

Commercieel directeur

FF03 Commercie, sales en accountmanagement · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Managers verkoop en marketing · senioriteit lead · Ook bekend als: Directeur commercie, CCO, Chief commercial officer, Commercieel eindverantwoordelijke

Draagt eindverantwoordelijkheid voor de volledige commerciële functie, van propositie en prijsbeleid tot verkoop en marketing, en zit in de directie of het bestuur.

De commercieel directeur bepaalt met de directie waar de organisatie haar geld gaat verdienen en welke markten en klantgroepen daarbij horen. Het verschil met een salesdirecteur is dat hier ook propositie, marketing en prijsbeleid onder vallen, en dat de rol meebeslist over investeringen. Selectie richt zich vaak op netwerk en marktkennis, terwijl het herinrichten van de commerciële organisatie en het afscheid nemen van verlieslatende klanten de zwaarste onderdelen zijn.

Kerncijfers van dit profiel

29 skills · 9 te meten competenties · 6 knockout-skills · zwaartepunt: Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 48%, Communicatie en beïnvloeding 23%, Zelfmanagement, drive en veerkracht 13%

1 Te meten competenties

Dit zijn de gedrags- en capaciteitsconstructen in dit profiel. Per competentie staat erbij met welke hrmforce-vragenlijst je die meet.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
Overtuigingskracht Competentie (50-framework): Overtuigingskracht Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.
Klantgerichtheid Competentie (50-framework): Klantgerichtheid Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	360 feedback	Vertaalt klantsignalen naar aanpassing van dienstverlening en beleid en houdt de organisatie verantwoordelijk voor de beloofde klantervaring.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Visie ontwikkelen Competentie (50-framework): Visie	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.
Resultaatgerichtheid Competentie (50-framework): Resultaatgerichtheid	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Stelt de resultaatafspraken en prestatiecriteria vast en houdt die overeind wanneer belangen tegenstrijdig zijn.
Commercieel vermogen Competentie (50-framework): Commercieel vermogen Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Stelt de commerciële koers voor de organisatie vast, kiest welke markten worden bewerkt en verantwoordt die keuzes aan de directie.
Luisteren en doorvragen Competentie (50-framework): Luisteren	■■■■■N5	Big Fifty, 360 Feedback	360 feedback	Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichthouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.
Doorzettingsvermogen Competentie (50-framework): Doorzettingsvermogen	■■■■■N5	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Houdt meerjarige trajecten met veel tegenwerking op koers en houdt de organisatie bij tegenslag aan de gekozen richting.
Marktgerichtheid Competentie (50-framework): Marktgerichtheid	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Herstelvermogen na tegenslag Competentie (50-framework): Stressbestendigheid		Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.

2 Volledig skillprofiel

Alle skills van dit profiel, op gewicht gesorteerd. Het gedragsanker onder elke skill hoort bij het streefniveau.

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Overtuigingskracht Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Klantgerichtheid Vertaalt klantsignalen naar aanpassing van dienstverlening en beleid en houdt de organisatie verantwoordelijk voor de beloofde klantervaring.	■■■■■N5	5	ja	360 feedback	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Visie ontwikkelen Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.	■■■■■N5	5	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Resultaatgerichtheid Stelt de resultaatafspraken en prestatiematen voor de organisatie vast en houdt die overeind wanneer belangen tegenstrijdig zijn.	■■■■■N5	5	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Commercieel vermogen Stelt de commerciële koers voor de organisatie vast, kiest welke markten worden bewerkt en verantwoordt die keuzes aan de directie.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Adviserend verkopen Begeleidt complexe verkooptrajecten met meerdere beslissers, ontwerpt de gespreksmethode en leidt collega's op in het toepassen daarvan.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Accountmanagement Bepaalt de aanpak voor strategische klanten van de organisatie en zit op directieniveau aan tafel over meerjarige samenwerking.	■■■■■N5	5	ja	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Propositieontwikkeling Bepaalt de propositieportefeuille van de organisatie, kiest welke proposities vervallen en verbindt ze aan de meerjarenstrategie.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Werkproef, Competency Check
K	Financiële rapportage lezen en interpreteren Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.	■■■■■N5	5	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
V	Gespreksvoering Leidt gesprekken met tegengestelde belangen op bestuursniveau, ontwikkelt gespreksmodellen voor de organisatie en toetst deze aan de praktijk.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Communicatiestijlen, Competency Check
G	Luisteren en doorvragen Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichthouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.	■■■■■N5	4	nee	360 feedback	Big Fifty, 360 Feedback
V	Onderhandelen Leidt onderhandelingen over meerjarige contracten of arbeidsvoorwaarden, bepaalt het mandaat en legt de onderhandelingslijn voor de organisatie vast.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Conflictstijlen, Competency Check

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Stakeholdermanagement Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	netwerken Bouwt een netwerk op in het vakgebied en de keten, brengt partijen bijeen en gebruikt dat voor de positie van de organisatie.	■■■■■N5	4	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check
V	relatiebeheer Bepaalt hoe de organisatie strategische relaties onderhoudt, wijst eigenaarschap toe en beoordeelt de waarde van het relatiebestand.	■■■■■N5	4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback
G	Doorzettingsvermogen Houdt meerjarige trajecten met veel tegenwerking op koers en houdt de organisatie bij tegenslag aan de gekozen richting.	■■■■■N5	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)
V	Prijsonderhandeling Stelt het prijs en kortingsbeleid van de organisatie vast en onderhandelt zelf de raamcontracten met de grootste partijen.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Marktgerichtheid Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Marketingstrategie Bepaalt de marketingstrategie van de organisatie, verdeelt het budget over kanalen en verantwoordt het rendement aan de directie.	■■■■■ N5	4	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Businessmodellen ontwikkelen Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.	■■■■■ N5	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Verkoopprognose en pipelinebeheer Onderbouwt de eigen maandprognose met kansfasen en historische conversie en verklaart afwijkingen ten opzichte van de vorige prognose.	■■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Organisatieontwerp Herziet rollen en overlegvormen binnen het eigen team op basis van de werkstroom en legt de nieuwe verdeling vast.	■■■■■ N4	3	nee	Portfolio/bewijsstuk	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
G	Herstelvermogen na tegenslag Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.	■■■■■ N4	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), 360 Feedback
V	Contracteren en afsluiten Herkent koopsignalen, benoemt het resterende bezwaar en legt binnen de eigen bevoegdheid een ondertekenbaar voorstel op tafel.	■■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Klantwaarde en retentie beheren Analyseert verloop en klantwaarde in de eigen portefeuille en voert gerichte behoudacties uit met meetbaar resultaat.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Tijdmanagement en prioriteren Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.	 N4	2	nee	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback
V	Rapporteren en dashboards bouwen Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	 N3	2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio
V	Acquisitie en leadgeneratie Bouwt zelf een prospectlijst op uit markt en netwerkinformatie en boekt daarmee wekelijks nieuwe eerste gesprekken.	 N3	2	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef, 360 Feedback
K	Juridische basiskennis contracten Beoordeelt contracten op aansprakelijkheid, opzegging en betaling en stelt aanpassingen voor binnen het eigen mandaat.	 N3	1	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

3 Niveaus per senioriteit

Hetzelfde profiel, met de senioriteitsbijstelling van de functiefamilie toegepast. De streefniveaus zijn begrensd op 1 tot 5.

Skill	lead
Overtuigingskracht	N5
Klantgerichtheid	N5
Visie ontwikkelen	N5
Resultaatgerichtheid	N5
Commercieel vermogen	N5
Adviserend verkopen	N5
Accountmanagement	N5
Propositieontwikkeling	N5
Financiële rapportage lezen en interpreteren	N5
Gespreksvoering	N5
Luisteren en doorvragen	N5
Onderhandelen	N5
Stakeholdermanagement	N5
netwerken	N5
relatiebeheer	N5
Doorzettingsvermogen	N5
Prijsonderhandeling	N5
Marktgerichtheid	N5
Marketingstrategie	N5
Businessmodellen ontwikkelen	N5
Verkoopprognose en pipelinebeheer	N4
Organisatieontwerp	N4
Herstelvermogen na tegenslag	N4
Contracteren en afsluiten	N4
Klantwaarde en retentie beheren	N4
Tijdmanagement en prioriteren	N4
Rapporteren en dashboards bouwen	N3
Acquisitie en leadgeneratie	N3

Skill	lead
Juridische basiskennis contracten	N3

4 De niveauschaal

Niveau	Label	Autonomie	Complexiteit	Bereik	Kennisdiepte
N1	Begeleid	werkt onder toezicht en volgt instructie	routinematig, een variabele tegelijk	eigen taak	basisbegrip, kent de termen
N2	Toepassend	werkt zelfstandig binnen vastgestelde kaders	bekende situaties met beperkte variatie	eigen rol	werkkennis, past standaardaanpak toe
N3	Zelfstandig	stelt de eigen aanpak vast en vraagt zelf om input	meerdere variabelen, enige ambiguïteit	eigen team of proces	grondige kennis, weegt alternatieven
N4	Sturend	geeft anderen richting en beslist over de aanpak	complex, met tegenstrijdige belangen	meerdere teams of een afdeling	diepgaande kennis, adviseert anderen
N5	Toonaangevend	zet de standaard en het beleid	strategisch, met hoge onzekerheid	organisatie, keten of vakgebied	autoriteit, ontwikkelt het vakgebied

5 Gedragsankers per skill

Ankers staan op N1, N3 en N5. N2 en N4 zijn bewust niet geankerd: beoordelaars plaatsen die daartussen, conform de O*NET-conventie.

Skill	N1	N3	N5
Overtuigingskracht Anderen met inhoudelijke argumenten, voorbeelden en persoonlijk optreden bewegen tot een standpunt, besluit of gedrag dat zij eerst niet zagen zitten.	Brengt in een overleg een eigen voorstel in en onderbouwt dit met een concreet voorbeeld uit de praktijk.	Kiest per gesprekspartner het argument dat aansluit bij diens belang en controleert onderweg of de instemming echt is.	Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.
Klantgerichtheid Handelen vanuit de vraag en het belang van de klant, afspraken nakomen en het eigen werk zichtbaar richten op bruikbaarheid voor die klant.	Reageert binnen de afgesproken termijn op klantvragen en verwijst door wanneer het antwoord buiten de eigen taak valt.	Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt.	Vertaalt klantsignalen naar aanpassing van dienstverlening en beleid en houdt de organisatie verantwoordelijk voor de beloofde klantervaring.
Visie ontwikkelen Een samenhangend beeld schetsen van waar de organisatie of het team over enkele jaren staat, op basis van trends, signalen en eigen oordeel.	Benoemt in eigen woorden waar het team over een jaar wil staan en welk werk daarbij hoort.	Verbindt trends in markt en vak tot een beeld voor het eigen team en toetst dat bij collega's.	Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.

Skill	N1	N3	N5
Resultaatgerichtheid Richt het eigen handelen op afgesproken resultaten, houdt de voortgang naar die resultaten in beeld en kiest activiteiten die het doel dichterbij brengen.	Rondt de opgedragen taak af binnen de gestelde norm en meldt bij de begeleider wat is bereikt.	Vertaalt een opdracht naar meetbare tussendoelen, meet de voortgang en laat activiteiten vallen die niet aan het resultaat bijdragen.	Stelt de resultaatafspraken en prestatiecriteria voor de organisatie vast en houdt die overeind wanneer belangen tegenstrijdig zijn.
Commercieel vermogen Ziet in contacten met klanten en markt de mogelijkheden voor omzet en marge, en handelt daar gericht naar met aanbod en afspraken.	Meldt bij de accountmanager welke wens van een klant tot een extra opdracht kan leiden.	Bespreekt uit eigen beweging aanvullende diensten bij bestaande klanten en legt de omzetkans vast in het klantdossier.	Stelt de commerciële koers voor de organisatie vast, kiest welke markten worden bewerkt en verantwoordt die keuzes aan de directie.
Adviserend verkopen Verkent de vraag achter de vraag bij een klant, verbindt die aan een passende oplossing en onderbouwt het voorstel met klantvoordeel.	Stelt in een verkoopgesprek de voorbereide open vragen en vat de behoefte van de klant hardop samen.	Legt met doorvragen de achterliggende belangen van meerdere gesprekspartners bloot en past het voorstel daar tijdens het gesprek op aan.	Begeleidt complexe verkooptrajecten met meerdere beslissers, ontwerpt de gespreksmethode en leidt collega's op in het toepassen daarvan.
Accountmanagement Onderhoudt de relatie met toegewezen klanten, plant contactmomenten, volgt afspraken op en zorgt dat het klantbelang binnen de organisatie landt.	Houdt contactgegevens en gemaakte afspraken van klanten bij in het systeem en herinnert de accountmanager aan openstaande acties.	Voert zelfstandig een accountplan uit voor een eigen klantportefeuille en besprekt jaarlijks resultaten en plannen met de klant.	Bepaalt de aanpak voor strategische klanten van de organisatie en zit op directieniveau aan tafel over meerjarige samenwerking.
Propositieontwikkeling Formuleert voor een doelgroep welk probleem het aanbod oplost, wat het oplevert en waarin het verschilt van de alternatieven.	Beschrijft de kenmerken en voordelen van een bestaand product in eenvoudige klanttaal volgens een vast format.	Ontwikkelt met klantinformatie een propositie voor een doelgroep en toetst die in gesprekken met bestaande klanten.	Bepaalt de propositieportefeuille van de organisatie, kiest welke proposities vervallen en verbindt ze aan de meerjarenstrategie.
Financiële rapportage lezen en interpreteren Leest balans, winst en verliesrekening en kasstroomoverzicht en leidt daaruit af hoe een organisatie of onderdeel er financieel voor staat.	Wijst in een periodieke rapportage de posten omzet, kosten en resultaat aan en benoemt de gebruikte periode.	Vergelijkt rapportages over meerdere perioden, berekent kengetallen en benoemt welke posten de afwijking verklaren.	Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.
Gespreksvoering Een gesprek doelgericht opbouwen, sturen en afronden door vragen, samenvatten en het maken van concrete afspraken over het vervolg.	Volgt een voorbereide gesprekslijst, stelt de vragen in de gegeven volgorde en legt de gemaakte afspraken vast.	Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	Leidt gesprekken met tegengestelde belangen op bestuursniveau, ontwikkelt gespreksmodellen voor de organisatie en toetst deze aan de praktijk.

Skill	N1	N3	N5
Luisteren en doorvragen De boodschap van de ander volledig opnemen, controleren of die klopt en met gerichte vervolgvragen achterliggende belangen en aannames boven tafel krijgen.	Laat de ander uitspreken, maakt aantekeningen en vraagt na het gesprek na wat onduidelijk bleef.	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichthouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.
Onderhandelen Met een of meer partijen tot een afspraak komen door belangen te verkennen, ruilmogelijkheden te benutten en grenzen bewust vast te houden.	Onderhandelt binnen vaste marges over levertijd of prijs en legt elke afwijking voor aan de leidinggevende.	Bereidt bandbreedte en alternatief vooraf, ruilt punten van ongelijk gewicht en sluit af met een schriftelijke bevestiging.	Leidt onderhandelingen over meerjarige contracten of arbeidsvoorwaarden, bepaalt het mandaat en legt de onderhandelingslijn voor de organisatie vast.
Stakeholdermanagement In kaart brengen wie belang heeft bij een traject en het contact met die partijen zo onderhouden dat besluiten hun steun houden.	Houdt een lijst met betrokkenen bij en informeert hen volgens het afgesproken ritme over de voortgang.	Bepaalt per betrokkene invloed en belang, kiest een passende contactvorm en bespreekt tegenstrijdige wensen voordat een besluit valt.	Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.
netwerken Nieuwe contacten leggen binnen en buiten de organisatie, wederzijds nut zichtbaar maken en het contact daarna actief warm houden.	Stelt zich op een bijeenkomst voor aan onbekende deelnemers en legt vast met wie er is gesproken.	Bepaalt welke contacten voor het eigen werk nodig zijn, legt die actief aan en onderhoudt ze met regelmaat.	Bouwt een netwerk op in het vakgebied en de keten, brengt partijen bijeen en gebruikt dat voor de positie van de organisatie.
relatiebeheer Bestaande relaties met klanten, collega's of partners onderhouden door contactmomenten te plannen, afspraken na te komen en signalen tijdig op te pakken.	Houdt contactgegevens en afspraken van relaties bij en reageert binnen de afgesproken termijn op vragen.	Plant contactmomenten met een eigen relatieportefeuille, bespreekt tevredenheid en zet verbeteracties in gang bij signalen.	Bepaalt hoe de organisatie strategische relaties onderhoudt, wijst eigenaarschap toe en beoordeelt de waarde van het relatiebestand.
Doorzettingsvermogen Blijft aan een doel werken wanneer het werk weerstand, herhaling of tegenvallende tussenresultaten oplevert, en zoekt een andere route naar hetzelfde doel.	Pakt een taak na een mislukte poging opnieuw op zodra de begeleider laat zien hoe het anders kan.	Blijft bij een vastgelopen dossier zoeken naar alternatieve routes en betreft daar op eigen initiatief anderen bij.	Houdt meerjarige trajecten met veel tegenwerking op koers en houdt de organisatie bij tegenslag aan de gekozen richting.
Prijsonderhandeling Bepaalt vooraf ruimte en grenzen in prijs en voorwaarden, wisselt tijdens het gesprek concessies uit en sluit af binnen de eigen marge.	Volgt de vastgestelde prijslijst en kortingsregels en legt afwijkende verzoeken van klanten voor aan de leidinggevende.	Bereidt per onderhandeling een bandbreedte en ruilmiddelen voor en houdt onder druk vast aan de afgesproken ondergrens.	Stelt het prijs en kortingsbeleid van de organisatie vast en onderhandelt zelf de raamcontracten met de grootste partijen.

Skill	N1	N3	N5
Marktgerichtheid Volgt wat er in de markt, bij klanten en bij concurrenten gebeurt en betreft die informatie in eigen keuzes en voorstellen.	Leest de klantnieuwsbrief en het branchenieuws en brengt opvallende signalen in tijdens het teamoverleg.	Verbindt signalen van klanten en concurrenten aan het eigen aanbod en stelt op basis daarvan aanpassingen voor.	Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.
Marketingstrategie Kiest doelgroepen, boodschap, kanalen en budget voor een periode en verbindt die keuzes aan doelen voor bekendheid, leads en omzet.	Voert onderdelen van een bestaand marketingplan uit en rapporteert per actie wat die heeft opgeleverd.	Stelt een marketingplan op voor een dienst of markt met doelen, kanaalkeuze en begroting en stuurt het bij op resultaat.	Bepaalt de marketingstrategie van de organisatie, verdeelt het budget over kanalen en verantwoordt het rendement aan de directie.
Businessmodellen ontwikkelen Beschrijft hoe een activiteit waarde maakt, levert en verdient en past klantgroepen, kanalen, kosten en inkomsten op elkaar aan.	Vult een model op een bestaand canvas in met de gegevens van een bekende dienst van de organisatie.	Ontwerpt een businessmodel voor een nieuwe dienst, rekent de kostenstructuur door en toetst het bij betrokkenen.	Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.
Verkoopprognose en pipelinebeheer Registreert lopende verkoopkansen per fase, schat kans en omzet in en vertaalt dat naar een prognose voor de komende periode.	Werkt de status van eigen verkoopkansen bij in het klantsysteem en meldt welke kansen zijn vervallen.	Onderbouwt de eigen maandprognose met kansfasen en historische conversie en verklaart afwijkingen ten opzichte van de vorige prognose.	Richt de prognosemethode voor de hele verkooporganisatie in en gebruikt de uitkomsten voor capaciteits en investeringsbesluiten.
Organisatieontwerp Structuur, rollen, bevoegdheden en overlegvormen van een organisatieonderdeel inrichten en aanpassen aan strategie, werkstromen en beschikbare mensen.	Beschrijft de eigen taken en meldt overlap of gaten in rollen binnen het eigen team.	Herziet rollen en overlegvormen binnen het eigen team op basis van de werkstroom en legt de nieuwe verdeling vast.	Ontwerpt de hoofdstructuur van de organisatie, weegt inrichtingsvarianten tegen strategie en risico's en verdedigt het ontwerp bij bestuur en medezeggenschap.
Herstelvermogen na tegenslag Pakt na een afwijzing, fout of mislukt project het werk binnen korte tijd weer op, benoemt wat de tegenslag leert en past de aanpak aan.	Start na een afgekeurd resultaat opnieuw zodra de begeleider heeft aangegeven wat anders moet.	Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.	Brengt de organisatie na een groot verlies weer in beweging en organiseert dat leerpunten uit mislukkingen structureel worden opgepakt.
Contracteren en afsluiten Zet een mondelinge overeenkomst om in een geldig aanbod en contract, ruimt laatste bezwaren op en laat de klant ondertekenen.	Vult een standaardovereenkomst in met de afgesproken gegevens en controleert of alle bijlagen aanwezig zijn.	Herkent koopsignalen, benoemt het resterende bezwaar en legt binnen de eigen bevoegdheid een ondertekenbaar voorstel op tafel.	Ontwerpt de contractvormen en mandaten voor de organisatie en beslist over uitzonderingen in trajecten met groot financieel belang.

Skill	N1	N3	N5
Klantwaarde en retentie beheren Meet omzet, marge en verloop per klantgroep en zet acties in om waardevolle klanten te behouden en te laten groeien.	Signaleert klanten die minder afnemen dan gebruikelijk en meldt dat bij de verantwoordelijke collega.	Analyseert verloop en klantwaarde in de eigen portefeuille en voert gerichte behoudacties uit met meetbaar resultaat.	Bepaalt het retentiebeleid van de organisatie, stelt normen voor klantwaarde vast en beslist over investeringen in klantbehoud.
Tijdmanagement en prioriteren Verdeelt de beschikbare tijd over taken op basis van urgentie en belang, stelt een volgorde vast en stuurt die bij als er nieuw werk bijkomt.	Volgt een aangereikte takenlijst en vraagt bij nieuwe verzoeken na welke taak voorrang krijgt.	Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.	Stelt organisatiebreed prioriteringsafspraken en planningsstandaarden vast en beslist bij schaarste welke werkstromen tijd en capaciteit krijgen.
Rapporteren en dashboards bouwen Bouwt terugkerende rapportages en dashboards die de juiste indicatoren tonen voor een afgesproken doelgroep en houdt de definities ervan actueel.	Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.	Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	Bepaalt welke stuurinformatie de organisatie hanteert en zorgt dat definities over alle rapportages heen eenduidig blijven.
Acquisitie en leadgeneratie Zoekt en benadert nieuwe klanten via netwerk, telefoon, e-mail en online kanalen, en zet belangstelling om in een concreet gesprek.	Belt een aangeleverde lijst met prospects na volgens een vast gespreksschema en legt de uitkomst per contact vast.	Bouwt zelf een prospectlijst op uit markt en netwerkinformatie en boekt daarmee wekelijks nieuwe eerste gesprekken.	Ontwikkelt de acquisitieaanpak voor de hele organisatie, kiest kanalen en boodschappen en toetst die aan behaalde conversie.
Juridische basiskennis contracten Kent de hoofdregels over aanbod, aanvaarding, wanprestatie en algemene voorwaarden en herkent wanneer juridisch advies nodig is.	Gebruikt de standaardovereenkomst van de organisatie en legt afwijkende clausules voor aan een juridisch adviseur.	Beoordeelt contracten op aansprakelijkheid, opzegging en betaling en stelt aanpassingen voor binnen het eigen mandaat.	Stelt de contractmodellen en juridische kaders van de organisatie vast en beslist over afwijkingen met groot risico.

6 Meetmethoden en validiteit

De validiteiten zijn de gecorrigeerde meta-analytische schattingen van Sackett, Zhang, Berry en Lievens (2022) in het Journal of Applied Psychology. Die vervangen de oudere cijfers van Schmidt en Hunter (1998). De spreiding is even belangrijk als het gemiddelde: bij een hoge SD varieert de validiteit sterk per context.

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
Portfolio/bewijsstuk	-	-	Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	19	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	15	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Big Fifty	11	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Werkproef	9	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Kennistoets (klantspecifiek)	7	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Mentale Weerbaarheid (4C)	2	Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Portfolio	1	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.

3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

Bron: hrmforce Skills Framework 2.0, versie 2.0.0, gebouwd op 2026-09-08. Crosswalks naar ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 en de Beroepenindeling ROA-CBS 2014 editie 2025. Dit profiel is een startpunt, geen norm: stem het af op de eigen organisatie voordat je ermee selecteert.