

Exameneisen

NIMA C

Van toepassing op de examens vanaf januari 2022



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Niveau en positionering NIMA C diploma	3
3. Examen methodiek.....	4
4. Instructies voor de strategische analyse (C1) en het mondeling examen (C2)	4
5. Toelating tot NIMA C examen	8
6. Taxonomie.....	8
7. Exameneisen.....	9
8. Competenties	14
9. Literatuurlijst NIMA C.....	24
Bijlage 1: European Qualification Framework.....	28
Bijlage 2: Omschrijving leer- en ontwikkelvaardigheden (reflectie leerresultaten)	29
Bijlage 3: Matrix competenties en bijbehorende exameneisen	30

1. Inleiding

Strategieontwikkeling vindt plaats in uitdagende situaties die zeer veranderlijk, erg onzeker, bijzonder complex en onduidelijk zijn. In het NIMA C programma worden kandidaten opgeleid om deze situaties het hoofd te bieden en zelfstandig het commercieel strategische beleid van de organisatie/ strategische organisatie-eenheid (profit en non-profit nationaal en internationaal) te formuleren, uit te werken, te implementeren, te evalueren en waar nodig bij te sturen.

De exameneisen behorende bij het NIMA Marketing-C diploma, dat al meer dan 30 jaar bestaat, worden voortdurend aangepast op basis van trends, evaluaties, expert-ervaringen en expert- verwachtingen. Deze aanpak garandeert dat de leerdoelen up-to-date zijn.

Opleiders kunnen een eigen programma ontwikkelen om de geformuleerde leerdoelen te realiseren of gebruik maken van de door NIMA ontwikkelde aanpak.

Inhoud van dit document

Dit document heeft als doel de examenkandidaat of docent te informeren over onder andere de exameneisen voor NIMA C. Deze eisen zijn van toepassing op NIMA C vanaf Januari 2022 en zullen voor onbepaalde tijd geldig zijn. De exameneisen zijn een weergave van de inhoud en het niveau van de NIMA Marketing examenmodule C.

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

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

2. Niveau en positionering NIMA C diploma

De NIMA-examens kennen allemaal een EQF-niveau (European Qualification Framework). De beroepsprofielen in het EQF zijn opgesteld op basis van opleidings- en werkniveau, waarbij ingezoomd wordt op kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheden. De niveaus in het EQF-raamwerk zijn te vergelijken met de bekende opleidingsniveaus MBO, HBO en WO. Meer informatie over de beroepsrollen en niveaus in het EQF is als bijlage opgenomen.

Het examen NIMA C toetst de kennis, vaardigheden en persoonlijke- en beroepscompetenties, die nodig zijn om op strategisch marketingmanagementniveau te kunnen opereren (EQF-niveau 7).

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 C Marketing.

Gediplomeerden worden automatisch in het NIMA Diplomaregister opgenomen.

Het NIMA C Examen bestaat uit 2 examenmodules. Dit examen is gericht op de commercieel of marketingmanager met (eind)verantwoordelijkheid op strategisch of beleidsmanagementniveau, die kan omgaan met veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen.

3. Examen methodiek

Het NIMA C Examen toetst marketingkennis op master/universitair niveau en bestaat uit een Toelatingstoets en twee examenmodules: C1 en C2. Het NIMA C Diploma wordt alleen uitgereikt aan kandidaten die geslaagd zijn voor beide modules (C1 en C2).

Toelatingstoets

Voordat toegang wordt verleend aan het NIMA C Examen, dient de kandidaat kennis op NIMA C niveau via een toets met een voldoende resultaat, bij een erkende opleider of aan de hand van een erkende toetsing via een NIMA C opleiding, te hebben behaald. De kandidaat toont hiermee over voldoende kennis van hedendaagse commercieel strategische theorieën en technieken te beschikken. Daarnaast beschikt de kandidaat over de vaardigheid waarmee het toepassen van deze kennis bij het herkennen, beschrijven, analyseren en oplossen van commercieel strategische vraagstukken, voldoende wordt beheerst.

De **NIMA C1 module** is een strategische analyse en planbeoordeling. Het betreft een complex commercieel strategisch, vraagstuk dat om multidisciplinaire oplossingen vraagt. De C1 module beoordeling vindt plaats aan de hand van de door kandidaat zelfgeschreven en het deels zelf uitgevoerde onderzoek, strategische analyse en oplossingsrichtingen. Secundair en primair (verplicht) onderzoek vormt de basis voor nieuw te ontwikkelen strategieën. Dit plan is gericht op het oplossen van een complex commercieel strategisch vraagstuk.

De **NIMA C2 module** is een mondeling examen waarbij de kandidaat de strategische analyse en de strategische planrichting inclusief de uitwerking hiervan verdedigt tijdens een presentatie en een assessment. De kandidaat richt zich tijdens deze presentatie op de strategische keuze en de implementatie uitwerking ervan: welke strategische optie is gekozen, waarom, hoe wordt de keuze geïmplementeerd en wat is/ zijn de 'fall-back' optie(s), scenario's, nieuwe wegen in veranderende situaties?

4. Instructies voor de strategische analyse (C1) en het mondeling examen (C2)

De kandidaat stelt een plan op voor het oplossen van een complex commercieel strategisch vraagstuk. Het vraagstuk kan betrekking hebben op alle toepassingsgebieden van marketing, sales, communicatie, marktonderzoek en kent multidisciplinaire aspecten en uitwerkingen. Het plan zal verder:

- de middellange (2 t/m 3 jaar) en lange(re) termijn horizon (4 jaar en langer) beslaan;
- de relatie met de onderneming/ organisatiestrategie blootleggen;
- op nieuwe inzichten gericht onderzoek bevatten (fundamenteel en toepassingsgericht/ primair en secundair, wetenschappelijk en theoretisch met modellen onderbouwd);
- holistisch geanalyseerd en opgelost worden;
- nieuwe oplossingsrichtingen aandragen;
- geïntegreerd/ overkoepelend inzicht laten zien;
- analyse laten zien (niet beschrijvend).

De kandidaat moet aantonen dat hij/zij

- (i) het strategische vraagstuk (het probleem) kan herkennen, analyseren en oplossen,
- (ii) een logisch, systematisch en consistent betoog kan ontwikkelen waarbij actuele kennis wordt toegepast en
- (iii) een compacte, overzichtelijke en kernachtige presentatie en discussie, tijdens een criteriumgericht interview in de vorm van een assessment kan leveren waarbij tot verantwoorde, beargumenteerde conclusies en oplossingen wordt gekomen.

C1 plan (strategische analyse)

Het strategisch plan heeft een maximale omvang van 25 pagina's en een onbeperkt aantal bijlagen. In verband met de leesbaarheid dient het plan aan de volgende criteria te voldoen qua vormgeving:

Vormgeving

PPT of Word (andere vormgeving is mogelijk).

Corpsgrootte Arial 11, Times 12 of vergelijkbaar, met marge zijlijn minimaal 2,5 cm.

Omvang

Maximaal 25 pagina's A4 kerntekst.

Deze telling is exclusief een eventuele samenvatting, inhoudsopgave en bijlagen.

Bijlagen

Het aantal bijlagen is onbeperkt. Mits deze in de kerntekst zijn verankerd en relevant zijn voor de scriptie.

Linker pagina's

Het aantal gebruikte linker pagina's is maximaal 12. Deze pagina's bevatten uitsluitend afbeeldingen en tabellen ter illustratie van de kerntekst. De inhoud dient in de kerntekst verankerd te zijn.

Begrijpelijkheid

Ook zonder kennis van de inhoud van bijlagen en linker pagina's, dient het betoog van de kandidaat begrijpelijk en consistent zijn.

C2 mondeling examen (strategische aanbeveling en uitwerking)

De presentatie, tijdens het mondeling examen, duurt maximaal 25 minuten. De presentatie wordt gevolgd door een criterium gericht interview/ assessment van maximaal 30 minuten. Het is aan de kandidaat een juiste selectie te maken van het aantal pagina's in de (PowerPoint) presentatie, die gebruikt wordt om het plan te verantwoorden. Het maximaal aantal te presenteren pagina's is 12.

Inschrijving examenmodules

De C1 module kan de kandidaat op elk gewenst moment van het jaar ter beoordeling bij het NIMA examenbureau inleveren. Houd hierbij rekening met de beoordelingstermijn voor C1 van drie weken. De inschrijfdeadline voor de C2 mondelinge examenmodule is vier weken voor het examenmoment.

NIMA Controleert of het ingeleverde werk voldoet aan het maximaal aantal pagina's A4 en/of presentatie pagina's, de bijlagen en of het op de juiste wijze is aangeleverd. Wanneer dit niet het geval is, kan dit gevolgen hebben voor het examen.

Hieronder worden de aspecten gespecificeerd waarop de rapportage (C1 strategische analyse) en de presentatie en verdediging (C2 mondeling examen) concreet worden beoordeeld.

C1 plan: de beoordeling

Het C1 plan wordt door twee NIMA Examinatoren (bij voorkeur een generieke examiner samen met een examiner met een achtergrond op het specifieke onderwerp of bekend met het werkterrein) beoordeeld aan de hand van onderstaande beoordelingscriteria. Uit de beoordeling volgt een voldoende of een onvoldoende.

1. *Probleemgebied en probleemformulering*

- Wordt het probleemveld/ het werkterrein op verantwoorde wijze afgebakend?
- Zijn de probleemverkenning en probleemstelling helder en vanuit een strategisch perspectief geformuleerd? (NB: het gaat hier dus niet om een enkelvoudige groeidoelstelling, tactische of operationele doelstelling ('*wat te doen om in 3 jaar met 10% te groeien?*') maar om het identificeren van relevante strategische (lange termijn-) kansen of bedreigingen.

2. *Analyses*

- In welke mate beheerst de kandidaat (fundamentele en toepassingsgerichte) onderzoeks- en analytische technieken en vaardigheden die garanderen dat situaties en problemen duidelijk worden herkend en gedefinieerd, terwijl nieuwe inzichten worden verkregen, en die problemen in een logische volgorde en in onderlinge verhouding worden weergegeven en geëvalueerd, inclusief een wetenschappelijke verantwoording van de gebruikte kaders en methoden?

- Worden literatuur en overige bronnen vermeld volgens APA-richtlijnen?
 - In welke mate is de kandidaat in staat relevante markt-, klant- en concurrentieontwikkelingen te doorgronden, nieuwe inzichten te verwerven en de impact van die ontwikkelingen op de huidige en toekomstige strategie weer te geven?
3. *Modelmatigheid en theorie*
- Gebruikt de kandidaat op juiste en consistente wijze moderne/actuele, relevante commercieel strategische modellen, -theorieën en -technieken, inclusief een wetenschappelijk onderbouwde verantwoording met betrekking tot primair onderzoek?
 - Is de kandidaat in staat om verbanden te leggen tussen de (conclusies van de) verschillende modellen die hij/zij gebruikt?
4. *Consistentie en ordening*
- Wordt op consistente wijze vanuit de probleemverkenning en probleemstelling toegewerkt naar een oplossing?
5. *Kwaliteit van de (commercieel) strategische opties*
- Draagt de kandidaat voldoende en relevante alternatieven aan voor de oplossing van de probleemstelling?
6. *Creatief en innoveren*
- Is de kandidaat in staat om vernieuwing en creativiteit in te brengen en zodoende te innoveren in nieuwe, originele ideeën en concepten en combineren van concepten die bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel?

C2 mondeling examen: de beoordeling

De beoordeling van het mondelinge examen vindt plaats na een mondelinge individuele presentatie en discussie/assessment. De presentatie wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd, onderverdeeld in professionele en persoonlijke competenties:

1. *Samenvatting van de strategische analyse: van probleemverkenning tot en met strategische oplossingen/opties.*
- Geeft de kandidaat een heldere samenvatting (mondelinge toelichting) van de strategische analyse (NIMA C1): het probleemveld tot en met de probleemstelling, het onderzoek, de toegepaste modellen, de nieuwe inzichten en de mogelijke strategische oplossingen?
 - Kan de kandidaat deze samenvatting voldoende onderbouwen wanneer de kandidaat erop wordt doorgevraagd?
2. *Kwaliteit van de gekozen strategische oplossing*
- Kan de kandidaat goed onderbouwen waarom hij tot de gekozen optiekeuze, de oplossing, is gekomen?
 - Is de gekozen oplossing Suitable, Feasible en Acceptable (SFA) ofwel relevant, realiseerbaar en aanneembaar?
 - Wordt de optiekeuze voldoende financieel en organisatorisch (praktisch-operationeel) onderbouwd?
 - Financiële onderbouwing: is een business case beschikbaar (rondrekening kosten-opbrengsten-EBIT)?
3. *Uitwerking van de gekozen oplossing*
- Geeft de kandidaat aan op welke wijze de gekozen oplossing gerealiseerd kan worden?
 - Specificeert de kandidaat welke middelen hiervoor benodigd zijn?
 - Specificeert de kandidaat of en zo ja, welke organisatorische implicaties hiervoor benodigd zijn?
 - Specificeert de kandidaat hoe draagvlak op bestuurders en uitvoerend niveau kan worden verkregen binnen marketingafdelingen en daarbuiten?
 - Vertaalt de kandidaat de activiteiten in een financieel overzicht?
 - Is de gekozen oplossing een positieve business case?
4. *Evaluatie*
- Toont de kandidaat zich wendbaar bij veranderende omstandigheden en is hij/zij daarbij verantwoord anticiperend?

- Geeft de kandidaat aan welke risico's aan de gekozen oplossing zijn verbonden?
- Draagt de kandidaat sturings- en bijsturingmogelijkheden aan, scenario's en/of fall-back opties en nieuwe wegen aan?

5. *Presentatie en assessment*

- Toont de kandidaat bekwaamheid en overtuigingskracht in het presenteren van het plan dat leidt tot een gezamenlijke visie en buy-in van het senior management?
- Is de kandidaat in staat hoofd- en bijzaken te scheiden, en de aandacht op de juiste punten te vestigen?
- Geeft de kandidaat adequaat antwoord op kritische vragen?
- Toont de kandidaat aan te kunnen discussiëren over wat te doen bij veranderende omstandigheden, hoe daarin wendbaar te zijn, doelen te behalen, te positioneren en wijzigingen te verantwoorden?
- Toont de kandidaat bekwaamheid in het oppakken en uitvoeren van de regierol voor wat betreft draagvlak creëren voor het inslaan van nieuwe wegen, in het sturen en bijsturen en het uitvoeren daarvan.

6. *Kwaliteit van de presentatie*

- Is de presentatie logisch opgebouwd? Is er sprake van een consistente, heldere, inhoudelijke storyline?
- Is de analyse kernachtig weergegeven met voldoende cijfermatige onderbouwing?
- Is er voldoende gebruik gemaakt van visuele toepassingen (grafieken, tabellen, etc.) om informatie logisch te groeperen?
- Ziet de presentatie er aantrekkelijk uit?

Reflectie leerresultaten

Tijdens de opleiding en gedurende de voorbereiding op het examen NIMA C2 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 2 van deze exameneisen voor de omschrijving van de leer- en ontwikkelvaardigheden.

5. Toelating tot NIMA C examen

Wie aan het NIMA C Examen wil deelnemen heeft bij voorkeur vier jaar relevante werkervaring, waarvan twee jaar in een marketingfunctie op strategisch management of beleidsmatig niveau.

Kandidaten dienen eerst de NIMA C kennis (C0) te hebben getoetst bij een erkende NIMA C opleider. De toets dient afgelegd te zijn met een voldoende resultaat. Het resultaat van de C0 toets blijft 3 jaar geldig. Kandidaten kunnen zich vervolgens voor de C1 module (C1 plan – strategische analyse) inschrijven. Kandidaten kunnen deelnemen aan de C2 module (C2 mondeling – presentatie strategische aanbeveling en uitwerking & discussie/assessment) wanneer de C1 module met een voldoende is beoordeeld. De beoordeling van het C1-plan blijft ook maximaal drie jaar geldig.

6. 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 C- gediplomeerde zou moeten functioneren. Het niveau van een leerdoel is vastgelegd in een zogenaamde Taxonomie. In de exameneisen is achter elk leerdoel een letter te zien. Onderstaand worden deze letters verklaard.

(K) = Kennis; Bijvoorbeeld een definitievraag.

(B) = Begrip; Bijvoorbeeld 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.

7. Exameneisen

In het NIMA C programma wordt niet alleen aandacht besteed aan theorie, ook wordt aandacht gevraagd voor de bijbehorende vaardigheden en houding (competenties) om de functie succesvol uit te voeren. De leerdoelen bevinden zich op het niveau van Begrip (B) en Productieve Vaardigheden (PV).

Theorie

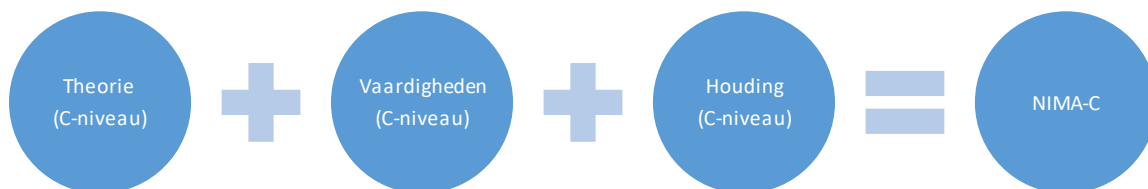
Relevante traditionele en hedendaagse marketingtheorieën komen aan de orde.

Vaardigheden

Theorie dient gebruikt te kunnen worden. Belangrijke vaardigheden in deze positie waarin de theorie gebruikt wordt, zijn: Onderzoekend/ analytisch vermogen, kunnen synthetiseren, conceptueel vermogen, communicatief vermogen (overtuigen, vertrouwen winnen), verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes en het gevoerde beleid.

Houding

Naast theorie en vaardigheden is de houding (attitude) belangrijk. Aspecten zoals nieuwsgierigheid, kritisch vermogen, duurzaamheid oriëntatie, doel- en resultaatgerichtheid, flexibiliteit en pro-activiteit, creativiteit, een innovatieve mindset, en ondernemerschap/ eigenaarschap zijn essentieel om vergaarde kennis en vaardigheden tot succesvolle toepassing te maken.



Strategische vragen die op NIMA-C niveau aan de orde komen zijn bijvoorbeeld (niet uitputtend):

- Wat zijn de ondernemings-/ organisatie doelen en doelstellingen?
- Welke basis wordt gekozen voor de strategie?
- Welke informatie & inzichten zijn nodig om relevante strategische richtingen te kunnen bepalen?
- Welke disciplines, afdelingen, stakeholders spelen een rol van belang en hoe bepalend zijn zij voor het realiseren van potentieel succesvolle strategieën?
- Welke strategische richtingen kunnen vervolgens worden gekozen?
- Op welke wijze zijn de gekozen strategieën uit te werken, te vertalen naar implementatie?
- Welke eisen stelt de gekozen strategie aan de organisatie in termen van marktgerichtheid, cultuur, multiculturaliteit, structuur, interfunctionele samenwerking, personeelsbeleid (nationale, multinationale, internationale vereisten/kenmerken)?
- Wat is, gegeven de strategie, de relevante markt?
- Voor welke marktbenadering moet, gegeven de strategie, worden gekozen?
- Voor welke mix van online en offline moet worden gekozen?
- Welke specifieke segmenten worden, gegeven de strategie, wel/niet gekozen als doelmarkt?
- Welk effect heeft strategie voor de resultaten van de onderneming?
- Hoe moet, consistent met de strategie, het productaanbod in de doelmarkt(en) worden gepositioneerd?
- Hoe moet, gegeven de doelmarkt keuze en positionering, invulling worden gegeven aan de online en offline (marketing)instrumenten?
- Welke processen en middelen zijn, in welke hoedanigheid, noodzakelijk voor de effectieve implementatie van het commerciële strategische beleid?
- In hoeverre bouwen de benodigde processen en middelen voort op, of wijken af van de resources waarover de organisatie beschikt?
- Welke organisatorische aanpassingen zijn noodzakelijk om de vereiste middelen in de organisatie te integreren?

- Hoe ziet de financiële business case eruit?
- Wat zijn de (niet) financiële implicaties en risico's van het beleid?
- Hoe gaat het beheersingsproces en de prestatiemeting eruitzien?

Nadrukkelijk wordt er gezocht naar het oplossen van een complex strategisch probleem.

Vandaar dat het gaat om antwoorden op vragen, die uiteindelijk moeten leiden tot het behalen van doelstellingen, zoals:

- Wat belet de groei?
- Hoe kan de strategie opgeschaald worden?
- Welke groeirichting is aangewezen en hoe ziet deze eruit?

Concreet moet de NIMAC kandidaat het volgende beheersen:

NB. De genoemde analysemethodes zijn suggesties.

Inleiding tot de strategische analyse (Competentie onderzoekend vermogen):

De competentie 'onderzoekend vermogen' is expliciet benoemd op NIMA C niveau: strategische analyse (C1).

Het onderzoek zal primair, secundair, desk (o.a. 'literature review') en field research betreffen.

Ten aanzien van het primair onderzoek wordt verwacht dat de kandidaat zelf onderzoek uitvoert c.q. de uitvoering hiervan coördineert. Het primair onderzoek kan betrekking hebben op de fase van de probleemverkenning, de analyse, tot en met de validatie van de geformuleerde optie(s).

De aanpak van het onderzoek (onderzoeksverantwoording) in het kader van het schriftelijke product wordt beschreven in het hoofdstuk Methodologie. Hierin worden o.a. zaken als: methodologie van onderzoek, steekproefcriteria, validiteit, betrouwbaarheid van meetinstrumenten (vragenlijsten, etc.) en representativiteit, dataverzameling en-verwerking alsook de wijze van analyse gerapporteerd en onderbouwd op basis van wetenschappelijke literatuur.

Probleemverkenning:

- Formuleren / afbakenen van het probleemgebied/het werkkerrein (Bijvoorbeeld met Business definition van Abell) als vertrekpunt voor planning.
- Duiden van het probleemveld, de vermoedelijke oorzaak en gevolgen van de huidige strategie (probleemformulering) in relatie tot de beoogde doelen en doelstelling(en).

Probleemstelling:

- De probleemstelling/ de centrale (onderzoeks-) vraag en de deelvragen vormen aantoonbaar de leidraad voor het onderzoeken, analyseren en vinden van strategische oplossingsrichtingen.

Onderzoek en uitvoering:

- Onderzoeken (primair fundamenteel en secundair onderzoek) gericht op het ontwikkelen van noodzakelijke nieuwe (originele) inzichten om het doel te bereiken, worden op een verantwoorde wijze onderbouwd en gestaafd met wetenschappelijke literatuur. Dit geldt voor:
 - het onderzoek, van onderzoeksvraag,
 - conceptueel model,
 - de keuze voor de methodiek,
 - tot en met de gebruikte analysetechnieken.

Externe Analyse

Macro-omgevingsanalyses

- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een omgevingsanalyse
 - PEST / DESTEP
 - Trends

Meso-omgevingsanalyses

- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een marktanalyse
 - Understanding / measuring market opportunities
 - Onderzoeken en uitzoeken en vaststellen op basis van feiten en cijfers wat de huidige situatie is op macro en mesoniveau en prognose kunnen doen over relevante ontwikkelrichtingen
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een concurrentie-analyse, bedrijfstakanalyse, concurrentenanalyse, ketenanalyse
 - Porter (5 krachtenmodel, waardeketen/systeemanalyse, strategische groepen etc.)
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een afnemersanalyse
 - Customer Journey; Customer equity; Customer Lifetime Value
 - Customer loyalty
 - Segmentatie, bepaling aantrekkelijkheid van segmenten

Interne Analyse

Micro-omgevingsanalyses

- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren analyse van competenties en resources
 - Het kunnen formuleren van kerncompetenties
 - Bronnen van concurrentievoordeel, bronnen van marge/winst en kostenaanjasers (TCO en cost drivers)
 - Beoordelen strategie/missie/visie/doelen en doelstellingen van de organisatie en realisatie met mensen, middelen, producten/diensten
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren analyse van het business model
 - Samenhang, drivers, waardeproposities, etc.
 - Platformstrategieën
 - Digitalization
 - Online, offline, hybride
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren analyse van de financiële performance
 - Financiële kengetallen
 - Budgetten (kostenplaatsen, investeringen)
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren analyse van de marketing performance
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren analyse van de merkenstrategie
 - purpose
 - positionering
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een portfolio analyse
 - BCG matrix
 - MABA analyse
 - Positionerings matrix
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van de waardeketenanalyse en het waardensysteem, inclusief
 - Horizontale en verticale verbindingen
 - SCA en TCO
- Ontwerpen, verantwoorden en uitvoeren van een klantanalyse
 - Kengetallen (klantwaarde, verkoop en marketingperformance)

SWOT Analyse

- Integratie externe en interne analyse, strategische issues t/m kernprobleem
- Analyseren van de confrontatiematrix
- Formuleren / selecteren / afwegen van strategische opties

Strategiekeuze

- Formuleren van een strategie
 - corporate strategy decisions (Bijvoorbeeld: Generic competitive advantage (Porter), Valuedisciplines (Treacy & Wiersema), Blue Ocean (Mauborgne & Chan Kim), Businessmodel generation (Osterwalder)
 - strategieën voor new market entries
 - strategieën voor groeiemarkten (Ansoff)
 - strategieën voor mature en declining markets
 - strategieën voor emerging markets
 - internationale marketingstrategieën
 - multiculturele strategieën, innovatie/ design thinking strategieën

Marketing planning

- Bepalen en selecteren van attractieve segmenten, differentiëren en positioneren (concurrentiestrategie, STP)
- Formuleren van de marketingmix (bijv. middels de 4 of meer P's of het 4C model)
- het product-/ merkbeleid
 - merken, merkenportfolio
 - Innovatie strategie nieuwe producten/ diensten, co-creatie, crowdsourcing, crowdfunding, hackathons
 - product-/ dienstenportfolio
 - Purpose
- Formuleren van de online en offline marketingmix:
 - corporate/ merk/ operationeel/ klantniveau
 - leadgeneratie
 - verkoop en loyaliteitsbeleid
 - Prijsbeleid
- Formuleren van het communicatiebeleid, in lijn met de keuzes van online en offline marketing op geleide van gewenst effect en bijdrage voor communicatie, verkoop en merkbeleid, etc.
- Formuleren van de distributiestrategie, in lijn met de online en offline keuzes in de strategische aanbeveling:
 - online of line retail, wholesale
 - Direct to consumer, disintermediation,
 - Trade marketing
 - Customer journey
 - Supply chain management, etc.
- Bepalen van Bottom line financierings-/ investeringsmogelijkheden
 - hoe kan het marketing plan gefinancierd worden
 - bijdrage van het marketingplan aan de financiële resultaten van de onderneming.
 - wat zijn de gevolgen van & voor de personele bezetting?
 - Budgettering & prognoses
- Beoordelen van de marketing performance, monitoring efficiëntie en effectiviteit
 - Doelstellingen formuleren
 - Efficiency en effectiviteitsmetingen
 - Balanced score card (PI's, KSF's, Agile)
 - Personele bezetting
 - Benodigde kennis en vaardigheden
 - Fall-back opties, scenario's
 - Kosten/ planning

Verandermanagement (wanneer succesvolle implementatie méér vraagt)

- Strategisch Marketingplan kunnen implementeren/ realiseren
- Realiseren van Internal Marketing orientation
- Tonen van wendbaarheid
- Creëren van draagvlak in de organisatie
- Verantwoorde en beargumenteerde beslissingen nemen
- Verantwoord sturen, bijsturen, nieuwe wegen inslaan in een veranderende omgeving

Duurzaamheid (geïntegreerd in voornoemde onderdelen)

- Afwegingen kunnen maken m.b.t. duurzaamheid (UN Sustainable Development Goals)
- Waardecreatie voor multiple stakeholders

DataTech

- Beoordelen van nut & noodzaak toepassing descriptieve, predictieve, prescriptieve analysetechnieken
- Formuleren van Data Management strategie
- Strategieformulering in lijn met de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG / GDPR),
- Beoordelen van nut & noodzaak toepassing Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Bot's en andere relevante technologieën.

Alle bovengenoemde onderwerpen (de genoemde commercieel/ marketing strategische onderwerpen en de meer tactische onderwerpen) kunnen een integraal onderdeel vormen van de operationele uitwerking/ implementatie van het voor de module C1 te schrijven strategische analyse en de voor module C2 te presenteren en te verdedigen uitwerking (implementatieadvies of voorstel) hiervan.

8. Competenties

Bij het NIMA-C wordt het competentieniveau van de kandidaat vastgesteld en beoordeeld door middel van een schriftelijk (C1) en mondeling (C2) examen. Het mondelinge examen bestaat uit een presentatie en een criteriumgericht interview/assessment (ondervraging aan de hand van vooraf vastgestelde criteria).

In dit hoofdstuk worden de competenties beschreven.

Beoordelingsschaal

De vijfpuntsschaal voor de meting van deze competenties is een graadmeter met betrekking tot de competenties van een kandidaat. Met behulp van criteria en kritische punten wordt aangegeven of iemand *onvoldoende*, *matig*, *voldoende*, *goed* of *zeer goed* scoort op 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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
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. Er vindt geen relatieve analyse plaats. Beperkt (niet eigen(of onder eigen regie) veldonderzoek. Onderzoeks-verantwoording ontbreekt. Geen of zeer beperkt nieuwe inzichten.	Er is voldoende relevante informatie verzameld uit interne en externe secundaire bronnen, die zijn vermeld. Er is aanvullend eigen (of onder eigen regie) veldonderzoek verricht. Er vindt een relatieve analyse plaats. Nieuwe inzichten worden geduid.	Er is ruim voldoende relevante informatie verzameld uit secundaire bronnen die zijn vermeld. Er is ruim voldoende eigen (of onder eigen regie) veldonderzoek verricht. De onderzoeks-verantwoording is helder en duidelijk. Op alle onderdelen vindt een relatieve analyse plaats. Relevante nieuwe inzichten.	Er is hoogwaardige relevante informatie gezocht waarbij bronnen zijn vermeld. Er is uitgebreid eigen (of onder eigen regie) en passend veldonderzoek verricht inclusief een solide onderzoeks-verantwoording. Op alle onderdelen vindt een uitgebreide relatieve analyse plaats. Met zeer relevante inzichten.

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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>De aanleiding is onduidelijk. Het is onduidelijk of het genoemde probleem het werkelijke probleem is van de organisatie.</p> <p>Onderbouwt de analyse nauwelijks met theorie.</p> <p>Kiest standaardmodellen die niet in relatie worden gebracht met het geformuleerde probleem.</p>	<p>De aanleiding is beperkt onderbouwd. Het probleem //strategisch vraagstuk is niet onderbouwd; er zijn twijfels of het beschreven probleem het werkelijke probleem is.</p> <p>Onderbouwt de analyse beperkt met theorie.</p> <p>Kiest standaardmodellen die beperkt in relatie worden gebracht met het geformuleerde probleem.</p>	<p>De aanleiding en het strategische probleem / /strategisch vraagstuk zijn concreet en inzichtelijk vastgesteld. Het probleem is relevant en in voldoende mate onderbouwd. De keuze voor de analyses is voldoende onderbouwd.</p> <p>Onderbouwt de analyse voldoende met theorie.</p> <p>Kiest relevante modellen, echter deze worden beperkt in relatie gebracht met het geformuleerde probleem.</p>	<p>De aanleiding en het strategische probleem/ /strategisch vraagstuk zijn concreet en inzichtelijk vastgesteld. Het probleem is relevant en goed onderbouwd. De analyses geven richting aan de oplossing.</p> <p>Onderbouwt de analyse vrijwel volledig en logisch met theorie.</p> <p>Kiest relevante modellen en brengt deze in relatie met het geformuleerde probleem.</p>	<p>De aanleiding en het strategische probleem /strategisch 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.</p> <p>Onderbouwt de analyse volledig en op een logische wijze met theorie.</p> <p>Kiest relevante modellen als fundament voor de oplossing van het probleem.</p>

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? (Van SWOT, naar confrontatiematrix naar conclusie(s)/ strategische issues naar centraal probleem)

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Legt duidelijke verbanden tussen de verschillende analyses en komt tot een duidelijk probleem.</p> <p>Formuleert irrelevante oplossingen voor het geconstateerde strategische marketingvraagstuk. Heeft weinig oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichtingen.</p>	<p>Legt duidelijke verbanden tussen de verschillende analyses en komt tot een duidelijk probleem.</p> <p>Formuleert oplossingen die niet uit de analyses lijken voort te komen. Heeft beperkt oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichtingen.</p>	<p>Voert een basale synthese uit en legt enkele voor de hand liggende verbanden en komt tot een oppervlakkige probleem-beschrijving.</p> <p>Formuleert eenvoudige relevante oplossingen voor het strategische marketing vraagstuk. Heeft voldoende oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichtingen.</p>	<p>Legt verbanden tussen de verschillende analyses en komt tot een duidelijk probleem.</p> <p>Formuleert eenzijdig genuanceerde relevante oplossingen voor het geconstateerde strategische marketing vraagstuk. Heeft ruim voldoende oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichtingen.</p>	<p>Neemt alle analyses in beschouwing en verbindt deze op zodanige wijze dat de achterliggende oorzaken van het probleem duidelijk worden.</p> <p>Formuleert vanuit meerdere invalshoeken genuanceerde voorstellen voor het strategische marketing vraagstuk. Neemt Vrijwel alle mogelijke neveneffecten, nuances of consequenties van standpunten zijn in de overwegingen opgenomen.</p>

Competentie 4: Conceptueel vermogen

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
Komt niet of nauwelijks vanuit analyse/theorie/concepten tot formulering van conceptuele oplossingen.	Komt op basis van analyse/theorie/concepten tot formulering van weinig concrete conceptuele oplossingen.	Komt op basis van analyse/theorie/concepten tot eenvoudige conceptuele oplossings-beschrijvingen.	Komt op basis van analyse/theorie/concepten tot diverse eenvoudige conceptuele \ oplossings-beschrijvingen.	Komt op basis van analyse/theorie/concepten tot meervoudige geïntegreerde conceptuele oplossings-beschrijvingen.

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 onjuiste doelen 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 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 en bediscussiëren.
Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan niet cijfermatig onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan beperkt cijfermatig onderbouwd.	Keuzes, sturen en bijsturen van resultaten worden in het plan globaal 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 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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Neemt afnemer niet als uitgangspunt en redeneert niet afnemergericht	Neemt afnemer als uitgangspunt maar laat dit weinig zien bij de operationele keuzes	Neemt afnemers/ stakeholders met customer insights als uitgangspunt. Formuleert en richt implementatieplan in op geleide van waardepropositie(s), (merk)reputatie op relevant klant/stakeholders/ organisatieniveau (doelgroepgerichtheid aanwezig). 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	Neemt afnemer als uitgangspunt, laat zien dat bij de operationele keuzes de afnemer in het oog wordt gehouden	Neemt afnemer als uitgangspunt en laat zien dat bij de operationele keuzes de afnemer in het oog wordt gehouden. Toont empathie.
Laat niet zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.	Laat beperkt zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.	Laat zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.	Laat in een logische samenhang zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor klant én organisatie.	Laat in een logische samenhang en degelijk onderbouwd zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor klant én organisatie.

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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Toont geen tot nauwelijks aspecten van toekomstbestendige 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 toekomstbestendige 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 toekomstbestendige 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 toekomstbestendige 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 toekomstbestendige 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)?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
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 rationele 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 rationele 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 rationele 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 rationele 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 rationele en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau uitgewerkt.

Competentie 9 Creatief & innovatief vermogen

In welke mate is de kandidaat aantoonbaar innovatief?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Nauwelijks oplossingsstructuur aanwezig (bv alleen doorrekenen omzet) tot op strategisch niveau: Mist een creatieve invalshoek/ mist creatie. Leidt niet aantoonbaar tot een concurrentievoordeel.	Gebruikelijke oplossingsstructuur tot op strategisch niveau: Mist een creatieve invalshoek/ mist creatie. Leidt niet aantoonbaar tot een concurrentievoordeel.	Gebruikelijke oplossingsstructuur tot op strategisch niveau: Waar de organisatie baat bij heeft, leidt tot een concurrentievoordeel.	Originele oplossingsstructuur tot op strategisch niveau: Waar de organisatie baat bij heeft, leidt tot een concreet concurrentievoordeel, (zeer) beperkt merkbaar voor de klant.	Originele oplossingsstructuur tot op strategisch niveau: Waar de organisatie baat bij heeft, leidt tot een concreet en mogelijk duurzaam concurrentievoordeel en is merkbaar voor de klant.

Competentie 10: Overtuigingskracht

Is de kandidaat in staat 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 volgbaar in presentatie en toelichting.</p>	<p>Heeft een eigen mening wanneer een voorzetje wordt gegeven. Toont dat in een presentatie met redelijk correct woordgebruik, spelling-grammatica. Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw. Presentatie is meer tekstueel dan visueel. Beperkt volgbaar 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 in 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>

9. Literatuurlijst NIMAC

De NIMA Exameneisen, de leerdoelen, zijn leidend voor de examinering. NIMA schrijft geen verplichte literatuurlijst voor.

Van de kandidaat wordt verwacht dat deze zichzelf oriënteert op recente en relevante literatuur, die helpt om zich voor te bereiden op de NIMA C exameneisen.

Daarnaast kan een NIMA C opleider een literatuurlijst opstellen voor de toetsing van de theoriekennis op NIMA C niveau. De opleider zorgt voor de aansluiting van de literatuur op de exameneisen.

Desalniettemin wordt hierna door NIMA een handreiking/suggestie gedaan voor relevante literatuur en artikelen.

Handreiking relevante literatuur

Aaker, David A., and Damien McLoughlin (2010), Strategic Market Management, European edition / Global perspectives. Uitgeverij: Wiley.

Lynch, R. (2018) Strategic management. 8th edition. Harlow, Pearson.

Magretta, Joan (2012), Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy. Harvard Business Review Press.

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

Frambach (2018), Doet Marketing ertoe?, Effectieve marketing door te sturen op waarde. Uitgeverij: Boom

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

Rustenburg, Gerbrand (2014), Strategische marketing. Uitgeverij Acco.

Piet J.C. van Helsdingen, Walter de Vries en J.D.P. Kasper (2018), Dienstenmarketing management. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers B.V.

Michels, W. Communicatiestrategie (2019), Noordhoff Uitgevers

Baarda, Ben en Martijn de Goede, Basisboek Methoden en technieken (2017). Noordhoff Uitgevers B.V.

Saunders e.a, Research Methods for Business Students (2020). Pearson Education Ltd.

Kaplan, R., Norton D. (2010), Strategie in kaart gebracht, Uitgeverij Business Contact.

Sharda, R., e.a. (2018), Business Intelligence, Analytics, and Data Science. Pearson Education Ltd.

Hollensen, S., (2020), Global Marketing. Pearson Education Ltd.

Literatuur t.b.v. strategisch plan & presentatie

Hendriks, Theo (2018), *The Wow Starts Now*. Uitgeverij: AW Bruna.

Weissman, J. (2006) *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*. Prentice Hall.

Handreiking relevante artikelen

Onderstaande lijst bevat 'klassiekers' die ter voorbereiding op het NIMA C examen als naslagwerk geraadpleegd kunnen worden. Tevens worden recente artikelen over moderne onderwerpen genoemd.

Marketing oriëntatie en performance

Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(11-12): 61-79.

Morgan, Neil A. (2012). Marketing and Business Performance. *Journal of Academy of Marketing Science* 40: 102-111.

Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22.

In- en Externe Analyse, SWOT

Coyne, Kevin P. (2009). Predicting your competitor's reaction. *Harvard Business Review* 87 (April): 90-97.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing* 58(4):37-52.

Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 75 (July): 37-52.

Lemon, K.N., R.T. Rust, and V.A. Zeithaml (2001), What drives customer equity? *Marketing Management* 10 (1): 20-25.

Porter, Michael E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1): 78-93.

Het begrijpen en meten van kansen in de markt

Kim, C.W., and R. Mauborgne (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10): 76-84.

Simons, Robert (2014). Choosing the right customer: The first step in a winning strategy. *Harvard Business Review* (March): 49-55.

Strategiekeuze

Bremmer, Ian (2014). The new rules of globalization. *Harvard Business Review* 92 (January/February): 103-107.

Depecik, B., Yvonne van Everdingen, Gerrit van Bruggen (2014). Firm value effects of global, regional, and local brand divestments in core and non-core businesses. *Global Strategy Journal* 4: 143-160.

Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review* 84(12): 104-112.

Nagji, Bansi and Geoff Tuff (2012). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, May, 66-74.

Suarez F., and L. Gianvito (2005). The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review* 83 (April): 121-127

Marketing planning

Aaker, (2012), Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers *California Management Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 43-57.

Aufreiter, N.A., D. Elzinga and J.W. Gordon (2003). Better branding. *The McKinsey Quarterly* 4:29-39.

Avery, Jill, Thomas Steenburgh, John Deighton and Mary Caravella (2011). Adding bricks to clicks: predicting patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing* 76 (May): 96-111.

Malnight, T. e.a., 2019. Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, September-October: 70-79.

Organizing for effective implementation of a marketing strategy

Dye, R. and O. Sibony (2007). How to improve strategic planning. *The McKinsey Quarterly* 3:40-48.

Rigby, D.K., Sutherland, J., Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review* 96 (5-6): 88-96.

Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22.

<https://doi.org/10.1177/0022242920925517><https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242920925517>

Marketing Metrics

Clark and T. Ambler (2011). Managing the marketing metrics portfolio. *Marketing Management*, Fall 2011: 16-21.

Rust, R.T., T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing* 68(4): 76-89.

Special topics: Digitale transformatie

Hobeberg, P., Krcmar, H., Oswald, G., Welz, B., (2015). Skills for Digital Transformation.

Dawar, N., Bendle, N. (2018). Marketing in the age of Alexa. *Harvard Business Review* 96 (5-6): 80-86.

Special topics: Crowdsourcing

Allen, B.J., Chandrasekaran, D., Basusroy, S. (2018) Design Crowdsourcing: The Impact on New Product performance od Sourcing Design Solutions from "the "Crowd". *Journal of Marketing* 82(3): 106-123.

Special topics: Dienstenmarketing, co-creatie van waarde

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. doi: 10.1007/s11747-012-0308-3.

Rust, R. T., & Kannan, P. K. (2003). E-service: a new paradigm for business in the electronic environment. *Communications of the ACM*, 46(6), 36 - 42.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Wilson, Alan and Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2012) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill, UK. ISBN 9780077131715.

Special topics: Customer Journey

Avery, Jill, Susan Fournier, and John Wittenbraker (2014). Unlock the mysteries of your customer relationships. *Harvard Business Review* 92 (July/August): 72-81.

Payne, A. and P. Frow. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (October):167-176.

Siebert, A., e.a. (2020). Customer experience Journeys: Loyalty Loops versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), 45-66.

Edelman, David, e.a (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review* 15 (November): 88-100.

Special topics: social media, brand communities

Fournier S, and Lee, L. (2004). Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review* (April): 105-111.

Kaplan & Haenlein (2011). Two Hearts In Three-Quarter Time. How to Waltz the Social Media/ Viral Marketing Dance, *Business Horizons*, Vol. 54 (3), pp.253-263.

Seijts, Jana (2014). When the twitterverse turns on you. *Harvard Business Review* 92(3):117-121.

De Vries, L., Gensler, S., Leeftang, P. (2017) Effects of Traditional Advertising and Social Messages on Brand-building Metrics and Customer Acquisition. *Journal of Marketing* 81(9): 1-15.

Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K., O'Conner, P. (2017) *Journal of Marketing* 82(1): 37-56.

Special topics: Innovation

Gourville, J.T. (2006). Eager sellers and stony buyers: Understanding the psychology of new product adoption. *Harvard Business Review* 84(6): 98-107.

Ingenbleek, Paul, Ruud Frambach and Theo Verhallen (2013). Best practices for new product pricing: impact on market performance and price level under different conditions. *Journal of Product Innovation Management* 30 (3): 560-573.

Nishikawa H., M. Schreier, and S. Ogawa (2013). User-generated versus designer generated products: a performance assessment at Muji. *International Journal of Research in Marketing*, 30 (June): 160-167.

Thomke, S. and E. von Hippel (2002). Customers as innovators - A new way to create value *Harvard Business Review* 80(4):74-81.

Special topics: CSR

Porter, M.E. and M.R. Kramer (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and social responsibility. *Harvard Business Review* 84(12):78-92.

Special topics: Business Models | Peer-to-peer

Kavadias, Ladas & Loch (2016). "The Transformative Business Model," *Harvard Business Review*, October, 91-98.

Andreassen, T.W., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A.C.R., Sweeney, J., and Van Vaerenbergh, Y. (2018), "Business model innovation and value-creation: The triadic way", *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 883-906

Einav, Liran, Chiara Farronato, and Jonathan Levin. "Peer-to-Peer Markets." *Annual Review of Economics* 8 (2016): 615-635.

Value-networks, Ecosystems

Adner, R., & Kapoor, R. 2010. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3): 306-333.

Patrício, L., Fisk, R. P., Falcao e Cunha, J., & Constantine, L. 2011. Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2): 180 -200.

Van Riel, A. C. R., Calabretta, G., Driessen, P. H., Hillebrand, B., Humphreys, A., Krafft, M., & Beckers, S. F. M. 2013. Consumer perceptions of service constellations: Implications for service innovation. *Journal of Service Management*, 24(3): 314 - 329.

Special topics: Sharing economy

Dellaert, B., 2018. The consumer production journey: marketing to consumers as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2019 47: 238-254. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0607-4>

Eckhart, Giana, e.a. (2019) Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing* 2019 1-23.

BIJLAGE 1: EUROPEAN QUALIFICATION FRAMEWORK

EMQF Niveau*	Functie (EMC)	Examens	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid
Niveau 3-4 Mbo	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.
Niveau 4 Mbo+ (werkervaring)	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.
Niveau 5 Hbo propedeuse	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 creatieve oplossingen voor concrete en abstracte problemen te ontwikkelen.	Werkactiviteiten van anderen in onvoorspelbare situaties aansturen en onder toezicht houden. De eigen prestatie en die van anderen beoordelen en ontwikkelen.
Niveau 6 Hbo SMP SDP SCP SSP	Marketing Manager Digital marketing Manager Communication Manager Sales Manager	NIMA B Business Marketing NIMA B Consumentenmarketing 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.
Niveau 7 Wo	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 werkgelden demonstren, die complex en onvoorspelbaar zijn en die nieuwe strategische benadering vereisen. Verantwoordelijkheid nemen om persoonlijke ontwikkeling voort te brengen die kan bijdragen tot professionele kennis en vaardigheden om strategische teamprestaties te beoordelen.
Niveau 8 Wo RM/EMP	CMO 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: Omschrijving leer- en ontwikkelvaardigheden (reflectie leerresultaten)

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Volvoet helemaal niet	Volvoet niet	Volvoet meer wel dan niet	Volvoet grotendeels	Volvoet 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 3: 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.
C1	1. Probleemgebied en probleemformulering		x	x		x					
	2. Analyses	x	x				x				
	3. Modelmatigheid en theorie		x	x							
	4. Consistentie en ordening		x			x					
	5. Kwaliteit van de (commercieel) strategische opties				x			x		x	
C2	1. Samenvatting van de strategische analyse: probleemstelling en strategische oplossingen / opties								x		x
	2. Kwaliteit van de gekozen strategische oplossing					x	x				
	3. Uitwerking van de gekozen oplossing					x	x				
	4. Evaluatie							x			
	5. Presentatie en verdediging								x		x
	6. Kwaliteit van de presentatie								x		x
OVERALL		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x