

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

TIAS Business School
Herbeoordelingsrapportage
Toets Nieuwe Opleiding
Executive Master of Marketing

Ten behoeve van de NVAO Accreditatie
November 2014

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Voorwaarde 1	4
Voorwaarde 2	5
Voorwaarde 3	7
Voorwaarde 4	9
Bijlage A Cursusbeschrijvingen Executive Master of Marketing	11
Bijlage B Cursusbeschrijvingen Pre-Master modules	50
Bijlage C Toetsplan	54
Bijlage D Voorbeelden van specificatietabellen	56
Bijlage E Beoordelingsformulieren papers en thesis	64

Inleiding

Deze rapportage is opgesteld ten behoeve van de herbeoordeling door de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie) voor de accreditatie van de Executive Master of Marketing van TIAS Business School (hierna te noemen TIAS).

Op 30 april 2014 heeft de NVAO middels een brief (kenmerk NVAO/20141579/AH) haar definitieve besluit strekkende tot een positieve beoordeling onder voorwaarden van een aanvraag om toets nieuwe opleiding van de opleiding wo-master Executive Master of Marketing van TIAS Business School kenbaar gemaakt.

“De NVAO besluit positief onder voorwaarden op de aanvraag uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de postinitiële opleiding Executive Master of Marketing (60 EC; deeltijd; locatie Tilburg) van TiasNimbas Business School onder de hieronder genoemde voorwaarden.

- 1. De leerdoelen van de onderwijsmodulen dienen, in lijn met de gepresenteerde eindkwalificaties van de opleiding, op masterniveau geformuleerd te worden. (standaard 3)*
- 2. De leerdoelen van de onderwijsmodulen zouden vertaald moeten worden naar concrete toetscriteria voor de toetsing van de opleidingsonderdelen. (standaard 15)*
- 3. De huidige onderzoeksmodule en onderzoeksleerlijn in het programma zouden verzwakt moeten worden. (standaard 3)*
- 4. De positie en werking van de Examencommissie voldoen in alle opzichten aan de wettelijke eisen die daaraan gesteld worden. (standaard 14)*

De termijn waarbinnen aan deze voorwaarde moet zijn voldaan bepaalt de NVAO op één jaar.

Gelet op het bepaalde in artikel 5a.11, vierde lid, van de WHW verliest de opleiding een jaar na de dag waarop het besluit tot verlenen van de toets nieuwe opleiding onder voorwaarden is genomen deze toets nieuwe opleiding, indien naar het oordeel van de NVAO binnen een jaar niet de gestelde voorwaarde is voldaan.

Ten laatste 9 maanden te rekenen vanaf de dag waarop het besluit tot het verlenen van de toets nieuwe opleiding onder voorwaarde is genomen zal het panel verifiëren of de opleiding aan de hierboven gestelde voorwaarde heeft voldaan. Uiterlijk 7 maanden na de dag waarop het besluit tot het verlenen van de toets nieuwe opleiding onder voorwaarde is genomen levert de instelling documentatie aan de NVAO waaruit blijkt dat aan de voorwaarde is voldaan.”

Volgend op het besluit van de NVAO hebben de programmaverantwoordelijken een proces van verandering in gang gezet. De Academic Council en de Examencommissie van TIAS Business School zijn bij dit proces betrokken vanuit het oogpunt van interne kwaliteitsbewaking.

Het uitgangspunt van dit rapport is Standaard 3, 14 en 15 van het *Kader Uitgebreide Opleidingsbeoordeling bestaande opleiding* (22 november 2011), zoals vastgesteld door de NVAO en de *Toelichting op beoordelingskader bij beoordeling van postinitiële wo-master opleidingen in NL* (12 juli 2012) van de NVAO.

De volgende personen hebben de herbeoordelingsrapportage samengesteld:

- Prof.dr. Will Reijnders (Academic Director Executive Master of Marketing)
- Prof.dr. Rudy Moenaert (Academic Director Executive Master of Marketing)
- Prof.dr. Jenke ter Horst (Vice-Dean of Education)
- Dr. Olga Houben-van Herwijnen (Policy Adviser)

Administratieve gegevens van de opleiding

Naam opleiding: Executive Master of Marketing

Oriëntatie: WO-Master, Post-experience onderwijs

Studielast: 60 ECTS

Opzet: Modulair

Duur opleiding: 16 maanden

Locatie: TIAS Business School Tilburg

Doelgroep: deelnemers vertegenwoordigen een grote variatie aan disciplines binnen het commerciële werkveld

Werkervaring: gemiddeld 5 jaren

Start opleiding: In 1987. De 25e leergang is gestart in oktober 2014

Croho-onderdeel: Economie

ISAT: 75111

Administratieve gegevens van de instelling

Naam en adresgegevens van de instelling

TIAS Business School

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

T. +31 13 466 8600

F. +31 13 466 8699

E. information@tias.edu

I. www.tias.edu

Gegevens van het bevoegd gezag van de instelling

Prof.dr. C.G. Koedijk, Dean and Director

Raad van Commissarissen van TIAS

- Dr. R. Harwig (Voorzitter)
Voormalig CTO Koninklijke Philips N.V.
- Drs. M.P.M. de Raad
Voormalig Executive Vice President, Ahold
- Prof.dr. Ph. Eijlander
Rector Magnificus, Tilburg University
- Mevr. Ing. R.M. van Erp-Bruinsma
Voormalig secretaris-generaal Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ir. J.H.J. Mengelers
Voorzitter College van Bestuur, Technische Universiteit Eindhoven

Samenstelling Executive Management Team TIAS

Prof.dr. C.G. Koedijk, Dean and Director

Prof.dr. J.R. ter Horst, Vice-Dean

Mevr.drs.ir. H.J.P. Baert MM, Director Business Operations

Contactpersoon voor de NVAO

Dr. Olga Houben-van Herwijnen

Policy adviser, TIAS Business School

Postbus 90153

5000 LE Tilburg

T. +31 13 466 8612

E-mail: o.m.houben@tias.edu

Voorwaarde 1

Voorwaarde 1

De leerdoelen van de onderwijsmodulen dienen, in lijn met de gepresenteerde eindkwalificaties van de opleiding, op masterniveau geformuleerd te worden.

Overwegingen panel, januari 2014

“De opleiding heeft per module leerdoelen geformuleerd. Na bestudering van deze leerdoelen heeft het panel vastgesteld dat het masterniveau hierin, op enkele uitzonderingen na, niet terug te vinden is. Uit de gesprekken met de docenten en de studiematerialen blijkt dat modules echter inhoudelijk wel op masterniveau worden aangeboden. Het panel ziet echter geen relatie tussen de formulering van de leerdoelen en de inhoudelijke ambities van de docenten.”

“Het panel concludeert dat het masterniveau niet terug te vinden is in de leerdoelen van de modules. Het programma is inhoudelijk goed uitgewerkt. Het panel mist echter een goede operationalisering en vertaling van de eindkwalificaties naar leerdoelen. De gekozen thematieken kloppen, maar het niveau zoals beschreven in de leerdoelen niet. Het panel vraagt de opleiding dringend de formulering van de leerdoelen op moduleniveau aan te passen aan het niveau behorend bij een wo-master.”

Rapportage TIAS over ontwikkeling, november 2014

In overleg met hoogleraar onderwijssociologie prof.dr. M.J.M. Vermeulen is de formulering (gedrag, inhoud, voorwaarden en norm) van de leerdoelen per module herzien. Bij de beschrijving van de leerdoelen is er een indeling gemaakt in de volgende drie categorieën:

1. Kennis: Beschrijving van het kennisniveau dat de deelnemers dienen te verwerven. De basis hiervan vormt enerzijds de te bestuderen academische literatuur en anderzijds de colleges zoals deze aangeboden worden tijdens de modules;
2. Toepassing: Concrete beschrijving van de wijze waarop de deelnemers de gedoceerde en bestudeerde stof toe zouden moeten kunnen toepassen. Hierbij wordt zowel aan theoretische als de praktische toepassing gedacht;
3. Learning skills: Beschrijving van de vaardigheden en competenties waar de deelnemers over moeten kunnen beschikken na afloop van het bestuderen van de stof en het volgen van de colleges die aangeboden worden tijdens de module.

Teneinde enige consistentie te bewerkstelligen bij het formuleren van de leerdoelen per module zijn de eindkwalificaties, zoals deze voor de Executive Master of Marketing gelden, steeds als referentiekader genomen.

De herziene leerdoelen per module zijn opgenomen in de cursusbeschrijvingen in Bijlage A.

Voorwaarde 2

Voorwaarde 2

De leerdoelen van de onderwijsmodulen zouden vertaald moeten worden naar concrete toetscriteria voor de toetsing van de opleidingsonderdelen.

Overwegingen panel, januari 2014

“In de zelfevaluatie en modulebeschrijvingen is te lezen dat elke module afzonderlijk wordt getoetst. Afhankelijk van de aard van de gedoeerde stof en de geformuleerde leerdoelen van de betreffende module, wordt gekozen voor een combinatie van verschillende toetsingsvormen: individuele assignments, individuele werkstukken en group assignments. De eindtoets per module wordt in overleg met de docent(en) vastgesteld. Per module is er één docent verantwoordelijk voor de toetsing. De criteria voor de beoordeling van de toetsing worden vooraf, in de uitgebreide modulebeschrijvingen, verstrekt aan de studenten. De Academic Director bewaakt de academische kwaliteit van het toetsmateriaal.

Het panel heeft de modulebeschrijvingen ingezien en heeft vastgesteld dat de criteria voor toetsing niet altijd aanwezig zijn, dan wel niet op masterniveau geformuleerd zijn. Op basis van overige module-informatie (boeken, lesstof, docenten) en het gesprek met docenten heeft het panel geconcludeerd dat dit met name een formuleringskwestie lijkt (evenals bij de leerdoelen). Inhoudelijk is de toetsing wel degelijk op masterniveau.”

“Het panel concludeert dat de opleiding een adequaat toetssysteem heeft dat op bepaalde punten nog wel verdere verbetering behoeft. Het panel merkt hierbij op dat het van belang is voor de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie dat de opleiding concrete toetscriteria per module (inclusief het afstudeerwerk) opstelt die het niveau van de module en toetsing reflecteren. Dit is gestoeld op de kritiek op de leerdoelen.”

Rapportage TIAS over ontwikkeling, november 2014

De Executive Master of Marketing-opleiding is op dusdanige wijze ingericht, dat deelnemers aan het einde van het onderwijstraject voldoen aan de eindkwalificaties. Deze eindkwalificaties zijn vertaald in doelstellingen voor specifieke programmaonderdelen. Op verschillende manieren (bijvoorbeeld via groepspapers, individuele papers, presentaties en boekbespreking) wordt getoetst of de deelnemers deze specifieke doelstellingen hebben bereikt. Om de koppeling tussen de doelstellingen van specifieke programmaonderdelen (bijvoorbeeld modules) en de toets te waarborgen is er in lijn met het toetsbeleid van TIAS tijdens het academisch jaar 2013-2014 (juni 2014) gestart met het werken met een toetsplan en toetsmatrijzen¹. Via een toetsmatrijs wordt weergegeven hoe en op welk niveau onderwerpen/onderdelen (van bijvoorbeeld een module) worden getoetst. Bij het werken met een toetsplan en toetsmatrijzen wordt de aanpak van Tilburg University gevolgd.

Individuele opdrachten en groepsopdrachten worden beoordeeld op een tienpuntschaal, waarbij een 6 of meer een voldoende is en een 5 of lager onvoldoende (5.5 wordt niet gegeven). Bij een onvoldoende resultaat krijgt de deelnemer de mogelijkheid om de opdracht te herkansen.

¹ Het toetsplan van het programma en voorbeelden van specificatietabellen van examenonderdelen zijn opgenomen in respectievelijk Bijlage C en D.

Docenten van het programma maken bij het beoordelen van de papers gebruik van een standaard beoordelingsformulier². Voor de beoordeling van de eindthesis² wordt eveneens een standaardformulier gehanteerd om te waarborgen dat de eindtermen van de opleiding worden behaald.

De modulebeschrijvingen bevatten informatie over de toetsvorm en de beoordelingscriteria (waar nodig in aanvulling op de standaard beoordelingsformulieren). Deze beschrijvingen zijn voorafgaand aan de modules beschikbaar voor de deelnemers.

² Zie Bijlage E voor het standaard paperbeoordelingsformulier en het standaard thesisbeoordelingsformulier.

Voorwaarde 3

Voorwaarde 3

De huidige onderzoeksmodule en onderzoeksleerlijn in het programma zouden verzwakt moeten worden.

Overwegingen panel, januari 2014

“Onderzoek heeft een veel prominentere plaats gekregen in de nieuwe opzet van het programma. Niet alleen is er een specifieke module, vroeg in het programma, voor ingericht, maar onderzoek zit ook verweven in de andere modules van de opleiding. Het onderzoeksdeel van de opleiding wordt ook permanent gevoed door meerdere onderzoekslab's (academische werkplekken). Het panel heeft de module over onderzoeksvaardigheden bestudeerd en heeft vastgesteld dat het niveau van deze module niet aansluit bij het niveau dat verwacht mag worden in een wo-master.”

“Het panel vindt tevens dat de onderzoeksmethoden en vaardigheden zoals aangeboden in module 3 niet thuis horen in een wo-master. Het panel ziet hierin teveel basiskwalificaties voor het doen van onderzoek in terug. Studenten dienen dit zich al voorafgaand aan een master eigen te hebben gemaakt. De basisprincipes van onderzoek passen in een pre-master voor zij die geen wo-bachelor diploma hebben behaald. Het panel is dan ook van mening dat de onderzoeksmodules in de Master of Marketing op een hoger niveau moet worden ontwikkeld en aangeboden.”

Rapportage TIAS over ontwikkeling, november 2014

Met ingang van leergang MM-25 is de pre-master ingevoerd. Deelnemers aan de Executive Master of Marketing die een HBO-achtergrond hebben, en deelnemers met een WO-achtergrond, waarvoor bij de intake is gebleken dat zij een deficiëntie hebben ten aanzien van academische vaardigheden, zijn verplicht de pre-master modules³ Academic Reading and Writing, en Quantitative Methods te volgen voorafgaand aan het MM-programma.

Met de invoering van de pre-master heeft de programmadirectie in samenspraak met de docent (dr. J.R.G. Bougie) de module *Onderzoeksmethodologie voor Marketeers*⁴ op een hoger plan getrokken. Naast een sterkere nadruk op multivariate technieken wordt uitgebreid aandacht besteed aan het schrijven van de eindthesis en de modulepapers.

Tijdens de verschillende modules zal verder aandacht worden besteed aan de eisen die aan een verantwoord modulepaper gesteld worden. Uiteraard staan de theoretische en praktische leerdoelen hierbij centraal. Een actieve verwijzing naar methoden en technieken van onderzoek vormt hierbij een vast onderdeel.

Daarnaast wordt in het kader van de eindthesis in module 7 nog expliciet aandacht besteed aan onderzoeksmethoden én academische borging en verantwoording. De bedoeling is hierbij de deelnemers nogmaals nadrukkelijk duidelijk te maken welke de eisen zijn die aan een academisch verantwoord werkstuk gesteld worden. Hierbij wordt de deelnemers een handreiking gedaan gericht op het verantwoord uitwerken van hun eindthesis. Voorafgaand aan deze module dienen de deelnemers een voorstel voor hun eindthesis in te leveren. Dit voorstel dient te voldoen aan de richtlijnen zoals deze door TIAS gesteld zijn (en in de module *Onderzoeksmethodologie voor*

³ Zie bijlage B voor de cursusbeschrijvingen van de pre-master modules.

⁴ Zie bijlage A voor de cursusbeschrijving van deze module.

Marketeers besproken zijn). Op basis van deze input zullen de deelnemers onder meer gewezen worden op de hiaten die door de docent of Academic Director geconstateerd worden.

Daarnaast wordt na afloop van het onderwijsprogramma een terugkomdag georganiseerd waarbij de deelnemers tekst en uitleg moeten geven over de wijze waarop zij hun eindthesis vorm willen geven. Hierbij zal expliciet aandacht besteedt worden aan de onderzoeksmethodologie en de academische verankering.

Daarenboven wordt bij elke module een overzicht gegeven van de meest actuele (academische) literatuur waarbij in de cursusbijeenkomsten aangegeven wordt deze literatuur te raadplegen bij het schrijven van het modulepaper. Daarnaast worden deelnemers bij voortduring gestimuleerd om zelf literatuuronderzoek te verrichten, zoals dat is terug te zien in de leerdoelen van de verschillende modules.

Tevens vindt er op basis van de toetsingsresultaten een individuele terugkoppeling plaats naar de deelnemers. Deze terugkoppeling vindt in ieder geval schriftelijk plaats. Hiervoor wordt het *beoordelingskader modulepapers* als uitgangspunt genomen. Daarnaast vindt in vigerende gevallen (lees: bij een onvoldoende beoordeling) ook een mondeling toelichting plaats. Op deze manier wordt getracht de deelnemer duidelijk te maken welke fouten er gemaakt zijn en derhalve welke verbeteringen noodzakelijk zijn om tot een voldoende resultaat te kunnen komen.

Teneinde de academische vorming van de deelnemers in een zo vroeg mogelijk stadium van de opleiding te borgen is besloten de volgorde van de modules enigszins te wijzigen. Zo wordt het programma van leergang MM-25 gestart met de verzwaarde module *Onderzoeksmethodologie voor Marketeers* (voorheen module 3). Direct daarop aansluitend staat de module *Marketing Intelligence* op het programma (voorheen module 4). Beide modules besteden met name aandacht aan de vereiste academische vaardigheden die van een masterstudent verwacht mogen worden. Door hier in een vroeg stadium van de opleiding de nadruk op te leggen, wordt de verdere academische vorming tijdens de opleiding beter geborgd.

Voorwaarde 4

Voorwaarde 4

De positie en werking van de Examencommissie voldoen in alle opzichten aan de wettelijke eisen die daaraan gesteld worden.

Overwegingen panel, januari 2014

“Het panel heeft tijdens het gesprek met de examencommissie en het gesprek met het opleidingsmanagement vastgesteld dat hun focus met name ligt bij de examens en de output van modules. Momenteel functioneert de examencommissie als een traditioneel beroepsorgaan en nog in mindere mate zoals in de herziende wetgeving omtrent examencommissies (WHW, 2010) beschreven. Het panel concludeert uit het gesprek dat de rol bij het ontwikkelen van toetsing nog in een beginstadium zit. De eerste stappen in het verstevigen van deze rol zijn wel gemaakt. Zo start de examencommissie bijvoorbeeld de discussie over de papers als tentamenvorm. Het panel adviseert de examencommissie dringend deze rol verder uit te bouwen en een proactieve(re) houding aan te nemen bij de ontwikkeling van toetsing in het curriculum (volgens WHW).

Voorts stelt het panel vast dat er in sommige gevallen een te expliciete relatie bestaat tussen het management en de examencommissie, bv. doordat de commissie bepaalde zaken mandateert aan de Academic Directors. Het panel acht het van belang dat de examencommissie een daadwerkelijk onafhankelijke positie heeft en doet daarom de opleiding de aanbeveling om dit ook te bewerkstelligen, zoals door de wetgever is beoogd.”

Rapportage TIAS over ontwikkeling, november 2014

De Examencommissie van TIAS bewaakt de regelgeving van de opleidingen en is het aanspreekpunt bij klachten en conflicten. De voorzitter en de leden van deze commissie worden aangesteld door de Vice-Dean of Education. De Examencommissie heeft een aantal bevoegdheden aan de voorzitter toegekend. De verantwoordelijkheid en autoriteit van de Examencommissie is vastgelegd in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW), in het Onderwijs- en Examenreglement en de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie.

De Examencommissie is belast met de organisatie en coördinatie van de examens en het verlenen van vrijstellingen, en is verantwoordelijk voor het voorkomen en bestraffen van fraude en plagiaat. Tevens ziet zij toe op beslissingen over toelatingen, keuzevakken, toelating tot examens en het verlenen van graden. Aan de hand van de jaarlijkse rapportage over onderwijskwaliteit ziet de Examencommissie toe op naleving van de reglementen en doet zij voorstellen voor aanpassing van het kwaliteitszorgbeleid van TIAS. De Examencommissie rapporteert jaarlijks over haar werkzaamheden aan de Vice-Dean of Education en de Academic Council.

In 2013-2014 heeft de Examencommissie het initiatief genomen tot de ontwikkeling van het toetsbeleid van TIAS. Dit toetsbeleid omvat niet alleen de ontwikkeling van toetsplannen per opleiding en specificatietabellen per examenonderdeel, maar ook de invoering van herziene beoordelingsformulieren voor papers en eindwerken. Voor de Executive Master of Marketing is het toetsplan⁵ inmiddels beschikbaar en is voor een deel van de examenonderdelen een specificatietabel beschikbaar en zijn de toetscriteria beschreven.

⁵ Zie bijlage C voor het toetsplan en bijlage D voor voorbeelden van specificatietabellen.

Aansluitend op de visie van TIAS ten aanzien van kwaliteitszorg, wordt er op advies van de Examencommissie in 2014 door het Education Office een document ontwikkeld waarin controle op de naleving van het toetsbeleid en de verantwoordelijkheden van de diverse betrokken zijn vastgelegd.

Om de onafhankelijkheid van de Examencommissie te kunnen garanderen is de samenstelling gewijzigd. Er is een andere voorzitter aangetrokken en dr. J.R.G. Bougie (die als docent Business Research Methods in veel degree programma's van TIAS betrokken is) maakt geen deel meer uit van de Examencommissie. Daarnaast is het aantal taken dat aan de Academic Directors is gedelegeerd teruggebracht. Zo worden vrijstellingen uitsluitend nog door de Examencommissie verleend, waar dat in het verleden nog een aan de Academic Director gedelegeerde taak was.

De Examencommissie heeft haar rol verder uitgebouwd. Waar zij in het verleden een voornamelijk controlerende rol speelde, pakt zij nu meer en meer een adviserende en initiërende rol. Zo heeft zij in het academisch jaar 2013-2014 voornamelijk gewerkt aan ontwikkelingen op het gebied van toetsbeleid en zal zij in het academisch jaar 2014-2015 inzetten op harmonisering van de degree-opleidingen van TIAS en een verkennende studie uitvoeren naar digitaal toetsen.

Module 1 Onderszoeksmethodologie voor marketeers (4 ECTS)

Cursusbeschrijving:

Belangrijk: van deelnemers aan deze module wordt verwacht dat zij het eindniveau van de pre-master cursus Academic Reading & Writing kunnen matchen. Het vertrekpunt van de te bespreken stof tijdens deze module is derhalve het eindniveau van de pre-master cursus Academic Reading & Writing. Zoals bekend dienen deelnemers waarbij een deficiëntie met betrekking tot hun kennis van *academisch lezen en schrijven* geconstateerd is tijdens het intakegesprek, de pre-master cursus Academic Reading & Writing voorafgaand aan deze module gevolgd te hebben. Van de overige deelnemers mag verwacht worden dat zij in staat zullen zijn, op basis van hun vooropleiding, de behandelde stof zonder extra inspanning te volgen.

De doelstellingen van deze module zijn te komen tot een verdere verdieping van business research methods. De module is bedoeld deelnemers verder te scholen op het “wetenschappelijk onderzoek” dat zij in de komende modules van het programma uit zullen moeten voeren. Kenmerken van wetenschappelijk onderzoek worden geïntroduceerd en er zal worden duidelijk gemaakt hoe praktisch, toegepast onderzoek baat heeft bij het voldoen aan zo veel mogelijk kenmerken van wetenschappelijk onderzoek. Verschillende classificaties van onderzoek komen aan de orde, waarbij nadrukkelijk wordt ingegaan op kwalitatief en kwantitatief onderzoek. We zullen tijdens de module nadenken over hoe onderzoek in organisaties kan worden ingezet om praktische problemen op te lossen. Het onderzoeksproces - van de signalering van een probleem tot en met het trekken van relevante conclusies en aanbevelingen – vormt hierbij de kapstok van de module. Er wordt onder meer stilgestaan bij het ontwikkelen van een onderzoeksvoorstel, het interpreteren van informatie op basis van theorieën en modellen, het opdoen van basisvaardigheden van primaire en secundaire dataverzameling en het opdoen van basisvaardigheden gegevensinterpretatie. De module richt zich op verschillende methoden en typen onderzoek.

Een belangrijk onderdeel van de module is de te ontwikkelen vaardigheid om kritisch te kunnen reflecteren op onderzoek van anderen. Bijna elk onderzoek heeft namelijk beperkingen; soms worden die onderkend en gemeld door de onderzoekers of samenstellers van een onderzoeksrapport maar soms ook niet; in het laatste geval is het belangrijk dat men zelf ziet dat de keuze voor bijvoorbeeld een bepaald onderzoeksdesign, voor een bepaald soort steekproef of een bepaalde vorm van vragenstellen invloed kan hebben op de betrouwbaarheid en/of validiteit van de resultaten. Vanzelfsprekend heeft dit ook betrekking op de verschillende statistische analyse technieken die gebruikt zijn. Denk hierbij aan multivariate analyses en dergelijke. Het is met andere woorden belangrijk dat men eventuele beperkingen van onderzoek leert te zien en daarmee leert om onderzoek(sresultaten) [van anderen] op waarde te beoordelen.

Docenten:

Dr. J.R.G. Bougie (Roger)

Dr. R.P. Rooderkerk (Robert)

Leerdoelen:**KENNIS**

- Deelnemers hebben inzicht in het onderzoeksproces.
- Deelnemers hebben kennis genomen van verschillende vormen van onderzoek.
- Deelnemers hebben inzicht in de relevante stappen binnen kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat om een adequaat onderzoeksvoorstel te ontwikkelen.
- Deelnemers zijn in staat om informatie te interpreteren op basis van theorieën en modellen.
- Deelnemers zijn in staat om onderzoekbare hypothesen op te stellen.
- Deelnemers ontwikkelen basisvaardigheden van primaire en secundaire dataverzameling.
- Deelnemers ontwikkelen basisvaardigheden gegevensinterpretatie.
- Deelnemers kunnen bevindingen van onderzoek, conclusies en aanbevelingen schriftelijk overdragen.
- Deelnemers kunnen onderzoek van anderen op hun waarde beoordelen, zowel qua opzet als qua uitvoering en rapportage.
- Deelnemers kunnen bevindingen van onderzoek, conclusies en aanbevelingen schriftelijk overdragen.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig onderzoek te doen dat aan de kenmerken van wetenschappelijk onderzoek voldoet.
- Deelnemers zijn in staat om kritisch te reflecteren op onderzoek van zichzelf en anderen.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Sekaran, U., Bougie, R. *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, 2009.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Durand R. & Vaara E. "Causation, counterfactuals and competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 30, 1245–1264 (2009).
- Gibbert M., Ruigrok W. & Wicki B. "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474 (2008).
- Makridakis S., Hogarth R.M. & Gaba A. "Why forecasts fail. What to do instead," *Sloan Management Review*, 51 (2), 83 – 90 (Winter 2010).
- Miller K.D. & Tsang E.W.K. "Testing management theories: critical realist philosophy and research methods," *Strategic Management Journal*, 32, 139–158 (2010).
- Steenkamp J.B.E.M., De Jong M.G. & Baumgartner H. "Socially desirable response tendencies in survey research," *Journal of Marketing Research*, 47, 199–214 (April 2010)

- Van De Ven A.H. & Johnson P.E. "Knowledge for theory and practice," *Academy of Management Review*, 31 (4), 802–821 (2006).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docent van van deze module.

- Hair J.F. Jr, Black W.C., Babin B.J. & Anderson R.E. *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Prentice Hall, 2009.
- Kerlinger F.N. & Lee H.B. *Foundations of behavioral research (4th Edition)*. Thomas learning, 2000.
- Goldacre B. *Bad science*. Fourth Estate, 2008.
- Ziman J. *An introduction to science studies. The philosophical and social aspects of science and technology*. Cambridge University Press, 1984.
- Brown J.R. *Who rules in science?* Harvard University Press, 2001.
- Field A. *Discovering statistics using SPSS (3rd Edition)*. Sage, 2009.
- Russell Bernard H. & Ryan G.W. *Analyzing qualitative data*. Sage, 2010.
- Howell D.C. *Statistical methods for psychology (7th Edition)*. Cengage Wadsworth, 2010.

Toetsing:

Individueel paper

De student maakt een paper op, waarbij het onderzoeksvraagstuk en de methologie van het eindpaper gedefinieerd worden. Examinator: Dr. J.R.G. Bougie (Roger)

Module 2 Marketing intelligence (4 ECTS)

Cursusbeschrijving:

Belangrijk: van deelnemers aan deze module wordt verwacht dat zij het eindniveau van de pre-master cursus Quantitative Methods kunnen matchen. Het vertrekpunt van de te bespreken stof tijdens deze module is derhalve het eindniveau van de pre-master cursus Quantitative Methods. Zoals bekend dienen deelnemers waarbij een deficiëntie met betrekking tot hun kennis van onderzoeksmethodieken geconstateerd is tijdens het intakegesprek, de pre-master cursus Quantitative Methods voorafgaand aan deze module gevolgd te hebben. Van de overige deelnemers mag verwacht worden dat zij in staat zullen zijn, op basis van hun vooropleiding, de behandelde stof zonder extra inspanning te volgen.

Deze module gaat in op de rol van informatie in marketingbeslissingen en hoe deze informatie op een goede manier verzameld en gebruikt kan worden. Tijdens de module wordt aandacht besteed aan het belang en de praktijk van goede market intelligence met de nadruk op customer intelligence. De focus wordt verlegd van traditionele segmentatiemethoden naar de ervaringswereld van de individuele consument.

Centraal bij de behandeling van market intelligence staan de onderzoeksmethodieken die in dit kader voorlijk zijn. Denk hierbij zowel aan kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Van de deelnemers mag verwacht worden dat zij in staat zijn dat zij de verschillende onderzoeksmethodieken op een juiste en verantwoorde wijze kunnen gebruiken cq interpreteren. Een en ander in vervolg van hetgeen besproken is in de 1^e module van het programma.

Het spreekt voor zich dat hierbij de focus onder meer ligt op het onderwerp waardepositionering. Concreet wordt de deelnemers dus inzicht geboden in specifieke marktonderzoeksmethoden (bv. conjoint analyse, univariate en multivariate technieken; kwalitatief onderzoek). Daarnaast wordt aandacht besteed aan het marktonderzoekproces waarbij tevens in gegaan zal worden op het verantwoord uitbesteden van onderzoek.

Vanzelfsprekend zal ingegaan worden op de meer recente toepassingsgebieden binnen market intelligence. Denk hierbij aan “Big Data research” en Online research. Marketing intelligence omvat, in een tijdperk van ecosystemen, meer dan alleen maar informatie over de klant of de consument. Er wordt eveneens aandacht besteed aan de analyse van de industrietak en de concurrenten.

In deze module nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens een avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Dr. R.P. Roederkerk (Robert)
Lic. G.A. Desmet SLM (Geert)
Prof.dr. S. Klous (Sander)
Drs.T. de Ruyck (Tom)

Leerdoelen:**KENNIS**

- Deelnemers kennen de meest gangbare marktonderzoeksmethodieken.
- Deelnemers kennen de waarde van (markt- of marktonderzoek-)informatie in termen van betrouwbaarheid en validiteit.
- Deelnemers kennen het marktonderzoekproces.
- Deelnemers kennen de essentiële uitgangspunten van kennismanagement voor marketeers (i.c. market intelligence & customer intelligence).
- Deelnemers kennen de trends inzake marktonderzoek en -intelligence ('Big Data'; Online research).

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het verrichten van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: market intelligence & customer intelligence.
- Deelnemers zijn in staat businessvraagstukken te vertalen naar informatiedoelstellingen en vervolgens naar marktonderzoeksprojecten.
- Deelnemers zijn in staat de informatiewaarde van de meest gangbare kwalitatieve en kwantitatieve marktonderzoekstechnieken te doorgronden.
- Deelnemers zijn in staat het marktonderzoekproces te managen.
- Deelnemers zijn in staat tot het creëren van overzicht van en inzicht in de verschillende bronnen van marketinginformatie.
- Deelnemers zijn in staat een industrietak- en concurrentieanalyse uit te voeren.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende marketing intelligence te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de uitgangspunten te definiëren voor een marketing intelligence systeem ten behoeve van hun organisatie.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig marktonderzoek op te zetten en uit te voeren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om te bepalen welke marktonderzoeksmethodieken in welke omstandigheden verantwoord toegepast kunnen worden.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om kritisch te reflecteren op de uitkomsten van marktonderzoek.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- De Pelsmacker P. & Van Kenhove P. *Marktonderzoek: methoden en toepassingen (3de editie)*. Pearson Benelux, 2010.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Dahlstrom R., Nygaard A. & Crosno J.L. "Strategic, metric, and methodological trends in marketing research, and their implications for future theory and practice," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (2), 139–152 (spring 2008).
- Day G.S. & Schoemaker P.J.H. "Driving through the fog: managing at the edge," *Long Range Planning*, 37 127 - 142 (2004).
- Franke N., von Hippel E. & Schreier M., "Finding commercially attractive user innovations: A test of lead-user theory," *Journal of Product Innovation Management*, 23 (4), 301 – 315 (July 2006).
- Kirca A.H., Jayachandran S. & Bearden W.O. "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance," *Journal of Marketing*, 69, 24 - 41 (April 2005).
- Kumar V., Jones E., Venkatesan R. & Leone R.P., "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?," *Journal of Marketing*, 75, 16 – 30 (January 2011).
- McAfee A. & Brynjolfsson E. "Big Data: the management revolution," *Harvard Business Review*, 90, 60 - 68 (October 2012).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Carson D., Gilmore A., Perry C. & Gronhaug K. *Qualitative marketing research*. Sage, 2001.
- Davenport Th.H., Harris J.G. & Morison R. *Analytics at work*. Harvard Business Press, 2010.
- Day G.S. & Schoemaker P.J.H. *Peripheral vision*. Harvard Business School Press, 2006.
- De Wulf K., De Ruyck T., Verhaeghe A., Willems A., Van den Bergh J., Schillewaert N., Troch T. & Murphy L. *The consumer consulting board*. Insites Consulting, 2013.
- Iacobucci D. & Churchill G.A. Jr. *Marketing research: methodological foundations (10th Edition)*. South-Western College Pub, 2009.
- Kahaner L. *Competitive intelligence*. Simon & Schuster, 2008.
- Kumar V. & Reinartz W.J. *Customer relationship management. Concept, strategy and tools*. Springer, 2012.
- Lilien G.L., Rangaswamy A. & De Bruyn A. *Principles of marketing engineering*. DecisionPro, 2012 (2de ed.).
- Malhotra N., Birks D. & Wills P. *Marketing research: an applied approach*. Pearson, 2012 (4de ed.).
- Oster S.M. *Modern competitive analysis*. Oxford University Press, 1999 (3rd ed.).
- Porter M.E. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, 1980.

- Poynter R. *The handbook of online and social media research. Tools and techniques for market researchers*. Wiley, 2010.
- Van de Perre M. & Kuijlen T. *Ken uw klant. Klantwaardemanagement als motor van uw marketing*. LannooCampus/Scriptum, 2010.

Literatuur voor de boekbespreking is:

The wide lens

Ron Adner, 2012.

Toetsing:

Individueel paper

Het doel van het individuele modulepaper is een analytische neerslag bieden van wat in de voorgaande module aan de orde is geweest. De deelnemer toont in het paper aan dat hij/zij met de modulestof kan werken en deze kan omzetten voor probleemoplossingen en voor een beleidsrelevante aanpak van organisatie- en managementvraagstukken die zich in de eigen organisatie voordoen op thema's die in de module zijn behandeld.

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Cursusbeschrijving:

Deze module staat in het teken van de dynamiek in het marketing werkveld: 'rethinking marketing', waarbij specifiek wordt ingegaan op de huidige paradigmashift in marketing (met onder meer de 'service-dominant logic'). De focus ligt hierbij op de overgang van het product- en procesgericht denken naar het markt- en segmentgericht denken naar het klant- en waardegericht denken. **(Dag 1 - Prof.dr. Theo Poiesz)**

Hierna wordt een strategisch perspectief inzake marketing gebracht. Dit betreft: go-to-market architectuur en marktsegmentatie (wie zijn onze klanten?), concurrentieel voordeel en klantwaardepropositie (wat bieden we onze klanten?) en business model (hoe realiseren we deze waardepropositie?). De begrippen duurzaamheid van concurrentieel voordeel en strategische ambitie worden middels workshops uitgelegd. **(Dag 2 - Prof.dr. Rudy Moenaert)**

Tijdens de derde dag wordt een field site bezoek georganiseerd, waar in samenwerking met een externe partij, ter plaatse, een marketingvraagstuk wordt geïllustreerd. **(Dag 3 - Drs. Menno Jansen, i.s.m. Prof.dr. Rudy Moenaert).**

Boekbespreking: Tijdens een avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Prof.dr. T.B.C. Poiesz (Theo)
Drs. D.H.A. Koenen MM RM (Dorkas)
Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)
Drs. M.C.J. Jansen (Menno)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de huidige stand van zaken in de marketingdiscipline.
- Deelnemers kennen van de veranderende rol en daarbij behorende uitdagingen van de marketeer in de toekomst.
- Deelnemers kennen de factoren die gedrag van (potentiële klanten) beïnvloeden.
- Deelnemers kennen het onderscheid tussen de verschillende marketing en strategische paradigma's.
- Deelnemers kennen de vraagstukken rond klantwaarde.
- Deelnemers kennen de specifieke vraagstukken en uitgangspunten met betrekking tot strategieformulering gericht op het realiseren van een duurzame klantwaardepropositie.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het verrichten van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: de paradigmashift in marketing; sturen op klantwaarde; go-to-the-market-architectuur.
- Deelnemers zijn in staat de actuele paradigmashifts in marketing (van Goods Dominant Logic naar Service Dominant Logic) te doorgronden en deze te vertalen/ interpreteren naar de eigen praktijk.

- Deelnemers zijn in staat tot het vormgeven van een “go-to-the-market- architectuur” voor hun organisatie.
- Deelnemers zijn in staat een lange termijn visie te ontwikkelen voor de marktbewerking van hun organisatie.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur te vinden en te bestuderen. Tevens zijn zij in staat de hierin besproken concepten in essentie te doorgronden en deze te interpreteren in relatie tot de praktijk.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Theo B.C. Poiesz and Fred van Raaij. *Strategic Marketing and the Future of Consumer Behaviour*. Edward Edgar Publishing, 2007.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Anderson J.C. & Narus J.A., "Business marketing: understand what customers value," *Harvard Business Review*, 76 (6), 53 – 65 (November – December 1998).
- Anderson P.F., "Marketing, strategic planning and the theory of the firm," *Journal of Marketing*, 44, 15 – 26 (1982).
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99 – 120 (1991).
- Du R.Y. & Kamakura W.A. "Where did all that money go? Understanding how consumers allocate their consumption budget", *Journal of Marketing*, 72, 109 - 131 (November 2008).
- Morgan R.E., McGuinness T. & Thorpe E., "The contribution of marketing to business strategy formation: A perspective on business performance gains," *Journal of Strategic Marketing*, 8, 341 – 362 (2000).
- Smith J.B. & Colgate M., "Customer value creation: a practical framework," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (1), 7 – 23 (Winter 2007).
- Srinivasan S. & Hanssens D.M. "Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions," *Journal of Marketing Research*, 46, 293 - 312 (June 2009).
- Yoffie D.B. & Kwak M., "With friends like these. The art of managing complementors," *Harvard Business Review*, 89 – 98 (September 2006).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Barnes C., Blake H. & Pinder D. *Creating & delivering your value proposition*. Kogan Page, 2009.

- Duhigg C. *The power of habit. Why we do what we do and how to change*. William Heinemann, 2012.
- Frambach R. & Leeflang P. *Marketing aan de top*. Pearson, 2009.
- Kotler Ph., Keller K.L., Robben H., Geuens M. & Ponfoort O. *Marketing management. De essentie*. Pearson, 2010 (4e editie).
- Lindstrom M. *Buy•ology*. Doubleday, 2008.
- Lusch R.F. & Vargo S.L. *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*. M.E. Sharpe, 2006.
- Rust R.T., Moorman C. & Bhalla G. *Rethinking Marketing*. Harvard Business Review, jan-feb 2010.
- Scheers G.J. *Modern marketingmanagement*. Concept Uitgeefgroep, 2012.
- Van den Bergh & Behrer M. *How cool brands stay hot. Branding to generation Y*. Kogan Page, 2011.

Toetsing:

Individueel paper

Het examen is een individueel paper, waarbij de studenten voor een geselecteerde business een marktsegmentatie uitvoeren, de klantwaardepropositie omschrijven, en het bijhorende business model ontwikkelen. Examinator: Prof.dr. R.K Moenaert (Rudy)

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Cursusbeschrijving:

De centrale leidraad voor deze module wordt gevormd door het simulatiespel 'Marktstrat'. Dit marketing business game heeft terecht een grote reputatie opgebouwd in de wereld van strategiesimulatie. Verschillende teams werken in deze module op een dynamische manier aan marktanalyse en het bouwen van een businessmodel. Teams nemen daarbij, op basis van de kennis opgedaan in voorgaande modules, beslissingen over diverse marketingaspecten.

Hieronder vallen onder meer de lancering en distributie van producten, prijsstelling, promotiecampagnes en investeringen in research & development. Het effect van de verschillende beslissingen is direct zichtbaar: het winnen van marktaandeel voor een team betekent het verliezen van marktaandeel voor de anderen. Spelmomenten worden afgewisseld met colleges waarin het verloop en de uitkomst van de simulatie worden besproken. Er is aandacht voor productontwikkeling, marktpositionering, go-to-market strategie en branding. Na afloop van het game wordt gereflecteerd over de ondernemingsstrategie, bedrijfsstrategie en functionele strategie, evenals de organisatorische implicaties.

Een avondcollege besteden we aan een zeer persoonlijke reflectie, middels *MBTI* (Meyers-Briggs Type Indicator). **(Dag 2 avond - Dr. Pim Paffen)**

Docenten:

Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)

Prof.dr.W.J.M. Reijnders (Will)

Dr. P. Paffen (Pim)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de uitgangspunten betreffende marketingstrategieformulering.
- Deelnemers hebben kennis van de verschillende strategische perspectieven (onder meer lage kost vs. differentiatie).
- Deelnemers kennen de uitgangspunten betreffende klantwaardecreatie, segmentatie en doelgroepbenadering.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten betreffende de problematiek van differentiatie, productontwikkeling en -positionering, marktlancering en distributiestrategie.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van de tactische en operationele marktwerking.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig verrichten van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: marketingstrategie en marktwerking.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig marktanalyses te maken en de gegevens hieruit voortvloeiend te duiden en te vertalen in een mogelijk duurzaam concurrentievoordeel.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig een marketingstrategie te bepalen en op basis hiervan de marktwerking vorm te geven in de vorm van een marktwerkingsplan voor zowel de korte als lange termijn.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende marketingstrategie en marktbewerking te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een marketingstrategie te formuleren alsmede het hieruit voortvloeiende marktbewerkingsplan vorm te geven.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op de marketingstrategie en marktbewerking van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Moenaert R.K., Robben H.S.J. & Gouw P. *Marketing strategy & organisation*. Leuven : LannooCampus, 2011
- StratX (2010). *Markstrat Handbook ENG, StratX*, Parijs, Frankrijk

Deze handboeken worden door de docent aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Markides C.C., "A dynamic view of strategy," *Sloan Management Review*, 40 (3), 55 – 63 (Spring 1999).
- Porter M.E., "The five forces that shape strategy," *Harvard Business Review (Special HBS Centennial Issue)*, 86 (1), 79 – 93 (January 2008).
- Spanos Y.E. & Lioukas S., "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective," *Strategic Management Journal*, 22, 907 – 934 (2001).
- Varadarajan R. "Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119 – 140 (2010).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docent van van deze module.

- Doz Y. & Kosonen M. *Fast strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing, 2008.
- Godin S. *Purple cow*. Pinguin Books, 2005.
- Johnson M.W. *Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press, 2010.
- Kiechel III, W. *The lords of strategy*. Harvard Business Press, 2010.
- Kim W.C. & Mauborgne R. *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.
- Kumar N. *Marketing as strategy*. Harvard Business School Press, 2004

- Markides C.C. *Game-changing strategies How to create new market space in established industries by breaking the rules*. Jossey-Bass, 2008.
- McGrath R.G. & MacMillan. *MarketBusters. 40 Strategic moves that drive exceptional business growth*. Harvard Business School Press, 2005.
- Moore G.A. *Inside the tornado. Marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge*. HarperBusiness, 1995.

Toetsing:

Groepsopdracht:

Prestatie op en kritische evaluatie van de teamprestatie op het Markstratgame.

Cursusbeschrijving:

Het eerste deel van deze module omvat de eerste twee dagen. Centraal hierin staat het productbeleid van de onderneming. Hoe kan de onderneming een concurrentieel beleid van de productlijn uitbouwen, m.a.w. een gezonde productportfolio? Daarbij stelt zich niet alleen de vraag naar de verruiming inzake de breedte en de diepte van het assortiment, maar ook de keuzes die de marketeer moet maken i.v.m. het stoppen van producten. Centraal staat hierbij de balans in de productportfolio, en het ontwerpen van de innovatieportfolio (Dr. Robert Rooderkerk).

Een heel belangrijke opdracht is niettemin het vernieuwen van het aanbod. De tweede dag van deze module behandelt specifiek het onderwerp innovatie. Hierin staan twee topics centraal. Hoe kunnen marketeers een innovatieve onderneming helpen vormgeven (Prof.dr. Carla Koen), en hoe kunnen klantgerichte innovaties gerealiseerd worden in samenwerking met de klant (co-creatie) (Prof.dr. Will Reijnders)?

Het tweede deel - de derde dag - van de module staat in het teken van prijsbeleid. Prijsbeleid kan in deze tijd van hevige prijsconcurrentie, als een essentieel onderdeel van het marketingdomein beschouwd worden. Tijdens de colleges zal ingegaan worden op mogelijke prijsstrategieën en de wijze waarop deze strategieën geïmplementeerd kunnen worden. Specifiek wordt aandacht besteed aan de relatie tussen prijs- en concurrentiestrategie (Drs. Tijs Rotmans).

In deze module, zoals in de meeste andere modules, nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Dr. R.P. Rooderkerk (Robert)
Ir. R. Mertens (Ruud)
Mw. Prof.dr. C.I. Koen (Carla)
Prof.dr. W.J.M. Reijnders (Will)
Dhr. T. Rotmans (Tijs)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de uitgangspunten betreffende product- en prijsbeleid.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van klantgerichte innovaties.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van de open-innovatie-theorie.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van een goed en verantwoord productportfolio beleid.
- Deelnemers kennen de methoden om te komen tot prijszetting en prijsoptimalisatie.
- Deelnemers kennen de relatie tussen prijszetting en winstgevendheid.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: product- en prijsbeleid.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het productportfoliobeleid van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat te doorgronden op welke wijze binnen en buiten de organisatie vorm gegeven kan worden aan open innovatie.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het prijsbeleid van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen voor hun organisatie.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig een strategie te bepalen betreffende het productportfolio- en prijsbeleid.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende product- en prijsbeleid te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een productportfolio- en prijsbeleid te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het productportfolio- en prijsbeleid van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Nagle Th.T, Hogan J.E. & Zale J The strategy and tactics of pricing (5th ed.). Pearson, 2011.

Het handboek van deze module focust op prijsbeleid. Het brede spectrum inzake productbeleid wordt middels een selectie van wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Bijmolt T.H.A., van Heerde H.J. & Pieters R.G.M. "New empirical generalizations on the determinants of price elasticity," *Journal of Marketing Research*, 42, 141 – 156 (May 2005).
- Broniarczyk S., Hoyer W.D., and McAlister L. "Consumers' perception of the assortment offered in a category: The impact of item reduction," *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 166-176 (May 1998).
- Geyskens I., Gielens K. , and Gijsbrechts (2010), Proliferating private label portfolios, *Journal of Marketing Research*, 47, 791–807 (October 2010).
- Golder P.N. & Tellis G.J., "Pioneering advantage: Marketing logic or marketing legend?," *Journal of Marketing Research*, 30, 158 - 170 (1993).
- Heil O.P. & Helsen K., "Toward an understanding of price wars," *International Journal of Research in Marketing*, 18, 83 – 98 (2001).
- Kumar N., "Strategies to fight low-cost rivals," *Harvard Business Review*, 84 (12), 104 – 112 (December 2006).

- Kusum A., Bradlow E., Draganska M., Nijs V., Rooderkerk R., Sudhir K., Wilbur K. and Zhang J. (2010), "Empirical Models of Manufacturer-Retailer Interaction: A Review and Agenda for Future Research," *Marketing Letters*, 21 (3), 273-285 (2010).
- Quelch J.A. & David . "Extend profits, not product lines," *Harvard Business Review*. 72 (5), 153 - 160, (Sep/Oct 1994).
- Stremersch S. & Tellis G.J., "Strategic bundling of products and prices: a new synthesis for marketing," *Journal of Marketing*, 66, 55 – 72 (January 2002).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Berkun S. *The myths of innovation*. O'Reilly, 2010.
- Chesbrough H. *Open innovation*. Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen C.M., Anthony S.D. & Roth E.A. *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press, 2004.
- Cram T. *Smarter pricing. How to capture more value in your market*. Pearson, 2006.
- Cusumano M.A. *Staying power*. Oxford University Press, 2010.
- Docters R.G., Reopel M.R., Sun J.M. & Tanny S.M. *Winning the profit game. Smarter pricing, smarter branding*. McGraw-Hill, 2004.
- Dolan R.J. & Simon H. *Power pricing. How managing price transforms the bottom line*. Free Press, 1996.
- Govindarajan V. & Trimble C. *10 Rules for strategic innovators*. Harvard Business School Press, 2005.
- Griffin A., Price R.L. & Vojak B.A. *Serial innovators*. Stanford Business Books, 2012.
- Holden R.K. & Burton M.R. *Pricing with confidence*. Wiley, 2008.
- Lerner J. *The architecture of innovation. The economics of creative organizations*. Harvard Business Review Press, 2012.
- Prahalad C.K. & Ramaswamy V. *The future of competition. Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, 2004.
- Simon H., Bilstein F.F. & Luby F. *Manage for profit, not for market share*. Harvard Business School Press, 2006.
- Skarzynski P. & Gibson R. *Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates*. Harvard Business School Press, 2008.

Literatuur voor de boekbespreking is:

Inside Apple

Adam Lashinsky, 2012.

Toetsing:

Individueel paper

Het doel van het individuele modulepaper is een analytische neerslag bieden van wat in de voorgaande module aan de orde is geweest. De deelnemer toont in het paper aan dat hij/zij met de

modulestof kan werken en deze kan omzetten voor probleemoplossingen en voor een beleidsrelevante aanpak van organisatie- en managementvraagstukken die zich in de eigen organisatie voordoen op thema's die in de module zijn behandeld.

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Cursusbeschrijving:

In deze module staat communicatie en branding centraal. Ondernemingen communiceren hun waardepropositie naar klanten, maar ook naar andere belanghebbenden (bv. media, overheid, leveranciers). Middels advertenties, PR, direct marketing en andere communicaties veroveren ondernemingen de 'mind of the customer'. De verschillende vormen van communicatie worden besproken, evenals de trade-offs (Prof.dr. Theo Poiesz). Gegeven het hedendaagse belang, wordt het online communicatiegebeuren in een specifieke module behandeld (Module 9).

Specifieke aandacht wordt besteed aan het belang van merken voor organisaties en klanten nu en in de toekomst. We besteden uitgebreid aandacht aan merkidentiteit, merkpositionering en merkimago vanuit zowel een theoretisch als een praktisch perspectief. Nieuwe inzichten hoe deze concepten te meten en te managen worden besproken en geoefend.

Na module 1 wordt hier opnieuw een marketing experience dag ingevoegd, op locatie bij een marketingcommunicatiebureau, om de deelnemers hands-on ervaring te laten opdoen met de ins en outs van marketingcommunicatie (Drs. Menno Jansen, i.s.m. Prof.dr. Rudy Moenaert).

In deze module nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek - in de vorm van een live-webinar - aan de overige deelnemers.

Docenten:

Prof.dr. Th.B.C. Poiesz (Theo)
Mevr. A. Lagae (Anouk)
Prof.dr. H.S.J. Robben (Henry)
Prof.dr. W.J.M. Reijnders (Will)
Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)
Drs. M.C.J. Jansen (Menno)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de uitgangspunten van marketingcommunicatie.
- Deelnemers hebben kennis van de rol van marketingcommunicatie binnen de marketingstrategie van organisaties.
- Deelnemers hebben kennis van de werking van belangrijkste marketingcommunicatie-instrumenten: bv. Massamediale reclame, verkoopspromotie, direct marketing, PR, etc.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van het brand-managementproces.
- Deelnemers hebben kennis van de belangrijkste drivers van Brand Equity.

- Deelnemers hebben kennis van de belangrijkste concepten in de brand management praktijk, met name merkidentiteit, merkimago, merkarchitectuur en merkpositionering.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: marketingcommunicatie (strategie) en Brand Management.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het marketingcommunicatiebeleid van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het beleid met betrekking tot Brand Management van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat de belangrijkste drivers van de Brand Equity te benoemen en de organisatie van advies te dienen op dit terrein.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende marketingcommunicatie- en brandmanagementstrategie te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een marketingcommunicatie- en brandmanagementstrategie te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het productportfolio- en prijsbeleid van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Keller K.L. *Strategisch merkenmanagement (3de Editie)*. Pearson, 2010.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Dowling G.R. "Corporate reputations: should you compete on yours?", *California Management Review*, 46 (3), 19 - 36 (spring 2004).
- Erdem T., Swait J. & Valenzuela A. "Brands as signals: a cross-country validation study," *Journal of Marketing*, 70, 30 - 49 (January 2006).
- Morgan N.A. & Rego L.L. "Brand portfolio strategy and firm performance," *Journal of Marketing*, 73, 59 – 74 (January 2009).
- Joshi A. & Hanssens D.M. "The direct and indirect effects of advertising spending on firm value," *Journal of Marketing*, 74, 20 - 33 (January 2010).
- Lodish L.M. & Mela C.F. "If brands are built over years, why are they managed over quarters?", *Harvard Business Review*, 104 - 112 (July - August 2007).
- Lodish L.M., Abraham M., Kalmenson S., Livelsberger J., Lubetkin B., Richardson B. & Stevens M.E. "How TV advertising works: a meta-analysis of 389 real world split cable TV advertising experiments," *Journal of Marketing Research*, 32, 125 - 139 (May 1995).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Aaker D.A. *Brand relevance*. Jossey Bass, 2011.
- Aaker D.A. *Brand portfolio strategy*. Free Press, 2004.
- Cheverton P. *Key account management*. Kogan Page, 2012 (5th ed.).
- De Pelsmacker P., Geuens M. & Van den Bergh J. *Marketing communications. A European perspective*. Pearson, 2013.
- Floor K. & van Raaij F. *Marketingcommunicatiestrategie*. Noordhoff, 2010 (6de ed.)
- Fombrun C.J. *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, 1996.
- Kapferer J.N. *The new strategic brand management*. Kogan Page, 2012 (5th ed.).
- Keller K.L., Aperia T. & Georgson M. *Strategic brand management: a European perspective*. Financial Times/Prentice Hall, 2011.
- Newman M. *The 22 irrefutable laws of advertising*. Wiley, 2004.
- Ogilvy D. *Ogilvy on advertising*. Prion Books, 2007 (nieuwe ed.).
- Oomen A. *Hebbes!* Academic Service, 2012.
- Percy L. & Rosenbaum-Elliott R. *Strategic advertising management*. Oxford University Press, 2012.
- Ries A. & Trout J. *The 22 immutable laws of marketing*. HarperBusiness, 1993.
- Seitel F.P. & Doorley J. *Rethinking reputation*. Palgrave, 2012.
- Trout J. *The new positioning*. McGraw-Hill, 1996.
- Twitchell J.B. *Twenty ads that shook the world*. Three Rivers Press, 2000.

Literatuur voor de boekbespreking is:

Rethinking Reputation

Seitel & Doorley, 2012.

Toetsing:

Groepsopdracht – o.b.v. bedrijvenbezoek/cocreatie opdracht

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Cursusbeschrijving:

Persoonlijke verkoop vormt een belangrijke pijler van het marktsucces van een onderneming. De interface tussen marketing en verkoop verloopt stroef, terwijl het net een heel belangrijke interface betreft. Er wordt ingegaan op de basistheorieën inzake verkoopbeleid, en de factoren die de verkoopspersoonlijkheid bepalen. De verschillende benadering van transactioneel verkopen en relatiegericht account management worden toegelicht. Specifieke aandacht wordt besteed aan de dynamiek die de sales discipline in het huidige tijdsgewricht kenmerkt (Dr. Régis Lemmens).

Distributie is een belangrijke factor in markten met veel concurrentie. De module richt zich op machtsrelaties en potentiële kanaalconflikten tussen de partijen in de keten, deze spelen een belangrijke rol en bepalen de kracht van het totale kanaal.

Een diepgaande analyse van het distributiekanaal kan leiden tot nieuwe ideeën over distributie en klantsegmentatie. Het inzetten van meerdere kanalen voor het leveren van optimale klantwaarde kan een interessante en zelf noodzakelijke optie zijn. Daarom is er veel aandacht voor de mogelijkheden en risico's van multi-marketing channel management, en de belangrijke evoluties inzake retail- en trade marketing (Prof.dr. Will Reijnders).

In deze module nodigen we een gastspreker op maandagavond uit. De gastspreker is Tim Schuurman, medeoprichter van Designthinkers.nl.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek – in de vorm van een live-webinar – aan de overige deelnemers.

Docenten:

Dr.R. Lemmens (Régis)
Prof.dr. W.J.M. Reijnders (Will)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de uitgangspunten van verkoopmanagement en distributiekanaal-management (omnichannel management).
- Deelnemers hebben kennis van de interface tussen marketing en verkoop.
- Deelnemers kennen de werking van verkoop- en accountmanagement.
- Deelnemers kennen de bijdrage van persoonlijke verkoop en relatiemanagement aan de waardepropositie van de organisatie.
- Deelnemers kennen de werking van marketing channels en marketingchannelmanagement.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van omnichannel marketing.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van channel power- & conflict management.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: marketing channel management,

omnichannel management, verkoop- en accountmanagement.

- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het verkoop- en accountmanagementbeleid van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het beleid met betrekking tot marketing channel management en omnichannel management van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende verkoop-, accountmanagement te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een verkoop- en accountmanagement strategie te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende marketing channel management en omnichannel management te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een marketing channel – en omnichannel strategie te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het productportfolio- en prijsbeleid van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Zoltners A.A., Sinha P. & Lorimer S.E. *Building a winning sales force*. Amacom, 2009.

Dit handboek wordt voor het onderdeel distributiestrategie aangevuld met een selectie van (minimaal 2) wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Ahearne M., Lam S.K., Mathieu J.E. & Bolander W. "Why are some salespeople better at adapting to organizational change," *Journal of Marketing*, 74, 65 - 79 (May 2010).
- Ailawadi K.L., Pauwels K. & Steenkamp J.B.E.M. "Private-label use and store loyalty," *Journal of Marketing*, 72, 19 – 30 (November 2008).
- Blocker C.P., Houston M.B., Flint D.J. "Unpacking what a 'relationship' means to commercial buyers: how the relationship metaphor creates tension and obscures experience," *Journal of Consumer Research*, 38 (5), 886 - 908 (February 2012).
- Frazier G.L., Maltz E., Antia K.D. & Rindfleisch A. "Distributor sharing of strategic information with suppliers," *Journal of Marketing*, 73, 31 - 43 (July 2009).
- Homburg C., Jensen O. & Krohmer H. "Configurations of marketing and sales: a taxonomy," *Journal of Marketing*, 72, 133 - 154 (March 2008).
- Homburg C., Workman J.P. & Jensen O. "A configurational perspective on key account management," *Journal of Marketing*, 66, 38 – 60 (April 2002).

- Homburg C., Workman J.P. Jr. & Jensen O. "A configurational perspective on key account management," *Journal of Marketing*, 66, 38 - 60 (April 2002).
- Hughes D.E., Le Bon J. & Malshe A. "The marketing-sales interface at the interface: creating market-based capabilities through organizational synergy," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 57 - 72 (Winter 2012).
- Kabadayi S., Eyuboglu N. & Thomas G.P. "The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment," *Journal of Marketing*, 71, 195 - 211 (October 2007).
- Moncrief W.C. & Marshall G.W., "The evolution of the seven steps of selling," *Industrial Marketing Management*, 34, 13 – 22 (2005).
- Narus J.A. & Anderson J.C. "Rethinking distribution," *Harvard Business Review*, 112 - 120 (July - August 1996).
- Nunes P.F. & Cespedes F.V. "The customer has escaped," *Harvard Business Review*, 96 - 105 (November 2003).
- Rangan V.K. "The promise and rewards of channel stewardship," *Sloan Management Review*, 42 - 49 (July / August 2006).
- Trailer B. & Dickie J. "Understanding what your sales manager is up against," *Harvard Business Review*, 48 - 55 (July - August 2006).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Capon N. *Key account management and planning*. Free Press, 2001.
- Charan R. *What the customer wants you to know*. Penguin Books, 2007.
- Coughlan A.T., Anderson E., Stern L.W. & El-Ansary A.I. *Marketing channels*. Prentice-Hall, 2011 (7th ed.).
- Friedman L. *Go to market strategy*. Butterworth-Heinemann, 2002.
- Friedman L.G. & Furey T.R. *The channel advantage*. Butterworth-Heinemann, 1999.
- Gustafsson A. & Johnson M.D. *Competing in a service economy*. Jossey-Bass, 2003.
- Jolles R.L. *Customer centered selling*. Free Press, 1998.
- Kumar N. & Steenkamp J.B.E.M. *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*. Harvard Business School Press, 2007.
- Levy & Weitz. *Retailing Management* (8th Edition). McGraw-Hill (2012).
- Rackham N. & DeVincentis J.R. *Rethinking the sales force*. McGraw-Hill, 1999.
- Rangan K.V. *Transforming your go-to-market strategy*. Harvard Business School Press, 2006.
- Zoltners A.A., Sinha P. & Lorimer S.E. *Building a winning sales force*. Amacom, 2009.
- Zoltners A.A., Sinha P. & Lorimer S.E. *Sales force design for strategic advantage*. Palgrave, 2004.
- Wilson H., Street R. & Bruce L. *The multichannel challenge*. Butterworth-Heinemann, 2008.

Literatuur voor de boekbespreking is:

To sell is human

Dan Pink, 2012

Toetsing:*Individueel paper*

Het doel van het individuele modulepaper is een analytische neerslag bieden van wat in de voorgaande module aan de orde is geweest. De deelnemer toont in het paper aan dat hij/zij met de modulestof kan werken en deze kan omzetten voor probleemoplossingen en voor een beleidsrelevante aanpak van organisatie- en managementvraagstukken die zich in de eigen organisatie voordoen op thema's die in de module zijn behandeld.

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Module 8 Dienstenmarketing (3 ECTS)

Cursusbeschrijving:

In deze module wordt uitgebreid stilgestaan bij de gevolgen van de in het voorafgaande behandelde stof voor de ontwikkeling van diensten en marketingbeslissingen. Management van dienstverleningsprocessen en de meest recente inzichten en ontwikkelingen in de dienstenmarketing worden besproken. Daarnaast zijn het managen van kwaliteitsperceptie en het creëren van klanttevredenheid en loyaliteit belangrijke onderwerpen in deze module.

Dienstenmarketing komt in alle economische activiteiten voor, in for-profit als not-for-profit, in B2B en B2C, en ook in traditionele productondernemingen! Niet iedere onderneming zal volop de principes van de 'experience economy' nastreven. Maar iedere organisatie beoogt klanttevredenheid te realiseren, omdat dit ook bijdraagt tot een winstgevende marketingstrategie. Centraal in deze module staat het begrip 'customer lifetime value' en hoe deze te optimaliseren. Belangrijk is hierbij dat de kwaliteit en de tevredenheid van de eigen medewerkers, en de klantgerichtheid van de organisatiecultuur, in belangrijke mate bijdragen tot de tevredenheid van de klanten (Prof. Juan Serrano).

Om deelnemers een actieve kennismaking met dienstenmarketing te laten verkrijgen, wordt een begeleide on-site marketingdag georganiseerd, waar de centrale begrippen van de eerste twee dagen in de praktijk getoetst worden. (Drs. Menno Jansen i.s.m. Prof.dr. Rudy Moenaert)

In deze module nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Prof. J.M. Serrano (Juan)

Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)

Drs. M.C.J. Jansen (Menno)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de conceptuele verschillen tussen productketens en dienstenketens.
- Deelnemers kennen de meest relevante theorieën in het dienstemarketing domein (ic. *Service Profit Chain* en het *Servequal model*).
- Deelnemers kennen de rol van medewerkers in de dienstenketen en de invloed die hij/zij kan uitoefenen op de verwachting en de uiteindelijke perceptie van de klant.
- Deelnemers kennen de principes, onderlinge afhankelijkheden en praktische toepassing (management) van de concepten gepercipieerde en gerealiseerde kwaliteit, klanttevredenheid, retentie en loyaliteit.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: dienstenmarketing, gepercipieerde en gerealiseerde kwaliteit, klanttevredenheid, retentie en loyaliteit.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de kwaliteit van de dienstverlening van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig het beleid van hun organisatie met betrekking tot klanttevredenheid, retentie en loyaliteit te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende dienstenmarketing, kwaliteit van dienstverlening, klanttevredenheid, retentie en loyaliteit te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een beleid met betrekking tot kwaliteitsverbetering van de dienstverlening te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een beleid met betrekking tot klanttevredenheid, retentie en loyaliteit te formuleren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het productportfolio- en prijsbeleid van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M.J. & Gremler D.D. *Services Marketing. Integrating customer focus across the firm. (2nd European Edition)*. McGraw-Hill, 2012.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Barger P. & Grandey A., "Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms," *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1229 – 1238 (2006).
- Dasu S. & Chase R.B. "Designing the soft side of customer service," *Sloan Management Review*, 52 (1), 33 – 39 (Fall 2010).
- Dixon M., Freeman K. & Toman N. "Stop trying to delight your customers," *Harvard Business Review*, 88, 116 – 122 (July – August 2010).
- Edvardsson B., Ng G., Min C.Z., Firth R. "Does service-dominant design result in a better service system," *Journal of Service Management*, 22 (4), 540 - 556 (2011).
- Homburg C., Wieseke J. & Bornemann T. "Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge," *Journal of Marketing*, 73, 64 – 81 (July 2009).
- Keiningham T.L., Cooil B., Andreassen T.W. & Aksoy L. "A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth," *Journal of Marketing*, 71, 39 – 51 (July 2007).

- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. & Evans K.R. "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis," *Journal of Marketing*, 70, 136 - 153 (October 2006).
- Payne A. & Frow P. "A strategic framework for customer relationship management," *Journal of Marketing*, 69, 167 - 176 (October 2005).
- Ramdas K., Teisberg E. & Tucker A.L. "Four ways to reinvent service delivery," *Harvard Business Review*, 90, 98 - 106 (December 2012).
- Vandermerwe S. "How increasing value to customers improves business results," *Sloan Management Review*, 42(1), 27-37 (2000).
- Vargo S.L. & Lusch R.F. "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68, 1-17 (January 2004).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Bund B.E. *The outside-in corporation*. McGraw-Hill, 2006.
- Gupta S. & Lehmann D.R. *Managing customers as investments*. Wharton School Publishing, 2005.
- Gustafsson A. & Johnson M.D. *Competing in a service economy*. Jossey-Bass, 2003.
- Hsieh T. *Delivering happiness. A path to profits, passion, and purpose*. Business Plus, 2010.
- Lusch R.F. & Vargo S.L. (eds.) *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*. M.E. Sharpe, 2006.
- Nayar V. *Employees first, customers second*. Harvard Business Press, 2010.
- Pine B.J. & Gilmore J.H. *The experience economy (updated edition)*. Harvard Business School Press, 2011.
- Reichheld F. *The ultimate question. Driving good profits and true growth*. Harvard Business School Press, 2006.
- The Disney Institute. *Be our guest*. Disney Editions, 2001.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J. & Gremler D.D. *Services marketing. Integrating focus across the firm*. McGraw-Hill, 2009 (5th ed.)

Literatuur voor de boekbespreking is:

Uncommon Service

Frances Frei & Anne Morriss, 2012

Toetsing:

Groepsopdracht – o.b.v. bedrijvenbezoek/cocreatie opdracht

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Cursusbeschrijving:

Deze module gaat in op één van de belangrijkste vraagstukken waarmee marketeers uit alle geledingen en alle organisaties geconfronteerd worden: welke kansen en bedreigingen biedt het digitale tijdperk ons, en hoe kunnen we daar optimaal op inspelen.

Tijdens de colleges wordt het concept 'online marketing strategie' in al zijn facetten doorgelicht. Eerst wordt een strategisch perspectief genomen, m.n., strategische analyse van de online context en competenties, online STP en business modellen, en het ontwerpen en implementatie van het online kanaal evenals (eventueel) een multi-channel strategie. Tevens worden de operaties nader belicht, m.n., de online marketingmix (zoals bv. online branding, digitale producten, online en dynamische prijszetting, e-orderafhandeling etc.).

Het internet heeft, middels de sociale media (Facebook, Twitter, etc.), de communicatie én de samenwerking van de onderneming met de klant getransformeerd. Dit wordt uitvoerig behandeld, evenals de recente trends inzake o.m. mobile commerce (Prof. Steven van Belleghem - Dag 3 van de module).

Docenten:

Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)
Prof. S. van Belleghem (Steven)
Mr. T.M. Edens MM (Thomas)
Dhr. D. Van Petegem (Dado)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de uitgangspunten van e-commerce (bijvoorbeeld search engine marketing, mobile commerce, dialogue marketing).
- Deelnemers kennen de marketing impact van de meest gangbare digitale distributie- en communicatiekanalen (internet en social media).
- Deelnemers kennen de impact van de digitale kanalen op het consumentengedrag (de e-consumer).
- Deelnemers kennen de strategische management principes van digitale marketing.
- Deelnemers kennen de strategische uitgangspunten van een omni-channelbeleid.
- Deelnemers kennen de verschillende methoden voor on-line research.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het verrichten van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: e-commerce, digitale marketing, mobile commerce, omni-channel marketing, klantgedrag in een e-omgeving.
- Deelnemers zijn in staat de mogelijkheden die de digitale kanalen heden ten dage bieden voor organisaties te vertalen naar een e-commerce beleid.
- Deelnemers zijn in staat een 'on-line-marketingplan' op te stellen.
- Deelnemers zijn in staat de impact van mobile commerce op hun organisatie te doorgronden.
- Deelnemers zijn in staat de consequenties van een on-line marketing strategie voor de bestaande

distributie- en communicatiekanalen te doorgronden.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende e-marketing en mobile commerce te bestuderen en te interpreteren.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de uitgangspunten te definiëren voor een on-line marketing plan.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig on-line marktonderzoek op te zetten en uit te voeren.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om te bepalen welke marktonderzoeksmethodieken in welke omstandigheden verantwoord toegepast kunnen worden.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op de uitkomsten van marktonderzoek.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Laudon K.C. & Traver C.G. *E-commerce 2013 (9th Edition)*. Pearson, 2013.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Beliveau-Dunn J. "How Cisco's learning network became a social hub for the IT industry," *Sloan Management Review*, (February 2013).
- Berger J. & Milkman K.L. "What Makes Online Content Viral?", *Journal of Marketing Research*. 49, 192 - 205 (April 2012).
- Evanschitzky H., Iyer G.R., Hesse J. & Ahlert D. "E-satisfaction: a re-examination," *Journal of Retailing*, 80, 239 - 247 (2004).
- Hoffman D.L. & Fodor M. "Can you measure the ROI of your social media marketing," *Sloan Management Review*, 52 (1), 41 - 49 (Fall 2010).
- Kaplan A.M. & Haenlein M. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media," *Business Horizons*, 53, 59 - 68 (2010).
- Zettelmeyer F., Morton F.S. & Silva-Risso J. "How the internet lowers prices: evidence from matched survey and automobile transaction data," *Journal of Marketing Research*, 43, 168 - 181 (May 2006).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Allen P. *Idea man. A memoir by the co-founder of Microsoft*. Portfolio Penguin, 2011.
- Brandt R.L. *One click. Jeff Bezos and the rise of Amazon.com*. Portfolio Penguin, 2011.
- Cusumano M.A. & Yoffie D.B. *Competing On Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft*. Simon and Schuster, 1997.

- Evans Ph. & Wurster Th.S. *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press, 1999.
- Isaacson W. *Steve Jobs*. Simon & Schuster, 2011.
- Lanting M. *Connect!* Business Contact, 2010.
- McKinsey Global Institute. *10 IT-enabled business trends for the decade ahead*. McKinsey & Company, May 2013.
- Papazoglou M.P. & Ribbers P.M.A. *e-Business. Organizational and technical foundations*. Wiley, 2006.
- Rayport J.F. & Jaworski B.J. *e-Commerce*. McGraw-Hill, 2001.
- Tapscott D. *Grown up digital. How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill, 2009.
- Van Belleghem S. *The conversation company*. LannooCampus, 2012.
- Van Belleghem S. *The conversation manager*. LannooCampus, 2010.

Toetsing:

Individueel paper

Het doel van het individuele modulepaper is een analytische neerslag bieden van wat in de voorgaande module aan de orde is geweest. De deelnemer toont in het paper aan dat hij/zij met de modulestof kan werken en deze kan omzetten voor probleemoplossingen en voor een beleidsrelevante aanpak van organisatie- en managementvraagstukken die zich in de eigen organisatie voordoen op thema's die in de module zijn behandeld.

Cursusbeschrijving:

Marketeers en commerciële medewerkers zijn in feite de architecten van veel kernprocessen in een onderneming. In die hoedanigheid werken ze samen met andere functies om optimale waarde voor de klanten en de onderneming te creëren. In deze module hebben we 3 kritische interfaces geselecteerd.

In een eerste deel wordt de interface tussen marketing en supply chain management belicht. In veel organisaties zijn de effectiviteit en de efficiëntie van de logistieke processen zeer bepalend voor de geleverde klantwaarde. Een speciaal aandachtspunt hierbij vormt het inkoopbeheer (Dag 1 - Prof.dr. Arjan van Weele).

Een tweede interface betreft de samenwerking tussen marketing en finance. Marketing creëert winst voor de commerciële onderneming (en toegevoegde waarde voor de not-for-profit organisatie) middels de waarde die de onderneming creëert voor haar klanten. Marketeers kunnen enkel de klant buiten de ondernemingsmuren overtuigen, indien ze eerst de interne klant overtuigd hebben. Marketing is ook accountable. Inzichten vanuit het vakgebied Management Accounting & Control bieden belangrijke mogelijkheden om marketingactiviteiten te ondersteunen en te evalueren. Vanuit het Accounting perspectief komen Activity-Based Costing (ABC) en Customer Profitability Analysis (CPA) aan bod en komt het maken van investeringsanalyses naar voren. Control draait om prestatieanalyse en beloning. De gepresenteerde inzichten in deze module lichten de directe relatie met inkoopbeslissingen en prijsstelling toe (Dag 2 - Prof.dr.ir. Michael Corbey).

De laatste interface waar de opleiding uitgebreid bij stilstaat betreft de maatschappelijke interface. Onder de noemer 'corporate social responsibility' wordt in essentie de overstap gemaakt van 'creating shareholder value' naar 'creating shared value'. De winst moet niet gemaximaliseerd worden, maar geoptimaliseerd, in het belang van de stakeholders intern en extern aan de organisatie. (Dag 3 - spreker t.b.a.).

In deze module nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Prof.dr. A.J. van Weele (Arjan)

Prof.dr.ir. M.H. Corbey (Michael)

Mw. prof.dr.ir. G.M. van Dijk (Gerda)

To be announced

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van Supply Chain Management.
- Deelnemers kennen de impact van Supply Chain Management op de creatie van klantwaarde.
- Deelnemers kennen de relatie tussen Supply Chain Management en het functioneren van de markt.
- Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van Management en Financial Accounting.
- Deelnemers kennen de verschillende methoden van waardebepaling in relatie tot klantwaarde.
- Deelnemers kennen de principes van waardecreatie (Value Based Management) door middel van operationele geldstromen (begrippen als NOPAT, WACC, EVA etc. komen aan de orde).
- Deelnemers kennen de methoden van kostprijs berekening, inclusief Activity Based Costing.
- Deelnemers kennen de relatie tussen Activity Based Management en Customer Profitability.
- Deelnemers kennen de maatstaven die de effectiviteit van marketinginspanningen in kaart kunnen brengen.
- Deelnemers kennen de uitgangspunten van Corporate Social Responsibility en weten op welke wijze dit bij kan dragen aan waardecreatie vanuit klantperspectief.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: de impact van Supply Chain Management op de marketingoperatie; marketing accountability en Corporate Social Responsibility.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de invloed van het functioneren van de Supply Chain op hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de accountability van hun marketinginspanningen te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zich een mening te vormen met betrekking tot het Corporate Social Responsibility beleid van hun organisatie en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende, Marketing Accountability en Corporate Social; Responsibility te bestuderen en te interpreteren;.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de invloed van Supply Chain Management op het marketingbeleid van hun organisatie te duiden en te verwerken in het desbetreffende beleid.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de invloed van Corporate Social Responsibility op het marketingbeleid van hun organisatie te duiden en te verwerken in het desbetreffende beleid.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de marketinginspanningen van hun organisatie op accountability principes te toetsen en te verwerken in beleidsuitgangspunten.

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het Corporate Social; Responsibility beleid van hun eigen organisatie.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

Voor deze module wordt niet één handboek gekozen, maar maken de docenten een keuze uit wetenschappelijke artikelen en casestudies op elk van de drie deeldomeinen.

Wetenschappelijke artikelen:

- Lepak D.P., Smith K.G. & Taylor M.S., "Value creation and value capture: A multilevel perspective," *Academy of Management Journal*, 32 (1), 180 – 194 (2007).
- Srinivasan S. & Hanssens D.M. "Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions," *Journal of Marketing Research*, 46, 293 – 312 (June 2009).
- Corbey, M.H. "Time-Driven Activity-Based Costing – De tijd zal het leren?," *MAB Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82 (11), 477-484 (2008).
- Corbey, M.H. & Slagmulder R. "De lange en moeizame weg naar Customer Profitability Analysis (CPA)," *MAB Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79 (10), 495-501 (2005).
- Porter M.E. & Kramer M.R. "Creating shared value," *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62 – 77 (January – February 2011).
- Fisher M.L. "What is the right supply chain for your product?" *Harvard Business Review*, 75 (2), 75 (2), 105 - 116 (March - April 1997).
- Magretta J. "Fast, global, and entrepreneurial: supply chain management, Hong Kong style," *Harvard Business Review*, 76 (5) 102 - 114 (September - October 1998).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Berman K. & Knight J. *Financial intelligence*. Harvard Business School Press, 2006.
- Davis J. *Measuring marketing. 103 Key metrics every marketer needs*. Wiley, 2007.
- Farris P.W., Bendle N.T., Pfeifer Ph.E. & Reibstein D.J. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Wharton School Publishing, 2006.
- Koller T., Dobbs R. & Huyett B. *The four cornerstones of corporate finance*. Wiley, 2011.
- Malcolm McDonald and Peter Mouncey. *Marketing Accountability: How to measure marketing effectiveness*. Kogan Page, 2009.
- Mott G. *Accounting for non-accountants (8th ed.)*. Kogan Page, 2012.
- Shaw R. & Merrick D. *Marketing payback. Is your marketing profitable?* Pearson, 2005.
- Sisodia R., Sheth J. & Wolfe D.B. *Firms of endearment. How world-class companies profit from passion and purpose*. Wharton School Publishing, 2007.

Literatuur voor de boekbespreking is:

Good Works

Kotler Ph., Hessekiel D. & Lee N.R., 2012

Toetsing:*Individueel paper*

Het doel van het individuele module-paper is een analytische neerslag bieden van wat in de voorgaande module aan de orde is geweest. De deelnemer toont in het paper aan dat hij/zij met de modulestof kan werken en deze kan omzetten voor probleemoplossingen en voor een beleidsrelevante aanpak van organisatie- en managementvraagstukken die zich in de eigen organisatie voordoen op thema's die in de module zijn behandeld.

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Module 11 Marketing leiderschap (3 ECTS)

Cursusbeschrijving:

Een van de belangrijkste uitdagingen van marketing is het verankeren van de nieuwe marketinginzichten (zoals tijdens de overige modules behandeld) binnen de organisatie. Het vermogen om veranderingsprocessen binnen organisaties te begeleiden en dus succesvol te implementeren is dan ook een essentieel bestandsdeel van de vaardigheden set van een hedendaagse senior manager (lees in dit geval Marketeer). In deze module wordt derhalve aandacht besteed aan het begrijpen van de leiderschapsstijl en voorkeuren, het vormgeven en managen van organisatiecultuur, het managen van verandering (of is het managen van verrassing) en politiek in organisatieverandering: managing the politics.

In deze module, zoals in de meeste andere modules, nodigen we een gastspreker uit om tijdens één van de avondsessies een praktijkgetuigenis te brengen over het onderwerp van de module. De keuze van de gastspreker wordt bepaald in functie van het onderwerp, de samenstelling van de groep, en de marketingactualiteit van het moment.

Boekbespreking: Tijdens de andere avondsessie bespreekt een team van de deelnemers een door de Academic Director verkozen boek en presenteert het boek aan de overige deelnemers.

Docenten:

Dr. M. Sfirtsis (Toni)

Prof.dr. J. de Vuijst (Jan)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van verandermanagement.
- Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van leiderschap. Tevens hebben zij kennis van de verschillende leiderschapsstijlen die in dit kader toegepast kunnen worden.
- Deelnemers kennen de impact van de verschillende leiderschapsstijlen op de (marketing) organisatie.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: verandermanagement, leiderschap en leiderschapsstijlen.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig de invloed van het functioneren van de (marketing) organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.
- Deelnemers zijn in staat zelfstandig een veranderplan op te stellen en te komen tot implementatie.
- Deelnemers zijn in staat zich een mening omtrent hun eigen functioneren als leider binnen de organisatie.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties hun eigen leiderschapsstijl te doorgronden alsmede de impact hiervan op de organisatie in het algemeen en de medewerkers in het bijzonder.
- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een veranderplan op te stellen ten behoeve van de noodzakelijk door te voeren veranderingen als gevolg van marketingbeslissingen.

Literatuur:

Verplichte literatuur bij deze module:

- Birkinshaw J. *Reinventing management*. Jossey-Bass, 2010.

Dit handboek wordt door de docenten aangevuld met minimaal 2 wetenschappelijke artikelen en casestudies uit onderstaande lijst en/of aansluitend bij het onderwerp van de module.

Wetenschappelijke artikelen:

- Gupta A.K., Smith K.G. & Shalley C.E. "The interplay between exploration and exploitation," *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693 – 706 (2006).
- Hanssens D.M., Rust R.T. & Srivastava R.K. "Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact," *Journal of Marketing*, 73, 115 – 118 (November 2009).
- Hornsby J.S., Kuratko D.F. & Zahra S.A., "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale," *Journal of Business Venturing*, 17, 253 – 273 (2002).
- Kets de Vries M., "'Doing an Alexander': Lessons on leadership by a master conqueror," *European Management Journal*, 21 (3), 370 – 375 (June 2003).
- Lehmann, D.R. (2004), "Metrics for making marketing matter," *Journal of Marketing*, 68 (4), 73 - 75.
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts," *Academy of Management Review*, 22 (4), 853 – 886 (1997)
- Rust, R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V. and Srivastava R.K. (2004), "Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions," *Journal of Marketing*, 68 (4), 76 - 89.
- Sirkin H.L., Keenan P. & Jackson A., "The hard side of change management," *Harvard Business Review*, 83 (10), 108 - 118 (October 2005).
- Srinivasan S. & Hanssens D.M. "Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions," *Journal of Marketing Research*, 46, 293 – 312 (June 2009).
- Verhoef P.C. & Leeflang P.S.H. "Understanding the marketing department's influence within the firm," *Journal of Marketing*, 73, 14 – 37 (March 2009), p. 26.
- Wiesel T., Skiera B. & Villanueva J. "Customer equity: An integral part of financial reporting," *Journal of Marketing*, 72, 1 – 14 (March 2008).

Aanbevolen literatuur bij deze module:

Deelnemers die zich verder wensen te bekwamen in de materie van deze module, kunnen dit aan de hand van de onderstaande literatuur. Dit is optioneel, maar kan nuttig zijn wanneer het eindproject betrekking heeft op de behandelde thema's van deze module. Daarnaast raden we de deelnemers

eveneens aan om literatuuradvies in te winnen bij de docenten van deze module.

- Ashkenas R. *Simply effective. How to cut through complexity in your organization and get things done*. Harvard Business Press, 2010.
- Collins J. *Good to great*. Random House, 2001.
- Collins J.C. & Porras J.I. *Built to last. Successful habits of visionary companies*. HarperCollins, 1997.
- Goffee R. & Jones G. *Why should anybody be led by you? What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Press, 2006.
- Heath C. & Heath D. *Made to stick. Why some ideas take hold and others come unstuck*. Random House, 2007.
- Heath C. & Heath D. *Switch. How to change things when change is hard*. Random House, 2010.
- Hrebiniak L.G. *Making strategy work*. Wharton School Publishing, 2005.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter J.P. & Cohen D.S. *The heart of change*. Harvard Business School Press, 2002.
- Mintzberg H. *Managing*. Pearson, 2009.
- Morrell M. & Capparell S. *Shackleton's way. Leadership lessons from the great Antarctic explorer*. Nicholas Brealey Publishing, 2001.
- Nieto-Rodriguez A. *The focused organization. How concentrating on a few key initiatives can dramatically improve strategy execution*. Gower, 2012.
- Vermeulen F. *Business exposed. The naked truth about what really goes on in the world of business*. Pearson, 2010.

Literatuur voor de boekbespreking is:

From complexity to simplicity

Simon Collinson & Melvin Jay, 2012

Toetsing:

Individuele presentatie op basis van colleges Marketing Leiderschap

Boekbespreking

Ten behoeve van de boekbespreking bereidt de groep zowel een uitgebreid tekstueel document voor als een korte presentatie. De presentatie geeft een samenvatting van de tekstuele bespreking en dient te worden aangevuld met enkele discussiepunten.

Module 12 Afstudeeronderzoek (16 ECTS)

Het afstudeeronderzoek/de masterscriptie vormt het sluitstuk van de opleiding. De deelnemers laten hiermee zien in staat te zijn de gedoeerde theorieën, concepten en inzichten te kunnen integreren en te vertalen in een onderzoeksplan. Het afstudeeronderwerp is door de deelnemer vrij te bepalen binnen het domein van marketingstrategie en het eigen werkveld. Zelfstandigheid staat hierbij voorop. Deelnemers maken tijdens de BRM module kennis met de concepten van de onderzoeksmethodologie. Na deze eerste periode wordt van elke deelnemer verwacht zelfstandig het onderzoek verder uit te voeren. Inhoudelijke begeleiding en begeleiding van het proces vindt plaats door middel van een-op-een sessies met een TIAS-begeleider. Begeleiders worden gekoppeld op basis van afstudeeronderwerp en de marketingspecialisatie.

Docenten:

Prof.dr. R.K. Moenaert (Rudy)

Prof.dr. W.J.M. Reijnders (Will)

Dr. J.R.G. Bougie (Roger)

Leerdoelen:

KENNIS

- Deelnemers kennen zowel de wetenschappelijke als praktijkgerichte uitgangspunten betreffende het uitvoeren van een afstudeeronderzoek.

TOEPASSING

- Deelnemers zijn in staat de basisvaardigheden voor het doen van wetenschappelijk onderzoek in de praktijk toe te passen, waaronder ondermeer begrepen wordt:
 - Het zelfstandig kunnen formuleren van een relevante onderzoeksvraag en onderzoeksplan,
 - Het zelfstandig kunnen bestuderen van de voor de geformuleerde onderzoeksvraag, relevante literatuur,
 - Het opstellen van een conceptueel model,
 - Het kiezen en toepassen van de juiste onderzoeksmethode,
 - Het analyseren en interpreteren van data en resultaten uit onderzoek,
 - Het kritisch reflecteren op de resultaten en het trekken van conclusies.
- Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals deze aan de orde zijn in het afstudeeronderzoek.
- Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.

LEARNING SKILLS

- Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties van het op een academische wijze toepassen van de gedoeerde theorieën, concepten en modellen in een goed onderbouwd onderzoek naar een actueel onderwerp binnen het eigen werkveld of binnen de marketingsector in het algemeen.

Literatuur:

Voor deze module wordt geen verplichte literatuur voorgeschreven.

Bij het schrijven van de masterscriptie kan de deelnemer putten uit alle literatuur uit voorgaande modules en het brede scala aan wetenschappelijke literatuur en vakpublicaties dat via de Virtual Library is op te vragen.

Toetsing:

1. Het onderzoeksvoorstel:

(zie toetsing bij Module 3)

2. De masterscriptie

De masterscriptie wordt getoetst op de criteria zoals verwoord in het formulier "Beoordelingsformulier Masterscriptie". Beoordeling vindt plaats door de eerste begeleider en een tweede lezer cq. beoordelaar welke afzonderlijk het werk beoordelen. Het programma wordt afgesloten met een mondeling examen waarin het de masterscriptie wordt verdedigd. Bij de zitting zijn aanwezig: de TIAS-begeleider, een tweede TIAS-docent en de opdrachtgever vanuit de organisatie van de deelnemer. Het oordeel over het mondelinge examen en het eindpaper wordt bepaald door de hoogleraren van TIAS Business School.

Pre-Master Academic Reading and Writing

Course Description

Dr. Roger Bougie, Associate Professor in Business Research Methods

Dr. Ingrid Janssen, Associate Professor of Real Estate

Mark Vitullo, Lecturer in English

Making the decision to embark on a Master of Science (MSc) or a Master of Business Administration (MBA) program is not an easy one, nor is preparing yourself for the rigors of such a program. If you want to derive maximum benefit from your MSc study, you will need to be thoroughly prepared. The premaster program Academic Reading and Writing is specifically designed for TiasNimbas Business School participants. It will provide you with the academic skills needed to successfully embark on your journey.

1. Target Group

- This course is useful for everybody who wants to start an MSc or MBA program at TiasNimbas.
- If you have an academic background, for instance an MSc in Engineering, the program will give you the opportunity to refresh and/or to further improve your knowledge and academic skills.
- If you have a non-academic background, for instance a BSc- or a Higher Vocational Education background, you will gain new insights and learn new skills as you join the academic community.
- The program is open to all participants at TiasNimbas. For participants with an MSc background the program is optional. For participants with a BSc background or a Higher Vocational Education background, the program is compulsory.

2. Benefits

- The Pre-Master's program combines reading and writing skills.
- You will be up to the entry level of your MSc program.
- You will develop a set of basic skills in accordance with the standards of the academic world.

3. Learning Objectives

After completing this module you should be able to:

1. Discuss the functions of a literature review.
2. Develop relevant and comprehensive bibliographies for any organizational research topic.
3. Write a literature review on any given topic, documenting the references in the prescribed manner.
4. Discuss the ethical issues of documenting the literature review.
5. Formulate a sound thesis statement.
6. Structure a framework of argumentation in support of an argumentative thesis statement.
7. Effectively incorporate reviewed literature into an argumentative paper.
8. Synthesize thesis and argument to reach a satisfactory conclusion.
9. Apply all you have learned to a project that is assigned.

4. Lecturers

Roger Bougie is Academic Director of the International Full-time MBA programme of the TiasNimbas Business School and Associate Professor in Business Research Methods. He has a PhD in Marketing from Tilburg University. His research and teaching interests focus on Research Methods and Consumer Behavior. He has extensive experience in managing educational programs and has taught for nearly two decades in a variety of programs at the undergraduate, graduate, and executive levels. He has received several best course and best teacher awards and authored and co-authored numerous papers, books, book chapters, and cases. He has acted as a consultant on such issues as service quality, customer satisfaction and customer loyalty.

Ingrid Janssen is Academic Director of the Executive Master of Real Estate at TiasNimbas Business School and Associate Professor in Real Estate Management. She has a PhD in Real Estate and Urban Planning from Eindhoven University of Technology. In the MRE program, she teaches courses on Real Estate Management and Market Analysis. Recently, she started a module on Effective Learning Strategies within the same program. The purpose of this module was to develop reading, writing and learning skills of participants starting their MSc. Ingrid has considerable experience in teaching in undergraduate, graduate and executive programs. During her academic career, she has supervised over one hundred master theses.

Mark Vitullo is a lecturer in English at Tilburg University with twenty years of experience in teaching of academic communication in English. He is the coauthor of *Oral Presentations in English: A Guide for Dutch Speakers* and a contributor to *Advanced Writing in English: A Guide for Dutch Authors*. In addition to teaching, he has extensive experience as an academic translator, corrector, and editor.

5. Compulsory Reading

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013), *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, 6th Edition. John Wiley & Sons Ltd.
 - Chapter 1
 - Chapter 2: p. 23-27
 - Chapter 4
 - Chapter 6: p. 97-98
- *Finding, Evaluating and Documenting Scholarly Information; Literature Search Guide for TiasNimbas Students*, Tilburg University, 2012.

6. Recommended Literature

For the *Academic Writing* section of the Module:

- Van Loon, J., Thuss, A., Schmidt, N., & Haines, K. (2011) *Academic Writing in English: A Processbased Approach*. Bussem: Uitgeverij Coutinho. The ISBN number is 978-90-469-0256-1
- Pears and Shields. *Palgrave Study Skills - Cite Them Right: The Essential Referencing Guide (8th Edition)*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010. The ISBN number is 978-0-230-27231-6.

Other relevant literature such as book chapters and articles are posted on the website.

7. Exam Information

Final Exam (100%)

The final exam consists of a literature review (50%) and an argumentative paper (50%) and will test your knowledge and understanding of all the relevant concepts explored. To pass this course (1) your final grade should be 6.0 or higher and (2) none of the grades may be lower than 5.0. Further details can be found in the separate document "Exam Information".

Pre-Master Quantitative Methods

Course Description

Dr. Herbert Hamers, Professor of Game Theory and Operations Research

In this pre-master course the very basic elements of mathematics and statistics are provided which are necessary to understand problems from among others corporate finance, operations management and economics. We learn to solve basic (linear) equations, understand to read mathematical expressions, to apply the concept of optimization. Further we introduce some statistical notions (e.g. expressions of expectation, variance and standard deviation).

1. Learning Objectives

After completing this module you should have knowledge about:

Mathematics

1. Basic mathematical tools (e.g. solving linear and quadratic equations, drawing a graph of a function).
2. An introduction to elementary functions of one variable.
3. The derivative of functions of one variable.
4. Optimization of functions of one variable.

Statistics

5. Measures of central location: mean, variance, standard deviation.
6. Measures of linear relationship: covariance, coefficient of correlation, linear regression.

2. Format

The content of this pre-master is presented in a Harvard e-learning module "Mathematics for Management".

The following sections have to be studied to achieve the course objectives:

1. Algebra (except sections: entering formulas and graphing functions in Excel; index numbers).
2. Calculus (except sections: second derivatives, convex, and concave functions; inflection points).
3. Statistics (except section: the rule of thumb and outliers).

3. Lecturer

Professor Hamers graduated with a degree in mathematics from the University of Nijmegen and completed his PhD at Tilburg University. Currently he is Professor of Game Theory and Operations Research at the Department of Econometrics and Operations Research of Tilburg University.

His research involves game theory and operations research. His game theoretical research focuses on the interaction between operations research problems and cooperative game theory. He applies his theoretical insights to practice: cost allocation of ATM machines (prescribing an allocation of the costs taking into account location and number of users of different banks), insinking (a method that creates synergetic behavior by costumers in an logistic environment by tariff determination), development economy (stimulating cooperation in rural households in Nigeria), cooperation in transportation networks and structures of terroristic networks.

His operations research focuses on optimization problems in which very time consuming function evaluations and the absence of derivative information are the key elements.

He published among others in the following journals: *Mathematical Programming*, *European Journal of Operational Research*, *Discrete Applied Mathematics*, *Games and Economic Behaviour* and *International Journal of Game Theory*. Professor Hamers has taught a quantitative methods course in various TiasNimbas master programs. His teaching materials have been the basis for three books.

4. Exam Information

Final Exam

There will be an in-class test for this course (three hours). The individual exam is a closed-book test and consists of a number of open questions. The level of the questions will be similar to the course. It is NOT allowed to use a graphical calculator during the test.

Testing plan Executive Master of Marketing

Version October 2014

Administrative data

Title degree program: Executive Master of Marketing
ISAT number: 75111
Expiration date accreditation: 29 April 2015

Learning goals according to self-evaluation report for NVAO-accreditation or AMBA-accreditation

Knowledge and insight

1. de mechanismen en processen die kenmerkend zijn voor de marketing discipline;
2. de dominante kennis, perspectieven en benaderingswijzen voor wat betreft de verschillende invalshoeken waarmee naar de marketingdiscipline kan worden gekeken;
3. trends en ontwikkelingen van invloed op het marketingbeleid van organisaties;
4. de waarden en normen met betrekking tot ethisch handelen en verantwoord maatschappelijk opereren in markten.

Skills

1. theorieën, methoden en technieken uit verschillende wetenschappelijke disciplines kritisch te beschouwen en daar waar mogelijk toe te passen in het eigen werkveld;
2. op een academische wijze commerciële vraagstukken in het eigen werkveld effectief en efficiënt te signaleren, analyseren, structureren, uit te werken en vervolgens hierover te communiceren/rapporteren;
3. de dynamiek in de markt te analyseren en interpreteren en vervolgens te vertalen naar beleid en de operaties van de eigen organisatie;
4. de commerciële doelstellingen van de eigen organisatie te stroomlijnen met de algemene doelstellingen van dezelfde organisatie;
5. zelfstandig markt- en financiële analyses uit te voeren en te interpreteren;
6. de risico's van investeringen in bestaande en nieuwe producten, diensten, competenties en/of markten juist te interpreteren;
7. als actieve en professionele manager en beslispartner met andere functionele disciplines op te treden in beslissingsproces aangaande producten/diensten en markten;
8. het eigen werkveld te plaatsen in een veranderende context van globalisering, digitalisering en responsabilisering.

Testing plan

Testing plan Executive Master of Marketing				
Module	Credits (ECTS)	Assessment type	Course format	Contact hours
Onderzoeksmethodologie voor marketeers	4	Individual research proposal	Class lectures	24
Marketing intelligence	4	Individual paper	Class lectures	24
De essentie van marketing	3	Individual paper	Class lectures, company visit	24
Marketing spelenderwijs	4	Group result (marketing simulation game)	Class lectures	24
Product- en prijsbeleid	5	Individual paper	Class lectures	33
Communicatiestrategie	3	Group presentation	Class lectures, company visit	24
Verkoop- en distributiestrategie	5	Individual paper	Class lectures	24
Dienstenmarketing	3	Group presentation	Class lectures, company visit	24
E-marketing	5	Individual paper	Class lectures	24
Essentiële marketing interfaces	4	Individual paper	Class lectures	24
Marketing leiderschap	3	Individual presentation	Class lectures	24
Afstudeeronderzoek	16	Master thesis (individual)	Supervision meetings	12
Boekbespreking	1	Group presentation / webinar	N/A	0

Explanation specification tables

Definitions

- *Specification table*: For each assessment within a module, a schematic overview is made by the faculty member(s) responsible for that module. This specification table indicates for each learning goal at which level (learning objectives) this will be tested and the relative share of this learning goal within the total testing for that module.
- *Learning objectives*: the skills, abilities and knowledge that graduates will have acquired upon successful completion of the program, according to the Dublin Descriptors.
- *Learning goals*: the learning outcomes to which a learning activity should lead. Learning goals are concrete, measurable and defined from a participant's perspective. At least the learning goals indicate the expected behavior towards the (academic) content of the module.

Dublin Descriptors⁶

- *Knowledge and understanding*: Provides a basis or opportunity for originality in developing or applying ideas often in a research context.
- *Applying knowledge and understanding*: Demonstrates problem solving abilities applied in new or unfamiliar environments within broader (or multidisciplinary) contexts.
- *Making judgments*: Demonstrates the ability to integrate knowledge and handle complexity, and formulate judgments with incomplete data.
- *Communication*: Present conclusions and the underpinning knowledge and rationale (restricted scope) to specialist and non-specialist audiences (monologue).
- *Learning skills*: Study in a manner that may be largely self-directed or autonomous.

Directions

1. Fill out all learning goals of the module in the first column as laid down in the module description (in the participants guide).
2. Decide at what level (learning objectives) these learning goals are to be assessed and what number/percentage of the questions should address this learning goal. This should be decided on the basis of the weight of the learning goal, the amount of time dedicated to this learning goal in the module and the relative importance of that learning objective for this module. The whole should be a proper reflection of the content.
3. In general a specification table is drawn up and established once for an assessment of a module. It will be re-used for the design/composition of an assessment for a specific module, until there are substantial modifications for the design, the content and the learning goals of the module.

⁶ Joint Quality Initiative informal group (2004). *Shared 'Dublin' descriptors for Short Cycle, First Cycle, Second Cycle & Third Cycle Awards*.

Specification table: Executive Master of Marketing, Essentiële marketing interfaces

Specification table						
Module name: Essentiële marketing interfaces						
Assessment type: Individual paper						
Assessed learning goals	Learning objectives					Number/ percentage of questions per learning goal
	Knowledge	Application	Judgment	Communication	Learning skills	
KENNIS						
Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van Supply Chain Management.	3					3
Deelnemers kennen de impact van Supply Chain Management op de creatie van klantwaarde.	3					3
Deelnemers kennen de relatie tussen Supply Chain Management en het functioneren van de markt.	3					3
Deelnemers kennen de essentiële en voor marketing relevante principes van Management en Financial Accounting.	3					3
Deelnemers kennen de verschillende methoden van waardebeoordeling in relatie tot klantwaarde.	3					3
Deelnemers kennen de principes van waardecreatie (Value Based Management) door middel van operationele geldstromen (begrippen als NOPAT, WACC, EVA etc. komen aan de orde).	3					3
Deelnemers kennen de methoden van kostprijs berekening, inclusief Activity Based Costing.	3					3
Deelnemers kennen de relatie tussen Activity Based Management en Customer Profitability.	3					3

Deelnemers kennen de maatstaven die de effectiviteit van marketinginspanningen in kaart kunnen brengen.	3					3
Deelnemers kennen de uitgangspunten van Corporate Social Responsibility en weten op welke wijze dit bij kan dragen aan waardecreatie vanuit klantperspectief.	3					3
TOEPASSING						
Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: de impact van Supply Chain Management op de marketingoperatie; marketing accountability en Corporate Social Responsibility.		10				10
Deelnemers zijn in staat zelfstandig de invloed van het functioneren van de Supply Chain op hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.			5			5
Deelnemers zijn in staat zelfstandig de accountability van hun marketinginspanningen te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.			5			5
Deelnemers zijn in staat zich een mening te vormen met betrekking tot het Corporate Social Responsibility beleid van hun organisatie en te komen met relevante aanbevelingen in deze.			5			5
Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.				5		5
LEARNING SKILLS						
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende, Marketing Accountability en Corporate Social; Responsibility te bestuderen en te interpreteren.				5	10	15

Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de invloed van Supply Chain Management op het marketingbeleid van hun organisatie te duiden en te verwerken in het desbetreffende beleid.		5			3	8
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de invloed van Corporate Social Responsibility op het marketingbeleid van hun organisatie te duiden en te verwerken in het desbetreffende beleid.		5			3	8
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de marketing inspanningen van hun organisatie op accountability principes te toetsen en te verwerken in beleidsuitgangspunten.		5			2	7
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het Corporate Social; Responsibility beleid van hun eigen organisatie.				5	2	7
Total percentage of questions per testing level	30	25	15	10	20	100

Specification table: Executive Master of Marketing, Onderzoeksmethodieken voor Marketeers

Specification table						
Module name: Onderzoeksmethodieken voor Marketeers						
Assessment type: Individual paper						
Assessed learning goals	Learning objectives					Number/ percentage of questions per learning goal
	Knowledge	Application	Judgment	Communication	Learning skills	
KENNIS						
Deelnemers hebben inzicht in het onderzoeksproces.	10					10
Deelnemers nemen kennis van verschillende vormen van onderzoek.	10					10
Deelnemers hebben inzicht in de relevante stappen binnen kwalitatief en kwantitatief onderzoek	10					10
TOEPASSING						
Deelnemers zijn in staat om een adequaat onderzoeksvoorstel te ontwikkelen.		10				10
Deelnemers zijn in staat om informatie te interpreteren op basis van theorieën en modellen			10			10
Deelnemers ontwikkelen basisvaardigheden van primaire en secundaire dataverzameling.		10				10
Deelnemers kunnen bevindingen van onderzoek, conclusies en aanbevelingen schriftelijk overdragen;				10		10
Deelnemers kunnen onderzoek van anderen op hun waarde beoordelen, zowel qua opzet als qua uitvoering en rapportage;			5			5
Deelnemers kunnen bevindingen van onderzoek, conclusies en aanbevelingen schriftelijk overdragen;				5		5

LEARNING SKILLS						
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig onderzoek te doen dat aan de kenmerken van wetenschappelijk onderzoek voldoet.					10	10
Deelnemers zijn in staat om kritisch te reflecteren op onderzoek van zichzelf en van anderen.			5		5	10
Total percentage of questions per testing level	30	20	20	15	15	100

Specification table: Executive Master of Marketing, Communicatiestrategie

Specification table						
Module name: Communicatiestrategie						
Assessment type: Group presentation						
Assessed learning goals	Learning objectives					Number/ percentage of questions per learning goal
	Knowledge	Application	Judgment	Communication	Learning skills	
KENNIS						
Deelnemers kennen de uitgangspunten van marketingcommunicatie.	5					5
Deelnemers hebben kennis van de rol van marketingcommunicatie binnen de marktetingstrategie van organisaties.	5					5
Deelnemers hebben kennis van de werking van belangrijkste marketingcommunicatie-instrumenten: bv. Massamediale reclame, verkoopspromotie, direct marketing, PR, etc.	5					5
Deelnemers kennen de uitgangspunten van het brand-managementproces.	5					5
Deelnemers hebben kennis van de belangrijkste drivers van Brand Equity.	5					5
Deelnemers hebben kennis van de belangrijkste concepten in de brand management praktijk, met name merkidentiteit, merkimago, merkarchitectuur en merkpositionering.	5					5

TOEPASSING						
Deelnemers zijn in staat tot het zelfstandig uitvoeren van literatuuronderzoek aangaande de thema's zoals besproken in deze module. In casu: marketingcommunicatie (strategie) en brand management.		20				20
Deelnemers zijn in staat zelfstandig het marketingcommunicatiebeleid van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.			5			5
Deelnemers zijn in staat zelfstandig het beleid mbt Brand management van hun organisatie te beoordelen en te komen met relevante aanbevelingen in deze.			5			5
Deelnemers zijn in staat de belangrijkste drivers van de Brand Equity te benoemen en de organisatie van advies te dienen op dit terrein.			5			5
Deelnemers zijn in staat in de praktijk over bovengenoemde toepassingsgebieden te communiceren zowel in woord als geschrift.				15		15
LEARNING SKILLS						
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig de relevante literatuur betreffende marketingcommunicatie- en brandmanagementstrategie te bestuderen en te interpreteren.					10	10
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties om zelfstandig een marketingcommunicatie- en brandmanagementstrategie te formuleren.					5	5
Deelnemers bezitten de vaardigheden en competenties kritisch te reflecteren op het productportfolio- en prijsbeleid van hun eigen organisatie.					5	5
Total percentage of questions per testing level	30	20	15	15	20	100

Bijlage E Beoordelingsformulieren papers en thesis

BEOORDELINGSFORMULIER INDIVIDUELE SCHRIFTELIJKE OPDRACHTEN EXECUTIVE MASTER PROGRAMMES

Programma en leergang:

Opdracht:

Beoordelaar:

Datum:

Deelnemer:

Eindcijfer:

Aspect/Beoordeling	(<)4	5	6	7	8	(>)9
Aspect 1: Probleemformulering en onderzoeksvraag						
1.1 Is de aanleiding tot de onderzoeksvraag overtuigend?						
1.2 Is de onderzoeksvraag helder?						
1.3 Is de onderzoeksvraag relevant voor de organisatie?						
1.4 Zijn de aanleiding en de onderzoeksvraag actueel en/of origineel?						
1.5 Is de onderzoeksvraag uitvoerbaar binnen de context van de opdracht?						
1.6 Zijn grenzen en beperkingen van het onderzoek duidelijk vermeld?						
Totaalbeoordeling aspect 1:						
Aspect 2: Kennis en begrip						
2.1 Zijn relevante theorieën, modellen en/of constructen uit de gangbare literatuur opgenomen?						
2.2 Is er daarnaast sprake van relevante inbreng uit minder gangbare literatuur (originaliteit)?						
2.3 Is deze inbreng duidelijk en gestructureerd uitgewerkt?						
2.4 Geeft de auteur hierbij blijk van begrip(-svorming)?						
2.5 Is er daarna sprake van overtuigende interpretatie en (eventueel) oordeelsvorming?						
Totaalbeoordeling aspect 2:						

Aspect 3: Onderzoeksmethode	(<4)	5	6	7	8	(>) 9
3.1 Is de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode verantwoord?						
3.2 Is de onderzoeksmethode voldoende beschreven en toegelicht?						
3.3 Is de gekozen onderzoeksmethode verdedigbaar in relatie tot de onderzoeksvraag?						
3.4 Past de reikwijdte van de conclusies bij de gevolgde onderzoeksmethode?						
Totaalbeoordeling aspect 3:						
Aspect 4: Conclusies en aanbevelingen						
4.1 Geven de conclusies antwoord op de onderzoeksvraag?						
4.2 Zijn de aanbevelingen verdedigbare en zinvolle toevoegingen aan de conclusies?						
4.3 Is er uiteindelijk sprake van een duidelijk advies?						
Totaalbeoordeling aspect 4:						
Aspect 5: Vorm en stijl						
5.1 Voldoet het werkstuk aan de vormvereisten van de opdracht?						
5.2 Is de structuur helder?						
5.3 Is de stijl leesbaar?						
5.4 Is voldaan aan de academische vormvereisten (zoals correcte bronvermelding en referenties)?						
Totaalbeoordeling aspect 5:						
Eindcijfer:						
Toelichting:						

VOORBEELDEN FEEDBACK MODULEPAPERS EXECUTIVE MASTER OF MARKETING

Module	Paper 1
Datum	XX-XX-XXXX
Deelnemer	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Docent	Prof.dr. Will J.M. Reijnders
Cijfer (halve en hele cijfers):	8,5

Toelichting beoordeling aan de hand van de volgende 5 beoordelingscriteria.

1. Probleemformulering en Onderzoeksvraag (helder, overtuigend, relevant voor de organisatie).
2. Kennis van theorieën (goed gebruik relevante theorieën en modellen uit de module).
3. Begrippen en Conceptueel model (helder begrippenkader, het conceptueel model sluit goed aan bij de probleemstelling en het begrippenkader).
4. Vorm en stijl (heldere structuur, leesbaar en academische vormvereisten).
5. Conclusies en Aanbevelingen (conclusies geven antwoord op de onderzoeksvraag, aanbevelingen zijn verdedigbaar en toepasbaar).

Hallo.....,

Laat ik beginnen met je te complimenteren met het behaalde resultaat!

Het is dan ook met belangstelling dat ik dit paper gelezen heb. In het onderstaande wil ik graag een enkele opmerking maken bij de beoordeling van dit paper.

Ad 1.

De probleemstelling is duidelijk. Echter, door de focus op CRM sluit je eigenlijk alle andere mogelijkheden om de commodity trap te ontlopen uit. Dit is jammer. Bovendien wil ik opmerken dat CRM slechts een tool is ten dienste van een bepaalde marktbenadering. De intensiteit waarmee CRM ingezet wordt, wordt bepaald door de keuzes mbt de marktbenadering.

Verder mis ik de onderzoeksvragen die bedoeld zijn om meer richting / structuur aan het paper te geven.

Ad 2.

De drie theoretische concepten worden duidelijk geformuleerd. Ook de kritische beschouwing is aan de maat. Een en ander getuigt van een goed beheersing van de materie. Het geformuleerde conceptuele model vloeit logisch voort uit de voorafgaande beschouwingen.

Ad 3.

Het conceptuele model strekt derhalve tot aanbeveling.

Ad 4.

De paper is goed leesbaar. Er is sprake van een professionele schrijfstijl die als uitnodigend tot lezen gekwalificeerd kan worden. Vanuit academisch standpunt is hier sprake van een goed paper. Complimenten hiervoor.

Ad 5.

Theorie en praktijk worden in deze paper aan elkaar gekoppeld.

Nogmaals mijn complimenten met dit resultaat!

Met vriendelijke groet
Prof.dr. Will Reijnders
Academic Director MM

BEOORDELINGSFORMULIER MASTER THESIS

DEELNEMER		
BEGELEIDER		
CRITERIA SCRIPTIE	OMSCHRIJVING	BEOORDELING
1. Inleiding	Vormt een introductie op de probleemstelling en het doel van het onderzoek. Bespreekt de relevantie van het onderzoek.	Omcirkel uw keuze: O – V – G – ZG
2. Onderzoeksvraag	De onderzoeksvraag dient expliciet te worden vermeld. Deze dient overeen te komen met de probleemstelling en dient duidelijk te specificeren welk theoretisch en/of empirisch onderzoek verricht zal worden. De onderzoeksvraag dient uitvoerbaar te zijn.	O – V – G – ZG
3. Theorie	De auteur dient de literatuur te hebben bestudeerd die hier van toepassing is en dient de geschiktheid van deze literatuur voor zijn/haar onderzoek zorgvuldig te hebben beoordeeld. Er dient helder beargumenteerd te worden waarom deze literatuur is gebruikt. De gebruikte theorieën dienen relevant te zijn en dienen op een begrijpelijke, gestructureerde en overtuigende wijze uitgelegd te worden. De auteur dient de verschillende studies en standpunten in deze literatuur nauwkeurig te vergelijken en daarbij overeenkomsten en verschillen aan te wijzen. De auteur dient uit te leggen op welke manier zijn/haar theoretische model een bijdrage zal leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Afhankelijke en onafhankelijke variabelen (alsmede andere variabelen, indien van toepassing). dienen afdoende vastgesteld en besproken te worden. De gebruikte denkbeelden dienen zorgvuldig besproken te worden. Er dient ook toegelicht te worden wat <i>niet</i> bestudeerd wordt.	O – V – G – ZG
4. Methoden	De methoden dienen op heldere wijze toegelicht te worden (beschrijving van methoden). De methodekeuze dient op een overtuigende manier onderbouwd te worden (rechtvaardiging van methoden). De wijze van operationaliseren dient duidelijk besproken te worden. De keuze voor kwalitatieve of kwantitatieve methoden voor gegevensanalysemethoden dient duidelijk onderbouwd te worden. Dit geldt ook voor de steekproefselectie en de gegevensverzamelingsmethode. De auteur dient te verklaren op welke manier de scriptie aan de kwaliteitscriteria voldoet.	O – V – G – ZG
5. Resultaten	De gegevens dienen op een gestructureerde manier en met inachtneming van een duidelijk ordeningsprincipe (synthese) weergegeven te worden. Het gebruik van tabellen, figuren, diagrammen en schema's dient illustratief te zijn.	O – V – G – ZG
6. Conclusie en aanbevelingen	De scriptie dient een duidelijke boodschap te bevatten; de bijdrage die het levert dient duidelijk gespecificeerd te worden. Er dienen conclusies getrokken te worden uit de bevindingen van de studie en deze dienen de onderzoeksvraag duidelijk te beantwoorden. Conclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek dienen interessant en relevant voor anderen te zijn (bijv. academici, mensen uit het vakgebied, beleidsmakers).	O – V – G – ZG
7. Discussie en reflectie	De auteur dient te reflecteren op het onderzoeksproces. De auteur dient aan te tonen dat hij/zij in staat is de bevindingen van het onderzoek te bespreken binnen de context van zijn/haar theoretisch kader. De beperkingen van het onderzoek dienen afdoende te worden besproken.	O – V – G – ZG

8. Samenhang van de gehele scriptie	De verschillende onderdelen van de scriptie dienen elkaar op logische, gestructureerde en coherente wijze op te volgen. Er dient een duidelijk verband te zijn tussen de theoretische en empirische delen van de scriptie: op welke manier werkt de theorie door in het empirisch onderzoek?	O – V – G – ZG
9. Analytische kwaliteit en creativiteit	De scriptie dient meer analytisch dan beschrijvend te zijn. Het dient het vermogen van de auteur te weerspiegelen om een onderzoeksvraag op een abstracte en conceptuele manier te behandelen. De scriptie dient creatief te zijn.	O – V – G – ZG
10. Vorm en stijl	De scriptie dient de vereiste lengte te hebben. De lengte van de scriptie dient in verhouding tot de inhoud te staan. De scriptie dient makkelijk leesbaar te zijn en dient (nagenoeg) gevrijwaard te zijn van grammaticale en typefouten. De kwaliteit van het Engels dient op zijn minst voldoende te zijn. Appendices dienen op correcte wijze gebruikt te worden. De opdeling van de scriptie in hoofdstukken en paragrafen dient consistent en logisch te zijn. Referenties dienen volledig te zijn en het verwijzen dient op correcte wijze te geschieden.	O – V – G – ZG
11. Zelfstandigheid	De auteur dient aan te tonen in staat te zijn serieus en zelfstandig academisch onderzoek te verrichten. Ideeën en input voor de scriptie dienen niet van de begeleider(s), maar van de auteur zelf te komen. De auteur dient in staat te zijn om de scriptie te verdedigen.	O – V – G – ZG
Bijzondere omstandigheden	Zijn er bijzondere omstandigheden of factoren die, in positief of negatief opzicht, relevant zijn voor de beoordeling van dit scriptievoorstel? (Leg a.u.b. uit.)	

<i>Eindcijfer</i>	Richtlijnen: 5 of lager indien scriptie 'onvoldoende' scoort op ten minste één van de elf criteria; 6 indien scriptie 'voldoende' scoort op alle criteria; 7 indien scriptie 'goed' scoort op ten minste zes criteria en 'voldoende' op de overige criteria; 8 indien scriptie 'goed' scoort op alle criteria (of indien iedere 'voldoende' gecompenseerd wordt door ten minste één 'zeer goed'); 9 indien scriptie 'zeer goed' scoort op ten minste zes criteria en 'goed' op de overige criteria; 10 indien scriptie 'zeer goed' scoort op alle criteria. Indien de beoordeling, met gebruikmaking van alle bovenstaande elf criteria, resulteert in een cijfer dat geen rond cijfer is (bijvoorbeeld 6,5 tot 7), kan de begeleider gebruik maken van de informatie over "Bijzondere omstandigheden" om een besluit over het eindcijfer te nemen. O = Onvoldoende, V = Voldoende, G = Goed, ZG = Zeer Goed Eindcijfer:
	Leden van de beoordelingscommissie: 1. 2. 3. Handtekening van de voorzitter van de beoordelingscommissie: