 4	12
4.3 Beïnvloedende factoren	Sales 5	13
4.4 Adoptiecategorieën	Sales 4	14
5.1 Merkbegrippen	Marketing voor commercie 3 en 4	15
5.2 Merksoorten	Marketing voor commercie 6	16
5.3 Merkstrategieën	Marketing voor commercie 6	17
6.1 Marketingplanningsproces	Marketing voor commercie 1 en 3	18
6.2 Productlevenscyclus	Marketing voor commercie 9	19
6.3 Bedrijfskolom en bedrijfstak	Marketing voor commercie 8	20
6.4 Marketingstrategieën	Marketing voor commercie 3 en 6	21
6.5 Segmentatiestrategieën	Marketing voor commercie 4	22
7.1 Productkenmerken	Sales 4	23
7.2 Assortimentsdimensies	Marketing voor commercie 6	24

Code en onderwerp	Boek en hoofdstuk	Vraag
7.3 Assortimentsstrategieën	Marketing voor commercie 6 en 7	25
8.1 Prijsstrategieën	Marketing voor commercie 7	26
8.2 Kortingen en bonussen	Marketing voor commercie 7	27
9.1 Distributiestrategieën	Marketing voor commercie 8	28
9.2 Tussenpersonen en partners	Sales 8	29
9.3 Customer service en webcare	Sales 10	30
10.1 Communicatie-instrumenten	Marketing voor commercie 9	31
10.2 Communicatiemiddelen	Marketing voor commercie 9 en 10	32
10.3 Salespromotion	Marketing voor commercie 9	33

De oefentoets bevat één vraag per code, maar toetst daarmee niet elk onderliggend begrip afzonderlijk. Gebruik de volledige uitleg, de hoofdstukoefeningen en de naslag om ook de overige begrippen te herhalen. Kennisvragen in deze oefentoets: 1, 2, 6, 18, 23 en 27. Toepassingsvragen: 4 en 33. De overige vragen oefenen begrip. Deze indeling beschrijft het eigen oefenmateriaal.

16 Bronnen

Examenkader en boeken

[1] Aangeleverd document: Examenmatrijs Marketing en Sales inclusief boeken en hoofdstukken. Kennisexamen Marketing en sales, kwalificatiedossier Commercie 2023 en verder, vastgesteld 9 maart 2023. Documentcode EM_CCA-ECS-JAM-JMG-JMIH_CO23_KE1_1, documentdatum 17 november 2023. Voor Junior accountmanager: profiel P4, niveau 4, crebo 25877, kerntaak P4-K2 Voert een commercieel traject uit. Exameninformatie op pagina 1-2, toetstermen en gewichten op pagina 3-11.

De leesverwijzingen in hoofdstuk 15 verwijzen naar de Sarphati-boeken Sales en Marketing voor commercie zoals genoemd in de examenmatrijs. Deze reader is zelfstandig geschreven oefen- en naslagmateriaal. De leerkaarten, invultabellen, gemengde herhaling en feedback zijn ontworpen voor deze editie. Het is geen officiële examenuitgave en geen overname van de boekhoofdstukken.

Aanvullende begripscontrole

[2] Boom, Verkoopgesprek voor verkoopspecialist, inijkexemplaar, passage over VOCATIO op de gedrukte pagina 32. Gebruikt om de fasebenamingen te controleren.

https://www.boom.nl/media/44/9789462832299_-_verkoopgesprek_voor_verkoopspecialist.pdf

[3] Nevi, Kennislab, Lengte van het assortiment. Gebruikt voor de voorraadgerichte betekenis en de toelichting op terminologie. <https://nevi.nl/kennislab/begrippenx/lengte-van-het-assortiment>

[4] NIMA marketing lexicon via Ensie, countersegmentation. Gebruikt voor het samenvoegen van segmenten. <https://www.ensie.nl/nima/countersegmentation>

[5] NIMA marketing lexicon via Ensie, jobber. Gebruikt voor de betekenis in een productiecontext. <https://www.ensie.nl/nima/jobber>

[6] Managementgoeroes, VOITA model. Gebruikt om de vijf fasebenamingen te controleren. <https://www.managementgoeroes.nl/managementmodellen/voita-model/>

De aanvullende bronnen zijn geraadpleegd op 7 september 2026. De cases, oefeningen, oefentoets en antwoorduitleg zijn voor deze reader opgesteld. De examenaafbakening volgt het aangeleverde document; de boekenlijst achterin blijft het aanknopingspunt voor verdieping met de eigen lesmethode.