

# Exameneisen en literatuurlijst

## NIMA B2 Business marketing

Van toepassing op de examens vanaf januari 2022



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>2</b>
	Inhoud van dit document.....	2
	Niveau en positionering NIMA B2 Business Marketing .....	2
<b>2</b>	<b>Examenmethodiek</b> .....	<b>3</b>
	Opbouw van het NIMA B Examen Specialisatie Business Marketing .....	3
	NIMA B2 Specialisatie Business Marketing .....	3
	Het mondeling examen NIMA B2 Business Marketing .....	4
<b>3</b>	<b>Taxonomie</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Exameneisen</b> .....	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Competenties</b> .....	<b>8</b>
	Beoordelingsschaal.....	8
	Overzicht competenties: .....	9
<b>6</b>	<b>Literatuur NIMA B Specialisatie Business Marketing</b> .....	<b>19</b>
	Bijlage 1: European Qualification Framework (EQF) .....	20
	Bijlage 2: Richtlijnen voor het operationeel marketingplan .....	21
	Bijlage 3: Omschrijving leer- en ontwikkelvaardigheden (reflectie leerresultaten) .....	24
	Bijlage 4: Matrix competenties en bijbehorende exameneisen .....	25

## 1 Inleiding

### Inhoud van dit document

Dit document bevat onder andere de exameneisen voor NIMA B2 Business Marketing. Deze eisen zijn van toepassing op het NIMA B2 Examen Specialisatie Business Marketing) vanaf januari 2022 en zullen voor onbepaalde tijd geldig zijn. Dit document heeft als doel de examenkandidaat of docent te informeren over de eisen die worden gesteld aan NIMA B Business marketing.

De exameneisen zijn een weergave van de inhoud en het niveau van de examenmodule B2.

In dit document is te lezen wat het niveau is van het diploma, de methodiek van de examenmodule, de daadwerkelijke exameneisen, de competentieschalen welke van toepassing zijn voor het mondelinge B2 examen en de lijst met literatuur die als basis dient voor het NIMA B2 Examen specialisatie Business Marketing.

In de bijlagen is een richtlijn opgenomen die als handvat kan dienen voor de opbouw van het operationele marketingplan ten behoeve van het B2 Examen.

De NIMA examens kennen allemaal een EQF niveau, de nadere uitleg hierover is tevens in de bijlage terug te lezen.

### Niveau en positionering NIMAB2 Business Marketing

Het NIMA B Marketing Examen toetst de kennis, vaardigheden en persoonlijke- en beroepscompetenties die nodig zijn om op marketingmanagementniveau (inrichten en richten) te kunnen opereren. Het NIMA B Business Marketing Examen vormt de basis voor het examen NIMA B2 Business Marketing is ontwikkeld voor marketeers die officiële erkenning willen voor kennis opgedaan in de praktijk of gedurende een opleiding en voor de marketeers die zich willen verdiepen in Business Marketing. Essentieel is hierbij de B2B-oriëntatie binnen het strategisch beleid van de organisatie. Het examen Nima B2 Business Marketing is een verdieping van NIMA B1; het examenproduct is een operationeel marketingplan met de nadruk op B2B relaties in dienstverlening en/of goederen. Het NIMA B2 Business Marketing plan is een operationeel plan waarbij het strategisch vertrekpunt van een organisatie als gegeven wordt beschouwd.

Let op! Het NIMA B2 Business Marketing Examen bouwt voort op NIMA B1 Marketing (Generieke deel) en daarom wordt de leerstof die in de NIMA B1 Exameneisen is opgenomen bij NIMA B2 Consumentenmarketing bekend verondersteld.

### Beroepenveld NIMA B Marketing

NIMA B Marketing gediplomeerden werken over het algemeen als managers op marketingafdelingen in verschillende organisatietypes, zowel in klein-, midden als grote (multinationale) ondernemingen. Dit kunnen commerciële dan wel non-profit organisaties zijn die (internationaal) in verschillende branches opereren. NIMA Marketing B gediplomeerden kunnen werkzaam zijn als Marketingmanager, Productmanager, Brandmanager, maar ook als marktonderzoeker of accountmanager.

Voor de NIMA-Marketing examens geldt dat het kunnen betrachten van ondernemerschap en/of aantoonbaar ondernemend marketeerschap moet worden aangetoond op het niveau van de geldende exameneisen: in dit geval geldend voor NIMA B2 Business Marketing.

Kenmerkende eigenschappen van een marketeer zijn naast het kennen en toepassen van vaktheorie en best-practices, het hebben van rationeel en invoelend vermogen, zich blijven bekwamen in mentale wendbaarheid, nieuwsgierig zijn, kansen zien, kritisch reflecteren, kunnen overtuigen, keuzes maken en draagvlak creëren om daarmee waarde voor klanten en stakeholders te creëren /te genereren en uit te bouwen.

Een marketeer is in staat op uitvoerend niveau op adequate wijze in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De marketeer dient daarbij creatief en kritisch, zelfstandig te kunnen opereren en kan als zodanig ook zichzelf 'managen'.

## 2 Examenmethodiek

### Opbouw van het NIMAB Examen Specialisatie Business Marketing

Het NIMA B Examen bestaat uit twee modules: de schriftelijke B1 module en de mondelinge B2 module. De schriftelijke B1 module neemt in totaal 180 minuten in beslag. De mondelinge B2 module duurt 60 minuten.

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

### NIMA B2 Specialisatie Business Marketing

Het NIMA B2 Examen Business marketing bestaat uit de volgende onderdelen:

1. het schrijven van een operationeel marketingplan door de examenkandidaat, dat wordt aangeleverd ten behoeve van het examen;
2. het presenteren van het operationeel marketingplan aan twee NIMA examinatoren, gevolgd door een criteriumgericht interview met de kandidaat om inzicht te verkrijgen in (het niveau van) de competenties. Tevens wordt getoetst of de kandidaat in staat is het ingeleverde operationele plan in een breder perspectief te plaatsen.

De richtlijn voor de totale tijdsbelasting van de B2 module is circa 160 uur.

### Het NIMA B2 Business Marketingplan

Voor onderdeel 1 moet de kandidaat voor de organisatie waarin hij werkzaam is, of de organisatie waarin hij werkervaring opdoet in het kader van een leerwerktraject, systematisch het strategisch marketingbeleid uitwerken in een **operationeel** consumentenmarketingplan. Voor organisatie kan hierbij ook een organisatieonderdeel of strategic business unit (SBU) van de eigen of opdrachtgevende organisatie worden gelezen. De kandidaat moet het operationeel marketingplan zelf schrijven.

De strategische uitgangspunten voor Business Marketing zijn daarbij een gegeven. Het strategisch kader bestaat uit een zeer beknopte weergave van de uitkomsten van de strategische analyse en de strategische keuze van de organisatie. De algemene strategische uitgangspunten van waaruit het operationeel Business Marketing plan wordt ontwikkeld, mogen als gegeven worden beschouwd en zullen bij het NIMA B2 Examen Business Marketing niet ter discussie worden gesteld. Dit onderdeel van het plan wordt niet beoordeeld. Mochten de strategische uitgangspunten voor Business Marketing niet door de organisatie zijn geformuleerd, dan moet de student deze zelf afleiden. Dat dient dan duidelijk te worden aangegeven.

De problematiek kan betrekking hebben op alle toepassingsgebieden van de Business Marketing: productmarketing, dienstenmarketing en non-profit marketing. Wanneer het operationeel marketingplan betrekking heeft op één van deze toepassingsgebieden, dan wordt de kandidaat geacht gebruik te maken van de voor deze toepassingsgebieden relevante theorie.

Het plan heeft een omvang van maximaal 18 pagina's, eventueel aangevuld met maximaal 5 pagina's in bijlagen. Het plan wordt onder meer beoordeeld op relevantie, diepgang en gebruikte literatuur. Eveneens is de visie van de auteur, de redeneertrend en de onderbouwing van de conclusie een zwaarwegend punt.

Zie bijlage 2 voor de richtlijnen in meer detail, die gelden voor het operationeel marketingplan.

## Het mondeling examen NIMA B2 Business Marketing

Het ingeleverde operationeel marketingplan vormt de basis voor onderdeel B2, het mondelinge examen. Dit mondelinge examen is als volgt opgebouwd:

- *Presentatie (maximaal 15 minuten)*  
Presentatie van de gekozen oplossing en de uitwerking daarvan. Hiervoor worden een laptop en een beamer ter beschikking gesteld.
- *Criteriumgericht interview (maximaal 25 minuten)*  
De examinatoren ondervragen de kandidaat aan de hand van vooraf vastgestelde criteria.
- *Oordeelsvorming (maximaal 10 minuten)*  
De examinatoren komen in overleg tot een eindbeoordeling.
- *Beoordeling en feedback (maximaal 10 minuten)*  
De examinatoren geven toelichting op de uitslag.

Bij de NIMA B2 Specialisatie Business Marketing worden naast de inhoud van het plan ook de professionele c.q. beroeps- en persoonlijke competenties (zie hoofdstuk 5) van de kandidaat beoordeeld. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, beroepshouding en personeigenschappen die een persoon gebruikt om te functioneren als professional. De beoordeling vindt plaats over het geheel van de scriptie en het criteriumgericht interview.

### Reflectie leerresultaten

Tijdens de opleiding en gedurende de voorbereiding op het examen NIMA B2 is er sprake van een persoonlijke professionele ontwikkeling gedurende het leerproces en een lerende houding, die leidt tot een ondernemende toekomstbestendige marketing professional.

Bij het te beoordelen werk wordt u gevraagd een door de opleider beoordeelde persoonlijke reflectie aan te leveren, waarin u reflecteert op uw professionele ontwikkeling met een kritische blik op de eigen rol en de resultaten, met het oog op de geldende exameneisen en de bijpassende competenties.

Tijdens het mondelinge examen zullen de examinatoren 1 tot 2 vragen stellen die de kritische reflectie die tijdens de opleiding is opgedaan te bevestigen of te onderschrijven. Dit oordeel telt niet mee voor het eindcijfer maar is wel een onderdeel van het mondelinge examen en zal worden beoordeeld met voldaan of niet voldaan.

Zie de bijlage 3 van deze exameneisen voor de omschrijving van de leer- en ontwikkelvaardigheden.

### 3 Taxonomie

Ten grondslag aan NIMA examens liggen exameneisen. Exameneisen zijn de leerdoelen op basis waarvan de examens worden ontwikkeld en geven het niveau weer waarop een NIMA B2 Business Marketing gediplomeerde zou moeten functioneren. Het niveau van een leerdoel is vastgelegd in een zogenaamde Taxonomie. In de exameneisen is achter elk leerdoel een letter of lettercombinatie te zien. Onderstaand worden deze letters verklaard.

(K) = Kennis; Bijvoorbeeld een definitievraag.

(B) = Begrip; Bijvoorbeeld is uitleggen waarom of hoe iets in elkaar zit.

(RV) = Reproductieve Vaardigheden; hebben betrekking op standaardprocedures of het gebruik van formules.

(PV) = Productieve Vaardigheden; doen een beroep op de creativiteit van de examenkandidaat, het gaat om handelingen in nieuwe situaties. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een marketingplan.

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

## 4 Exameneisen

De eisen van het NIMA B2 Business Marketing Examen gaan uit van het examengebouw van de NIMA Marketing examens. Dit betekent dat de exameneisen behorend bij het NIMA B1 Marketing Examen als voorkennis bekend worden verondersteld.

De NIMA B Marketing exameneisen volgen de stappen die de marketingmanager of productmanager doorloopt bij uitvoering van het strategisch marketingplanningsproces en het uitwerken van operationele marketingplannen.

Het marketingplanningsproces omvat de onderstaande zeven stappen:

De NIMA B Business Marketing exameneisen volgen de stappen die de marketingmanager of productmanager doorloopt bij uitvoering van het strategisch marketingplanningsproces en het uitwerken van operationele marketingplannen.

Het proces omvat de onderstaande zeven stappen:

1. De ondernemingsstrategie en het marketingplanningsproces
2. Analyse van de externe omgeving
3. Inzicht in zakelijk klantengedrag (in een B2B-omgeving)
4. Analyse interne omgeving
5. Van SWOT-analyse tot centraal probleem
6. Van centraal probleem naar opties: het formuleren van nieuw strategisch beleid
7. Segmentatie, targetting, positionering
8. Van strategisch beleid naar operationeel marketingplan

Bij de stappen die van belang zijn voor het operationeel plan volgen hierna de exameneisen.

### 1. Van strategisch beleid naar operationeel marketingplan

#### 1. Een operationeel marketingplan opstellen

Een kandidaat kan:

- 1.1 de volgende vertrekpunten van de organisatie (of SBU) en haar omgeving compact beschrijven (PV):
  - 1.1.1 een korte beschrijving van de organisatie
  - 1.1.2 de missie van de organisatie
  - 1.1.3 de visie van de organisatie
  - 1.1.4 de gevolgde waardestrategie
  - 1.1.5 de core business
  - 1.1.6 de marktpositie (structuur en omvang van de markt)
  - 1.1.7 de belangrijkste trends
  - 1.1.8 de belangrijkste concurrenten
- 1.2 de markt segmenteren in duidelijk herkenbare en aansprekende deelsegmenten of doelgroepen (RV)
- 1.3 binnen de gemaakte segmentering een onderbouwde keuze maken voor één of meer doelgroepen of deelsegmenten waar de organisatie zich op gaat richten (PV)
- 1.4 de positionering van het product of de dienst bepalen (PV)
- 1.5 marketingdoelstellingen SMART formuleren (PV)
- 1.6 bepalen op welke manier en binnen welk tijdsbestek de vastgestelde marketingdoelstellingen bereikt kunnen worden (PV)
- 1.7 de marketinginstrumenten uitwerken (PV)
- 1.8 een activiteitenplan opstellen met daarin een overzicht van alle geselecteerde marketingactiviteiten en een draaiboek (PV)
- 1.9 het operationeel marketingplan financieel onderbouwen (PV)
- 1.10 het operationeel marketingplan evalueren (PV)

## **2. Gedrag van organisaties en customer insights (voor zover relevant in het planontwerp)**

Een kandidaat kan:

- 2.1 in een praktijksituatie vaststellen welke omgevingsfactoren het koop/afnemersgedrag van organisaties beïnvloeden (RV)
- 2.2 in een praktijksituatie de Decision Making unit benoemen en analyseren (RV)
- 2.3 in een praktijksituatie een beargumenteerde keuze maken voor een make-or-buy-beslissing (PV)
- 2.4 de verschillende soorten van outsourcing beschrijven (K)
- 2.5 in een praktijksituatie aan de hand van de typering en ervaring van de organisatie vaststellen welke van de drie inkoop situaties van toepassing is (RV)
- 2.6 in een praktijksituatie een analyse van het inkoopproces opstellen op basis van de interne structuur van het bedrijf (PV)
- 2.7 in een praktijksituatie bepalen welke marketinginstrumenten ingezet moeten worden om een hogere positie te verkrijgen op een vendor-ratinglijst (PV)
- 2.8 het verschil beschrijven tussen een openbare en onderhandse aanbesteding (RV)
- 2.9 de drie basisbeginselen noemen waarop een Europese aanbesteding is gebaseerd (K)
- 2.10 de 11 verschillende fasen van het inkoopproces beschrijven (K)
- 2.11 in een praktijksituatie vaststellen welke taken en verantwoordelijkheden bij verschillende typen verkopers horen (RV)
- 2.12 in een praktijksituatie beargumenteren op welke wijze (geografisch, productgericht of marktgericht) de verkoopfunctie van een organisatie moet worden georganiseerd (PV)
- 2.13 in een praktijksituatie een organisatie adviseren over de in te schakelen distributiepartner (distributeur, dealer, agent, VAR) (PV)
- 2.14 de uitkomsten van positioneringsonderzoeken op basis van perceptual mapping interpreteren (RV)
- 2.15 de uitkomsten van usage- en attitude studies interpreteren (RV)
- 2.16 de uitkomsten van een prijsonderzoek interpreteren (RV)
- 2.17 de uitkomsten van MDS modellering interpreteren (RV)
- 2.18 de uitkomsten van verzamelde (klant) data interpreteren (RV)
- 2.19 bij het analyseren van onderzoeksresultaten de uitkomsten van de toetsen of analyses interpreteren (RV)

## **3. Een operationeel marketingplan Vaardigheden**

Een kandidaat kan:

- 3.1 een plan schrijven over een Business Marketingonderwerp (PV)
- 3.2 relevante theorie verwerken in het plan (RV)
- 3.3 Secundair en primair (verplicht) onderzoek doen (PV)
- 3.4 een literatuurlijst opstellen met de gebruikte bronnen (RV)
- 3.5 een eigen mening over nieuwe ontwikkelingen of het inspelen daarop onderbouwen met argumenten en/of feiten (PV)
- 3.6 beargumenteren welke invloed ontwikkelingen in de Business Marketing hebben voor een (eigen) organisatie (PV)
- 3.7 een gestructureerde presentatie verzorgen (PV)
- 3.8 visuele hulpmiddelen gebruiken ter ondersteuning van een presentatie (PV)
- 3.9 tijdens een presentatie zelfvertrouwen uitstralen met non-verbaal gedrag zoals lichaamstaal en houding (PV)
- 3.10 verstaanbaar en duidelijk spreken tijdens een presentatie en/of in een bespreking (PV)
- 3.11 tijdens een presentatie adequaat reageren op signalen van de examinatoren (PV)
- 3.12 kort, bondig en duidelijk vragen beantwoorden (PV)
- 3.13 op basis van argumenten in discussie gaan met de examinatoren (PV)



## 5 Competenties

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

In dit hoofdstuk worden de vereiste competenties beschreven.

### Beoordelingsschaal

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

In de competentiebeoordelingsschaal staan de scores voor:

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

**Overzicht competenties:**

**Competentie 1: Onderzoekend vermogen**

*In welke mate is de kandidaat in staat om relevante informatie te verzamelen vanuit secundaire bronnen en (eigen) veldonderzoek?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
Er is onvoldoende relevante informatie verzameld. Dit betekent beperkte studie naar secundaire bronnen en geen veldonderzoek.	Er is beperkt relevante informatie verzameld uit secundaire bronnen (die niet of beperkt) worden vermeld. Beperkt (niet eigen) veldonderzoek. Onderzoeksverantwoording ontbreekt.	Er is relevante informatie verzameld uit interne en externe secundaire bronnen, die zijn vermeld. Er is aanvullend eigen veldonderzoek verricht. Nieuwe inzichten worden geduid.	Er is ruim voldoende relevante informatie verzameld uit secundaire bronnen die zijn vermeld. Er is ruim voldoende eigen veldonderzoek verricht. De onderzoeksverantwoording is helder en duidelijk. Nieuwe inzichten zijn concreet gerelateerd aan het doel.	Er is hoogwaardige relevante informatie verzameld waarbij bronnen zijn vermeld. Er is uitgebreid eigen en passend veldonderzoek verricht inclusief een solide onderzoeksverantwoording. Nieuwe inzichten zijn concreet en veelzeggend.

## Competentie 2: Analytisch vermogen

*In welke mate beheerst de kandidaat de analysetechnieken en vaardigheden die ertoe leiden dat situaties en problemen duidelijk worden gedefinieerd, in een passende volgorde en in onderlinge relevante verhouding worden weergegeven, onderbouwd en geëvalueerd?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
De aanleiding is onduidelijk. Het is onduidelijk of het genoemde vraagstuk het werkelijke probleem/vraagstuk is van de organisatie.	De aanleiding is beperkt onderbouwd. Het vraagstuk is niet onderbouwd; er zijn twijfels of het beschreven vraagstuk het werkelijke probleem/vraagstuk is.	De aanleiding en het vraagstuk zijn concreet en inzichtelijk vastgesteld. Het probleem/vraagstuk is relevant en in voldoende mate onderbouwd. De keuze voor de analyses is voldoende onderbouwd.	De aanleiding en het vraagstuk zijn concreet en inzichtelijk vastgesteld. Het probleem is relevant en goed onderbouwd. De analyses geven richting aan de oplossing.	De aanleiding en het vraagstuk zijn concreet en inzichtelijk vastgesteld. Het probleem is relevant en uitstekend onderbouwd. Doelgerichte analyses leiden tot een complete set aan heldere en relevante conclusies, welke overtuigend richting geven aan de oplossing.
Onderbouwt de analyse nauwelijks met theorie.	Onderbouwt de analyse beperkt met theorie.	Onderbouwt de analyse voldoende met theorie.	Onderbouwt de analyse vrijwel volledig en logisch met theorie.	Onderbouwt de analyse volledig en op een logische wijze met theorie.
Kiest standaardmodellen die niet in relatie worden gebracht met het geformuleerde probleem. Er is geen directe link gemaakt met het consumentenmarketing vraagstuk./ Business marketing vraagstuk.	Kiest standaardmodellen die beperkt in relatie worden gebracht met het geformuleerde consumentenmarketing vraagstuk./ Business marketing vraagstuk.	Kiest relevante modellen, deze worden in relatie gebracht met het geformuleerde consumentenmarketing vraagstuk./ Business marketing vraagstuk.	Kiest relevante modellen en brengt deze in relatie met het geformuleerde consumentenmarketing vraagstuk./ Business marketing vraagstuk.	Kiest relevante modellen als fundament voor de oplossing van het consumentenmarketing vraagstuk./ Business marketing vraagstuk.
Er is nauwelijks sprake van een doelgerichte analyse vanuit data driven en Human insights die leiden tot relevante conclusies en die richting geven aan de oplossing van het probleem/het vraagstuk.	Er is beperkt sprake van een doelgerichte analyse vanuit data driven en Human insights die leiden tot relevante conclusies en die richting geven aan de oplossing van het probleem/het vraagstuk.	Er is sprake van een doelgerichte analyse vanuit data driven en Human insights die leiden tot relevante conclusies en die richting geven aan de oplossing van het probleem/het vraagstuk.	Er is sprake van een doelgerichte analyse vanuit data driven en Human insights die onderbouwd leiden tot relevante conclusies en die richting geven aan de oplossing van het probleem/het vraagstuk.	Er is sprake van een doelgerichte analyse vanuit data driven en Human insights die onderbouwd en aantoonbaar leiden tot relevante conclusies en die richting geven aan de oplossing van het probleem/het vraagstuk.

### Competentie 3: Synthetiserend vermogen

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden conclusies te formuleren uit onderzoek en analyses, verbanden te leggen met het operationele vraagstuk en vervolgens passende oplossingsrichtingen voor het vraagstuk te synthetiseren?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
Legt nauwelijks en/of onnavolgbare verbanden tussen de verschillende analyses en komt niet tot een logische probleemformulering .	Legt nauwelijks verbanden tussen de verschillende analyses. Echter kan op aanwijzing en kan een eenvoudig voorstel formuleren van het probleem.	Legt enkele voor de hand liggende verbanden en komt tot een oppervlakkige probleembeschrijving.	Legt verbanden tussen de verschillende analyses en komt tot een duidelijke probleembeschrijving.	Neemt alle analyses in beschouwing en verbindt deze op zodanige wijze dat de achterliggende oorzaken van het probleem duidelijk worden.
Formuleert ongenueanceerde en/of irrelevante oplossingen voor het geconstateerde operationele marketing vraagstuk.	Formuleert oplossingen die niet uit de analyses lijken voort te komen.	Formuleert eenvoudige relevante oplossingen voor het BM marketing vraagstuk.	Formuleert eenzijdig genuanceerde relevante oplossingen voor het geconstateerde BM marketing vraagstuk.	Formuleert vanuit meerdere invalshoeken genuanceerde voorstellen voor het BM marketing vraagstuk.
Heeft weinig oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichting(en) in positieve en negatieve zin.	Heeft beperkt oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichting(en).	Heeft voldoende oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichting(en).	Heeft ruim voldoende oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichting(en).	Neemt Vrijwel alle mogelijke neveneffecten, nuances of consequenties van standpunten zijn in de overwegingen opgenomen.

#### Competentie 4: Conceptueelvermogen

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden om oplossingsrichtingen op conceptueel niveau te vertalen, met onderbouwing van theorie en onderzoek, naar het activiteitsniveau in het implementatieplan?*

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Maakt geen vertaalslag van het conceptuele niveau naar het activiteitsniveau (in het implementatieplan) op basis van afwezige onderbouwing (geen theorie gevonden ten behoeve van analyse).	Maakt een beperkte vertaalslag van het conceptuele niveau naar het activiteitsniveau (in het implementatieplan) op basis van gebrekkige onderbouwing (weinig en beperkt relevante theorie gevonden ten behoeve van analyse).	Maakt een eenvoudige vertaalslag van het conceptuele niveau naar het activiteitsniveau (in het implementatieplan) op basis van relevante onderbouwing (theorie gevonden ten behoeve van analyse).	Maakt een concrete vertaalslag van het conceptuele niveau naar het activiteitsniveau (in het implementatieplan) op basis van relevante onderbouwing (theorie gevonden ten behoeve van analyse).	Maakt een concrete en genuanceerde vertaalslag van het conceptuele niveau naar het activiteitsniveau (in het implementatieplan) op basis van een uitgebreide en relevante onderbouwing (theorie gevonden ten behoeve van analyse).
Er is geen onderzoeks-verantwoording.	Er is geen of onvolledige onderzoeks-verantwoording.	Er is een onderzoeks-verantwoording.	Er is een gedegen onderzoeks-verantwoording.	Er is een zeer gedegen onderzoeks-verantwoording.
Theoretische modellen niet aanwezig of slecht toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese).	Theoretische modellen zijn beperkt toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese).	Theoretische modellen zijn toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese).	Theoretische modellen zijn duidelijk toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese).	Theoretische modellen zijn overduidelijk toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese). Theoretische modellen zijn toepasbaar op het vraagstuk (ten behoeve van synthese).

## Competentie 5: Doel- en resultaatgericht vermogen

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden om concrete meetbare doelen te stellen, te sturen en bij te sturen op implementatie niveau?*

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Stelt geen of onduidelijke doelen NIET in termen van (meetbare) SMART resultaten	Stelt doelen vast echter niet in termen van (meetbare) SMART resultaten	Stelt doelen in termen van (meetbare) SMART resultaten	Stelt doelen in termen van (meetbare) SMART resultaten in samenhang met elkaar	Stelt doelen in termen van (meetbare) SMART resultaten in samenhang met elkaar en werkt deze consequent uit.
Neemt doelstelling niet als uitgangspunt en redeneert niet resultaatgericht	Neemt doelstelling als uitgangspunt maar redeneert niet resultaatgericht	Neemt SMART doelstellingen als uitgangspunt en redeneert resultaatgericht	Neemt SMART doelstellingen als uitgangspunt, redeneert resultaatgericht en lijkt (maakt redelijk aannemelijk) de doelstellingen te gaan behalen.	Neemt SMART doelstellingen als uitgangspunt, redeneert resultaatgericht en maakt zeer aannemelijk de doelstellingen te behalen.
Houdt geen rekening met onvoorziene omstandigheden en heeft er op aanwijzing/ navraag geen antwoord op.	Houdt geen rekening met onvoorziene omstandigheden; kan op aanwijzing/ navraag daar wel over meepraten.	Geeft blijk rekening te houden met onvoorziene omstandigheden, echter formuleert geen fall back-scenario.	Formuleert een eenvoudig fall back-scenario (wat te doen als de resultaten tegenvallen) en kan er op aanwijzing/ navraag wel gedegen over meepraten.	Geeft blijk van een uitgebreid en doordacht fall back-scenario en kan dit genuanceerd toelichten.
Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan niet cijfermatig onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan beperkt/ onvolledig cijfermatig onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan globaal (niet in detail) cijfermatig onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan globaal cijfermatig en degelijk gemotiveerd onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan volledig cijfermatig en degelijk gemotiveerd en onderbouwd.

**Competentie 6: Klant-, afnemersgerichtheid, waardecreatie (Organisatie, klant & omgeving)**

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden om concrete meetbare doelen te stellen, te sturen en bij te sturen op implementatie niveau?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
<p>Neemt afnemer niet als uitgangspunt en redeneert niet afnemergericht.</p> <p>Houdt in het implementatieplan geen rekening met waardepropositie(s), (merk)reputatie. Maakt geen onderscheid op klant/stakeholders/organisatieniveau Hanteert een leverancier/aanbieders gericht perspectief van de afnemers.</p>	<p>Neemt afnemer als uitgangspunt maar laat dit weinig zien bij de operationele keuzes.</p> <p>Houdt in het implementatieplan nauwelijks rekening met waardepropositie(s), (merk)reputatie. Maakt geen scherp onderscheid op klant/stakeholders/organisatieniveau Doelgroepgerichtheid beperkt, in globale termen aanwezig.</p>	<p>Neemt afnemers/stakeholders met customer insights als uitgangspunt.</p> <p>Houdt in het implementatieplan rekening met waardepropositie(s), (merk)reputatie. Werkt dit op eenvoudige wijze uit. Maakt geen onderscheid op klant/stakeholders/organisatieniveau Algemene doelgroepgerichtheid aanwezig.</p> <p>Besteedt op eenvoudige wijze aandacht aan meerwaarde duurzaamheid voor stakeholders. Echter niet als uitgangspunt. In enkele operationele wordt de afnemer in het oog gehouden</p>	<p>Neemt afnemers/stakeholders met customer insights als uitgangspunt.</p> <p>Formuleert en richt implementatieplan in op geleide van waardepropositie(s), (merk)reputatie op relevant klant/stakeholders/organisatieniveau (doelgroepgerichtheid aanwezig).</p> <p>Heeft een mening over en toont meerwaarde duurzaamheid aan voor stakeholders als uitgangspunt en laat bij enkele operationele keuzes zien dat de afnemer in het oog wordt gehouden</p>	<p>Neemt afnemers/stakeholders met customer insights als uitgangspunt.</p> <p>Formuleert en richt implementatieplan in op geleide van waardepropositie(s), (merk)reputatie op relevant klant/stakeholders/organisatieniveau (doelgroepgerichtheid nadrukkelijk aanwezig).</p> <p>Laat zien dat bij de operationele keuzes de afnemer scherp in het oog wordt gehouden. Houdt zorgvuldig rekening met belangen en benadering van verschillende afnemers/stakeholders. Toont empathie. En geeft blijk van wendbaarheid.</p>
<p>Laat niet zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.</p>	<p>Laat beperkt zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.</p>	<p>Laat zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.</p>	<p>Laat in een logische samenhang zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor klant én organisatie.</p>	<p>Laat in een logische samenhang en degelijk onderbouwd zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor klant én organisatie.</p>

**Competentie 7: Flexibiliteit & pro-activiteit, initiatief nemen**

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden om wendbaarheid bij veranderende omstandigheden in het implementatieplan in te bouwen?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
Toont geen tot nauwelijks aspecten van toekomst-bestendige wendbaarheid in blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch te kunnen reflecteren, alternatieven te vinden, in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en regie te kunnen nemen.	Toont enkele aspecten van toekomst-bestendige wendbaarheid in blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch te kunnen reflecteren, alternatieven te vinden, in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en regie te kunnen nemen.	Toont enkele aspecten van toekomst-bestendige wendbaarheid in blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch te kunnen reflecteren, alternatieven te vinden, in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en regie te kunnen nemen.	Toont meerdere aspecten van toekomst-bestendige wendbaarheid in blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch te kunnen reflecteren, alternatieven te vinden, in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en regie te kunnen nemen.	Toont (vrijwel) volledig aspecten van toekomst-bestendige wendbaarheid in blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch te kunnen reflecteren, alternatieven te vinden, in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en regie te kunnen nemen.



### Competentie 8: Vermogen te communiceren met audiences

*In welke mate beheerst de kandidaat de technieken en vaardigheden om het vertrouwen te winnen en vast te houden in de communicatie met audiences (doelgroepen, stakeholders)?*

<b>Onvoldoende Score 1</b>	<b>Matig Score 2</b>	<b>Voldoende Score 3</b>	<b>Goed Score 4</b>	<b>Zeer goed Score 5</b>
Geeft niet tot nauwelijks blijk, kan met moeite komen tot een enkel sober voorbeeld of uitwerking het vertrouwen van audiences te kunnen winnen middels een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.	Geeft beperkt blijk, met enkele voorbeelden of uitwerkingen, het vertrouwen van audiences te kunnen winnen middels een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.	Geeft voldoende blijk, met concrete voorbeelden of uitwerkingen, het vertrouwen van audiences te kunnen winnen middels een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.	Geeft gedegen met aansprekende, concrete voorbeelden of uitwerkingen, het vertrouwen van audiences te kunnen winnen middels een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau uitgewerkt.	Geeft gedegen en bevlogen op een tot de verbeelding sprekende wijze voorbeelden of uitwerkingen, het vertrouwen van audiences te kunnen winnen middels een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau uitgewerkt.

## Competentie 9: Creatief & innovatief vermogen

*In welke mate is de kandidaat creatief en aantoonbaar innovatief?*

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Nauwelijks oplossingsstructuur aanwezig (bv alleen doorrekenen omzet) tot op strategisch niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mist een creatieve invalshoek/ mist creatie.</li> <li>• Leidt niet aantoonbaar tot een concurrentievoordeel.</li> </ul>	<p>Gebruikelijke oplossingsstructuur tot op strategisch niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mist een creatieve invalshoek/ mist creatie.</li> <li>• Leidt niet aantoonbaar tot een concurrentievoordeel</li> </ul>	<p>Gebruikelijke oplossingsstructuur tot op strategisch niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar de organisatie baat bij heeft,</li> <li>• Leidt tot een concurrentievoordeel.</li> </ul>	<p>Originele oplossingsstructuur tot op strategisch niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar de organisatie baat bij heeft,</li> <li>• Leidt tot een concreet concurrentievoordeel,</li> <li>• (zeer) beperkt merkbaar voor de klant.</li> </ul>	<p>Originele oplossingsstructuur tot op strategisch niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar de organisatie baat bij heeft,</li> <li>• Leidt tot een concreet en mogelijk duurzaam concurrentievoordeel</li> <li>• en is merkbaar voor de klant.</li> </ul>

### Competentie 10: Overtuigingskracht

*Is de kandidaat de gedachten onder woorden te brengen, interactie met examinatoren te hebben en de gestelde vragen correct te beantwoorden?*

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Heeft nauwelijks tot geen eigen mening. Is defensief in opstelling. Toont dat in een presentatie met redelijk correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische, beperkt inzichtelijke structuur en opbouw. Presentatie is meer tekstueel dan visueel. Moeilijk te volgen in presentatie en toelichting.</p>	<p>Heeft een eigen mening indien een voorzetje wordt gegeven. Toont dat in een presentatie met redelijk correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuren en opbouw. Presentatie is meer tekstueel dan visueel. Beperkt te volgen in presentatie en toelichting.</p>	<p>Heeft een eigen mening. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw. Presentatie is visueel duidelijk en degelijk.</p>	<p>Durft en kan eigen idee verdedigen. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw. Presentatie is visueel aantrekkelijk, duidelijk en boeiend. Toelichting draagt bij aan draagvlak.</p>	<p>Weet hoe te overtuigen en te enthousiasmeren. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw. Presentatie is visueel verbeeldend, aansprekend en boeiend. Toelichting is inspirerend en creëert draagvlak.</p>
<p>Kan de examinatoren niet overtuigen. Wordt voornamelijk in de discussie zelf overtuigd.</p>	<p>Heeft het moeilijk om examinatoren te overtuigen n presentatie en nakomende discussie.</p>	<p>Kan in presentatie en navolgende discussie ideeën en meningen uitwisselen, weet draagvlak te creëren en toont enige mentale wendbaarheid bij naar voren gebrachte onvoorziene omstandigheden.</p>	<p>Durft actie te ondernemen om examinatoren te overtuigen. Gaat levendige discussie aan. Creëert daarmee draagvlak en toont mentale wendbaarheid bij naar voren gebrachte onvoorziene omstandigheden.</p>	<p>Neemt initiatief en overtuigt op basis van weldoordachte argumenten en aangaan van een uitdagende constructieve discussie. Creëert daarmee draagvlak en toont inspirerende mentale wendbaarheid bij naar voren gebrachte onvoorziene omstandigheden.</p>

## 6 Literatuur NIMA B Specialisatie Business Marketing

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

Alsem, K.J. *Strategische marketingplanning: Theorie, technieken, toepassingen*. Noordhoff Uitgevers, 7e druk, 2017  
ISBN: 978-90-01-877747-7

Gelderman, K., Ghijsen, P. Hart, H. van der. *Business Marketing*. 6<sup>e</sup> druk, Uitgeverij Noordhoff, 2017, ISBN 9789001878115

Rustenburch, G. *Kernstof Marketing-B: Strategische en Operationele Marketingplanning*.  
7<sup>e</sup> druk, Uitgeverij Noordhoff, 2019, ISBN 978 90 01 89993 6

Borchert, T., & Vink, L. SMP (2014). *Marketing: Modellen en berekeningen*, 2<sup>e</sup> druk Pearson Education,  
ISBN 978 90 43 033169

Sikkenga, B., & Visser, M. (2021). *Basisboek Online Marketing*. 4<sup>e</sup> druk, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.  
Verplicht 2/4/5/8/10/13. ISBN: 978-90-01-88714-8

### Handreiking overige literatuur

Frambach, R. Doet marketing ertoe? Boom uitgeverij, 1<sup>e</sup> druk ISBN: 9789024418725

Frambach en Nijssen (2017), Marketingstrategie, Praktische handreikingen voor een effectief strategisch marketingplan. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith (2014) Value Proposition Design. Uitgeverij: Wiley.

Osterwalder, A. (2010), Business Model Generation. Uitgeverij: Wiley

Van Belleghem, Steven (2014). When Digital becomes human. Uitgeverij: Van Duuren Management

## Bijlage 1: European Qualification Framework (EQF)

EMQF Niveau*	Functie (EMC)	Examens	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid
<b>Niveau 3-4</b> <b>Mbo</b>	Junior Marketing Practitioner Junior Online Marketing Practitioner Junior Communication Practitioner Junior Sales Practitioner	NIMA Basiskennis Marketing NIMA Basiskennis Online Marketing NIMA Basiskennis Communicatie NIMA Basiskennis Sales	Feitenkennis en basisbeginselen van de theorie.	Basisvaardigheden om tot oplossingen te komen.	Verantwoordelijkheid nemen om taken te voltooien.
<b>Niveau 4</b> <b>Mbo+</b> <b>(werkervaring)</b>	Marketing Practitioner Online Marketing Practitioner Communication Practitioner Sales Practitioner	NIMA A Marketing NIMA A Online Marketing NIMA A Communicatie NIMA A Sales	Algemeen praktische en theoretische kennis, relevant voor het werk.	Gespecialiseerde cognitieve en praktische vaardigheden om tot oplossingen voor problemen binnen het werk te komen.	Zelfstandig functioneren binnen werk, ook als deze aan veranderingen onderhevig is. Toezicht op het werk van anderen houden en enige verantwoordelijkheid nemen om werkzaamheden van anderen te evalueren en te bevorderen.
<b>Niveau 5</b> <b>Hbo</b> <b>propedeuse</b>	Marketing Associate Online Marketing Associate Marketing Research Associate Junior Marketeer	NIMA B1 Marketing NIMA B1 Communicatie NIMA B1 Sales	Uitgebreide praktische en theoretische kennis van het gespecialiseerde werkveld.	Een uitgebreide reeks van gespecialiseerde cognitieve en praktische vaardigheden om creatieve oplossingen voor concrete en abstracte problemen te ontwikkelen.	Werkactiviteiten van anderen in onvoorspelbare situaties aansturen en onder toezicht houden. De eigen prestatie en die van anderen beoordelen en ontwikkelen.
<b>Niveau 6</b> <b>Hbo</b> <b>SMP</b> <b>SDP</b> <b>SCP</b> <b>SSP</b>	Marketing Manager Digital marketing Manager Communication Manager Sales Manager	NIMA B Business Marketing NIMA B Consumermarketing NIMA B Digital Marketing NIMA B Corporate Communicatie NIMA B Marketingcommunicatie NIMA B Non-profit/overheidscommunicatie NIMA B Sales Accountmanager NIMA B Verkoopleider	Gevorderde praktische en theoretische kennis van het werkveld, en in staat tot kritisch begrip van theorieën en grondslagen.	Gevorderde vaardigheden, kennis en innovatie, die in een complex en gespecialiseerd werkveld nodig zijn om tot oplossingen voor onvoorziene problemen te komen.	Complexe, technische of professionele activiteiten of trajecten aansturen en verantwoordelijkheid voor besluitvorming nemen in onvoorspelbare werksituaties. Werkgroepen leiden.
<b>Niveau 7</b> <b>Wo</b>	Marketing Director Strategisch Marketeer	NIMA C	Hooggespecialiseerde praktische en theoretische kennis van het werkveld, en in staat tot kritische oordeelvorming met betrekking tot het vakgebied en daaraan grenzende vakgebieden.	Gespecialiseerd onderzoek en probleemoplossende vaardigheden, zoals analyse en synthese, om nieuwe kennis en procedures te ontwikkelen en kennis uit verschillende vakken te integreren.	Leiderschap en innovatie in de werkbieden demonstreren, die complex en onvoorspelbaar zijn en die nieuwe strategische benadering vereisen. Verantwoordelijkheid nemen om persoonlijke ontwikkeling voort te brengen die kan bijdragen tot professionele kennis en vaardigheden om strategische teamprestaties te beoordelen.
<b>Niveau 8</b> <b>Wo</b> <b>RM/EMP</b>	CMO Marketing Director Strategisch Marketeer		Meest geavanceerde en gespecialiseerde praktische en theoretische kennis van het werk en daaraan gerelateerde vakgebieden.	Meest geavanceerd en probleemoplossend vermogen, waaronder synthese en evaluatie, ten behoeve van kritische probleemoplossing en om bestaande kennis te herdefiniëren.	Autoriteit, innovatie, autonomie, professionele integriteit en betrokkenheid ter bevordering van nieuwe ideeën of processen binnen het werkveld (inclusief onderzoek).

\*EMQF = European Marketing Qualification Framework. Binnen de European Marketing Confederation (EMC) zijn de examens van het European Qualification Framework (EQF) erkend, waarbij een examen op EMQF-niveau is vastgesteld en onderling door de EMC-leden wordt erkend.

## Bijlage 2: Richtlijnen voor het operationeel marketingplan

NIMA beoogt met het operationele plan de kandidaat te toetsen op de vaardigheid om de geformuleerde ondernemingsstrategie te vertalen naar een operationeel plan.

Daarbij zijn aspecten als klantfocus, waardepropositie, uitvoeren van het benodigde onderzoek/ analyses van eminent belang. Essentieel is dat de kandidaat in staat is om in korte en heldere bewoordingen het uitgevoerde (klant)onderzoek om te zetten in scherpe analyses en daarmee een fundament te leggen voor een consistent operationeel B2B-plan.

Hierbij staat het de kandidaat vrij te kiezen voor de behandeling van een specifieke probleemstelling in een deelgebied van Business marketing. Om enige richting te geven staat hieronder een aantal voorbeelden van onderwerpen die als basis voor het plan kunnen dienen.

De breedte van het businessmarketing domein maakt het onmogelijk om met een sluitende lijst onderwerpsuggesties te komen. Te denken valt aan de volgende voorbeelden van een operationeel Business marketing plan:

Voorbeelden van een operationeel plan zouden kunnen zijn:

- Een productintroductie
  - o Product: productvarianten/ assortimentsgroepen
- Betreden van een nieuwe markt of marktsegment
  - o Markt: marktsegmenten/ klantgroepen / niches
  - o Geografisch, demografisch, etc.
- Keuze voor distributiekkanalen
  - o Direct/ indirect
  - o Digitaal/niet digitaal
- Mismatch\* tussen het bedrijf en haar afnemers
  - o Plan om afnemend aantal klanten te stoppen
  - o Vergroten klanttevredenheid en/of stoppen klantontevredenheid

\*Onder 'mismatch' worden de externe kansen en bedreigingen versus de interne sterktes en zwaktes verstaan. Dit zal vaak neerkomen op eigen tekortkomingen versus actuele behoeftes en toekomstige ontwikkelingen bij de klant, eventueel in de context van de concurrentie.

Het plan dient de afnemer als uitgangspunt te hebben. Daarbij kan de kandidaat zelf een onderwerp kiezen, dan wel een onderwerp formuleren op basis van een concrete opdracht van een bedrijf. Bijvoorbeeld een nog te ontwikkelen product/dienst of een operationeel plan voor een start-up. Er zijn geen beperkingen t.a.v. omvang, leeftijd en aard van het bedrijf.

NIMA beoogt **NIET** om de kandidaat te toetsen op zijn kennis op:

- a. marketingstrategisch niveau (Ansoff, Porter, MaBa, BCG, etc.)
- b. organisatie niveau (7-S model, Quinn, core competences, Foetsje, etc.)
- c. SBU- of divisie-niveau\

Deze kennis wordt getoetst in het schriftelijke B1-deel van het NIMA B Examen.

### Omvang en onderdelen van het operationeel marketingplan

Het operationeel marketingplan bestaat uit **maximaal 18 pagina's** "hoofdtekst" op formaat A4, exclusief bijlagen, voorblad, inhoudsopgave, managementsamenvatting en bronvermelding.

De verdeling van de 18 pagina's "hoofdtekst" is hieronder aangegeven:

- Voorblad
- Inhoudsopgave
- Management summary (max 1 pagina)
- Strategisch kader (max 2 pagina's)

Dit onderdeel bestaat uit een zeer beknopte weergave van de uitkomsten van de analyse van de strategische vertrekpunten. Het strategisch kader wordt niet beoordeeld.

Het volgende wordt wel beoordeeld:

- Marktanalyse waarbij de klant centraal staat (max. 4 pagina's) met conclusie marktanalyse en operationeel probleem
  - Operationele marketingdoelstellingen (1 pagina)
  - Operationeel marketingplan (max. 8 pagina's)
  - Financiële onderbouwing (1 pagina)
  - Evaluatie inclusief Fall back-scenario of what if-analyse (1 pagina)
  - Bronvermelding
- 
- Bijlagen (max. 5 pagina's): uitkomsten marktonderzoek (desk- en fieldresearch) waarbij primair onderzoek verplicht is, en spreadsheets, met de toelichting op de cijfermatige onderbouwing van het plan, alsook de evaluatie en timing van de evaluatie.

Nadrukkelijk wordt hierbij opgemerkt dat de **kwaliteit** van het plan bepalend is en niet de omvang!

### **Toelichting op de hoofdtekst van het operationeel marketingplan:**

Het operationeel marketingplan is het resultaat van het doorlopen van de onderstaande stappen:

#### **1. Strategisch kader** (max. 2 pagina's).

Het strategisch kader maakt **geen** deel uit van het consumentenmarketing plan. Het fungeert als vertrekpunt voorafgaand aan het operationeel marketingplan én is ter beeldvorming voor de examinatoren en maakt **geen** onderdeel uit van de beoordeling.

De kandidaat dient op beknopte wijze de vertrekpunten voor het plan te beschrijven.

Deze vertrekpunten bestaan uit:

- Een beknopte weergave van de uitkomsten van de strategische analyse;
- Strategische keuze van de organisatie

#### **2. Marktanalyse** (max. 4 pagina's).

Het is van essentieel belang dat dit onderdeel de operationele dynamiek in de markt toont. Benadruk de actuele en toekomstige externe kansen en bedreigingen.

*Op meso-niveau*

- Markt (kwantificering en trends in omzet, afzet, eventueel per deelsegment)
- Afnemersbehoeften (kwalitatieve ontwikkelingen)
- Concurrentie (beschrijving belangrijkste concurrentie met hun onderscheidende propositie aan de klant)
- Distributie (trends in de kanalen)

*Op macro-niveau*

- Belangrijkste macro-invloeden

Toets de bovenstaande analyse aan de operationele en commerciële kwaliteiten van de organisatie.

Primair onderzoek maakt verplicht deel uit van de analyse. De analyse moet leiden tot een beargumenteerde keuze voor het segment waarop het operationele plan zich richt. Dus op welke doelgroepen/ segmenten gaat de organisatie zich richten binnen het marketingplan? En met welke producten/diensten richt de organisatie zich op welke deelsegmenten (STP)? Positioneren is het creëren van een unieke, herkenbare propositie voor een organisatie, product of dienst. Hoe wil de organisatie dat de klant haar product of dienst gaat zien?

De uitkomst van de analyse is nooit strategisch: dus geen kernprobleem, strategische issues en strategische opties. De vraag die uit de analyse volgt, kan liggen op het terrein van customer insights: wat wil de klant echt? Welk probleem heeft de klant met de organisatie/het product?

Het resultaat kan bestaan uit een aantal opties voor verschillende PMC's, waaruit beargumenteerd een segment wordt gekozen waarvoor het operationele plan wordt uitgewerkt. Het kan ook zijn dat er voor een specifiek product een marktintroductieplan wordt geschreven. De analyse richt zich dan voornamelijk op de segmentatie en doelgroepkeuze. Daarbij hoort ook een concurrentie-analyse, die gericht is op het product en de verschillende segmenten.

### **3. Operationele doelstellingen** (1 pagina).

Het gaat uiteindelijk om het behalen van doelen die van tevoren vastgelegd zijn in geformuleerde operationele marketingdoelstellingen. Marketingdoelstellingen kunnen worden vastgesteld per product of dienst, maar ook voor de totale organisatie. Ook kunnen per regio of per deelsegment doelstellingen worden vastgesteld.

### **4. De marketinginstrumenten uitwerken** (max. 8 pagina's).

Op welke wijze (operationeel) worden de verschillende marketinginstrumenten ingezet? Denk aan de marketingmixvariabelen (de P's) en geef per variabele aan wat je wil gaan doen. Dat kan aan de hand van een activiteiten- en/of stappenplan.

Zorg in feite voor een draaiboek waarin precies het wat, wanneer, waar, hoe en wie van de marketingoperatie staat. Het plan dient ook voor het meten en bijsturen van de geplande activiteiten

### **5. Het operationeel marketingplan financieel onderbouwen** (1 pagina).

De doelstellingen (stap 3) en de gevolgen van de gemaakte keuzes in stap 4 moeten in financieel opzicht met elkaar in verband worden gebracht. Dit wordt uitgewerkt op 1 pagina; de eventuele toelichting en gedetailleerde onderbouwing kan in de bijlage.

### **6. Het operationeel marketingplan evalueren** (1 pagina).

Marketinginspanningen moeten regelmatig worden getoetst om te kunnen bepalen of de gestelde doelstellingen zijn of worden behaald. Is de gemaakte keuze in de marketingmix de ideale geweest waardoor de doelstellingen worden bereikt? Wat is het fall back-scenario (wat als de doelstellingen niet worden gehaald, hoe sturen we dan bij)? Wat is het fall back-scenario?

### **Overige richtlijnen**

Het operationeel marketingplan heeft een tijdshorizon van één à twee jaar.  
Maximaal 5 pagina's voor de bijlagen.



### Bijlage 3: Omschrijving leer- en ontwikkelvaardigheden (reflectie leerresultaten)

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Voldoet helemaal niet	Voldoet niet	Voldoet meer wel dan niet	Voldoet grotendeels	Voldoet uitstekend
1	2	3	4	5
Handelt in het ontwikkel- en onderzoeksproces niet doelgericht en zelfstandig	Handelt in het ontwikkel- en onderzoeksproces beperkt doelgericht en onvoldoende zelfstandig (ondersteuning nodig)	Handelt in het ontwikkel- en onderzoeksproces voldoende doelgericht en werkt zelfstandig, actief en sturend naar het resultaat.	Als in voldoende + Toont initiatief, is/wordt initiatiefrijk, bedenkt alternatieven en enthousiasmeert.	Als in Goed + inspireert en motiveert anderen waardoor efficiency, effectiviteit wordt bevordert en resultaten 'samen'worden geboekt.
Geen of weinig kritische houding over eigen rol in het ontwikkelingsproces als ondernemende, wendbare, creatieve, draagvlak creërende, in de regio rol groeiende, toekomstbestendige marketeer. Mist belangrijk deel van de competenties.	Laat enigermate zien wat de eigen rol is in het ontwikkelingsproces als ondernemende, wendbare, creatieve, draagvlak creërende, in de regio rol groeiende, toekomstbestendige marketeer. Mist een deel van de competenties.	Kijkt voldoende kritisch naar de eigen rol in het ontwikkelingsproces als ondernemende, wendbare, creatieve, draagvlak creërende, in de regio rol groeiende, toekomstbestendige marketeer. Mist belangrijk enkele (delen) van de competenties.	Kijkt voldoende kritisch naar de eigen rol in het ontwikkelingsproces en naar zijn/haar handelen, naar de bereikte resultaten en hoe dit beslag krijgt in de verdere groei, ontwikkeling als toekomstbestendige marketeer (inclusief reflectie op het merendeel van de competenties).	Als in Goed + Reflecteert op alle competenties van de toekomstbestendige marketeer en ziet daarnaast wellicht nieuw benodigde kennis, technieken, vaardigheden en competenties voor anticiperen op veranderende omstandigheden.
Beschouwt alleen zichzelf	Beschouwt zichzelf en spiegelt zichzelf aan anderen	Beschouwt zichzelf en staat open voor feedback en mogelijk aanpassing in werkwijze	Beschouwt zichzelf en vraagt actief feedback om van te leren en eigen werkwijze te optimaliseren en beter samen te werken	Beschouwt zichzelf als onderdeel van een (succesvol) team en richt zich actief op verbeteren teamprestatie en functioneren als professionals
Toont geen of nauwelijks visie ontwikkeling op eigen functioneren, de organisatie en de ontwikkeling van het vak.	Toont enige/ beperkte visie ontwikkeling op eigen functioneren, de ontwikkeling van het vak	Toont visie ontwikkeling op eigen functioneren, de organisatie en de ontwikkeling van het vak.	Laat ontwikkeling van visie zien op eigen functioneren, de organisatie en de ontwikkeling van het vak en het werkveld .	Laat de eigen visie zien op eigen functioneren, de organisatie en de ontwikkeling van het vak en het werkveld met oog voor de toekomst.

**Bijlage 4: Matrix competenties en bijbehorende exameneisen**

		Competenties									
		1 Onderz verm	2 Ana verm	3 Synt verm	4 Concept verm	5 Doel Res gericht	6 Klantgericht	7 Flexibiliteit	8 Communiceren	9 Creatief / innov	10 Overtuig kr.
B1 Marketing	<b>1. Ondernemingsstrategie en marketingplanningsproces</b>		x	x		x					
	<b>2. Analyse externe omgeving</b>	x	x				x				
	<b>3. Inzicht afnemersgedrag</b>						x	x			
	<b>4. Analyse interne omgeving</b>	x	x								
	<b>5. SWOT analyse tot centraal probleem</b>	x	x							x	
	<b>6. Centraal probleem naar opties</b>			x						x	
	<b>7. Segmentatie, targetting en positionering</b>			x	x	x					
	<b>8. Operationele implementatie</b>			x	x						
	<b>9. Wetgeving</b>						x				
B2 CM en BM	<b>1. Van strategisch beleid naar operationeel marketingplan</b>					x	x				
	<b>2. Consumentengedrag of gedrag van organisaties en customer insights</b>						x	x			
	<b>3. Operationeel marketingplan (vaardigheden)</b>					x			x	x	x
OVERALL		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x