

EXAMENEISEN EN INSTRUCTIES

NIMA-C

(VAN TOEPASSING OP DE EXAMENS VANAF OKTOBER 2010*)

(JUNI 2010)

* Enige wijziging per oktober 2010: de artikelenbundel, zie hoofdstuk 6

INHOUDSOPGAVE

1. POSITIONERING EN PRODUCT	3
2. EXAMENEISEN	3
3. DE STRUCTUUR VAN HET EXAMEN	4
4. TOELATINGSEISEN	5
5. INSTRUCTIES VOOR HET STRATEGISCH PLAN	5
6. LITERATUURLIJST C1	7
7. LITERATUURLIJST C2	10

1. POSITIONERING EN PRODUCT

NIMA-C is een internationaal erkend praktijkgericht examen bestaande uit 2 modules. De NIMA-C1 module is op post HBO niveau voor kandidaten met een commerciële achtergrond (marketing, sales, communicatie, marktonderzoek) en/of in het bezit van een NIMA diploma op B-niveau. NIMA-C2 is een module op postdoctoraal niveau voor kandidaten met een marketing en/of aanverwante commerciële achtergrond of kandidaten die de NIMA-C1 module succesvol hebben afgerond.

2. EXAMENEISEN

Commercieel strategische kennis en vaardigheden

Van de kandidaat wordt verwacht dat hij/zij kennis heeft van de hedendaagse commercieel strategische theorieën en technieken, en over de vaardigheid beschikt deze theorieën en technieken toe te passen bij het herkennen, beschrijven, analyseren en oplossen van commercieel strategische vraagstukken op het niveau van de onderneming, de strategische bedrijfseenheid en op product/markt/technologieniveau. Van de kandidaat wordt verwacht dat hij/zij kan aangeven hoe het commercieel strategische beleid daadwerkelijk moet worden uitgevoerd, geïmplementeerd, geëvalueerd en bijgestuurd.

Strategische kennis en vaardigheden

De kandidaat moet in staat zijn binnen het managementteam van de onderneming (de divisie of de strategische bedrijfseenheid) de verantwoordelijkheid voor het commercieel strategische beleid op zich te nemen. Hiertoe dient de kandidaat voldoende te begrijpen van het werk van andere leden in het managementteam (bijv. finance & control, logistiek, R&D, engineering, productie, sales) om tot onderlinge afstemming van het commercieel strategisch beleid en activiteiten te kunnen komen. De kandidaat moet in staat zijn vanuit een commerciële invalshoek invulling te geven aan het ondernemingsplan, en de verantwoordelijkheid voor de uitwerking en implementatie op zich te nemen. Van de kandidaat wordt eveneens verwacht dat hij/zij een onderbouwd oordeel kan geven over niet-commerciële onderdelen uit het ondernemingsplan.

Samenvattend kan gesteld worden dat kandidaten die het NIMA-C diploma hebben behaald in staat zijn om zelfstandig het commercieel strategische beleid van de onderneming te formuleren, uit te werken, te implementeren, te evalueren en bij te sturen. Hiertoe moet de kandidaat antwoord kunnen geven op onderstaande vragen:

- Wat zijn de ondernemingsdoelen en doelstellingen?
- Welke basis voor de strategie wordt gekozen?
- Welke strategische richtingen kunnen vervolgens worden gekozen?
- Op welke wijze zijn de gekozen strategieën uit te werken?
- Welke eisen stelt de gekozen strategie aan de organisatie in termen van marktgerichtheid, cultuur, structuur, interfunctionele samenwerking, personeelsbeleid?
- Wat is, gegeven de strategie, de relevante markt?
- Voor welke marktbenadering moet, gegeven de strategie, worden gekozen?
- Welke specifieke segmenten worden, gegeven de strategie, wel/niet gekozen als doelmarkt?
- 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 (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?
- Wat zijn de (niet)financiële implicaties en risico's van het beleid?
- Hoe gaat het beheersingsproces en de prestatiemeting eruit zien?

In het NIMA-C examen kunnen hedendaagse commercieel strategische onderwerpen aan de orde komen zoals:

- Marktgerichte strategieën en organisatie
- Waarde voor klanten, klantlevenswaarde (CLV) en klantstrategieën
- Concurrentiestrategieën en concurrentievoordelen
- De veranderende rol van marketing binnen organisaties
- Adoptie en diffusie van nieuwe producten
- Trademarketing
- Multikanaalmarketing
- Return on marketing
- Supply chain management

Over meer tactische onderwerpen zoals:

- CRM-strategieën en prestaties (inclusief database marketing en klanttevredenheid en -loyaliteit)
- Verkoop- en accountmanagement
- Merkenbeleid
- Product- en assortimentsbeleid
- Prijsbeleid
- Geïntegreerd communicatiebeleid
- Web-based marketing, viral- en buzz-marketing

worden vragen gesteld voor zover deze onderwerpen relevant zijn voor de beantwoording van de bovenstaand onder '2. Exameneisen' in bulletvorm vermelde vragen en/of voor zover de onderwerpen een cruciaal onderdeel vormen voor het meer op operationeel niveau opbouwen van het concurrentievoordeel van de onderneming of de SBU in kwestie.

Alle bovengenoemde onderwerpen (de genoemde commercieel strategische onderwerpen en de meer tactische onderwerpen) kunnen een integraal onderdeel vormen van de uitwerking van het voor de module C2 te schrijven strategische plan.

3. DE STRUCTUUR VAN HET EXAMEN

Het examen is opgebouwd uit twee modules te weten NIMA-C1 en NIMA-C2. Bij het schriftelijke examendeel NIMA-C1 krijgt de kandidaat een Engelstalige case met bijbehorende Nederlandse open vragen voorgelegd. De kandidaten kunnen hierbij in het Engels of in het Nederlands antwoorden. Voor de NIMA-C2 module stelt de kandidaat een plan op voor het oplossen van een commercieel strategisch vraagstuk.

De schriftelijke NIMA-C1 module toetst de kennis van hedendaagse commercieel strategische theorieën en technieken, en de vaardigheid waarmee de kandidaat deze theorieën en technieken kan toepassen bij het herkennen, beschrijven, analyseren en oplossen van commercieel strategische vraagstukken.

Voor de NIMA-C2 module stelt de kandidaat een strategisch plan op; dit kan een strategisch marketing-, verkoop-, communicatie-, of merken(beleids)plan zijn. Hierbij ligt de nadruk evenredig op de analyse en de daadwerkelijke oplossing van het commercieel strategische probleem. De kandidaat wordt individueel getoetst over de inhoud van het plan op zowel beleidsmatig, organisatorisch als financieel terrein. Het mondelinge NIMA-C2 examen bestaat uit een presentatie van het strategisch plan met daaropvolgend een discussie met de examinatoren waarbij het plan als het ware aan het senior management moet worden verkocht.

4. TOELATINGSEISEN

De NIMA-C doelgroep beslaat HBO'ers en academici. Als eis voor de toelating tot de NIMA-C1 module geldt dat kandidaten dienen te beschikken over minimaal vier jaar relevante werkervaring, waarvan twee jaar in een managementfunctie op strategisch en/of beleidsbepalend niveau. Als richtlijn geldt dat kandidaten beschikken over een NIMA-B of vergelijkbaar diploma. Het formulier 'verzoek tot toelating' is te downloaden via www.nima.nl/examens.

Tot de NIMA-C2 module worden uitsluitend kandidaten toegelaten die de NIMA-C1 module met succes hebben afgerond of hiervoor een vrijstelling hebben verkregen. Vrijstelling voor C1 wordt onder verantwoordelijkheid van de examencommissie vastgesteld op basis van een individueel verzoek met bijgevoegd relevante diploma's, bijbehorende cijferlijsten en een werkgeversverklaring. Het 'aanvraagformulier vrijstelling' is te downloaden via www.nima.nl/examens.

5. INSTRUCTIES VOOR HET STRATEGISCH PLAN

Onderwerpkeuze

De kandidaat stelt een plan op voor het oplossen van een commercieel strategisch vraagstuk. Het vraagstuk kan betrekking hebben op alle toepassingsgebieden van marketing, sales, communicatie, marktonderzoek. Het plan moet verder:

- de lange (vanaf 5 jaar) of middellange tijdshorizon (2-5 jaar) beslaan;
- de relatie met de ondernemingstrategie blootleggen;
- holistisch geanalyseerd en opgelost worden;
- nieuwe oplossingsrichtingen aandragen;

De kandidaat moet aantonen dat hij/zij (i) het strategische vraagstuk 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 kan leveren waarbij tot verantwoorde conclusies en oplossingen wordt gekomen. Het strategisch plan bestaat uit een sheetrapportage met de maximale omvang van 60 sheets en maximaal 10 pagina's aan bijlagen. De daadwerkelijke presentatie duurt maximaal 20 minuten gevolgd door een 40 minuten durende discussie. Het is aan de kandidaat een juiste selectie te maken van het aantal slides dat gebruikt wordt om het plan te verkopen, het maximaal aantal te presenteren PowerPoint slides is 15. De sheetrapportage van het strategisch plan dient uiterlijk op de uiterste inschrijfdatum van het examen zowel schriftelijk in drievoud als digitaal te zijn ontvangen door het NIMA. Het NIMA controleert of het ingeleverde werk voldoet aan het maximaal aantal sheets en bijlagen en of het op de juiste wijze is aangeleverd. Indien dit niet het geval is, kan dit gevolgen hebben voor het examen.

Onderwerpbeoordeling

De verantwoordelijkheid van de onderwerpkeuze van het strategisch plan ligt bij de kandidaat en de opleider. Gezien de brede onderwerpkeuze die een kandidaat heeft om een commercieel vraagstuk op strategisch niveau te bestuderen kunnen kandidaten tegen vergoeding een beoordeling van hun onderwerpkeuze aanvragen. Kandidaten dienen hiertoe op 2 à 3 bladzijden hun onderwerp toe te lichten. Aspecten die hierin in ieder geval aan de orde moeten komen zijn:

- Probleemstelling en afbakening werkterrein.
- Toepassing van strategische modellen, theorieën en technieken.
- Voorgestelde methode van aanpak.
- Beoogde resultaten.

Via deze service wil het NIMA de onzekerheid van kandidaten rond onderwerpkeuze verkleinen. Aan deze beoordeling zijn kosten verbonden (zie www.nima.nl/examens voor details).

Hieronder worden de aspecten gespecificeerd waarop de sheetrapportage en de presentatie concreet worden beoordeeld.

Strategisch plan beoordeling

De beoordeling vindt plaats door minimaal twee door het examencollege benoemde examinatoren (bij voorkeur een generieke examiner samen met een examiner met een achtergrond op het specifieke onderwerp). De beoordeling vindt in beginsel plaats na een mondelinge individuele presentatie en discussie van de rapportage. De sheetrapportage en presentatie worden aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

Probleemgebied en probleemformulering:

- Is de probleemstelling helder geformuleerd en wordt het werkterrein op verantwoorde wijze afgebakend?

Analyse:

- In welke mate beheerst de kandidaat de analysetechnieken en vaardigheden die ertoe leiden dat situaties en problemen duidelijk worden gedefinieerd, in een volgorde en in onderlinge verhouding worden weergegeven en worden geëvalueerd?
- In welke mate is de kandidaat in staat relevante markt-, klant- en concurrentieontwikkelingen te doorgronden en de impact op de huidige en toekomstige strategie weer te geven?

Modelmatigheid en theorie:

- Gebruikt de kandidaat op juiste en consistente wijze moderne/actuele commercieel strategische modellen, -theorieën en -technieken?

Consistentie en ordening:

- Wordt op consistente wijze vanuit de probleemstelling toegewerkt naar een oplossing?

Kwaliteit van de (commercieel) strategische opties:

- Draagt de kandidaat voldoende alternatieven aan voor de oplossing van de probleemstelling?
- Is de kandidaat in staat om vernieuwend te denken?
- Komt de kandidaat op gefundeerde wijze tot een optiekeuze?
- Wordt de optiekeuze voldoende financieel onderbouwd?

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 aanpassingen hiervoor benodigd zijn?
- Vertaalt de kandidaat de activiteiten in een financieel overzicht?
- Is de gekozen oplossing financieel robuust?

Evaluatie:

- Geeft de kandidaat aan welke risico's aan de gekozen oplossing zijn verbonden?
- Draagt de kandidaat fall-back opties aan?

Presentatie en verdediging:

- Toont de kandidaat bekwaamheid in het verkopen van het plan aan het managementteam?
- Is de kandidaat in staat hoofd- en bijzaken te scheiden?
- Is de kandidaat in staat een gepassioneerde presentatie te houden die leidt tot een gezamenlijke visie en buy-in van het senior management?
- Geeft de kandidaat adequaat antwoord op kritische vragen?

Kwaliteit van de sheet presentatie:

- Is de presentatie logisch opgebouwd? Is er een logische 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?

6. LITERATUURLIJST NIMA-C1

Verplicht boek

- Walker, O.C., J.W. Mullins and J.C. Larréché. (2008). Marketing strategy: A decision-focused approach, 6th edition. ISBN-13: 9780071263917 McGraw-Hill International.

Aanvullende verplichte artikelen uitgesplitst naar hoofdstuk

Artikelen waarvan een actieve beheersing van verwacht wordt worden voorafgegaan door [A]. Onder actieve beheersing wordt verstaan dat kandidaten bij de beantwoording van examenvragen de in het artikel besproken theorie actief kunnen weergeven.

Artikelen waarvan een passieve beheersing van verwacht wordt worden voorafgegaan door [P]. Onder passieve beheersing wordt verstaan dat er in examenvragen een (onderdeel van) de in het artikel vermelde theorie kan worden weergegeven waarop kandidaten gevraagd wordt te reflecteren of waarbij aan kandidaten gevraagd wordt hetgeen wat wordt weergegeven toe te passen op de examencase.

NIMA-C ARTIKELENLIJST JUNI 2010, GELDT VANAF HET NIMA-C EXAMEN VANAF OKTOBER 2010

Chapter 1: Market-oriented perspectives that underlie ...

- [P] Day G.S. (1999). Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review* 41(1):11-22.
- [A] Levitt. T. (2004). Marketing myopia. *Harvard Business Review* 82(7/8):138-149.
- [P] Webster Jr. F.E., A.J. Malter and S. Ganesan (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *Sloan Management Review* 46(4):35-43.

Chapter 2: Corporate strategy decisions and their marketing implications

- [P] Court, D. (2007). The evolving role of the CMO. *The McKinsey Quarterly* 3:29-39.
- [P] Dye, R. and O. Sibony (2007). How to improve strategic planning. *The McKinsey Quarterly* 3:40-48.
- [A] 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.

Chapter 3: Business strategies and their marketing implications

- [A] Day, G.S. (1994). The capabilities off market driven organizations. *Journal of Marketing* 58(4):37-52.
- [A] Lemon, K.N., R.T. Rust and V.A. Zeithaml (2001). What drives customer equity? *Marketing Management* 10 (1), 20-25.
- [A] Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(11-12): 61-79.
- [A] Treacy, M. and F. Wiersema (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review* 71(1): 84-93.

Chapter 4: Understanding market opportunities

- [A] Kim, C.W. and R. Mauborgne (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review* 82 (10): 76-84.
- [A] Kumar, V., V. Rajkumar and R. Werner (2006). Knowing what to sell, when, and to whom. *Harvard Business Review* 84(3): 131-137.

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

Chapter 5: Measuring market opportunities: Forecasting and market knowledge

- [A] Gourville, J.T. (2006). Eager sellers and stony buyers: Understanding the psychology of new product adoption. *Harvard Business Review* 84(6): 98-107.
- [P] Saffo, P. (2007). Six rules for effective forecasting. *Harvard Business Review* 85 (7/8):122-131.

Chapter 6: Targeting attractive market segments

- [P] Nunes, P.F. and F.V. Cespedes (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review* 81(11):96-105.
- [P] Yankelovich, D. and D. Meer (2006). Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review* 86(February): 122-131.

Chapter 7: Differentiation and positioning

- [A] Aufreiter, N.A., D. Elzinga and J.W. Gordon (2003). Better branding. *The McKinsey Quarterly* 4:29-39.
- [P] MacMillan, I.C., R.G. McGrath (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review* 75(4):133-145.
- [A] Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52(3):2-22.

Chapter 8: Marketing strategies for new market entries

- [P] Marn, M.V., E.V. Roegner and C.C. Zawada (2003). Pricing new products. *The McKinsey Quarterly* 3:40-49.
- [P] Satish Nambisan and Priya Nambisan, How to Profit From a Better 'Virtual Customer Environment, MIT Sloan management review, Spring 2008 vol.49, No. 3

Chapter 9: Strategies for growth markets

- [A] Suarez, F. and L. Gianvito (2005). The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review* 83(April): 121-127.
- [P] Thomas, J.S., W. Reinartz and V. Kumar (2004). Getting the most out of all your customers. *Harvard Business Review* 82(Jul/Aug): 116-123.

Chapter 10: Strategies for mature and declining markets

- [A] Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review* 84(12): 104-112.
- [A] Payne, A. and P. Frow. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69(October):167-176.

Chapter 11: Marketing strategies for the new economy

- [P] Watts, D.J. and J. Peretti (2007). Viral Marketing for the Real World. *Harvard Business Review* 85(5): 22-23.
- [A] Fournier S, and Lee, L. (2004), Getting Brand Communities Right, *Harvard Business Review* (april): 105-111.
- [A] Varadarajan, R. & Yadav (2009), M.S., Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years, *Journal of Interactive Marketing* 23 11-22

Chapter 12: Organizing and planning for effective implementation

- [P] Carlotti, S.J., M.E. Coe and J. Perrey (2004). Making brand portfolios work. *The McKinsey Quarterly* 4:25-35.
- [P] Day, G.S. (2006). Aligning the organization with the market. *Sloan Management Review* 48(1):41-49.
- [A] Kotler, P., N. Rackham and S. Krishnaswamy. (2006). Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review* 84(7/8):68-78.

Chapter 13: Marketing metrics for marketing performance

- [A] Ittner, C.D. and D.F. Larcker (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* 81(11):88-95.
- [A] 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.

Aanbevolen artikelen

- Keller, K.L. (1999). Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review* 41(3):102-124.
- Nunes, J.C. and X. Dreze (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review* 84(4): 124-132.
- Nunes, P.F. and Merrihue, J. (2007). The continuing power of mass advertising. *Sloan Management Review* 48(2):63-71.
- Scott, A.D. M. Eyring and L. Gibson (2006). Mapping your innovation strategy. *Harvard Business Review* 84(5):104-113.
- Thomke, S. and E. von Hippel (2002). Customers as innovators - A new way to create value *Harvard Business Review* 80(4):74-
- Ulwick, A.W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review* 80(1):91-97.

Aanbevolen boeken

- Farris, P.W., N.T. Bendle, P.E. Pfeifer and D.J. Reibstein (2006). *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Wharton School Publishing.
- Gupta, S. and D. Lehmann (2005). *Managing customers as investments: The strategic value of customers in the long run*. Wharton School Publishing.
- Kim, C.W. and R. Mauborgne (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Aanbevolen naslagwerk

- Waarts, E., Peelen, E. en J. Koster (2004). *Marketing lexicon*. Wolters-Noordhoff.

7. LITERATUURLIJST NIMA-C2

Verplicht

- Weissman, J. (2006) *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*. Prentice Hall. ISBN-13: 9780131875104

Aanbevolen:

- Algemeen strategisch marketingplan:
 - Frambach, R.T. en E. Nijssen (2005). *Marketingstrategie*. Stenfert Kroese.
- Specialistisch marketingplan MIM:
 - Kumar and Reinartz (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. Wiley.
 - Hair, Bush and Ortinau (2003). *Marketing Research within a changing information environment*. 2nd edition McGraw-Hill.
 - Malhotra (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th edition. Pearson Prentice Hall.