

Exameneisen en literatuurlijst

NIMA C

Van toepassing op de examens per 2025



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Niveau en positionering NIMA C Diploma (Director/ Strategisch Marketeer)	3
3. Examenmethodiek	4
4. Instructies voor het Strategisch Beroepsproduct (C1) en het mondeling examen (C2)	4
5. Toelating tot het examen NIMA C	8
6. Taxonomie	8
7. Exameneisen	9
8. Competenties.....	10
9. Literatuurlijst NIMA C	23
Bijlage 1: Matrix competenties en bijbehorende exameneisen.....	27
Bijlage 2: Inschaling kwalificatieraamwerken NLQF en EMQF	28
Bijlage 3: Competentie: Reflectie leer- en ontwikkelvaardigheden (reflectie leerresultaten).....	29

1. Inleiding

De commercieel of marketingmanager/ director/ strategisch marketeer met (eind)verantwoordelijkheid op strategisch of beleidsmanagementniveau moet met onbekende, veranderende omstandigheden met een hoge mate van onzekerheid en nieuwe ontwikkelingen om kunnen gaan en in staat zijn complexe problemen het hoofd te bieden.

Hiervoor is up-to-date kennis van het marketingkennis-domein nodig alsmede de vaardigheden om deze kennis toe te passen om tot concrete oplossingen te komen. Uiteraard in het licht van duurzaamheid, meervoudige waardecreatie en digitalisatie / big data.

In het NIMA C opleidingsprogramma programma worden kandidaten voor het NIMA-C examen opgeleid om deze omstandigheden het hoofd te kunnen 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.

Het behalen van het diploma NIMA C laat zien dat het hiervoor vereiste kennis en denkniveau aanwezig is.

De exameneisen behorende bij het diploma NIMA C, 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 ontwikkelen een eigen programma om het geformuleerde leerdoel te realiseren.

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 de examenmodules NIMA C vanaf 2025 en zullen voor onbepaalde tijd geldig zijn.

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 mondeling examen NIMA C en de lijst met literatuur, die als basis dient voor het NIMA C.

2. Niveau en positionering NIMA C Diploma (Director/ Strategisch Marketeer)

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

Het niveau van de examenmodules NIMA C is ingeschaald op NLQF-niveau 7. Dit is vergelijkbaar met Universitair/ Masterniveau.

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. Examenmethodiek

De kwalificatie NIMA C bestaat uit een Toelatingstoets en twee examenmodules het C1- en het C2-examen die door NIMA worden afgenomen. Het diploma NIMA C wordt alleen uitgereikt aan kandidaten die geslaagd zijn voor beide examens (C1 en C2).

Toelatingstoets

Voordat toegang wordt verleend tot het examen NIMA C, dient de kandidaat een Toelatingstoets te doen. Deze wordt afgenomen bij een erkende opleider en moet met een voldoende resultaat afgerond te zijn.

De kandidaat toont hiermee aan, over up-to-date kennis van hedendaagse commercieel strategische theorieën en technieken te beschikken (i.c. NIMA A en NIMA B). Daarnaast beschikt de kandidaat over de benodigde vaardigheid om een complex strategisch probleem te herkennen, te beschrijven, te analyseren, te onderzoeken en op te lossen.

Voor het **NIMA C1 examen** dient een Strategisch Beroepsproduct te worden geschreven over een complex, urgent, strategisch vraagstuk. Dit vraagt een grondige analyse van het probleem, primair onderzoek en theoretische verkenning van multidisciplinaire oplossingsmogelijkheden.

De beoordeling vindt plaats aan de hand van het door de kandidaat ingeleverde beroepsproduct (eigen werk) waarin probleemverkenning en -analyse als vertrekpunt dienen, analyses en verklarend en/of explorerend zelf uitgevoerd primair onderzoek.

In het **NIMA C2 examen** wordt getoond hoe de ontwikkelde oplossing van het vraagstuk geïmplementeerd gaat worden. Het is een mondeling examen waarbij de kandidaat de analyse en het implementatieplan verdedigt tijdens een presentatie en een assessment.

De kandidaat richt zich tijdens deze presentatie op de implementatie van de ontwikkelde oplossing: strategiekeuze, wat zijn vereiste interne veranderingen/ aanpassingen, welke stappen moeten er genomen worden, hoe wordt met weerstand omgegaan, wat zijn de 'fall-back' opties, financiële scenario's en de mate waarin met de gekozen oplossing de bedrijfsdoelstellingen gerealiseerd gaan worden.

4. Instructies voor het Strategisch Beroepsproduct (C1) en het mondeling examen (C2)

De opzet van het Strategisch Beroepsproduct (C1) en de daaruit volgende implementatie (C2) kan er als volgt uitzien:

- 1) Analyse en onderzoek van een complex, strategisch probleem via primair en/of secundair onderzoek. Vaststellen van de onderliggende oorza(a)k(en). Formuleren van de hieruit volgende complexe onderzoeksvraag.
- 2) Verkenning van oplossingsroutes aan de hand van literatuuronderzoek en analyse van best-practices.
- 3) Vaststellen van de beste oplossing
- 4) Beschrijven van een methode van primair onderzoek om te bepalen (checken) of de voorgestelde oplossing 'werkt'.
- 5) Analyse van de onderzoeksuitkomsten.
- 6) Conclusie/ Aanbeveling(en).
- 7) Uitwerking implementatieplan met monitoring, sturen en bijsturen.

C1 Strategisch Beroepsproduct: opzet

Vaak zijn het *symptomen* die opvallen; *targets* die niet worden gehaald, marktaandeel dat afneemt, klanttevredenheid blijft achter, etc. Naar aanleiding van dit soort symptomen voert de kandidaat een grondig (primair) en secundair onderzoek uit naar onderliggende oorzaken; de probleemanalyse (bijv. Intern naar klantenbasis, ziekteverzuim, klachten, tevredenheid, omzetten, etc.). Zo wordt voorkomen dat symptomen worden aangepakt in plaats van de onderliggende oorzaken. Bovendien wordt zo een perspectief van de gewenste situatie gegeven.

Na de probleemanalyse wordt in wetenschappelijke bronnen gezocht naar mogelijke oplossingen voor het belangrijkste probleem. Het belangrijkste probleem komt voort uit de probleemanalyse en betreft urgente zaken waar voldoende inzichten ontbreken. Onderbouwing van de alternatieve oplossingen en de uiteindelijk te kiezen oplossingsrichting, is belangrijk. Eventueel kan aan de hand van (primair) onderzoek worden aangetoond dat de gekozen oplossing 'werkt' terwijl er sprake is van een continu veranderende omgeving.

Onderzoek is een essentieel onderdeel in het Strategisch Beroepsproduct. Naast secundair onderzoek is primair onderzoek een vereiste. Het **zelfstandig uitgevoerde** primaire onderzoek kan in de probleemanalyse fase (explorerend) en/of in de haalbaarheidsanalyse fase (validerend) worden uitgevoerd.

Het complexe, strategisch probleem kan betrekking hebben op alle toepassingsgebieden van marketing, sales, communicatie en kent multidisciplinaire aspecten en uitwerkingen. Het Strategisch Beroepsproduct zal daarom:

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

C1 Strategisch Beroepsproduct: vormgeving

Het Strategisch Beroepsproduct 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 eventueel voorwoord, samenvatting management summary, inhoudsopgave en bijlagen.

Bijlagen

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

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.

C1 Strategisch Beroepsproduct: de beoordeling

Het C1 Strategisch Beroepsproduct 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 werkkterrein) beoordeeld aan de hand van beoordelingscriteria die van de competenties zijn afgeleid. De beheersing van de competenties is zichtbaar in de volgende onderdelen:

1. Probleemgebied en probleemformulering

- Wordt het aan de symptomen ten grondslag liggende complexe, strategische probleem/ vraagstuk in voldoende mate geanalyseerd en vastgesteld?
- 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, zoals bijvoorbeeld 'wat te doen om in 3 jaar met 10% te groeien?')

2. Analyses

- In welke mate beheerst de kandidaat 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 wetenschappelijke literatuur en overige bronnen vermeld volgens APA-richtlijnen?
 - In welke mate is de kandidaat in staat de impact van de voorgestelde oplossing(en) op de huidige en toekomstige strategie weer te geven?

3. *Theoretisch kader*

- Gebruikt de kandidaat op juiste en consistente wijze moderne/actuele, relevante commercieel strategische modellen, -theorieën en -technieken om tot probleemdefinitie of oplossingen te komen?
- Is de kandidaat in staat om verbanden te leggen tussen de (conclusies van de) verschillende modellen die hij/zij gebruikt?

4. *Primair onderzoek*

- Gebruikt de kandidaat op juiste en consistente wijze moderne/actuele technieken in verband met primair / secundair onderzoek, inclusief een wetenschappelijk onderbouwde verantwoording van de methode (technieken om data te verzamelen/ analyseren*)?
- * kwantitatieve methodes: w.o. werven respondenten, vragenlijsten, topic lists, enquêtemethodieken, beschrijven van variabelen, vergelijken van verdelingen (tests, p-values), verbanden (regressie, correlatie), etc. en/of kwalitatieve methodes: w.o. coding, thematic analyse.

5. *Kwaliteit van de voorgestelde strategische aanbeveling(en)*

- Draagt de kandidaat voldoende en relevante alternatieven aan in de theoretische verkenning voor de oplossing van de probleemstelling?
- Kan de kandidaat goed onderbouwen waarom hij tot de gekozen aanbeveling, de oplossing, is gekomen?

C2 Implementatieplan: Van aanbeveling tot uitwerking

Een strategische oplossingsrichting kiezen is in het mondeling C2-examen zeer belangrijk. Het vertalen van de strategische oplossingsrichting naar een operationele strategie en een implementatieplan dient een leidraad te zijn waarmee betrokken medewerkers in staat zijn om het plan uit te voeren en de manager kan sturen en bijsturen op de gerealiseerde en gewenste resultaten, zodanig dat doelstellingen behaald worden, medewerkers begrijpen wat er van hen verwacht wordt en wel op korte termijn (meestal binnen één jaar). De kandidaat dient in de presentatie en in het mondeling assessment te laten zien dat hij/zij met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid in staat is de processen en de benodigde activiteiten en inzet van medewerkers te sturen en te managen.

C2 Mondeling examen: opzet (strategische aanbeveling(en) / uitwerking en reflectie)

De presentatie, tijdens het mondeling examen, duurt maximaal 15 minuten. De presentatie wordt gevolgd door een criterium gericht interview / assessment van maximaal 30 tot 45 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.

C2 Mondeling examen: Vormgeving

Het is aan de kandidaat om de juiste selectie van het aantal pagina's te presenteren, waarin de strategiekeuze, aanbeveling, implementatie met onderbouwing tot en met de risico's en fall-back opties aan de orde komen.

De persoonlijke reflectie wordt uitgewerkt met behulp van Bijlage 3: Reflectie en leerresultaten.

De presentatie en het reflectieverslag worden minimaal 2 dagen voor de datum van het C2 Examen aangeleverd (digitaal) bij het NIMA examen bureau.

C2 Mondeling examen: De beoordeling

De beoordeling van het mondelinge examen vindt plaats na een mondelinge individuele presentatie en discussie/assessment (criterium gericht interview). 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 (mondelijke toelichting) van het C1 Strategisch Beroepsproduct: 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 aanbeveling*
- Is de gekozen aanbeveling Suitable, Feasible en Acceptable (SFA) ofwel relevant, realiseerbaar en aanneembaar?
 - Wordt de aanbeveling voldoende financieel en organisatorisch onderbouwd?
 - Financiële onderbouwing: is een business case beschikbaar (rondrekening kosten-opbrengsten-EBIT)?
3. *Uitwerking van de gekozen strategische oplossing*
- Geeft de kandidaat aan op welke wijze de aanbeveling geïmplementeerd kan worden?
 - Specificeert de kandidaat welke strategische ingrepen 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 aanbeveling een positieve business case?
NB: het gaat om de strategische aspecten omtrent de implementatie van de oplossing. En niet om de operationeel/tactische aspecten.
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 / leercurve 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 8. *Competenties* voor de omschrijving van de leer- en ontwikkelvaardigheden.

5. Toelating tot het examen NIMA C

Wie aan het examen NIMA C 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 Toelatingstoets hebben behaald bij een erkende opleider. De toets dient afgelegd te zijn met een voldoende resultaat. Het resultaat van de Toelatingstoets blijft 3 jaar geldig. Kandidaten kunnen zich vervolgens voor de examenmodule C1, het Strategisch Beroepsproduct, inschrijven bij het NIMA.

Inschrijving examens

Het C1 Strategisch Beroepsproduct kan de kandidaat ter beoordeling bij NIMA inleveren. Houd hierbij rekening met de beoordelingstermijn van drie weken. De beoordeling van het C1 plan blijft maximaal drie jaar geldig. Kijk op de website van NIMA voor de actuele informatie omtrent de examenprocedures.

Kandidaten kunnen deelnemen aan de examenmodule C2 Mondeling (presentatie strategische aanbeveling(en) en uitwerking & discussie/assessment) wanneer de C1 module met een voldoende is beoordeeld. De inschrijfdeadline voor de C2 mondelinge examenmodule is vier weken voor het examenmoment.

Het ingeleverde werk dient te voldoen aan het maximaal aantal pagina's en of op de juiste wijze te zijn aangeleverd. Wanneer dit niet het geval is, kan dit gevolgen hebben voor het examen.

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.

Gediplomeerden worden automatisch in het openbare NIMA Diplomaregister opgenomen.

Hieronder worden de aspecten gespecificeerd waarop het Strategisch Beroepsproduct (C1 analyse / oplossing complex strategisch probleem) en de presentatie met verdediging (C2 mondeling examen) concreet worden beoordeeld.

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 de hogere niveaus: Begrip (B) en Productieve Vaardigheden (PV).

Theorie

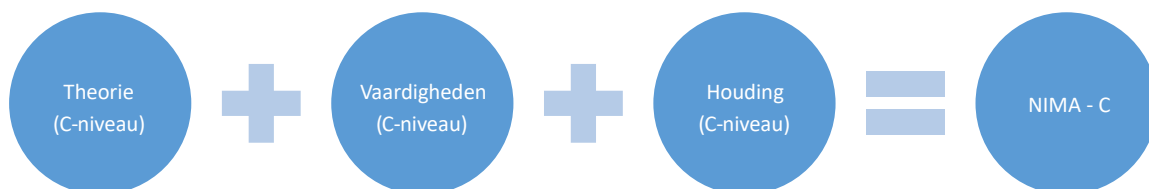
Relevante traditionele en hedendaagse marketingtheorieën komen aan de orde. Uiteraard in het licht van duurzaamheid, meervoudige waardecreatie en digitalisatie / big data.

Vaardigheden

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

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-/ organisatiedoelen en doelstellingen?
- Wat is mijn opdracht en wat betekent dat in mijn rol als opdrachtnemer?
- Hoe de huidige ongewenste en toekomstige gewenste situatie in kaart brengen?
- Welke basis wordt gekozen voor de strategie?
- Welke informatie & inzichten zijn nodig om relevante strategische richtingen te kunnen bepalen?
- Hoe kan wetenschappelijk onderzoek ons helpen aan inzichten in onze beroepspraktijk?
- 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?
- Van welke 'Best Practices' kunnen wij leren van anderen in onze of verwante markten?
- 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?

8. Competenties

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 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 geheel 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 |

Concreet moet de NIMA C kandidaat het volgende beheersen:

De kandidaat toont aan een complex, urgent, strategisch vraagstuk te kunnen vaststellen op basis van probleemverkenning/-analyse en op basis van een theoretische verkenning van multidisciplinaire oplossingsmogelijkheden tot een oplossing te kunnen komen. Zelf uitgevoerd primair onderzoek is hierin voorwaardelijk. (Strategisch Beroepsproduct)

De kandidaat toont bovendien aan hoe de ontwikkelde oplossing van het vraagstuk geïmplementeerd gaat worden. (Mondeling examen)

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. Het primair onderzoek kan betrekking hebben op de fase van de probleemverkenning, (explorerend), 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, met bij voorkeur een conceptueel model.

Probleemverkenning:

NB. De genoemde analysemethodes zijn suggesties.

- Formuleren / afbakenen van het probleemgebied/het werkterrein (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).

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 concurrentieanalyse, 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 kostenaanjagers (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, Perceptual map

- 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

Probleemstelling:

- De probleemstelling/ de centrale (onderzoeks-) vraag en de deelvragen volgen aantoonbaar uit de probleemanalyse en vormen de leidraad voor het vinden van strategische oplossingsrichtingen.

Strategiekeuze

NB. De genoemde strategieën zijn suggesties.

- 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

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.

Verandermanagement (geen oplossing voor een probleem slaagt zonder aandacht te besteden aan verandermanagement)

NB. De genoemde aandachtsgebieden zijn suggesties.

- 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

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

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.

Overzicht competenties

Competentie 1: Onderzoekend vermogen

In welke mate is de kandidaat in staat om relevante informatie te verzamelen vanuit secundaire bronnen en met behulp van primair onderzoek (eigen veldonderzoek)?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Er is onvoldoende relevante informatie verzameld. Dit betekent beperkte studie naar secundaire bronnen en geen primair onderzoek.</p> <p>Geen kritische beschouwing.</p>	<p>Er is beperkt relevante informatie verzameld uit secundaire bronnen (die niet of beperkt) worden vermeld. Er vindt geen relatieve analyse plaats. Beperkt (geen eigen (of onder eigen regie) primair onderzoek.</p> <p>Onderzoeksverantwoording ontbreekt.</p> <p>Geen of zeer beperkt nieuwe inzichten.</p> <p>Nauwelijks kritische beschouwing.</p>	<p>Er is voldoende relevante informatie verzameld uit interne en externe secundaire bronnen, die zijn vermeld. Er is aanvullend eigen primair onderzoek verricht.</p> <p>Er vindt een relatieve analyse plaats.</p> <p>Nieuwe inzichten worden gehuid.</p> <p>Enigszins kritische beschouwing.</p>	<p>Er is ruim voldoende relevante informatie verzameld uit secundaire bronnen die zijn vermeld. Er is ruim voldoende eigen primair onderzoek verricht. De onderzoeksverantwoording is helder en duidelijk. Op alle onderdelen vindt een relatieve analyse plaats.</p> <p>Relevante nieuwe inzichten.</p> <p>Kritische beschouwing.</p>	<p>Er is hoogwaardige relevante secundaire informatie gezocht waarbij bronnen zijn vermeld. Er is uitgebreid eigen en passend primair onderzoek verricht. Er is een solide onderzoeksverantwoording. Op alle onderdelen vindt een uitgebreide relatieve analyse plaats. Met zeer relevante inzichten.</p> <p>Nadrukkelijk kritische beschouwing.</p>

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>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>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>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>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>

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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Voert een basale synthese uit en legt enkele voor de hand liggende verbanden en komt tot een oppervlakkige probleembeschrijving.</p> <p>Formuleert irrelevante oplossingen voor het geconstateerde strategische marketingvraagstuk.</p> <p>Heeft weinig oog voor de consequenties van de voorgestelde oplossingsrichtingen.</p>	<p>Legt eenvoudige verbanden tussen de verschillende analyses en komt tot een duidelijk probleem.</p> <p>Formuleert oplossingen die niet uit de analyses lijken voort te komen.</p> <p>Heeft beperkt 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 eenvoudige relevante oplossingen voor het strategische marketing vraagstuk.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 probleem en 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
<p>Is niet in staat om boven de materie te staan.</p> <p>Komt niet of nauwelijks vanuit analyse/ theorie/ concepten tot formulering van conceptuele oplossingen.</p> <p>Leidt niet aantoonbaar tot een concurrentievoordeel.</p>	<p>Is nauwelijks in staat om boven de materie te staan.</p> <p>Komt op basis van analyse/ theorie/ concepten tot formulering van weinig concrete conceptuele oplossingen.</p> <p>Leidt wellicht tot een concurrentievoordeel.</p>	<p>Is in staat om boven de materie te staan.</p> <p>Komt op basis van analyse/ theorie/ concepten tot een enkele voor de hand liggend en conceptuele oplossingsbeschrijvingen.</p> <p>Leidt tot een basic concurrentievoordeel</p>	<p>Is staat om boven de materie te staan. En kan conceptueel redeneren.</p> <p>Komt op basis van analyse/ theorie/ concepten tot diverse aantrekkelijke conceptuele oplossingsbeschrijvingen.</p> <p>Leidt tot een concreet concurrentievoordeel dat (zeer) beperkt merkbaar voor is de klant.</p>	<p>Is comfortabel om boven de materie te staan. En kan gemakkelijk conceptueel redeneren.</p> <p>Komt op basis van analyse/ theorie/ concepten tot meervoudige geïntegreerde conceptuele oplossingsbeschrijvingen.</p> <p>Leidt tot een concreet en mogelijk duurzaam concurrentievoordeel dat merkbaar is voor de klant.</p>

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

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

In welke mate betreft de kandidaat stakeholders in de probleemformulering, analyse en aanbeveling?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
<p>Neemt afnemer niet als uitgangspunt en redeneert niet afnemergericht</p> <p>Laat niet zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.</p>	<p>Neemt afnemer als uitgangspunt maar laat dit weinig zien bij de operationele keuzes</p> <p>Laat beperkt zien hoe de voorgestelde oplossing de resultaten van de organisatie verbeteren.</p>	<p>Neemt afnemers/ stakeholders als uitgangspunt en formuleert en richt een hierop aansluitend implementatieplan in.</p> <p>Laat zien hoe de voorgestelde oplossing waardecreatie voor de organisatie realiseert.</p>	<p>Neemt afnemer als uitgangspunt, laat zien dat bij de operationele keuzes de afnemer in het oog wordt gehouden</p> <p>Laat in een logische samenhang zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor alle stakeholders</p>	<p>Neemt afnemer als uitgangspunt en laat zien dat bij de operationele keuzes de afnemer in het oog wordt gehouden. Toont empathie.</p> <p>Laat in een logische samenhang en degelijk onderbouwd zien hoe de voorgestelde oplossing leidt tot waardecreatie voor alle stakeholders.</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?

Onvoldoende Score 1	Matig Score 2	Voldoende Score 3	Goed Score 4	Zeer goed Score 5
Toont nauwelijks beheersing van aspecten van toekomstbestendige wendbaarheid in; blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch reflecteren, alternatieven vinden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regie nemen.	Toont beperkte beheersing van aspecten van toekomstbestendige wendbaarheid in; blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch reflecteren, alternatieven vinden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regie nemen.	Toont enkele aspecten beheersing van toekomstbestendige wendbaarheid in; blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch reflecteren, alternatieven vinden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regie nemen.	Toont meerdere aspecten beheersing van toekomstbestendige wendbaarheid in; blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch reflecteren, alternatieven vinden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regie nemen.	Toont (vrijwel) volledig beheersing van toekomstbestendige wendbaarheid in; blik op het probleem, oplossingsrichtingen, wijze van sturen en bijsturen, kritisch reflecteren, alternatieven vinden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regie nemen.

Competentie 8: 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
Traditionele aanpak. Mist een creatieve invalshoek/ mist creatie.	Traditionele aanpak. Is creatief in de uitwerking van de aanbeveling	Gebruikelijke oplossingsstructuur. Combineert bestaande concepten.	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 9: 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
<p>Geeft nauwelijks voorbeelden of uitwerkingen om het vertrouwen van audiences te winnen.</p> <p>Er is een onvoldoende rationale en emotionele fit van probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.</p> <p>Consistentie van de verhaallijn ontbreekt.</p>	<p>Geeft met enkele oppervlakkige voorbeelden of uitwerkingen beperkt blijkt om het vertrouwen van audiences te kunnen winnen</p> <p>Er is een beperkte rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.</p> <p>Er is een beperkte consistentie in de verhaallijn. Er ontbreekt samenhang tussen probleem – analyse – aanbeveling.</p>	<p>Geeft met concrete voorbeelden of uitwerkingen voldoende blijkt het vertrouwen van audiences te kunnen winnen</p> <p>Er is een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau.</p> <p>Er is consistentie in de verhaallijn. De verhaallijn is echter nog niet glashelder.</p>	<p>Geeft met gedegen aansprekende, concrete voorbeelden of uitwerkingen blijkt het vertrouwen van audiences te kunnen winnen</p> <p>Er is ruim een voldoende rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau uitgewerkt.</p> <p>Er is sprake van een consistent verhaal met een duidelijke verhaallijn.</p>	<p>Geeft met gedegen en bevlogen, op een tot de verbeelding sprekende wijze voorbeelden of uitwerkingen, blijkt het vertrouwen van audiences te kunnen winnen</p> <p>Er is een goede rationale en emotionele fit probleem/vraagstuk naar oplossing op afnemers/audience niveau uitgewerkt.</p> <p>De verhaallijn is duidelijk, consistent. Logisch en overtuigend.</p>

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.</p> <p>Beperkt vakjargon Logische, beperkt inzichtelijke structuur en opbouw.</p> <p>Presentatie is meer tekstueel dan visueel.</p> <p>Moeilijk volgbaar in presentatie en toelichting.</p> <p>Kan de examinatoren niet overtuigen. Wordt voornamelijk in de discussie zelf overtuigd.</p>	<p>Heeft een eigen mening wanneer een voorzetje wordt gegeven. Toont dat in een presentatie met redelijk correct woordgebruik, spelling-grammatica.</p> <p>Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw.</p> <p>Presentatie is meer tekstueel dan visueel.</p> <p>Beperkt volgbaar in presentatie en toelichting.</p> <p>Heeft het moeilijk om examinatoren te overtuigen n presentatie en nakomende discussie.</p>	<p>Heeft een eigen mening. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica.</p> <p>Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw.</p> <p>Presentatie is visueel duidelijk en degelijk.</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 en kan eigen idee verdedigen. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica.</p> <p>Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw.</p> <p>Presentatie is visueel aantrekkelijk, duidelijk en boeiend. Toelichting draagt bij aan draagvlak.</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>Weet hoe te overtuigen en te enthousiasmeren. Toont dat in een presentatie met correct woordgebruik, spelling-grammatica.</p> <p>Beperkt vakjargon Logische inzichtelijke structuur en opbouw.</p> <p>Presentatie is visueel verbeeldend, aansprekend en boeiend. Toelichting is inspirerend en creëert draagvlak.</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 NIMA C

De NIMA Examenen, 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 examenen.

Daarnaast kan een NIMA C opleider een literatuurlijst opstellen voor de toetsing van de theoretische kennis op NIMA C niveau. De opleider zorgt voor de aansluiting van de literatuur op de examenen.

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 (2022), Marketingstrategie. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers, ISBN 978-90-01-74990-3

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

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

Michels, W. Communicatiestrategie (2024), Noordhoff Uitgevers, ISBN 978-90-01-01597-8

Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., Fischer, T., van Vianen, R. (2021). Basisboek Methoden en Technieken. Noordhoff, 7e druk, ISBN 978-90-01-74757-2

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.

Polman, Paul en Winston A. (2021), Net Positive, Harvard Business Review Press.

Klomp, Kees, ea (2016), Handboek betekenisvol ondernemen, Business contact.

Handreiking 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 actuele 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.

Depeçik, 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, Bansil 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

Homburg, C. ea (2020), *Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations*, *Journal of Marketing* 2020, Vol. 84(4) 1-22

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., Leeflang, 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>

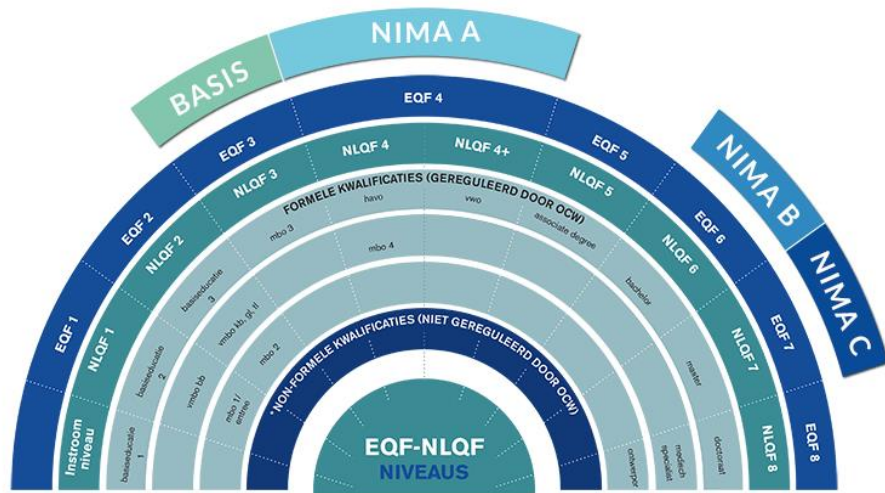
Eckhart, Giana, e.a. (2019) Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing* 2019 1-23.

Bijlage 1: Matrix competenties en bijbehorende exameneisen

		Competenties									
		1: Onderz. verm.	2: Anal. verm.	3: Synth. verm.	4: Concept. verm.	5: Doel-/result. ger. verm.	6: Klant/afn ger.	7: Flexib / pro-activ.	8: Creatief / innovatief	9: Comm. verm	10: Overt. kracht
	Aspecten in het Strategisch Beroepsproduct waarin de competenties zichtbaar kunnen zijn.										
C1	1. Probleemgebied en probleemformulering	x	x	x			x	x		x	
	2. Analyses	x	x		x		x			x	
	3. Theoretisch kader		x	x	x					x	
	4. Primair onderzoek	x							x	x	
	5. Kwaliteit van de aanbeveling			x	x	x	x	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	x	x		
	3. Uitwerking van de aanbeveling					x	x		x		
	4. Evaluatie van de aanbeveling							x		x	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
	Reflectie leerresultaten	Competentie: Reflectie leer- en ontwikkelvaardigheden									

Bijlage 2: Inschaling kwalificatieraamwerken NLQF en EMQF

NIMA NLQF INSCHALING



OCW = ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
 *Zie voor ingeschakelde non-formele kwalificatie www.nif.nl/registratie

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 werkactiviteiten 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 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.
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 werkgebieden 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.
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 NIMA op basis van het European Qualification Framework (EQF) erkend, waarbij een examen op EMQF niveau is vastgesteld en onderling door de EMC leden wordt erkend.

**Bijlage 3: Competentie: Reflectie 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 regierol 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 regierol 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 regierol 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.

De vijfpuntsschaal voor de meting van deze competentie en vaardigheden is een graadmeter met betrekking tot de competenties van een kandidaat. Met behulp van criteria en kritische punten wordt aangegeven of de kandidaat *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:

- onvoldoende: de kandidaat voldoet helemaal niet aan dit criterium
- matig: de kandidaat vertoont nog tal van tekorten ten aanzien van dit criterium
- voldoende: de kandidaat voldoet nog niet altijd aan dit criterium, maar gemiddeld wel
- goed: de kandidaat voldoet grotendeels aan dit criterium
- zeer goed: de kandidaat beantwoordt geheel aan dit criterium