

# Strategische Marketing & Management

**Studiehandleiding 2016-2017**  
**Opleiding Commerciële Economie (CE)**  
**Deeltijd**

Auteur	Lex van Hoogstraten
Programmamanager	Hans Seubring-Vierveyzer
EC	30
Studiegidsnummer	2100HSM_13
Studiejaar	2016-2017
Email	deeltijd.economie@hva.nl
Intranet	<a href="https://dlwo.dem.hva.nl">https://dlwo.dem.hva.nl</a> (DWLO)

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Doelstellingen .....	5
1.2 Competenties .....	6
<b>2. Programma</b>	<b>7</b>
2.1 Opzet .....	7
2.2 Werkvormen.....	8
2.3 Studiemateriaal .....	9
2.4 Planning .....	12
<b>3. Toetsing, beoordeling en feedback</b>	<b>16</b>
3.1 Toetsen en toetsmomenten .....	16
3.2 Beoordeling .....	17
3.3 Feedback.....	17
3.4 Herkansing .....	17
<b>4. Bijlagen</b>	<b>18</b>
bijlage 1 beoordeling presentatie analyse livecase	
bijlage 2 beoordeling presentatie marketingplan live case incl. pres	
bijlage 3 beoordeling strategische paper	

## 1. Introductie

### Adequaat handelen in de beroepspraktijk

Aan het eind van de HBO opleiding wordt van je verwacht, dat je in staat bent om veelvoorkomende taken en probleemsituaties in de beroepspraktijk adequaat aan te pakken en op te lossen. Voor de opleiding zijn deze kerntaken, die kenmerkend zijn voor het beroep waarvoor wordt opgeleid, in kaart gebracht. De beroepspraktijk is echter divers en bovendien aan verandering onderhevig. Een inventarisatie van kerntaken (ook wel beroepstaken genoemd) betreft daarom altijd een selectie: het gaat om taken die exemplarisch zijn voor het werkveld. Tijdens de opleiding voer je deze taken uit; je toont daarbij aan dat je in de praktijk adequaat kunt handelen. Daarbij is het echter ook van belang dat aandacht besteed wordt aan transfer: dat je weet hoe te handelen in situaties die niet direct in de opleiding aan bod zijn gekomen of die niet volledig identiek zijn aan de praktijksituaties in de opleiding. Dit wordt bereikt door bij de uitvoering van beroepstaken steeds de nadruk te leggen op het ontwikkelen en beoordelen van een (relatief beperkt) aantal vermogens die ten grondslag liggen aan het uitvoeren van uiteenlopende taken in de beroepspraktijk en die bepalend zijn voor de kwaliteit ervan. Deze vermogens worden competenties genoemd. Competenties zijn uitgewerkt in indicatoren die aangeven wat onder de betreffende competentie verstaan wordt.

#### HBO-niveau

De afgestudeerde HBO-student onderscheidt zich door in staat te zijn de juiste beslissingen te nemen. Deze beslissingen zijn onderbouwd, concreet en weloverwogen. Tijdens dit semester zal je o.a. een idee krijgen van de twee hoofdsoorten van beslissingsmodellen namelijk de compenserende en de niet-compenserende specificaties zoals die o.a. bij het toekennen van de Michelin-sterren toegepast worden.

## 1.1. Doelen

In dit semester leer je strategisch marketingbeleid te ontwikkelen dat afgeleid is van de ondernemingsdoelstellingen en richting geeft aan het nemen van operationele marketingbeslissingen en deze te onderbouwen en te presenteren. Uiteindelijk bewijs je in de vorm van een strategisch marketingplan dat je de beroepshandelingen die in het semester aan de orde zijn, beheerst.

Tijdens het semester leer je de volgende beroepshandelingen uit te voeren:

1. Missie en visie ontwikkeling van de organisatie in beeld brengen en het bepalen van de business scope van de organisatie, business modellen opzetten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen integreren in het beleid
2. Een analyse maken van externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op te nemen strategische marketingbeslissingen. Onderzoekvaardigheden maakt een belangrijk deel hiervan uit
3. Aan de hand van de interne analyse sterktes en zwaktes m.b.t. de eigen organisatie in kaart brengen t.o.v. haar concurrenten
4. Op basis van genoemde analyses strategische marketingopties formuleren. Het creatieve proces om vernieuwende activiteiten te bedenken komt daarbij ook aan bod.
5. Criteria opstellen op basis waarvan uit opties gekozen kan worden
6. Strategische modellen en theorieën. Klantwaarde en proposities
7. Strategische marketingdoelstellingen en doelgroepen definiëren en verantwoorden
8. Marketinginstrumenten selecteren en de inzet hiervan cijfermatig onderbouwen.
9. Het marketingbeleid presenteren en verantwoorden.

Deze beroepshandelingen bieden je de mogelijkheid de competenties vakkundigheid, communiceren en resultaatgerichtheid verder te ontwikkelen.

Dit semester gaat over beslissingen, die op strategisch niveau plaatsvinden. Het gaat daarbij om belangrijke investeringsbeslissingen met lange termijn gevolgen met meestal grote financiële implicaties. Bij aanvang van dit semester wordt de inhoud van de voorafgaande semesters als bekend verondersteld. Van belang is dat je:

- grondige basiskennis van marketing hebt;
- grondige basiskennis van bedrijfseconomie hebt;
- eerder een ondernemingsplan hebt gemaakt met daarin een (operationeel) marketingplan en een financiële paragraaf.

Dit semester kan gezien worden als de kern van de opleiding commerciële economie. De HBO- opgeleide manager is in staat op strategisch niveau te denken en te handelen en heeft daartoe een helikopterview ontwikkeld van waaruit ook meer tactisch operationele beslissingen kunnen worden genomen op een onderbouwde en weloverwogen manier. In vervolgmodes wordt voortgeborduurd op de hier ontwikkelde strategische grondhouding en kan de verkregen kennis en vaardigheden als het fundament voor stevige Salesplannen, Communicatieplannen of bijvoorbeeld Internationale Exportplannen beschouwd worden. Tevens wordt gewerkt en

ontwikkeld het interculturele aspect van strategische beslissingen binnen een onderneming.

## 1.2. Competentie-ontwikkeling

Deze beroepshandelingen bieden de student de mogelijkheid om de onderstaande competenties verder te ontwikkelen.

- Vakkundigheid
- Communiceren
- Resultaatgerichtheid

**Vakkundigheid:** in het semester staat een praktijkprobleem centraal rondom een op te stellen strategisch marketingplan voor een onderneming naar keuze. Om dit probleem op te lossen worden relevante theorieën, modellen, begrippen en technieken toegepast. Je leert daarbij onderzoek te doen en een oordeel te vormen.

**Communiceren:** in de opdracht vervult iedere student in een groep een rol. Je moet met elkaar samenwerken. Arbeidsverdeling is onontbeerlijk, maar van specialisatie in een groep kan geen sprake zijn. Naast het samenwerken spelen interviewen, doorvragen en rapporteren een belangrijke rol. Uiteindelijk geef je een presentatie aan de opdrachtgever.

**Resultaatgerichtheid:** aan de producten die opgeleverd moeten worden, worden bepaalde eisen gesteld. Een opdrachtgever wil graag dat deze producten tijdig worden geleverd. Studenten maken een eigen planning in het semester en werken doelgericht aan het oplossen van het probleem. Deadlines zijn er niet om overschre-

den te worden maar alle planning – inclusief calamiteitenplanning – is erop gericht dat de hele groep zich verantwoordelijk stelt voor tijdige aanlevering van de beroepsproducten.

## 2. Programma

### 2.1 Opzet

Het semester bestaat uit twee blokken van 10 weken met daarin twee dagdelen per week. Dit kan op dinsdag- en donderdagavond zijn of op zaterdagochtend en zaterdagmiddag.

De toetsing vindt plaats in week 8 van elk blok, week 9 is vrij geroosterd om een herentamen van een vorig onderdeel te doen. Dit kan zowel op dinsdag- en donderdagavond als op zaterdagochtend en zaterdagmiddag zijn. Minimaal drie weken voor de tentamenperiode staat het tentamenrooster op het intranet, daar kun je ook de jaarplanning van het hele studiejaar 2013/2014 vinden. Tevens, wordt gedurende het semester (18 weken lang) gewerkt aan een strategische live-case uit het bedrijfsleven, verdeeld over 2 delen. De briefing daarvoor is in week 1 of 2. Daarnaast wordt gewerkt aan Commercieel Calculeren.

Studenten die dit onderdeel vanuit een eerder jaar nog moeten herkansen, kunnen bij deze colleges aansluiten. In het tweede blok wordt aandacht besteed aan het schrijven van het rapport en het vervolg van de theorie van strategische marketing.

Er worden gastcolleges en de Live-case ingeroosterd. Dit altijd onder voorbehoud. We streven ernaar om de strategische case in een live situatie te doen plaatsvinden. Dat betekent een actuele opdracht vanuit het bedrijfsleven door de projectgroepen op te los-

sen en te rapporteren. We plannen ook minimaal 1 'Pressure Cooker' opdracht. Dat is een live case oplossen in een dag. Overwegend doet we dat op de zaterdag en plannen dat vroegtijdig zodat je aanwezig kan zijn. De deelname is niet verplicht, maar bij goed gevolg lever het een bonuspunt op voor je live case eindopdracht.

#### Fasering opdracht

Om uiteindelijk het strategisch marketingplan op te kunnen leveren, wordt de volgende fasering aangehouden:

1. Opdrachtformulering met Plan van Aanpak
2. Tussentijds consult
3. Presentatie van de uitkomst
4. Inleveren van het rapport.
5. Beoordeling en feedback.

Zowel de opdrachtformulering als het stappenplan dient **door de docent geacordeerd** te zijn.

Ad 1) De opdracht wordt reeds in de eerste bijeenkomst uitvoerig besproken en toegelicht; zorg er dus voor dat je deze bijeenkomst niet mist.

Ad 5) de beoordeling en de feedback op de competenties worden verwerkt in de beoordelingsformulieren in bijlage 1,2,3 afhankelijk van het onderwerp/opdracht.



## 2.2 Werkvormen

In ieder semester wordt opdrachtgericht gewerkt om de doelstellingen te bereiken.

Het gaat daarbij om realistische opdrachten, zoals studenten die na afloop van de studie ook in de praktijk ook tegen komen. De student zal zowel individueel werkzaam zijn als in groepsverband. Individueel o.a. bij commerciële calculaties dat evenals de lesstof van strategische marketing ook individueel getoetst wordt middels een tentamen. Ook wordt er in groepen gewerkt.

De deeltijdopleiding heeft een zeer beperkt aantal contacturen (6 uur), die zo goed mogelijk benut moeten worden. In vergelijking met de voltijd opleiding, die vier keer zoveel contacturen op het rooster heeft staan, betekent dit veel meer zelfwerkzaamheid van de deeltijdstudent. Dat houdt

in dat elke student goed voorbereid naar die beperkte hoeveelheid uren moet komen. De docent in het huidige deeltijd-hbo is geen acteur, maar regisseur en zeker bij het geringe aantal contacturen met die docent is voorbereiding, zowel voor jezelf als voor je medestudenten, van werkelijk cruciaal belang. De docent gaat dus niet aan je 'trekken' maar kan je alleen maar tijdig -niet te vroeg, niet te laat-in de goede richting 'duwen' bij het individuele leerproces.

Bedenk dat een (1) EC staat voor 28 uur. Reken maar eens uit wat dat inhoudt voor de verschillende onderdelen (zie tabel met codes, toetsen en EC's). Een actieve inbreng, waarvan de mate van 'commitment' ter beoordeling van de docent is, is medebepalend voor het assessment.



## 2.3 Planning

### Blok 3

Week	1e college	Voor bereiding	2e college	Voorbereiding
1 6/2- 12/2	Wat is strategische Marketing en management en Strat. planning proces. Onderzoek en literatuurstudies	Alsem Hst 1, 2, 3	Briefing opdracht strategische live case. (op Locatie) SM1	
2 13/2 19/2	Comcal adoptieschema Briefing paper SM5	Comcal 2 Hst 5	Analyse. Macro / Meso Incl. modellen Marketing intelligence,	Alsem Hst. 5, 6, 7, 8
20/2 26/2	onderwijsluwe week krokusvakantie			
3 27/2 5/3	Comcal distributiekengetallen	Comcal2 Hst 3	Analyse Micro, Customer value positioning Incl. modellen	Alsem Hst. 4
4 6/3 12/3	Comcal kostprijzen en BEP	Comcal 2 Hst 2	Swot/ conclusie analyses	Hst 9
5 13/3 19/3	Comcal terugverdientijd en NCW	Comcal 2 Hst 1	Maatschappelijk Verantwoord ondernemen	Eigen materiaal
6 20/3 26/3	Tussentijdse feedback live case		Gastcollege sustainable brand management	do 23-mrt za 25 mrt
7 27/3 2/4	Oefententamen comcal		Pres. Uitkomsten analyse live Case SM1	
8 3/4 9/4	Tentamen SM2 31-2016	ComCal	Tentamen	
9 10/4 16/4	Herkansingsweek /feedback		Herkansingsweek /feedback	
10 17/4 23/4	Herkansing /feedback		Herkansing / feedback	



## Blok 4

Week	1e College	voorbereiding	2e College	Voorbereiding
11 1/5 7/5	Introductie deel 2. Optie generatie en strategieën	Alsem Hst. 10, 11	Strategie, Leiderschap en Organisatie, operationele marketing 1	Alsem Hst 12, 13, 14
12 8/5 14/5	Creativiteit in strategie	Eigen materiaal	Operationele marketing 2/3	Eigen materiaal
13 15/5 21/5	Innovatie en succes Business modeling	Eigen materiaal	Accountability and Customer profitability	Eigen materiaal
14 22/5 28/5	Changemanagement	Thuis Hst 1 3,5	Management en leidinggeven	Thuis Hst 4
15 29/5 4/6	feedback op live case.		Pressure cook optie 1	hele dag eigen materiaal
16 5/6 11/6	Oefententamen Inleveren Paper		Wrap-up college	eigen materiaal
17 12/6 18/6	Presentatie Strat. Marketingplan SM4		Presentatie Strat. Marketing.	
18 19/6 25/6	Examen SM3 18-06-2016		Examen SM	
19 26/6 2/7	Herkansing		Herkansing	
20 3/7 9/7	Feedback		Feedback	

## 2.4 Studiemateriaal

Verplicht:

### *Strategische Marketing en Management:*

\* Alsem, Strategische marketingplanning, 6<sup>e</sup> druk Noordhoff Uitgevers, ISBN 9.789.001.820626

\* Peter Thuis, Introductie in Management, 2<sup>e</sup> druk, Noordhoff Uitgevers, ISBN 9.789001.816278

### *Commerciële Calculaties:*

\* Minnaar G.H., van der Sluijs P.N., Commerciële Calculaties deel 2, 5<sup>e</sup> druk, Noordhoff Uitgevers, ISBN: 9.9789001.818821

### *Aanbevolen*

Marlijn Mulders, 101 management modellen, 2<sup>e</sup> druk Wolters Noordhoff, ISBN 9.789001.775568

### 3. Toetsing, beoordeling en feedback

#### 3.1. Toetsen en toetsmomenten

<b>Week</b>	<b>Actie student</b>	<b>Groep/ individueel</b>	<b>Studiegids-nummer</b>	<b>ECTS</b>
<b>7</b>	SM1: Strategische Case t/m analyse (incl. presentatie)	Groep	2111SM1_OP	5
<b>8</b>	SM2: Examen commerciële calculaties	individueel	2111SM2_TS	5
<b>17</b>	SM4: Strategisch marketing plan	Groep	2113SM4_PD	10
<b>18</b>	SM3: Tentamen Strategisch marketing Open boek tentamen	Individueel	2111SM3_TS	5
<b>16</b>	SM5: Strategische Paper	Individueel	2113SM5_PA	5

Het tentamen Commerciële Calculaties in week 8 bestaat uit een aantal open vragen met daarin berekeningen en inzichtvragen opgenomen.

Het tentamen strategische marketing in week 18 is een open boek tentamen waarin een strategische marketing case moet worden opgelost en uitgewerkt.

Het strategisch paper handelt over een onder-

werp naar keuze binnen het domein 'strategische marketing en management'. Een probleem binnen de organisatie wordt behandeld en beschreven en van daaruit in een analyse met literatuurstudie onderbouwd en geconcludeerd. Vervolgens wordt een verbetering voorgesteld volgens een eerder beschreven theorie, methode of denkrichting. Je start het schrijven van deze paper in blok 3, de eindbeoordeling vindt plaats in blok 4. Paper behelst maximaal 3000 woorden.

### 3.2. Beoordeling

Om voor beoordeling van het beroepsproduct in aanmerking te komen geldt dat:

- Het product op tijd is ingeleverd
- Het maximum aantal pagina's niet is overschreden ( 25 pagina's).
- Het plan is ingeleverd zoals is afgesproken met de docent (digitaal en/of op papier).
- Het werk in correct Nederlands is geschreven. Dit betekent:
  - grammaticaal goed lopende zinnen
  - geen stijlfouten, geen spellingfouten, geen fouten in de werkwoordspelling
  - juiste interpunctie (komma's, punten, hoofdletters etc.)
  - schrijftaal, geen spreektaal

Beoordelingsformulieren zijn opgenomen in de bijlage waarbij de criteria zijn beschreven.

### 3.3. Feedback

De feedback wordt gegeven in week 10 en week 20. Dat is een terugkoppeling van de behaalde resultaten per groepje of individu. Tentamens liggen ter inzage en de beoordeling is te bekijken. Zoals eerder genoemd wordt de feedback op de competentie ontwikkeling verwerkt in de beoordelingsformulieren.

### 3.4. Herkansing

De reguliere herkansingen van tentamens vindt plaats in week 9 van het daaropvolgende blok. Dus commerciële calculaties is te herkansen in week 9 van blok 4. De herkansing van de centrale toetsen uit blok 4 vinden plaats na het zomerreces, maar vóór aanvang nieuwe studiejaar.

### Beoordeling Analyse Live case

(1=bad, 2=insufficient, 3=sufficient, 4= good, 5=very good)

Praktijkeisen	Waardering					Toelichting
Bevat Engelstalige management summary van maximaal 2 A4	1	2	3	4	5	
De opdracht en het probleemveld duidelijk in kaart gebracht en afgebakend	1	2	3	4	5	
Is de gevoerde analyse helder  Is het strategisch perspectief goed weergegeven waarbinnen het zich afspeelt en welke impact het heeft op het totale beleid	1	2	3	4	5	
Het vervolgtraject goed verwoord en aanvaardbaar	1	2	3	4	5	
De (marketing)doelstellingen zijn SMART	1	2	3	4	5	
Het plan is professioneel geschreven en vormgegeven (spelling, formulering, opbouw rapport)	1	2	3	4	5	
<b>Eindcijfer (op schaal van 1-10)</b>						

### Beoordeling strategische marketingplan Live Case

(1=bad, 2=insufficient, 3= sufficient, 4= good, 5=very good)

Praktijkeisen	Waardering					Toelichting
Bevat Engelstalige management summary van maximaal 2 A4	1	2	3	4	5	
De conclusie van de analyse als vertrekpunt voor de oplossing helder en concreet	1	2	3	4	5	
Heldere oplossingsmogelijkheden. Scenario's moet leiden tot strategische opties.	1	2	3	4	5	
Heldere strategie keuze met onderbouwing	1	2	3	4	5	
De (marketing)doelstellingen zijn SMART	1	2	3	4	5	
Doelgroepen zijn beschreven en verantwoord (segmentering)	1	2	3	4	5	
De klantpropositie en inzet van marketinginstrumenten is met argumenten onderbouwd:	1	2	3	4	5	
De financiële haalbaarheid is aangetoond	1	2	3	4	5	
Het plan is professioneel geschreven en vormgegeven (spelling, formulering, opbouw rapport)	1	2	3	4	5	
<b>Eindcijfer (schaal van 1-10) 70% van het totaal</b>						

## Beoordeling presentatie

(1=bad, 2=insufficient, 3 = sufficient, 4= good, 5=very good)

Praktijkeisen	Waardering					Toelichting
Presentatie is informatief	1	2	3	4	5	
Presentatie is gestructu- reerd	1	2	3	4	5	
Presentatie is onderhou- dend	1	2	3	4	5	
Presentatie is geloofwaardig	1	2	3	4	5	
Multimediale ondersteuning is professioneel verzorgd en effectief	1	2	3	4	5	
Op vragen wordt adequaat gereageerd	1	2	3	4	5	
Engels is professioneel	1	2	3	4	5	
De financiële haalbaarheid is aangetoond	1	2	3	4	5	
<b>Eindcijfer (schaal van 1-10) 30% weging van totaal</b>						



### Beoordeling Strategisch Paper

(1=bad, 2=insufficient, 3 = sufficient, 4= good, 5=very good)

Praktijkeisen	Waardering					Toelichting
Gebruikgemaakt van theorie aangereikt tijdens colleges	1	2	3	4	5	
Gekomen tot een heldere aanleiding en probleemstelling binnen het gekozen theorieveld	1	2	3	4	5	
De analyse van het probleem is helder en scherp uitgewerkt en theoretisch onderbouwd	1	2	3	4	5	
Getrokken conclusies en geboden aanbevelingen zijn Duidelijk en relevant voor de organisatie	1	2	3	4	5	
Paper is qua vormgeving en redactie professioneel. Foutloos Nederlands	1	2	3	4	5	
Heldere en gerelateerde literatuurlijst en bronnenvermelding volgens APA	1	2	3	4	5	
Goede Reflectie op de Paper	1	2	3	4	5	
Paper getuigd van nieuwe inzichten in theorieveld	1	2	3	4	5	
<b>Eindcijfer (schaal van 1-10) 30% weging van totaal</b>						