

# **Exameneisen en literatuurlijst**

## **NIMA C**

Van toepassing op de examens vanaf oktober 2019



## INHOUDSOPGAVE

1. POSITIONERING NIMA C DIPLOMA	3
2. EXAMENEISEN (LEERDOELEN)	3
3. DE STRUCTUUR VAN HET EXAMEN	6
4. TOELATING TOT NIMA C EXAMEN	7
5. INSTRUCTIES VOOR C1 EN C2	7
6. LITERATUURLIJST NIMA C	10

## 1. POSITIONERING NIMA C DIPLOMA

Het diploma NIMA C is een door het European Marketing Confederation (EMC) erkend diploma op EMQF niveau 7 (Master niveau). Gediplomeerden worden automatisch in het NIMA Diplomaregister opgenomen.

Het NIMA C Examen bestaat uit 2 examenmodules. Dit examen is gericht op de commercieel of marketing manager met (eind)verantwoordelijkheid op strategisch of beleidsmanagementniveau.

## 2. EXAMENEISEN (LEERDOELEN)

### **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 van commercieel strategische vraagstukken op het niveau van de onderneming/ organisatie (ofwel organisatie, profit en non-profit nationaal en internationaal), de strategische bedrijfseenheid en op (multi-)product/(multi-)markt/technologieniveau. Van de kandidaat wordt verwacht dat hij/zij kan aangeven hoe het commercieel/marketing strategische beleid daadwerkelijk moet worden uitgevoerd, geïmplementeerd, geëvalueerd en bijgestuurd in de context van de betreffende organisatie in zijn geheel en in relatie tot andere afdelingen / businessunits die van invloed zijn op het welslagen van het plan.

### **Online en offline marketing kennis en vaardigheden**

Van de kandidaat wordt verwacht dat hij/zij een visie kan ontwikkelen omtrent de wijze waarop online en offline marketing dient te worden ingezet om de marktpositie van de onderneming/ organisatie of strategische bedrijfseenheid binnen de digitale transformatie vorm te geven en te versterken.

### **Strategische kennis en vaardigheden**

De kandidaat moet in staat zijn binnen het managementteam van de onderneming/ organisatie (de divisie of de strategische bedrijfseenheid) de verantwoordelijkheid in planning, sturing en bijsturing voor het commercieel strategische beleid, zowel offline als online, op zich te nemen. Hiertoe dient de kandidaat voldoende te begrijpen van en aansluiting te hebben met het werk van andere leden in het managementteam (bijv. finance & control, logistiek, R&D, engineering, productie, sales, front & backoffice, customer service & value) om tot onderlinge afstemming van het commercieel strategisch beleid en activiteiten te kunnen komen. De kandidaat dient het belang en impact van het strategisch marketing plan op het ondernemings-/organisatiebeleid en de te realiseren organisatiedoelstellingen hierin mee te nemen. De kandidaat moet in staat zijn vanuit een commerciële/marketing invalshoek invulling te geven aan het ondernemings- of organisatieplan, en de verantwoordelijkheid voor de uitwerking en implementatie op zich te nemen.

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/ organisatie/ strategische bedrijfseenheid te formuleren, uit te werken, te implementeren, te evalueren en bij te sturen. Hiertoe moet de kandidaat antwoord kunnen geven op onderstaande vragen. De kandidaat dient hier op management/ bestuursniveau zijn/haar plan te kunnen verdedigen.

- Wat zijn de ondernemings-/ organisatiedoelen en doelstellingen?
- Welke basis voor de strategie wordt gekozen?
- Welke informatie is nodig om relevante strategische richtingen te kunnen bepalen?
- 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, multi-culturaliteit, 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?
- Welke effect heeft strategie voor de resultaten van de onderneming?
- Hoe moet, consistent met de strategie, het productaanbod in de doelmarkt(en) worden gepositioneerd?
- Hoe moet, gegeven de doelmarkt keuze en positionering, invulling worden gegeven aan de online en offline (marketing)instrumenten?
- Welke processen en middelen zijn, in welke hoedanigheid, noodzakelijk voor de effectieve implementatie van het commerciële strategische beleid?
- In hoeverre bouwen de benodigde processen en middelen voort op, of wijken af van de resources waarover de organisatie beschikt?
- Welke organisatorische aanpassingen zijn noodzakelijk om de vereiste middelen in de organisatie te integreren?
- Hoe ziet de financiële business case eruit?
- Wat zijn de (niet) financiële implicaties en risico's van het beleid?
- Hoe gaat het beheersingsproces en de prestatiemeting eruit zien?

## Onderwerpen

De NIMA C kandidaat dient vaardigheden op het gebied van synthese en evaluatie te tonen zoals:

- Een nadrukkelijk analytisch vermogen dat tot uitdrukking komt door het uitvoeren van relevante analyses, diepgaande analyses (waar nodig in relatief perspectief) en uitvoering van een onderzoekscomponent. Verantwoording van keuze van methodes en onderzoek.
- Ontwikkeling / formulering van commercieel/ marketingbeleid.
- Kritische reflectie op dit ontwikkelde / geformuleerde beleid.

## Concreet moet de NIMA-C kandidaat de volgende onderwerpen beheersen:

### Formuleren van een probleem

#### Externe Analyse

##### Macro-omgevingsanalyse

- Omgevingsanalyse
  - PEST / DESTEP
  - Trends

##### Meso-omgevingsanalyse

- Marktanalyse
  - Understanding market opportunities
  - 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
- Concurrentie-analyse, bedrijfstakanalyse, concurrenten ketenanalyse
  - Porter (5 krachtenmodel, waardeketen/systeemanalyse, strategische groepen etc.)
- Afnemersanalyse
  - Customer equity; Customer Lifetime Value
  - Customer loyalty
  - Segmentatie, bepaling aantrekkelijkheid van segmenten

## Interne Analyse

### Micro-omgevingsanalyse

- Competenties en resources
  - Het kunnen formuleren van kerncompetenties
  - Bronnen van concurrentievoordeel, bronnen van marge/winst en kostenaanjasers (TCO en cost drivers)
  - Beoordelen strategie/missie/visie/doelen en doelstellingen van de organisatie en realisatie met mensen, middelen, producten/diensten
- Financiële performance
  - Financiële kengetallen
  - Distributiegraad
  - Budgetten (kostenplaatsen, investeringen)
- Marketing performance
- Portfolio analyse
  - BCG matrix
  - MABA positionerings matrix
- Waardeketenanalyse (waardensysteem)
  - SCA en TCO
- Klantanalyse
  - Kengetallen (klantwaarde, verkoop en marketingperformance)

### SWOT Analyse

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

### Strategiekeuze

- corporate strategy decisions
- strategieën voor new market entries
- strategieën voor groeiemarkten
- 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)
- Keuze voor online en offline marketing mix:
  - corporate/ merk/ operationeel / klantniveau
  - leadgeneratie
  - verkoop en loyaliteitsbeleid
- Productbeleid
  - merken, merkenportfolio
  - nieuwe producten, co-creatie, crowdsourcing (battleofconcepts.nl; innocentive), crowdfunding van nieuwe producten (bijv. Kickstarter), hackathons
  - product-/ dienstenportfolio
- Communicatie, in lijn met de keuzes van online en offline marketing
- Kanaalkeuze, in lijn met de keuzes van online en offline marketing
  - supply chain management, etc.
- Financierings/ investeringsvraagstukken
  - hoe kan het marketing plan gefinancierd worden
  - bijdrage van het marketingplan aan de financiële resultaten van de onderneming.
  - wat zijn de gevolgen van de personele bezetting?
  - Budgetering & prognoses

## Implementatievraagstuk

### Marketing performance, monitoring efficiëntie en effectiviteit

- Efficiency en effectiviteitsmetingen
- Balanced score card (PI's, KSF's, Agile)
- Fall-back scenario's
- Kosten / planning
- Personele bezetting
  - Benodigde kennis en vaardigheden

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 hiervan.

### 3. DE STRUCTUUR VAN HET EXAMEN

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

#### Toelatingstoets

Voordat je aan het NIMA C Examen kunt deelnemen, dien je eerst jouw kennis op NIMA C niveau te hebben getoetst bij een erkende opleider aan de hand van een erkende toetsing via een NIMA C Opleiding. Je toetst hiermee of je de kennis van hedendaagse commercieel strategische theorieën en technieken en de vaardigheid waarmee je de kennis kan toepassen bij het herkennen, beschrijven, analyseren en oplossen van commercieel strategische vraagstukken, voldoende beheerst.

De **NIMA C1 module** is een planbeoordeling aan de hand van het zelfgeschreven strategisch plan. Dit plan bestaat uit een analyse en wordt tot en met de strategische opties uitgewerkt. Dit plan is gericht op het oplossen van een commercieel strategisch vraagstuk.

De **NIMA C2 module** is een mondeling examen waarbij je het strategisch plan én de uitwerking hiervan verdedigt. Je richt je tijdens deze presentatie op de strategische keuze en de operationele uitwerking hiervan: welke strategische optie heb je gekozen, waarom, hoe implementeer je dit en wat is de *fall-back* optie?

#### 4. TOELATING TOT NIMA C EXAMEN

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

Kandidaten dienen eerst de NIMA C kennis te hebben getoetst bij een erkende opleider of aan de hand van een erkende toetsing via een NIMA C Opleiding. Kandidaten kunnen zich vervolgens voor de C1 module (analyse plan) inschrijven. Kandidaten kunnen deelnemen aan de C2 module (mondeling) wanneer de C1 module, het deelplan, met een voldoende is beoordeeld. De C1 (analyse plan) beoordeling blijft maximaal drie jaar geldig.

#### 5. INSTRUCTIES VOOR HET STRATEGISCH PLAN (C1) EN MONDELING EXAMEN (C2)

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 zal verder:

- de lange (vanaf 5 jaar) of middellange tijdshorizon (2-5 jaar) beslaan;
- de relatie met de onderneming/ organisatiestrategie blootleggen;
- holistisch geanalyseerd en opgelost worden;
- nieuwe oplossingsrichtingen aandragen;
- geïntegreerd/ overkoepelend inzicht laten zien;
- analyse laten zien (niet alleen beschrijvend).

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.

#### ***C1 plan (analyse deelplan)***

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

##### Vormgeving

PPT of Word (andere vormgeving is mogelijk).

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

##### Omvang

Max. 25 pagina's kerntekst.

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

##### Bijlagen

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

##### Linker pagina's

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

##### Begrijpelijkheid

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

#### ***C2 mondelinge***

De daadwerkelijke presentatie duurt maximaal 25 minuten gevolgd door een interview van maximaal 30 minuten. Het is aan de kandidaat een juiste selectie te maken van het aantal sheets dat gebruikt wordt om het plan te verkopen, het maximaal aantal te presenteren sheets is 12. Niet gepresenteerde en toegelichte sheets worden niet beoordeeld.

### ***Inschrijving examenmodules***

Het strategisch plan kan de kandidaat op elk gewenst moment van het jaar ter beoordeling bij NIMA inleveren. Houdt hierbij wel rekening dat het beoordelingstermijn voor C1 drie weken is. De inschrijfdeadline voor het C2 mondelinge examenmodule is vier weken voor het examenmoment.

NIMA controleert of het ingeleverde werk voldoet aan het maximaal aantal sheets of pagina's en bijlagen, en of het op de juiste wijze is aangeleverd. Indien dit niet het geval is, kan dit gevolgen hebben voor het examen.

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

### ***C1 plan, de beoordeling***

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

#### ***1. Probleemgebied en probleemformulering***

- Is de probleemstelling helder en vanuit een strategisch perspectief geformuleerd?
- Wordt het werkterrein op verantwoorde wijze afgebakend?

#### ***2. Analyses***

- 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 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?

#### ***3. Modelmatigheid en theorie***

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

#### ***4. Consistentie en ordening***

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

#### ***5. Kwaliteit van de (commercieel) strategische opties***

- Draagt de kandidaat voldoende en relevante alternatieven aan voor de oplossing van de probleemstelling?
- Is de kandidaat in staat om vernieuwend te denken?

### ***C2 mondelinge, de beoordeling***

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

#### ***1. Samenvatting van het strategisch plan: probleemstelling en strategische oplossingen / opties***

- Geeft de kandidaat een heldere samenvatting (mondelinge toelichting) van het strategisch plan (NIMA C1): de probleemstelling, de toegepaste modellen en de mogelijke strategische oplossingen?
- Kan de kandidaat deze samenvatting voldoende onderbouwen wanneer de kandidaat erop wordt doorgevraagd?



2. *Kwaliteit van de gekozen strategische oplossing*

- Kan de kandidaat goed onderbouwen waarom hij tot de gekozen optiekeuze, de oplossing, is gekomen?
- Is de gekozen oplossing Suitable, Feasible en Acceptable (SFA) ofwel relevant, realiseerbaar en aanneembaar?
- Wordt de optiekeuze voldoende financieel en organisatorisch (praktisch-operationeel) onderbouwd?
- Financiële onderbouwing: is een business case beschikbaar (rondrekening kosten-opbrengsten-EBIT)?

3. *Uitwerking van de gekozen oplossing*

- Geeft de kandidaat aan op welke wijze de gekozen oplossing gerealiseerd kan worden?
- Specificeert de kandidaat welke middelen hiervoor benodigd zijn?
- Specificeert de kandidaat of en zo ja, welke organisatorische implicaties hiervoor benodigd zijn?
- Vertaalt de kandidaat de activiteiten in een financieel overzicht?
- Is de gekozen oplossing een positieve business case?

4. *Evaluatie*

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

5. *Presentatie en verdediging*

- Toont de kandidaat bekwaamheid 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?
- Geeft de kandidaat adequaat antwoord op kritische vragen?

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?

## 6. LITERATUURLIJST NIMA C

De NIMA Exameneisen, de leerdoelen, zijn leidend voor de examinering. Van de opleider/ de kandidaat wordt verwacht dat deze zich oriënteert op de literatuur, die helpen om te kwalificeren conform de NIMA C exameneisen. Derhalve is door NIMA een handreiking gedaan met onderstaande relevante literatuur. Uitdrukkelijk stelt NIMA geen verplichte literatuurlijst samen voor degene die zich voorbereiden op het NIMA C-examen.

Een erkende NIMA C opleider kan een eigen literatuurlijst hanteren voor de toetsing van de theoriekennis op NIMA C niveau. De opleider is verantwoordelijk voor de aansluiting van de literatuur op de exameneisen.

### Relevante literatuur

- Aaker, David A., and Damien McLoughlin (2007), Strategic Market Management, European edition / Global perspectives. Uitgeverij: Wiley.
- Magretta, Joan (2012), Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy. Harvard Business Review Press.
- Frambach en Nijssen (2017), Marketingstrategie, Praktische handreikingen voor een effectief strategisch marketingplan. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers
- Arthur, Lisa (2013), Big Data Marketing, engage your customers more effectively and drive value. Uitgeverij: Wiley
- Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith (2014) Value Proposition Design. Uitgeverij: Wiley.
- Osterwalder, A. (2010), Business Model Generation. Uitgeverij: Wiley
- Van Belleghem, Steven (2014). When Digital becomes human. Uitgeverij: Van Duuren Management
- Rustenburg, Gerbrand (2014), Strategische marketing. Uitgeverij Acco.
- Piet J.C. van Helsdingen, Walter de Vries en J.D.P. Kasper (2018), Dienstenmarketing management. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. Communicatiestrategie (2013), Noordhoff Uitgevers
- Baarda, Ben en Martijn de Goede, Basisboek Methoden en technieken (2017). Noordhoff Uitgevers B.V.

### Literatuur t.b.v. strategisch plan & presentatie

- Hendriks, Theo (2018), The Wow Starts Now. Uitgeverij: AW Bruna.
- Weissman, J. (2006) *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*. Prentice Hall.

## **Artikelen**

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

### **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.

### **In- en Externe Analyse, SWOT**

- Coyne, Kevin P. (2009). Predicting your competitor's reaction. *Harvard Business Review* 87 (April): 90-97.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing* 58(4):37-52.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 75 (July): 37-52.
- Lemon, K.N., R.T. Rust, and V.A. Zeithaml (2001), What drives customer equity? *Marketing Management* 10 (1): 20-25.
- Porter, Michael E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1): 78-93.

### **Het begrijpen en meten van kansen in de markt**

- Kim, C.W., and R. Mauborgne (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10): 76-84.
- Simons, Robert (2014). Choosing the right customer: The first step in a winning strategy. *Harvard Business Review* (March): 49-55.

### **Strategiekeuze**

- Bremmer, Ian (2014). The new rules of globalization. *Harvard Business Review* 92 (January/February): 103-107.
- Depecik, B., Yvonne van Everdingen, Gerrit van Bruggen (2014). Firm value effects of global, regional, and local brand divestments in core and non-core businesses. *Global Strategy Journal* 4: 143-160.
- Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review* 84(12): 104-112.
- Nagji, Bansi and Geoff Tuff (2012). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, May, 66-74.
- Suarez F., and L. Gianvito (2005). The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review* 83 (April): 121-127

### **Marketing planning**

- Aaker, (2012), Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers *California Management Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 43-57.
- Aufreiter, N.A., D. Elzinga and J.W. Gordon (2003). Better branding. *The McKinsey Quarterly* 4:29-39.
- Avery, Jill, Thomas Steenburgh, John Deighton and Mary Caravella (2011). Adding bricks to clicks: predicting patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing* 76 (May): 96-111.

### **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.

### **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**

- Hobeerg, 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 of 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: CRM**

- 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.

**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.
- 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.