

Beroeps- en opleidingsprofiel

Ondernemerschap en Retail Management

November 2018



Inhoud

Introductie	3
Deel 1	5
Theoretische verkenning.....	5
Ontwikkelingen in de beroepscontext.....	7
Deel 2	11
Gezamenlijk profiel zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager	11
Verschillen profiel zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager	12
Verschil in functieniveau Ad' er SBRM en bachelor ORM.....	14
Deel 3	15
Competenties in termen van leerresultaten	15
Verantwoording	20
Bronnen	21
Bijlage 1	22
De competenties ORM in relatie tot de Dublin descriptoren	22
Bijlage 2	24
Niveauiduiding beroepsmatig denken en handelen ORM'er	24
Bijlage 3	226
De competenties ORM in relatie tot de Entrepreneurship Competences	26
Bijlage 4	28
De competenties ORM in relatie tot het Heo bachelorprofiel	28

De fotografie op de volgende pagina's komt o.a. van de ORM-opleidingen van Windesheim, Stenden Hogeschool, Hogeschool Utrecht, Saxion, Avans Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Windesheim Flevoland en Fontys Hogescholen.

Introductie

De hbo-opleiding Ondernemerschap en Retail Management (voorheen Small Business en Retail Management) wordt in Nederland aangeboden op negen hogescholen¹. Vertegenwoordigers van de hogescholen hebben zich verenigd in het landelijk Opleidingsoverleg Ondernemerschap en Retail Management (LOO ORM). Het LOO ORM is verantwoordelijk voor het opstellen en actualiseren van het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel. In dit profiel beschrijven de opleidingen ORM de actuele ontwikkelingen in de sectoren en beroepsgroepen waarvoor zij opleiden en stellen hieruit een profiel samen van de twee bloedgroepen die de opleiding vertegenwoordigt: de zelfstandig ondernemer en de ondernemende retailmanager.



Onderhavig beroeps- en opleidingsprofiel ORM betreft een herijking van het oorspronkelijke beroepsprofiel SBenRM uit 2004. Bij de herijking van het beroepsprofiel is rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden:

- In 2008 zijn domeincompetenties van de Bachelor of Commerce geformuleerd. Deze domeincompetenties leggen gezamenlijk vast voor welke beroepsgroepen de opleidingen in het domein Commerce opleiden en welke eisen aan medewerkers op hbo-niveau binnen dit domein gesteld kunnen worden.
- In 2016 heeft het Joint Research Centre van de Europese Commissie een raamwerk voor ondernemerscompetenties ontwikkeld: Entrecomp: The Entrepreneurship Competence Framework. Dit raamwerk bestaat uit een drietal competentiegebieden, uitgewerkt in competenties en leeruitkomsten, en beoogt een internationale standaard te bieden voor het ontwikkelen van curricula gericht op ondernemerschap.
- In 2017 stelt de Sectorraad Economie van de Vereniging Hogescholen een nieuwe standaard vast voor economische opleidingen: Het Heo-profiel. Dit profiel vormt een verplicht uitgangspunt bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingsprofielen die in het heo ontwikkeld worden. Ook krijgt de opleiding SBenRM bij de herordening van de economische opleidingen een nieuwe naam: *Ondernemerschap en Retail Management (ORM)*.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben samen met ontwikkelingen die zich in de beroepssectoren voordoen de herijkingsprocedure in gang gezet. Het resultaat hiervan vormt onderhavig nieuw Beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap en Retail Management. In de historie van de opleiding zijn de profielen voor Ondernemerschap enerzijds en Retail Management anderzijds aan elkaar gekoppeld. De koppeling komt tot uiting in een gezamenlijk opleidingsprofiel met dezelfde competenties en leeruitkomsten. Het profiel is zodanig opgesteld dat de hogescholen hun eigen opleiding ORM duidelijk kunnen profileren in één van beide richtingen en de nadruk kunnen leggen op ondernemerschap, retail

¹ Per 1 september 2018 is de opleidingsnaam "Small Business en Retailmanagement" gewijzigd in "Ondernemerschap en Retail Management".

management of beide.

De herijking is gebaseerd op een grondig 'Wisdom of Practice' onderzoek. Hierbij zijn 45 vertegenwoordigers van het werkveld ondervraagd om het effectief kenmerkend gedrag van ondernemers en retail managers te karakteriseren (zie bijlage voor deelnemerslijst). Binnen de steekproef is aandacht geschonken aan een evenwichtige verdeling van organisaties die meer het karakter van enerzijds Ondernemerschap en anderzijds van Retail Management vertegenwoordigen. In sommige gevallen zijn deze karakteristieken met elkaar verbonden (bijvoorbeeld franchiseformules).

Het rapport bevat drie delen:

- deel 1 beschrijft het kader van het opleidingsgebied ORM gebaseerd op een theoretische verkenning en actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk;
- deel 2 geeft een overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen de twee beroepsprofielen van ORM, alsmede een beschrijving van het kenmerkend gedrag;
- deel 3 beschrijft de ORM-competenties in termen van leeruitkomsten.

Deel 1

Theoretische verkenning

In 1911 publiceerde J.A. Schumpeter zijn boek 'Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung' en definieerde ondernemerschap in de ruime zin: "Ondernemerschap is het proces waardoor economische groei in een volkshuishouding plaatsvindt". Hier voegde hij het element van innovatie aan toe en stelde dat door innovaties van de ondernemers een voortdurende onevenwichtigheid in de markt ontstaat. Schumpeter wordt alom beschouwd als de grondlegger van het ondernemerschap. Hij benadrukt dat innovatie en technologische veranderingen de basis zijn voor ontwikkeling. Ondernemers betitelt hij als mensen die met hun ondernemersgeest deze ontwikkelingsfactoren inzetten om de economie vooruit te helpen.



Kirzner (2009) benoemt de competenties 'initiatief nemen' en 'alert zijn op kansen in de markt' eveneens, maar nuanceert dit door te stellen dat vernieuwing niet een noodzakelijke voorwaarde is voor ondernemen. De betekenis van het ondernemerschap hangt nauw samen met de fase waarin een bedrijf zich bevindt.

Greiner beschrijft dit in het groeimodel van ondernemingen, terwijl Quinn de verbinding legt met verschillende kernculturen van en rollen in ondernemingen. Het groeimodel van Greiner (1972) richt zich op de ontwikkeling van ondernemingen in het algemeen. Dit model onderscheidt vijf fasen: van rustige groei (evolutie) tot aan de managementcrisis (revolutie). Een nieuwe aanpak werkt als oplossing voor de ontstane crisis, maar blijkt geen permanente oplossing. Als het bedrijf doorgroeit, ontstaan uiteindelijk nieuwe problemen. Er zijn twee factoren die deze ontwikkelingen op gang brengen: de leeftijd en de omvang van het bedrijf. Vooral de laatstgenoemde factor is belangrijk. Greiner laat zien dat een bepaalde managementaanpak over een veel langere periode kan blijven bestaan als een bedrijf niet groeit. Het is dus niet zo dat iedere onderneming alle fasen doorloopt (Matser, 2013). De uitwerking van dit proces voltrekt zich op drie niveaus: het strategisch, het tactisch en het operationeel niveau. In de uitwerking zal de nadruk soms liggen op het ene niveau, dan weer op het andere. Schematisch leiden de vragen tot een levenscyclus van een onderneming die is opgebouwd uit de navolgende stadia: voorbereidingsfase, Startfase, Groeifase, Neergangsfase en Exitfase (Vernooij, 2003).



Quinn (1983) beschrijft in zijn theorie van de concurrerende waarden vier verschillende kernculturen in ondernemingen op basis van de bi-polaren 'flexibel vs. beheersing' en 'interne vs. externe gerichtheid'.

	Interne rollen	Externe rollen
Flexibel	<i>Gericht op mensen leiden:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Samenhang • Ontwikkeling • Moreel 	<i>Gericht op veranderen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Innovatie • Aanpassing • Expansie
Beheersing	<i>Gericht op beheren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie • Efficiëntie • Controle 	<i>Gericht op resultaat boeken:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid • Productie • Rendement

Figuur 1 Overzicht vier kernculturen Quinn

Quinn spreekt over het fenomeen 'meester manager'. Een meester manager heeft het vermogen om een organisatie te zien als een dynamisch systeem dat in constante interactie is met haar omgeving (systeem denken) en te accepteren dat twee tegengestelde condities tegelijkertijd 'waar' kunnen zijn (paradoxaal denken). Binnen dit concept wordt er geen verschil gezien tussen ondernemers en managers; beiden streven naar meester management. Een meester manager verenigt het onverenigbare in een authentiek gedrag. Een meester manager kan zonder verlies van authenticiteit laveren tussen diverse rollen, zoals die van controleur naar innovator en van mentor naar bestuurder.

De weg naar meesterschap kan als volgt afgelegd worden:

- **Beginneling:** de feiten en de regels leren;
- **Gevorderde beginner:** toepassen van de regels in de werkelijkheid en bepaalde basispatronen ontdekken;
- **Vaardigheid:** ontwikkeling van eigen vuistregels en het nemen van gecalculerde risico'
- **Vakkundigheid:** berekening en rationele aanpak lijken te verdwijnen. U 'leest' de situatie onbewust;
- **Expertise:** omgaan met constante verandering en intuïtief acteren in verschillende situaties zonder gedragsconsistentie te verliezen.

Hoewel kwaliteiten van managers en ondernemers worden onderscheiden, tonen megatrends (Bakas, 2009) ontwikkelingen die een verdere evolutie van de beschreven rollen duiden. De nieuwe werknemer wordt steeds meer ondernemer. Start-ups nemen de innovatieve taak over van de gevestigde bedrijven. Arbeids- en goederenmarkten worden internationaler. Het arbeidsaandeel in de productiekosten zal verder dalen en leiden tot een herverdeling van functies en rollen in de wereld. Ook markten worden dynamischer en als gevolg daarvan is reductie van mobiliteit, vereenvoudiging van de supply chain een aandachtsg gebied. Discussie is er in dit kader over het voorbereiden van aanstaande professionals voor toekomstige beroepen die we wellicht nu nog niet



kennen. In deze context wordt er gesproken over de 'twenty first century skills' waarbij het kritisch denken centraal staat (Dwyer, 2014). Kritisch denken stimuleert de student om te komen tot een logische conclusie voor een bepaald argument of probleem. Kritisch denken, zo stelt Dwyer, is noodzakelijk in het onderwijs omdat *'they allow individuals to go beyond simply retaining information, to actually gaining a more complex understanding of the information being presented to him'* (p. 43). Kritische denkers nemen betere besluiten en maken betere keuzes in complexe situaties (Gambrill, 2006). Het kritisch denkvermogen van de student draagt in deze context bij aan de verbinding tussen de ondernemer en zijn omgeving.

Centraal in kritisch denken is het reflectief vermogen om de grenzen van zijn eigen waarneming van een bepaalde situatie te kunnen beschouwen. Hierdoor worden persoonlijke beslissingen of keuzes met een zekere mate van sensitiviteit inzake diverse stakeholders en situaties genomen (Dwyer, 2014).

In deze theoretisch verkenning is gekeken naar verschillende definities van ondernemerschap en is het ondernemend gedrag vanuit diverse perspectieven verkend.

Ontwikkelingen in de beroepscontext

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen in de beroepscontext beschreven op basis van interviews en deskresearch. Allereerst worden meer algemene ontwikkelingen en vervolgens context-specifieke ontwikkelingen beschreven.

(Digitale) informatie

Het verwerven van relevante informatie en het gebruiken van deze informatie is sterk veranderd onder invloed van de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie. Meer dan in het verleden is de ondernemer/ondernemende retailmanager een spin in het informatieweb. Inzicht in de rijke data biedt de ondernemer mogelijkheden om adequaat in te spelen op marktontwikkelingen. Deze snelheid van datagebruik vraagt van de ondernemer/ondernemende retailmanager een actieve communicatiestijl.

Voortschrijdende gebruikersmogelijkheden van informatietechnologie en internet leiden ertoe dat bedrijfsprocessen steeds meer geautomatiseerd worden en dat informatie over verkoopcijfers, klanten, voorraad, etc. steeds vaker actueel en continu beschikbaar is. Zowel voor de ondernemer/ondernemende retailmanager als de klant is veel informatie over producten en prijzen snel beschikbaar en inzichtelijk. Digitale vaardigheden zijn daardoor belangrijker bij de uitvoering van de werkzaamheden, zowel op de winkelvloer als achter de schermen.



Een goede organisatie van de logistieke processen wordt, ook in het licht van onlineverkoop en -bestellingen, een steeds belangrijkere troef om klanten just-in-time te kunnen bedienen. Het goed organiseren van deze processen en het afstemmen van deze processen op de klant is de opgave waar de zelfstandig ondernemer/ondernemende retailmanager voor staat. Het vraagt een gedisciplineerde en servicegerichte houding. Ook een flexibele instelling wat betreft werktijden is hiervoor nodig.

Specifiek voor de retail context zal de toepassing van informatietechnologie in de komende jaren een grote impact hebben op het 'winkellandschap'. Door de groei van online koopmogelijkheden (ongeacht tijd en plaats) verandert de mobiliteit van klanten. Voor ondernemingen betekent dit dat door online verkoop het verzorgingsgebied en de markt aanzienlijk vergroot kunnen worden. Ook fysieke afstand wordt minder belangrijk voor de concurrentie. Door meer zaken 'online' te organiseren zijn er wel meer mogelijkheden om met andere ondernemingen samen te werken en is er een duidelijke urgentie voor ondernemingen om serieus gebruik te maken van informatietechnologie- en internettoepassingen.

Duurzaamheid en sociaal ondernemerschap

Klanten zijn en blijven prijsbewust, maar laten in hun prijs/kwaliteitsafweging steeds vaker de factoren 'duurzaamheid' en 'sociaal ondernemerschap' een rol spelen. Aandacht voor milieuproblematiek ten aanzien van productie, bewust omgaan met afval en natuurlijke bronnen (energie, water, grondstoffen), sociaal beleid van de organisatie (omgang met personeel, (mee)doen aan goede-doelenacties), etc. zijn kenmerken die meespelen bij de beslissing van de klant om met een bedrijf in zee te gaan. Verder is belangrijk dat de klanten en werknemers worden geïnformeerd op welke wijze de onderneming met duurzaamheid en sociaal ondernemerschap aan de slag is. Ook in het gedrag van de medewerkers dienen deze uitgangspunten tot uiting te komen.

Veranderende marktomstandigheden

De toenemende concurrentie, van onder andere buitenlandse bedrijven, fabrikanten die direct aan de consument gaan verkopen en de online shops, vraagt van de ondernemer/ondernemende retailmanager nog meer ondernemendheid, omgevingsbewustzijn en creativiteit om snel te kunnen inspelen op de veranderende omgevingsfactoren. Vanuit hoofdkantoren zullen de ondernemend managers en franchisenemers sturing krijgen om ondernemerschap in het eigen filiaal te laten zien door initiatief te nemen en (lokale) commerciële kansen te grijpen of (verbeter)voorstellen te doen. Voor de ondernemer is het zaak dat hij het ondernemende gedrag van zichzelf en zijn medewerkers weet te ontwikkelen.

In de retail context wordt het winkelgedrag van de consument meer gefragmenteerd en minder voorspelbaar. De consument maakt meer gebruik van online mogelijkheden om zich te oriënteren op producten en diensten en schaft deze aan via internet. Het aantal funshoppers daalt sterk, parkeertarieven stijgen en stadscentra worden onbereikbaar voor de auto. Klanten kopen anders dan vroeger. Ze zijn bewuster maar ook selectiever en minder loyaal (Underhill, 2011). Daarnaast wordt de klant steeds kritischer. Maatschappelijke thema's zoals milieu, kinderarbeid, internationale arbeidsomstandigheden en ethiek worden steeds belangrijkere factoren bij het aankoopgedrag (Cor Molenaar, 2013).

Samenwerken - verbinden

Het oriëntatieproces van de klant wordt zeer beïnvloed door technologie-toepassingen: aanwezigheid en vindbaarheid van de organisatie is de eerste stap om de klant te bereiken. Het is belangrijk om de integratie van de verschillende koop- en communicatiekanalen goed op elkaar af te stemmen, zodat het de klant niet uitmaakt waar, wanneer en hoe deze met het bedrijf contact heeft. Om de klant met zijn eisen en wensen goed te kunnen helpen is het belangrijk dat het verkoopteam goed samenwerkt. Van de ondernemer/ondernemende retailmanager wordt verwacht dat hij zich inzet om een team te maken en medewerkers coacht en stimuleert om samen te werken.

Naast het binden van de klant aan de organisatie, is ook samenwerken met andere partijen in de markt in deze tijd van belang om onderscheidend te zijn en waarde te kunnen toevoegen. Niet alles hoeft meer door een marktpartij worden aangeboden, maar juist samenwerkingen om concepten te bieden of een eindproduct te bieden, zijn de toekomst. De ondernemer/ondernemende retailmanager is hierin de spil. Het retail landschap verandert van een markt van vele aanbieders naar een markt met enkele aanbieders. Wat betekent dit voor de toekomst van de retail? Een van de zichtbare gevolgen is in ieder geval dat het voor kleinere innovatieve bedrijven vrijwel onmogelijk is geworden om bij een retailer binnen te komen. Als reactie hierop tekent zich een grotere concentratie van producenten af.

Tegelijkertijd gaan consumenten zich steeds meer afzetten tegen de eenheidsworst die hierdoor dreigt. Deze onvrede is een goede voedingsbodem voor creatieve ondernemers voor het ontwikkelen van nieuwe merken en/of het inrichten van de keten op een andere manier (denk aan het fenomeen 'pop-up shops') (Sean, 2009). Waarschijnlijk zal het retail- en producentenlandschap de komende jaren een metamorfose ondergaan.



De klantbehoefte centraal

Voor de ondernemer/ondernemende retailmanager is het belangrijk de doelgroep te kennen, te kijken welke redenen doorslaggevend zijn om te kiezen voor zijn bedrijf in zijn omgeving en hoe hij nog beter op de doelgroep (of andere doelgroepen) kan inspelen. Door innovatief vermogen, pro-activiteit, hart voor de zaak en goed luisteren, kan de ondernemer/ondernemende retailmanager activiteiten, producten en diensten ontwikkelen en de klant daarmee binden aan het bedrijf waardoor het bedrijf presteert. Brancheorganisatie Inretail heeft onderzoek gedaan naar de veranderingen in consumentenbehoeften richting 2030 (Inretail, 2018). Die veranderingen vinden plaats langs drie wegen. De eerste is 'Bewust consumeren', waarbij het draait om de vraag waarom we kopen. Transparantie en het verhaal achter producten zijn belangrijker dan het product zelf. De tweede draait om 'Empowerment', wat inhoudt dat de klant zelf de controle wil hebben en zelf het heft in handen neemt. De derde weg is de almaar voortschrijdende digitalisering van de wereld, die een stuwende kracht achter groei en verandering voor ondernemers en retail organisaties vormt.

Het Nieuwe Consumenten

De klant heeft, onder andere door de toepassing van informatietechnologie en internet, snel inzicht in en toegang tot verschillende koopmogelijkheden (Inretail, 2014). De keuze van een klant voor een bepaalde winkel is minder vanzelfsprekend en aan verandering onderhevig: de klant kan telkens weer in de verleiding gebracht worden om een andere afweging te maken. Dankzij internet kunnen klanten over de hele wereld individuele informatie krijgen over vrijwel ieder product. Reclame in de massamedia wordt steeds meer genegeerd. Ook de distributie van allerlei goederen is verplaatst naar het internet, waar klanten heel eenvoudig het product dat exact in hun behoeften voorziet, kunnen zoeken en vinden. Bovendien kan de klant precies de prijs vinden die bij hem past.

In reactie op deze personaliseringstrend zijn veel bedrijven overgestapt op maatwerk voor de massa (Mass Customization). Dit houdt in dat klanten de goederen die ze kopen in elk geval gedeeltelijk kunnen personaliseren. Modulaire producten, flexibele Supply Chains en ketenbrede inzet van ICT zijn hierbij beproefde middelen die een persoonlijker aanbod mogelijk maken.

Voor klanten is het steeds belangrijker geworden om tijdens een winkelbezoek geamuseerd en geïnspireerd te worden. De uitstraling van de winkel, gastheerschap van het personeel, persoonlijke aandacht, mogelijkheden voor maatwerk en service die op de individuele klant zijn afgestemd, zijn voor de klant belangrijke punten om een afweging te maken voor een winkel. De klant wil centraal gesteld worden en gewaardeerd worden om het feit dat deze gekozen heeft voor de winkel.

Daarnaast blijven bereikbaarheid, mogelijkheden om buiten (verlengde) openingstijden te winkelen en gemak (onder andere parkeermogelijkheden) belangrijke succesfactoren bij de keuze van een klant voor een verkoopkanaal. Timing wordt steeds belangrijker: retail aanbieden op plaatsen waar mensen zich bevinden, aangepast aan de specifieke situatie: reizen/functioneel, evenementen/impuls, etc.

Deel 2

Gezamenlijk profiel zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de overeenkomsten tussen de twee profielen van zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager op basis van interviews en deskresearch naar functieprofielen.

Persoonlijke karakteristiek en effectieve aanpak

Een afgestudeerd ORM'er die succesvol gedrag vertoont als zelfstandig ondernemer/ondernemende retailmanager heeft twee kernpunten: een persoonlijke karakteristiek en een effectieve aanpak.

Bij *persoonlijke karakteristiek* gaat het erom hoe en wie de zelfstandig ondernemer/ondernemende retailmanager in zijn persoonlijk functioneren is. Een ORM'er is gedreven en eigenzinnig en gaat vol enthousiasme, toewijding en volharding voor het bereiken van resultaten. Daarom wordt van hem een grote mate van zelfsturing verwacht en moet hij bereid zijn om te leren van ervaringen en fouten. Een ORM'er kenmerkt zich verder door een open en onderzoekende houding: hij is zich bewust van de dynamiek in zijn omgeving en stelt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen die bepalend zijn voor het verloop van zijn onderneming. Vanuit deze onderzoekende houding staat de ORM'er open voor alternatieven, voor nieuwe situaties en nieuwe kansen. In dit verband wordt van de ORM'er flexibiliteit en creativiteit verwacht. Een ORM'er is geen solist; hij weet een netwerk om zich heen te organiseren en te onderhouden.

Bij *effectieve aanpak* ligt de nadruk op de vraag hoe de zelfstandig ondernemer/ondernemende retailmanager te werk gaat. Het gaat er daarbij om dat de ORM'er in verschillende situaties op diverse niveaus een werkwijze hanteert met als doel resultaten te bereiken. Op strategische niveau is de ORM'er in staat een visie op de markt te vertalen in een strategie voor de onderneming en deze op heldere en overtuigende wijze te communiceren. De ORM'er kan bovendien innoveren en is gericht op het creëren van waarde voor zijn klanten. Op tactisch/operationeel niveau mobiliseert de ORM'er anderen, draagt hij zorg voor de bedrijfsvoering van zijn onderneming en behaalt hij de doelen van de onderneming. Daarbij opereert een ORM'er steeds meer in een complexe en internationale context en geeft hij sturing aan (onderdelen van) de onderneming die qua samenstelling multicultureel en interdisciplinaire van aard is. Bovendien kan de ORM'er omgaan met complexe vraagstukken waarvoor de oplossing op voorhand niet bekend is. Hij toont daarbij een onderzoekende houding en is in staat complexe probleemsituaties te definiëren, te analyseren en planmatig aan te pakken. In de besluitvorming kan de ORM'er een beroep doen op een breed scala aan analysemethoden. De ORM'er is een teamplayer, betreft anderen bij de aanpak van vraagstukken, geeft daarbij op effectieve wijze feedback en motiveert anderen.



Verschillende profiel zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de verschillen tussen de twee profielen van zelfstandig ondernemer en ondernemende retailmanager op basis van interviews en deskresearch naar functieprofielen.

Zelfstandig Ondernemer(Ondernemerschap)

De zelfstandig ondernemer runt zelfstandig een bedrijf . Dat kan zowel als starter of als bedrijfsopvolger zijn, waarbij de ondernemer voor eigen rekening en risico werkt. De ondernemer in het MKB is sterk marktgericht en kan een product en/of dienst op de markt brengen en behouden. Dat vereist continue aandacht voor marktontwikkeling, voortdurende aanpassing aan veranderende omstandigheden en het benutten van kansen op de markt.

De zelfstandig ondernemer is de spil van de onderneming: hij verpersoonlijkt de onderneming. Als echte specialist weet hij als geen ander de liefde voor het product over te brengen op zijn medewerkers én klanten. De zelfstandig ondernemer is altijd alert op nieuwe kansen in de omgeving. De zelfstandig ondernemer zorgt voor een praktische vertaling van de activiteiten naar zijn eigen onderneming en medewerkers.

De zelfstandig ondernemer richt het ondernemingsbeleid op de ontwikkeling van de onderneming. In het ondernemingsplan beschrijft hij de strategie en de wijze waarop hij de continuïteit of groei van zijn onderneming wil bewerkstelligen. Daarnaast geeft hij hierin aan op welke wijze hij de financiering regelt en hoe hij vandaar uit keuzes maakt voor de bedrijfsvoering. Hij geeft direct of indirect (via het kader) leiding aan zijn medewerkers op de werkvloer. Hij zorgt voor een juiste afstemming tussen deze bedrijfsprocessen en het creëren van de randvoorwaarden. De zelfstandig ondernemer is vaak commercieel actief, netwerkt en onderhoudt contacten met allerlei stakeholders.

Voorbeelden van beroepen zijn: startend, serieel of opvolgend ondernemer, franchisenemer

Typerende beroepshouding zelfstandig ondernemer

De zelfstandig ondernemer is volledig verantwoordelijk voor de gang van zaken en het resultaat in zijn eigen onderneming. Hij heeft een ondernemende houding. Motivatie en persoonlijke inzet staan op hoog niveau. Hij is gedreven, heeft doorzettingsvermogen en een praktische inslag en is voortdurend op zoek naar nieuwe kansen voor zijn onderneming, houdt 'ogen en oren open' om informatie uit de markt te halen, kansen te zien en deze te gebruiken ten goede van zijn onderneming. Hij heeft visie en innovatief vermogen en de durf om over zijn 'eigen muur' heen te kijken en risico's te nemen.

Hij is communicatief en sociaal vaardig (een netwerker), klantgericht en representatief. Hij heeft een commerciële en professionele instelling, is servicegevoelig en vindt dienstverlening aan de klant belangrijk. Hij laat een stimulerende en motiverende beroepshouding zien in de omgang met klanten en collega's. Hij heeft daarbij een groot verantwoordelijkheidsgevoel en fungeert naar zijn medewerkers toe als voorbeeld in gastheerschap.



Ondernemende retailmanager (Retail Management)

Het beroepsprofiel ondernemende retailmanager is vooral gericht op het werken in beroepsomgeving gericht op het leveren van producten en diensten aan finale consumenten. In veel gevallen betreft het retailorganisaties waarbij sprake is van een centrale organisatie met meestal meerdere (online en offline) verkoopkanalen. Een voorbeeld vormt het grootwinkelbedrijf, zowel in de food- als de non-foodsector, met een hoofdkantoor en een aantal winkelvevestigingen. De retailmanager draagt er zorg voor dat geplande winkelresultaten binnen de door het hoofdkantoor gestelde beleidskaders worden behaald of overtroffen. De ondernemende retailmanager werkt niet voor eigen winst en risico en is meestal in dienst van een bedrijf. Een retail organisatie onderscheidt zich van haar concurrenten door het gekozen concept; het concept- en formuledenken speelt voor de retailmanager dan ook een belangrijke rol. Retailmanagers zijn in staat om binnen hun organisatie op succesvolle wijze invulling te geven aan het winkel- of ondernemingsconcept en hebben daarbij oog voor rendement en resultaat. Aangezien er bij Retail organisaties sprake is van het rechtstreeks leveren van goederen of diensten aan de consument, is visie op en inzicht in consumentengedrag en consumentenwensen van belang voor de retailmanager. Naast vakinhoudelijke kennis van retail bezit de retailmanager managementvaardigheden en een klantgerichte beroepshouding.

Door de toegenomen digitalisering is er een sterke groei waar te nemen in beroepen die zich begeven in het online retailkanaal. In het bijzonder gaat het daarbij om zogenaamde omnichannel organisaties die de klant volledig centraal stellen en hem in staat stellen om zaken te doen waar, hoe en wanneer hij dat wil, zonder kanaalconflicten. Omnichannel organisaties worden in sterke mate gestuurd door digitale technologie en data die gebruikt kunnen worden om het rendement van de organisatie te vergroten. De omnichannel organisaties stellen van de retailmanager specifieke eisen op gebied van digitale kennis en kunde: medewerkers met een brede basis van kennis en vaardigheden, aangevuld met een specifiek specialisme op het vlak van e-commerce, e-marketing of e-fulfilment.

Om in de fysieke retailomgeving meerwaarde te kunnen blijven bieden aan klanten wordt de komende jaren een groter accent gelegd op de zogenoemde soft skills van werknemers. Klantvriendelijkheid en gastheerschap (hospitality) staan centraal bij de werving van nieuwe werknemers. Van medewerkers wordt verwacht om met een overtuigende adviesrol klanten meerwaarde te bieden.

Voorbeelden van beroepen zijn: filiaalmanager, afdelingsmanager, e-commerce manager, web analist, SEA analist.

Typerende beroepshouding ondernemende retailmanager

De retailmanager is in staat commerciële kansen optimaal te benutten, heeft een goed analytisch vermogen en heeft organisatorische en leidinggevende capaciteiten. De retailmanager is cijfermatig sterk en heeft financieel inzicht. Hij heeft een ondernemende en proactieve houding. Hij kijkt vooruit (strategisch beleid). Hij heeft het analytische vermogen om problemen te doorzien en oplossingen te bedenken. Daarnaast heeft hij goede communicatieve en leidinggevende vaardigheden. Hij is sociaal sterk en kan zijn team motiveren. Hij is een 'people manager'. Naar zijn personeel toe vervult hij een voorbeeldfunctie in servicegerichtheid en enthousiasme.

Verskil in functieniveau Ad'er SBRM en bachelor ORM

In het beroepenveld waarvoor opleiding ORM opleidt, wordt onderscheid gemaakt tussen functies op Ad- en bachelorniveau². In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de verschillen tussen het functieniveau waarop afgestudeerd Ad'ers SBRM (voor de Ad variant is de naam niet gewijzigd per 1 september 2018) en afgestudeerd bachelorstudenten ORM komen te werken.

Functieniveau Ad'er SBRM

Een *Ad'er SBRM* is een beroepsbeoefenaar die op operationeel/tactisch niveau denkt en werkt en de verbinding legt tussen de operatie en de visie en strategie van een onderneming. Hij is in staat om deze visie en strategie te vertalen naar het handelen. Hij werkt doorgaans binnen bestaande kaders en structuren, geeft invulling aan de uitvoering hiervan en is daarbij gericht op het realiseren van de doelen die gesteld zijn voor zijn bedrijfs onderdeel. Hij kan schakelen in aanpak en werkwijze wanneer de omgeving verandert. Hij toont daarmee een flexibele houding en kan niet-routinematige problemen aan. Een typische Ad'er SBRM schakelt tussen denken en doen. Hij kent de taal van zowel de strateeg als de uitvoerder en kan deze met elkaar verbinden.

Functieniveau bachelor ORM

Een *bachelor ORM* is een beroepsbeoefenaar die op tactisch/strategisch niveau denkt en handelt en invulling geeft aan de richting van een onderneming. Hij is de stuwende kracht achter innovaties en bepaalt de visie en de richting die de onderneming in gaat. De ORM'er op bachelorniveau is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eigen onderneming, van een (middelgrote) vestiging of hij bekleedt een adviesfunctie op het hoofdkantoor. Hij pakt de regie in teamverband en stuurt op hoofdlijnen. Bovendien kent de bachelor ORM de ontwikkelingen in de (internationale) omgeving en weet hij deze te vertalen naar beleid en plannen voor de (eigen) onderneming.

² Beschreven functieniveaus kan de afgestudeerd ORM'er binnen twee jaar na afstuderen bereiken.

Deel 3

Competenties in termen van leerresultaten

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de competenties die een afgestudeerd ORM'er na voltooiing van zijn opleiding heeft ontwikkeld. Deze competenties zijn tot stand gekomen na raadpleging van diverse werkveldcommissies van de opleidingen.

Het beroepsprofiel van ORM wordt in dit deel uitgewerkt in tien competenties. De competenties zijn gedefinieerd in termen van leerresultaten en geven een generiek beeld van datgene een afgestudeerd ORM'er moet kennen, begrijpen en doen -alsmede de wijze waarop hij het geleerde kan aantonen- na het succesvol voltooien van de opleiding, ongeacht bij welke opleiding hij zijn diploma heeft behaald. Door het gebruik van meer generieke competenties ontstaat voor een student de mogelijkheid om langs verschillende leerwegen aan te tonen dat hij de competenties heeft bereikt. Dit is van belang in het kader van flexibilisering van het hoger onderwijs en de ambities van de Nederlandse overheid om Leven Lang Leren te stimuleren.

De opleiding ORM staat voor ondernemerschap. De tien competenties vormen in de visie van de opleiding de bouwstenen om een succesvol zelfstandig ondernemer/ondernemende retailmanager te zijn. De gedefinieerde competenties zijn in lijn met de Europese Entrepreneurship Competences (zie bijlage 1). De tien competenties van ORM zijn in onderstaand schema benoemd en uitgewerkt in leerresultaten waarover de afgestudeerde moet beschikken om succesvol te zijn voor de beroepen/rollen waarvoor de opleiding opleidt.

COMPETENTIES EN LEERRESULTATEN
Een afgestudeerd ORM'er...
Innoveren <i>initieert nieuwe ideeën, realiseert op creatieve wijze vernieuwingen en benut daarbij de mogelijkheden op het gebied van technologie.</i>
Waardecreatie <i>creëert duurzame en commerciële waarde gericht op de wensen en behoeften van klanten en overige stakeholders. Hij doet dat op basis van ontwikkelingen in de (inter)nationale omgeving.</i>
Resultaatgericht handelen <i>toont verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen en neemt besluiten om de beoogde resultaten te bereiken. Hij past zich daarbij gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan en durft risico's te nemen.</i>
Leiderschap <i>straalt passie en beleving uit, pakt de regie in teamverband en mobiliseert anderen vanuit de waarden en de cultuur van de onderneming.</i>
Managen & Organiseren <i>geeft vorm en inhoud aan de bedrijfsvoering en zet hierbij de klant centraal.</i>
Samenwerken & Netwerken <i>levert in groepsverband een actieve en inhoudelijk bijdrage aan de beoogde resultaten en het groepsproces. Hij bouwt een netwerk van relaties op.</i>

Onderzoekend vermogen <i>toont in zijn werkwijze een nieuwsgierige en kritische houding. Hij hanteert een passende onderzoeksaanpak die resulteert in bruikbare resultaten.</i>
Analytisch vermogen <i>analyseert situaties en data op systematische wijze. Hij stuurt op prestatie-indicatoren.</i>
Lerend vermogen <i>ontwikkelt zichzelf persoonlijk en professioneel door visie, reflectie en feedback.</i>
Communiceren <i>communiceert overtuigend en kan dit in tenminste één vreemde taal³. Hij benut op effectieve wijze diverse communicatiemiddelen afgestemd op de doelgroep.</i>

De competenties ORM in relatie tot de Dublin descriptor

Opleiding ORM leidt op tot een Hbo-bachelordiploma. Dat betekent dat de opleiding moet verantwoorden dat haar competenties Hbo-waardig zijn. Als borging van het Hbo-niveau heeft opleiding ORM gekozen voor de Europese standaard van de Dublin descriptor. Per descriptor is beschreven hoe een afgestudeerd ORM'er betreffende descriptor aantoont en daarmee is de betekenis van de Dublin descriptor voor het beroepsmatig handelen van de ORM'er belicht. In Bijlage 1 is een overzicht opgenomen waarin de ORM-competenties zijn gerelateerd aan de Dublin descriptor.

De competenties ORM in relatie tot het Ad- en bachelorniveau

De ORM'er kan afstuderen op twee verschillende niveaus: de Associate degree en de Bachelor degree. Of een student nu kiest voor een Ad-opleiding of een bacheloropleiding ORM; de competenties die hij gedurende de opleiding ontwikkelt en aan het eind van de opleiding moet aantonen, zijn hetzelfde. Het voornaamste verschil tussen het Ad- en bachelorniveau zit in het functieniveau waar een afgestudeerde Ad'er en bachelor ORM terecht komt (zie deel 2 van dit profiel) en het daarvan afgeleide niveau waarop de ORM'er de competenties aantoont.

De opleiding ORM heeft de niveauiduiding van Winkler (2011) gekozen om het verschil in competentieniveau tussen Ad en bachelor inzichtelijk te maken. Deze methode gaat uit van vijf aspecten: complexiteit taak, complexiteit context, complexiteit handelen, verantwoordelijkheid en transfer van kennis en vaardigheden. Elk aspect is uitgewerkt op drie niveaus. Ad-studenten tonen aan het eind van de opleiding de competenties op niveau 2 aan, bachelorstudenten op niveau 3. In Bijlage 2 is de uitwerking van de niveauiduiding van Winkler opgenomen. Elke ORM opleiding kan de methodiek van Winkler gebruiken om de competenties te concretiseren naar het beoogde niveau en daarmee tegelijk invulling geven aan de eigen profilering, bijvoorbeeld op aspecten van zelfstandig ondernemerschap of aspecten van retailmanagement.

De competenties ORM in relatie tot het Entrecomp raamwerk

In 2016 is het Entrepreneurship Competence Framework vastgesteld; een set van vijftien Europese ondernemerscompetenties⁴ die zijn onderverdeeld in competenties die te maken hebben met het genereren van nieuwe ideeën en het zien van mogelijkheden, in middelen die een ondernemer nodig heeft om zijn ideeën te genereren c.q. zijn bestaande business te continueren en als laatste

³ Voor de AD'er is een vreemde taal geen vereiste.

⁴ Zie 'EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework' (2016) voor de definities van de competenties.

betreft het een set van competenties die de ondernemer nodig heeft om zijn ideeën (voor zowel nieuwe als bestaande business) om te zetten in actie. Het Entrecomp raamwerk beoogt een internationale standaard te bieden voor het ontwikkelen van curricula gericht op ondernemerschap. Het Landelijk Opleidingsoverleg ORM vindt het van belang dat de ORM-competenties in internationaal perspectief valide zijn. Om die reden zijn de ORM-competenties opgesteld in samenhang met het Entrecomp raamwerk. In Bijlage 3 is opgenomen hoe het ORM profiel zich verhoudt tot het Entrecomp raamwerk.

De competenties ORM in relatie tot het Heo-profiel

De opleiding ORM hoort binnen het hoger onderwijs tot de sector economie. De commissie Sent heeft in 2014 een verkenning gemaakt van het economisch domein waar het hoger economisch onderwijs voor opleidt. De ontwikkelingen en trends die de commissie in haar rapport signaleert, vormen de basis voor de schets van een profiel van de toekomstige professional in het hoger economisch onderwijs (het heo-profiel). Deze schets heeft samen met de bestaande heo-standaard en de algemene hbo-bachelorstandaard geresulteerd in het profiel van de wendbare heo-professional: het Heo-profiel. Dit profiel is tot stand gekomen in afstemming met de sectorraad heo en specifiek de voorzitters van verschillende landelijke opleidingsoverleggen. Het is vastgesteld door het sectoraal adviescollege heo en portefeuillehouder heo op 19 mei 2017 en vormt daarmee een verplicht uitgangspunt bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingsprofielen die in het heo ontwikkeld worden.

Het Heo-profiel bestaat uit de volgende onderdelen:

- A. Een gedegen basis, uitgewerkt in kennis, vaardigheden en attitude
- B. Onderzoekend vermogen
- C. Professioneel vakmanschap
- D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

Het Landelijk Opleidingsoverleg ORM heeft deze vier onderdelen voor het beroeps- en opleidingsprofiel van ORM specifiek en onderscheidend uitgewerkt:

A1. Kennisgebieden

De ORM'er is gericht op het creëren van waarde voor zijn klanten; hij kent het gedrag van zijn consumenten en weet hoe hierop in te spelen met de juiste marketinginstrumenten. Hij kan zijn organisatie afstemmen op de customer journey, draagt zorg voor de bedrijfsvoering en behaalt de doelen van de onderneming. De ORM'er is cijfermatig sterk en kan sturing geven aan de organisatie op basis van kengetallen. Hij geeft direct of indirect leiding aan zijn medewerkers. Hij zorgt voor een juiste afstemming tussen bedrijfsprocessen en het creëren van de randvoorwaarden. Als zelfstandig ondernemer weet de ORM'er op welke wijze hij de financiering regelt en hoe hij vandaar uit keuzes maakt voor de bedrijfsvoering. De zelfstandig ondernemer richt het ondernemingsbeleid op de ontwikkeling van de onderneming. In het ondernemingsplan beschrijft hij de strategie en de wijze waarop hij de continuïteit of groei van zijn onderneming wil bewerkstelligen. Hij weet daarbij de mogelijkheden van E-commerce ten volle te benutten.

A2. Vaardigheden

De ORM'er neemt initiatieven en is in staat commerciële kansen te benutten. Hij heeft goede organisatorische en communicatieve capaciteiten. De zelfstandig ondernemer is commercieel vaardig,

netwerkt en onderhoudt relaties met allerlei stakeholders. De ORM'er is een teamplayer, is gericht op het gezamenlijk resultaten behalen, betreft anderen bij de aanpak van vraagstukken. Hij geeft op effectieve wijze feedback, staat open voor feedback van anderen en kan reflecteren op eigen gedrag en houding. Hij heeft het analytische vermogen om problemen te doorzien en oplossingen te bedenken. In de besluitvorming kan de ORM'er een beroep doen op een breed scala aan analysemethoden. Daarnaast heeft de ORM'er goede leidinggevende vaardigheden. Hij is een 'people manager'. Naar zijn personeel toe vervult hij een voorbeeldfunctie in servicegerichtheid en enthousiasme.

A3. Houdingsaspecten

Een afgestudeerd ORM'er kenmerkt zich door een mensgerichte houding. Een ORM'er heeft oog voor de belangen van klanten en handelt daar ook naar. Hij kan zich inleven in anderen en weet om te gaan met culturele diversiteit. Een ORM'er is resultaatgericht; hij is gedreven en eigenzinnig en gaat vol enthousiasme, toewijding en volharding voor het bereiken van resultaten. Een ORM'er is omgevingsgericht; hij is zich bewust van de dynamiek in zijn omgeving en stelt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen die bepalend zijn voor het verloop van zijn onderneming. Vanuit een innovatieve houding staat de ORM'er open voor alternatieven, ziet nieuwe kansen en genereert ideeën. In dit verband wordt van de ORM'er flexibiliteit en creativiteit verwacht.

B. Onderzoekend vermogen

Een ORM'er kenmerkt zich door een onderzoekende en nieuwsgierige houding: hij is zich bewust van de dynamiek in zijn omgeving en stelt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen die bepalend zijn voor het verloop van zijn onderneming. Bovendien kan de ORM'er omgaan met complexe vraagstukken waarvoor de oplossing op voorhand niet bekend is. Hij is in staat deze vraagstukken te analyseren en planmatig aan te pakken. Daartoe heeft de ORM'er in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek. Een pas afgestudeerde ORM'er is in staat te reflecteren op onderzoek en onderzoeksresultaten.

C. Professioneel vakmanschap:

Ondernemende houding

De ORM'er is verantwoordelijk voor de gang van zaken en het resultaat zijn eigen onderneming of een onderdeel van de organisatie. Hij is gedreven, heeft doorzettingsvermogen en een praktische inslag en is voortdurend op zoek naar nieuwe kansen voor zijn onderneming/organisatie. Zijn motivatie en persoonlijke inzet staan op hoog niveau. Hij heeft visie en innovatief vermogen en de durf om over zijn 'eigen muur' heen te kijken en risico's te nemen.

De ORM'er is in staat zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar handelen en in staat zelfstandig beslissingen te nemen. Hij of zij komt tot acties en implementeert oplossingen op basis van een analyse van een specifieke beroeps- of praktijksituatie.

Wendbaar

De afgestudeerde ORM'er kan proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren: 'knowing what to do, when you don't know what to do.' Hij of zij ontwikkelt hiertoe voortdurend de eigen professionaliteit en draagt bij aan de ontwikkeling van zijn of haar professe in de breedte. Daarbij is de ORM'er in staat doelen voor de korte termijn te verbinden met ambities voor de lange termijn en houdt daarbij oog voor de snel

veranderende omgeving en de grote hoeveelheden beschikbare informatie (big data).

Brede en internationale oriëntatie

De afgestudeerde ORM'er heeft een brede naar buiten gerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk. Vanwege het toenemend belang van de internationale omgeving van de beroepspraktijk, kan de ORM'er zich niet alleen handhaven in een internationale omgeving, maar daar ook gebruik van maken. De ORM'er is in staat globale ontwikkelingen te vertalen naar de eigen omgeving. Hij of zij houdt daarbij rekening met cultuurverschillen (intercultural awareness).

Interdisciplinair werken

De afgestudeerde ORM'er heeft het vermogen om een actieve bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf of instelling waar hij of zij werkzaam is en werkt daarbij samen over de grenzen van het eigen vakgebied heen. De afgestudeerde ORM'er heeft inzicht in bijvoorbeeld psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie.

Uitdrukkingsvaardigheid

De afgestudeerde ORM'er is in ieder geval in staat zich goed uit te drukken in de voertaal van de opleiding.

D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

De afgestudeerde ORM'er is zich bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is en kan rekenschap geven van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. In voorbereiding hierop is er in de opleiding aandacht voor onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid.

In Bijlage 4 zijn specifieke uitwerkingen opgenomen van de onderdelen van het Heo-profiel. Dit resulteert in een schema van kennisgebieden, vaardigheden en houdingsaspecten die gekoppeld zijn aan de competenties van de opleiding. De competenties van de opleiding zijn hiermee van de inhoudelijke lading voorzien die past bij het Heo-profiel.

Verantwoording

Dit project is in opdracht van het landelijk overleg tot stand gekomen door nauwe samenwerking van de vertegenwoordigers van de ORM-opleidingen met hun contacten in het werkveld.

Medewerking is verleend door:

- Ivo van de Boer, directeur eigenaar Store Support Groningen
- Paulien Bulstra, Account en vestigingsdirecteur Flynth adviseurs en accountants
- Miguel van Bussel, Formulemanager Hema
- Margriet Cuperus, DGA Magma Steenhouwerij
- Leon den Dekker, Teamleider Albert Heijn
- Theo Duijker, Palombaro beheer BV
- Cleo Diesveld, Muiden Maritiem
- Manuela Fernandez, Ondernemer WF communicatie & organisatie
- Bennie Gevers, Filiaalmanager Albert Heijn
- Jaap Hanse, Head of Operations Management Boost shopper activation
- Patrick Jansen, Centre manager Bataviastad Fashion outlet
- Marco Kleijnendorst, ondernemer Visual Brand
- Fer Koops, E-commerce manager
- Mrs. Krystle, Storemanager Tommy Hilfiger London
- Marketing Manager Frontrunner
- Recruiter, Jumbo Supermarkten
- Jacky Michels, Ondernemer SOS Retail
- Angelo Mulder, Organisatie Adviseurs Syntens
- John van Nuenen, vml ceo Bijenkorf, Hema en V&D
- Bart van den Nieuwenhof, CEO La Place
- Jacqueline van der Oest, Floormanagement Peek & Kloppenburg
- Chris Overbeek, HR Manager DA Retailgroep
- Dick Pijl, Directeur Expert Group
- Peter Rikhof, DGA C365 Media BV.
- Emile Ruempol, directeur Expansion & Development Hema
- Toine Rovers, filiaalmanager Action
- Harry Sanders, Mede-eigenaar C 1000 Eindhoven
- Felice Uiterwijk, marketing manager ICI Paris
- Wilma Veldman, manager Inkoop Zeeman
- Martijn de Vries, eigenaar Mediamere
- Anke Wiersma, beleidsadviseur ondernemerschap Syntens (Kamer van Koophandel)
- Maurice Winkel, DGA Gordijnen.nl BV.
- Veronique van der Wielen en Edo Zecha, Macintosh Retailgroup, e-commerce

Bronnen

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneur-ship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884
- Bakas, A. & Van der Woude, M. (2009). *De Toekomst van Werk*, Utrecht, PiCompany Blekman, Th. (2011). *Corporate Effectuation*, Den-Haag, Academic Service.
- Gambrill, E,D, (2006). *Social Work Practice: A Critical Thinker's Guide*, Oxford, Oxford university press.
- Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as firms grow*. Harvard Business Review, July-August, p. 37-46.
- Inretail (2014). *Shopping 2020. De nieuwe winkelstraat*, Zeist, Inretail
- Inretail (2018). *Retail Richting 2030*, Zeist, Inretail
- Kirzner, I.M. (2009). *The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification*, Small Business Economics, 32: 145-152.
- Landelijk Overleg Small Business en Retail Management (2004). *Small Business en Retail Management. Het competentieprofiel herijkt*.
- Matser, I. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven*, Zwolle, Windesheim . Molenaar, C. (2013). *Red de Winkel*, Den Haag, Academic service.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. Management Science, 29, 363-377.
- Sean, G. (2009). *Why Pop Up shops are hot*, Time, 6 november 2009. Underhill, P. (2011). *Waarom we kopen wat we kopen*, Amsterdam, Boekerij.
- Vernooij, A.T.J. (2003). *Competenties voor een ondernemer vanuit de praktijk belicht*, Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Winkler, P. (2011). *HBO Beroepscompetenties*, Den Haag, Academic Service

Digitale bronnen

http://www.noozhawk.com/article/karen_dwyer_what_graduates_bring_to_workplace_20140512. Geraadpleegd op 17 juni 2014

<http://www.scholingdetailhandel.nl/pages/12/Publicaties.html>. Geraadpleegd op 30 april en 1 mei 2014.

Bijlage 1

De competenties ORM in relatie tot de Dublin descriptorren

Opleiding ORM leidt op tot een Hbo-bachelordiploma. Dat betekent dat de opleiding moet verantwoorden dat haar leerresultaten Hbo-waardig zijn. Als borging van het Hbo-niveau heeft opleiding ORM gekozen voor de Europese standaard van de Dublin descriptorren. Onderstaand een toelichting op deze descriptorren alsmede een algemene beschrijving hoe een afgestudeerd ORM'er betreffende descriptor aantoont.

1. Kennis en inzicht

Een afgestudeerd Hbo-student heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen. Hij functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.

- Een afgestudeerd ORM'er toont aan over voldoende relevante en actuele kennis van het vakgebied waarvoor hij wordt opgeleid te beschikken alsmede voldoende inzicht heeft in relevante en actuele ontwikkelingen in het vakgebied om als beginnend beroepsbeoefenaar te kunnen functioneren. Hij integreert vanuit het perspectief van beroepsmatig handelen kennis, inhoud en vaardigheden op verschillende vakgebieden.

2. Kennis en inzicht toepassen

Een afgestudeerd Hbo-student is in staat om zijn kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen dat dit een professionele benadering van zijn werk of beroep laat zien. Hij beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.

- Een afgestudeerd ORM'er toont aan relevante en actuele kennis en vaardigheden zelfstandig te kunnen toepassen bij het definiëren, analyseren en oplossen van complexe praktijkproblemen.

3. Oordeelsvorming

Een afgestudeerd Hbo-student is in staat om relevante gegevens te verzamelen en te interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.

- Een afgestudeerd ORM'er toont aan relevante informatie te kunnen verzamelen en analyseren om op basis hiervan oplossingen te kunnen genereren, deze te kunnen evalueren en tot een gefundeerde keuze te kunnen komen en deze keuze uit te werken in de vorm van een rapport.

4. Communicatie

Een afgestudeerd Hbo-student is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

- Een afgestudeerd ORM'er toont aan zijn werkwijze, zijn keuze, de analyse en het advies overtuigend schriftelijk en mondeling te kunnen overbrengen.

5. Leervaardigheden

Een afgestudeerd Hbo-student bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

- Een afgestudeerd ORM'er toont aan methodisch en reflectief te kunnen denken en handelen en te beschikken over houding en vaardigheden om als beginnend beroepsbeoefenaar te kunnen functioneren.

In onderstaand overzicht maakt opleiding ORM zichtbaar hoe de Dublin descriptoren zich verhouden tot haar competenties.

DUBLIN DESCRIPTOREN	Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
COMPETENTIES Een afgestudeerd ORM'er...					
Innoveren	X	X		X	
Waardecreatie	X	X	X		
Resultaatgericht handelen		X			
Leiderschap	X	X		X	
Managen & Organiseren	X	X			
Samenwerken & Netwerken		X		X	
Onderzoekend vermogen	X	X	X		
Analytisch vermogen	X	X	X		
Lerend vermogen					X
Communiceren	X	X		X	

Bijlage 2

Niveauiduiding beroepsmatig denken en handelen ORM'er

Of een student nou kiest voor een Ad-opleiding SBRM of een bacheloropleiding ORM; de competenties die hij gedurende de opleiding ontwikkelt en aan het eind van de opleiding moet aantonen, zijn hetzelfde. Alleen is de complexiteit van de taak en de context, de complexiteit van handelen en de mate van verantwoordelijkheid van de student alsmede de transfer van kennis en vaardigheden voor een Ad-student van een lager niveau dan voor een bachelorstudent.

Opleiding ORM heeft de niveauiduiding van Winkler (2011) gekozen om het verschil in niveau tussen Ad en bachelor inzichtelijk te maken. Ad-studenten tonen aan het eind van de opleiding de ORM-competenties aan op niveau 2, bachelorstudenten op niveau 3. Genoemde niveauiduidingen gelden zowel voor voltijd- deeltijd- als dualstudenten.

NIVEAU	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ASPECTEN			
Complexiteit taak	<ul style="list-style-type: none">• Gestructureerd• Past bekende methoden toe volgens vaststaande normen.	<ul style="list-style-type: none">• Minder gestructureerd• Past bekende methoden aan wisselende situaties aan.	<ul style="list-style-type: none">• Complex en ongestructureerd• Verbetert methoden.• Past normen aan de situatie aan.
Complexiteit context	<ul style="list-style-type: none">• Bekende• Eenvoudig• Gestructureerd	<ul style="list-style-type: none">• Bekend• Complexer• Deels gestructureerd	<ul style="list-style-type: none">• Onbekend• Complexer• Ongespecificeerd (deels)
Complexiteit handelen	<ul style="list-style-type: none">• Werkt (vooral) met routines.• Krijgt instructies.	<ul style="list-style-type: none">• Werkt met richtlijnen en procedures.	<ul style="list-style-type: none">• Analyseert zelfstandig problemen, vragen, knelpunten• Ontwikkelt nieuwe procedures en aanpakken• Gebruikt creativiteit in aanpak en uitvoer opdrachten

ASPECTEN	NIVEAU	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Verantwoordelijkheid		<ul style="list-style-type: none"> • Legt over eigen takenpakket verantwoording af • Formuleert doelen • Legt over voortgang verantwoording af 	<ul style="list-style-type: none"> • Zet eigen trajecten uit. • Legt over keuzes en resultaten verantwoording af. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt proactief. • Verantwoordt op professionele wijze informatieverzameling, theoriekeuze/-vorming en gekozen oplossingen naar opdrachtgever en collega's. • Staat open voor kritisch oordeel.
Transfer kennis en vaardigheden		<ul style="list-style-type: none"> • Beschikt over basiskennis en – vaardigheden om routinematig te werken in een intern project of voor een externe opdrachtgever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikt over en ontwikkelt uitgebreide kennis, vaardigheden en enige ervaring. • Levert goede prestaties in diverse organisaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseert de eigen situatie. • Vult hiaten binnen de eigen kennis aan via zelfsturend leren • Verwerft waar nodig nieuwe vaardigheden • Denkt en werkt met een branche-overstijgende kijk op problemen.

Bijlage 3

De competenties ORM in relatie tot de Entrepreneurship Competences

In 2016 is het Entrepreneurship Competence Framework vastgesteld; een set van vijftien Europese ondernemerscompetenties⁵ die zijn onderverdeeld in competenties die te maken hebben met het genereren van nieuwe ideeën en het zien van mogelijkheden, in middelen die een ondernemer nodig heeft om zijn ideeën te genereren c.q. zijn bestaande business te continueren en als laatste betreft het een set van competenties die de ondernemer nodig heeft om zijn ideeën (voor zowel nieuwe als bestaande business) om te zetten in actie.

In onderstaand overzicht maakt opleiding ORM zichtbaar hoe de Entrepreneurship Competence zich verhoudt tot haar eigen competenties.

ENTREPRENEURSHIP COMPETENCE	IDEAS & OPPORTUNITIES					RESOURCES					INTO ACTION				
	Ethical & sustainable thinking	Valuing ideas	Vision	Creativity	Spotting opportunities	Self-awareness & self- efficacy	Motivation & perseveranc	Mobilising resources	Financial & economic literacy	Mobilising others	Taking the initiative	Planning & Managemen	Coping with ambiguity, uncertainty & risk	Working with others	Learning through
COMPETENTIES Een afgestudeerd ORM'er...															
Innoveren		X	X	X	X					X				X	X
Waardecreatie	X	X	X	X	X				X						
Resultaatgericht handelen			X	X	X		X			X	X		X		

⁵ Zie 'EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework' (2016) voor de definities van de competenties.

ENTREPRENEURSHIP COMPETENCE	IDEAS & OPPORTUNITIES					RESOURCES					INTO ACTION				
	Ethical & sustainable thinking	Valuing ideas	Vision	Creativity	Spotting opportunities	Self-awareness & self- efficacy	Motivation & perseveranc	Mobilising resources	Financial & economic literacy	Mobilising others	Taking the initiative	Planning & Managemen	Coping with ambiguity, uncertainty & risk	Working with others	Learning through
COMPETENTIES Een afgestudeerd ORM'er...															
Leiderschap						X				X				X	
Managen & Organiseren								X	X			X			
Samenwerken & Netwerken														X	X
Onderzoekend vermogen															
Analytisch vermogen					X				X				X		
Lerend vermogen						X									X
Communiceren										X					

Bijlage 4

De competenties ORM in relatie tot het Heo bachelorprofiel

Sinds mei 2017 heeft de sector economie een nieuw heo-profiel. Het doel van het heo-profiel is het borgen van de kwaliteit van de sector als geheel en het geeft de basis weer waaraan een afgestudeerde heo-professional moet voldoen. Het vormt daarmee een verplicht uitgangspunt bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingsprofielen in het heo. Het heo-profiel is een uitwerking van de door de hogescholen gezamenlijk geformuleerd hbo-bachelorstandaard.

Dit profiel voor de bachelor is tot stand gekomen in reactie op het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie' van de commissie Sent. Het is een herijking van de heo-standaard (voorheen BBA-standaard die in 15 juni 2012 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen (toen HBO-raad). De commissie Sent heeft in 2014 een verkenning gemaakt van het economisch domein waar het hoger economisch onderwijs voor opleidt. De ontwikkelingen en trends die de commissie in haar rapport signaleert, vormen de basis voor de schets van een profiel van de toekomstige heo-professional. Deze schets heeft samen met de bestaande heo-standaard en de algemene hbo-bachelorstandaard geresulteerd in het profiel van de wendbare heo-professional. Dit profiel is tot stand gekomen in afstemming met de sectorraad heo en specifiek de voorzitters van verschillende landelijke opleidingsoverleggen. Het is vastgesteld door het sectoraal adviescollege heo en portefeuillehouder heo op 19 mei 2017. De opleidingen ORM dienen in landelijk verband gezamenlijk invulling te geven aan de onderdelen van het nieuwe Heo-profiel. De uitwerking hiervan is opgenomen in deze bijlage.

Uitwerking voor ORM

Het Heo-profiel ORM is conform de structuur van het profiel door het Landelijk Opleidingsoverleg ORM uitgewerkt en bestaat uit de volgende vier onderdelen:

- A. Een gedegen theoretische basis, uitgewerkt in kennis, vaardigheden en attitude
- B. Onderzoekend vermogen
- C. Professioneel vakmanschap
- D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

Rondom deze onderdelen heeft het Landelijk Opleidingsoverleg ORM een Body of Knowledge en Skills (BoKS) gedefinieerd met kennisgebieden, vaardigheden en houdingsaspecten die passen bij het opleidingsprofiel ORM en die kenmerkend zijn voor de kwalificaties van afgestudeerden van de opleiding. Met deze BoKS geeft ORM een inhoudelijke lading aan de competenties van de opleiding. De uitwerking van het Heo-profiel is tot stand gekomen door bijdragen van de verschillende onderwijscommissies van de opleiding en door raadpleging van de beroepspraktijk (interviews met vertegenwoordigers uit het werkveld en Raden van Advies/Werkveldcommissies).

Het Heo-profiel ORM is concreet uitgewerkt in een aantal schema's op de volgende pagina's. Schema's A1 t/m A3 geven de basis weer in termen van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. Schema B is gericht op het onderzoekende vermogen. Schema C geeft de uitwerking van het professioneel vakmanschap en schema D ten slotte de uitwerking van beroepsethiek en maatschappelijk oriëntatie. De schema's bevatten de hoofdonderwerpen (vetgedrukt) die door

middel van kruisjes gekoppeld zijn aan de competenties van de opleiding. Per hoofdonderwerp zijn deelonderwerpen (niet limitatief) benoemd. Deze deelgebieden dienen ter illustratie en zijn bedoeld om de opleidingen ORM van specifieke informatie te voorzien voor het ontwikkelen van het curriculum. De verschillende opleidingen kunnen echter zelf keuzes hierin maken en zo kleur geven aan hun eigen opleiding.

Schema A1: De kennisgebieden van het competentieprofiel ORM (theoretische basis)

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
(Retail) Marketing	X	X								X
- Consumentengedrag - Branding - Positionering - Online marketing - Marketingcommunicatie										
Bedrijfsvoering	X	X	X		X			X		
- Het organiseren van middelen om doelen te realiseren - Planning - Juridische en fiscale aspecten - Supply chain management										
Human Resource Management				X	X					
- Instroom-doorstroom-uitstroom - Gesprekkencyclus										
Financieel Management					X			X		
- Interpreteren van financiële overzichten en kengetallen - Inzicht hebben in diverse financieringsvormen										
Strategisch Management:	X	X						X		
- Omgevingsanalyse - Business- en verdienmodellen - (Omni) channel strategie - E-commerce										

Schema A2: De vaardigheden van het competentieprofiel ORM

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
Initiatief nemen			X							
Communicatieve vaardigheden:										X
- Verkoop- en Onderhandelings-vaardigheden - Bachelor niveau B2 Engels - Adviesvaardigheden - Overtuigen - Enthousiasmeren - Beargumenteren en verantwoorden										
Leervaardigheden:				X					X	
- Feedback geven en ontvangen - Reflecteren										
Teamwerk:			X	X		X				
- gezamenlijk resultaat bereiken - anderen mobiliseren - relaties opbouwen en onderhouden										
Analytische vaardigheden:								X		
- Verbanden leggen - Informatievaardigheden - Systematisch aanpakken en oplossen van problemen - Kritisch denken - Hoofd- en bijzaken onderscheiden - Oorzaken achterhalen										
Leidinggevende kwaliteiten:				X						
- Enthousiasmeren - Besluitvaardigheid - Coachen - Delegeren - Processen en of mensen aansturen										

Schema A3: De houdingsaspecten van het competentieprofiel ORM

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
Mensgerichte houding		X			X		X			X
- klantgericht zijn - empatisch vermogen - intercultureel sensitief										
Resultaatgerichte houding		X	X		X					
- verantwoordelijkheid - doorzettingsvermogen - veranderingsgerichtheid - oplossingsgerichtheid										
Omgevingsgerichte houding:	X		X			X				
- zien en pakken van kansen - Pro-activiteit - Lef / durf tonen - omgevings sensitief - nieuwsgierigheid - omgaan met onzekerheid										
Innovatieve houding:	X	X								
- creativiteit - ideeën genereren										

Schema B: Het onderzoekend vermogen van het competentieprofiel ORM

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
Methoden en technieken van praktijk gericht onderzoek							X	X		
Reflecteren op onderzoek							X	X		
Onderzoek opzetten & uitvoeren							X	X		
Onderzoeksresultaten vertalen naar de praktijk							X	X		

Schema C: Het professioneel vakmanschap van het competentieprofiel ORM

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
Ondernemende houding	X									
Wendbaar en flexibel						X			X	
Brede en internationale oriëntatie		X				X				
Interdisciplinair werken						X				
Uitdrukkingsvaardigheid										X

Schema D: De beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie van het competentieprofiel ORM

Competenties	Innoveren	Waarde-creatie	Resultaatgericht handelen	Leiderschap	Managen & Organiseren	Samenwerken & Netwerken	Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen	Lerend vermogen	Communiceren
Bedrijfsethiek		X			X					
Duurzaamheid / MVO		X			X					

