

# Commerciële Economie

---

## *DROMEN, DENKEN, DURVEN, DOEN*

---

*Landelijk Opleidingsprofiel  
Bachelor Commerciële Economie*

*2018-2022*



*14 november 2017*

*Landelijk overleg Commerciële Economie*

Croho titel	Commerciële Economie
<b>Croho nummer</b>	34402
<b>Titel Opleidingsprofiel</b>	dromen, denken, durven, doen
<b>Datum van aanlevering</b>	november 2017
<b>Opleidingsoverleg/domeinoverleg</b>	Landelijk opleidingsoverleg Commerciële Economie (LOO CE)
<b>Contactpersoon</b>	<p>Voorzitter LOO CE:  Marlies Sandee <a href="mailto:m.e.h.sandee@hva.nl">m.e.h.sandee@hva.nl</a></p> <p>Projectleden:</p> <p>Annemarie van Alphen  <a href="mailto:annemarie.vanalphen@fontys.nl">annemarie.vanalphen@fontys.nl</a>  Ed Feijen <a href="mailto:feijen.e@hsleiden">feijen.e@hsleiden</a>  Athalia Haxelmans <a href="mailto:aem.haxelmans@avans.nl">aem.haxelmans@avans.nl</a>  Hans Posthumus <a href="mailto:h.j.posthumus@hva.nl">h.j.posthumus@hva.nl</a>  Gerard van Rijn <a href="mailto:g.j.c.vanrijn@hhs.nl">g.j.c.vanrijn@hhs.nl</a>  Steffi Theuns <a href="mailto:s.theuns@hr.nl">s.theuns@hr.nl</a>  Marije van 't Verlaat <a href="mailto:m.vantverlaat@fontys.nl">m.vantverlaat@fontys.nl</a></p>
<b>Externe validatie</b>	<p>Instemming van alle werkvelden van de CE-opleidingen (juni-september 2017);</p> <p>Kwalitatief onderzoek door Ronald Voorn in opdracht van de Hogeschool Utrecht (bijlage 1);</p> <p>Kwantitatief onderzoek door Centre for Market Insights, HvA in opdracht van het LOO (bijlage 2).</p>
<b>Betrokken Hogescholen</b>	<p>Alle opleidingen Commerciële Economie in Nederland:</p> <p>Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Avans Hogeschool, Fontys Hogescholen, Haagse Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Inholland, Hogeschool Leiden, NHL Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Saxion Hogeschool, Stenden Hogeschool, Hogeschool Utrecht, Windesheim, Hogeschool Zeeland en Hogeschool Zuyd.</p>

## INHOUD

<b>INHOUD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Toelichting Landelijk Opleidingsprofiel bachelor-CE</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Leeropbrengsten CE'er</b> .....	<b>7</b>
KOERS BEPALEN.....	7
WAARDE CREËREN.....	7
BUSINESS DEVELOPMENT.....	8
REALISEREN .....	8
<b>4. Skills van de commercieel professional</b> .....	<b>9</b>
4.1. Voorbeelden inzetten van CE skills.....	10
<b>5. Verantwoording nationale en internationale kaders</b> .....	<b>11</b>
5.1. Heo-standaard.....	11
5.2. NLQF en Dublin descriptoren .....	11
<b>Bijlage 1: Kwalitatief onderzoek HU Utrecht</b> .....	<b>12</b>
<b>Bijlage 2: Kwantitatief onderzoek vacatures Centre for Market Insights (HvA)</b> .....	<b>21</b>
Het codeerschema: .....	26
<b>Bijlage 3: 21st century skills-WEF</b> .....	<b>29</b>
<b>Bijlage 4: CIM Professional marketing competencies</b> .....	<b>32</b>
<b>Bijlage 5 Inspiratieseminar HvA 7 oktober 2017</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage 6 Mindmap CE-gebieden</b> .....	<b>37</b>

## 1. Inleiding

Met trots presenteren wij het nieuwe Landelijk Opleidingsprofiel van de Bachelor Commerciële Economie (CE) 2018-2021. Een compact profiel waarin alle stakeholders zich herkennen en waarin ook de flexibiliteit aanwezig is om per opleiding een eigen lokale inkleuring te geven. Dit profiel is ook beschikbaar in het Engels.

Het proces is begonnen met het inspiratieseminar “De commercieel professional van 2015” (bijlage 5) op 7 oktober 2016 met een aantal visionaire sprekers: Marco Derksen (oprichter MarketingFacts), Martijn Aslander (visionair) en Laura van Nigtevegt (Digitaal strateeg) . Hierbij waren naast de leden van het opleidingsoverleg, het werkveld, de brancheverenigingen en de docenten van de verschillende opleidingen uitgenodigd. In verschillende workshops konden de aanwezigen de invloed op het commercieel beroep van elke voordracht van de spreker duiden. Het opleiden van een wendbare professional kwam daarbij als het meest pregnant naar voren.

De volgende stap was een brainstorm van ongeveer 50 medewerkers van alle hogescholen over het nieuwe Landelijk Opleidingsprofiel gegeven de uitkomsten van het inspiratie seminar. Begin 2017 heeft een projectgroep uit het LOO in de periode maart - september 2017 gewerkt aan de nieuwe set van ‘Programme Learning Outcomes’ (PLO’s)<sup>1</sup> of wel Programma-leeropbrengsten, hierna genoemd als leeropbrengsten. De resultaten hiervan zijn in juni 2017 besproken tijdens de landelijke tweedaagse in Den Haag.

Parallel hieraan is er een kwalitatief onderzoek bij de HU gestart: “De Verkenning competenties toekomstige studenten CE Utrecht”. Dit onderzoek is opgenomen in bijlage 1 als onderbouwing van het Opleidingsprofiel.

Ook is het concept Opleidingsprofiel CE nogmaals voorgelegd aan de leden van alle CE-bacheloropleidingen, met het verzoek het nieuwe profiel in samenspraak met het werkveld te toetsen aan beroeps-kritische situaties en het curriculum van de opleiding. Tot slot heeft het Centre for Market Insights (CMI) van de HvA opdracht gekregen om een kwantitatief onderzoek uit te voeren naar de eisen die op het gebied van hard- en softskills door het bedrijfsleven in actuele vacatures aan startende commerciële professionals worden gesteld.

Alle CE-opleidingen en de werkveldpartijen herkennen zich in het nieuwe profiel. Zij bevestigen de flexibiliteit van het Opleidingsprofiel, waardoor de individuele opleidingen de ruimte zien om de eigen specifieke inkleuring een plaats te kunnen geven.

---

<sup>1</sup> “*Learning outcomes are statements of what a student should know, understand and/or be able to demonstrate after completion of a learning process.*”

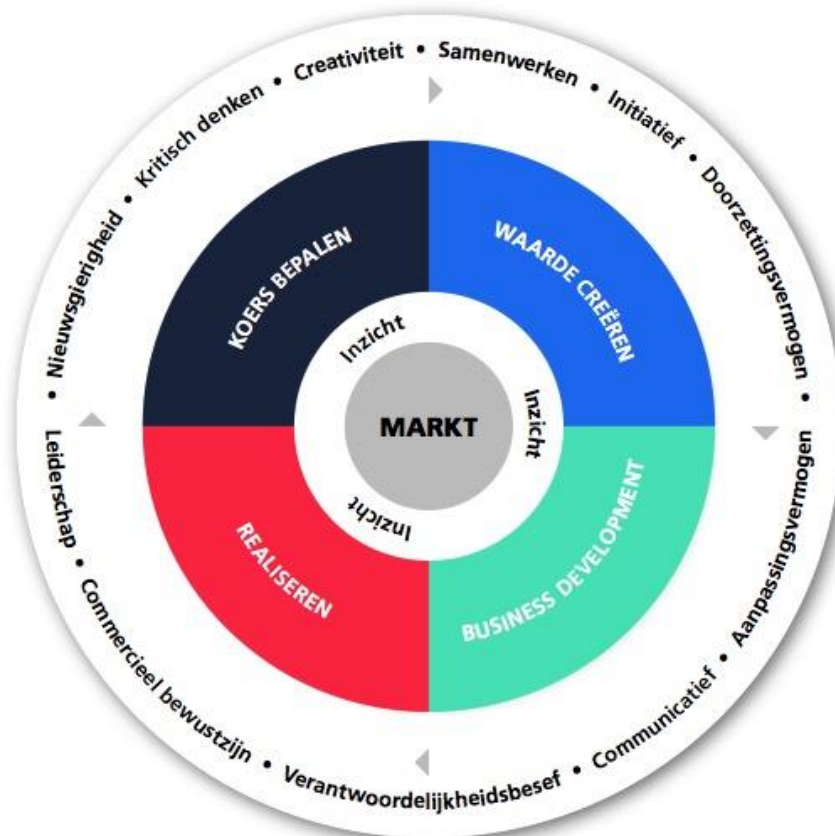
## 2. Toelichting Landelijk Opleidingsprofiel bachelor-CE

Figuur 1 toont een schematische weergave van de kernbelofte van de CE'er. Deze is geformuleerd in onderstaande leeropbrengsten, inclusief de commerciële 21st century skills.

1. *Koers bepalen*
2. *Waarde creëren*
3. *Business Development*
4. *Realiseren*
5. *Skills van de commercieel professional*

Het hart van het profiel is 'de markt'. Daarom heen zijn de vier leeropbrengsten gepositioneerd en als flexibele 'draaischijf' de commerciële skills. Het begrip 'inzicht' is de vertaling van de Dublin descriptor 'onderzoekend vermogen' in het Opleidingsprofiel CE. 'Inzicht' is te lezen als de duiding van 'de markt' naar de vier leeropbrengsten en de vertaling van de leeropbrengsten naar 'de markt'. Inzicht is ook inzicht in jezelf en heeft in die zin een relatie met de commerciële skills die in de buitenste schil zijn opgenomen. 'Inzicht' is geïntegreerd in de beschrijvingen van de vier leeropbrengsten.

De commerciële skills krijgen geen vaste plaats binnen de vier leeropbrengsten, maar de opleiding heeft de vrijheid om hiermee eigen accenten te leggen. Afhankelijk van de lokale inkleuring en de uitwerking in het curriculum, kiest de opleiding zelf waar en hoe zij de onderdelen van de commerciële 21st century skills toetst en waar zij de skills geïntegreerd meeneemt in de vier leeropbrengsten.



Het kwalitatief en kwantitatief onderzoek in de eerste twee bijlages ondersteunt het model van het Landelijk opleidingsprofiel omdat het bewijst dat de vraag naar dé commercieel professional geen eenduidige en enkelvoudige persona oplevert, maar een integrale persona met soft- en hard skills is die hij/zij variabel (wendbaar) inzet in een specifieke context. De onderzoeken bewijzen ook dat de gemeenschappelijke focus 'de markt' is die met inzicht vertaald wordt naar de doelen van het bedrijf en vice versa. Het meest typerende van het profiel is dat de commercieel professional altijd de buitenkant, de markt en de klant als focuspunt heeft.

De uitkomsten van beide onderzoeken geven handvatten om een specifieke invulling te geven aan de vier deelgebieden Koers bepalen, waarde creëren, business development en realiseren en dus ook mogelijke profileringen van de opleiding.

### 3. Leeropbrengsten CE'er

#### KOERS BEPALEN

**De CE'er zet de commerciële koers uit. Dit doet hij op basis van zijn visie, de kansen die hij in de markt ziet en het duurzame concurrentievoordeel van de organisatie waarin hij werkzaam is. Omdat hij niet in een vacuüm werkt is de CE'er een bruggenbouwer die zowel kennis als mensen verbindt.**

#### *Toelichting*

- De CE'er is in staat een visie met stakeholders te ontwikkelen vanuit commercieel bewustzijn. Hij richt de blik naar buiten, ziet kansen in de markt en heeft oog voor de competitive advantage van de organisatie maar ook van mogelijke relevante samenwerkingspartners.
- Hij zet onderzoek en analyses op een onderbouwde en transparante manier in om te komen met nieuwe ideeën die kunnen leiden tot impact voor de stakeholders. Wanneer dit evident is impliceert dit ook de aanpassing of ontwikkeling van een nieuw business model voor de organisatie/unit/product en/of een veranderstrategie voor de organisatie/unit.
- Bij het formuleren van de koers is hij sensitief voor het maken van de verbinding op inhoud- en mensniveau. Hierdoor acteert (werkt) hij als bruggenbouwer.
- Het onderzoeksproces is complex en niet per se lineair. Een CE'er is in staat om flexibel te bewegen in dat proces.

#### WAARDE CREËREN

**De CE'er geeft invulling aan de commerciële koers door duurzame waarde te creëren voor zowel de klant, de organisatie en de maatschappij. Dit doet hij op basis van analyse van data en onderzoek, gericht op het meten van het daadwerkelijk gedrag van de klant. Hij weet deze analyse te vertalen naar een aanpak.**

#### *Toelichting:*

- Vanuit de commerciële koers komt de CE'er met onderbouwde voorstellen voor duurzame waarde creatie voor de klant, organisatie en maatschappij.
- Op basis van onderzoek en analyse maakt de CE'er een doelgroep keuze. Hij leert deze klant en zijn customer journey te begrijpen door data te analyseren, onderzoek te doen naar daadwerkelijk gedrag en de achterliggende motivatie en formuleert op basis hiervan doelen, middelen en een tijdpad dat aantoonbaar leidt tot waarde creatie.
- De CE'er is in staat het begrip waarde op verschillende manieren te interpreteren, te creëren en aan te tonen en gaat daarmee verder dan de financieel-economische uitgangspunten van de organisatie.
- De CE'er heeft hierbij zowel oog voor het perspectief van de klant als het perspectief van de organisatie.

## BUSINESS DEVELOPMENT

**De CE'er ontwerpt in co-creatie met stakeholders onderscheidende en/of vernieuwende concepten en verdienmodellen voor de optimalisatie van waarde voor alle relevante stakeholders. Hij anticipeert op en/of initieert veranderingen en verkrijgt draagvlak van de stakeholders gedurende het ontwikkelproces.**

### *Toelichting:*

- Gegeven de commerciële strategie en de waardecreatie is de CE'er in staat om zijn commerciële doelen te behalen uit de markt.
- De CE'er kan inzicht in stakeholders en organisaties vertalen naar concepten die business genereren en leiden tot duurzame groei. De CE'er kan daarbij anticiperen op een innovatie of verandering en/of deze initiëren.
- Hij heeft inzicht in innovatieve marktontwikkelingen en kan concepten uitwerken in een verdienmodel.
- Hij heeft oog voor verschillende belangen en kan draagvlak creëren. Daarvoor moet hij goed kunnen communiceren, zowel verbaal als schriftelijk.
- Hij kent de eigen kracht van de organisatie en kan ook mogelijke partners betrekken. Hij zorgt voor een gedragen concept & verdienmodel met duurzame waarde voor alle stakeholders.

## REALISEREN

**De CE'er realiseert vanuit het ontwikkelde concept een duurzaam commercieel (deel)product of dienst voor bestaande- en potentiële stakeholders. De CE'er draagt creatieve oplossingen aan, faciliteert (onderdelen van) het uitvoeringsproces toont doorzettingsvermogen en neemt (financiële) verantwoordelijkheid om samen met interne- en externe partijen tot het gewenste commerciële resultaat te komen. Tijdens de realisatie draagt hij zorg voor het commitment van stakeholders.**

### *Toelichting:*

- De CE'er neemt initiatief om in verbinding met interne- en externe partijen plannen/concepten om te zetten naar activiteiten die bijdragen aan het beoogde resultaat.
- Hij is in staat om het uitvoeringsproces in zijn geheel of op onderdelen te managen en werkzaamheden van betrokken partijen op elkaar af te stemmen, om zo tot een gewenst commercieel product of dienst te komen.
- Hij heeft geleerd om binnen de speelruimte van de begroting een maximaal effect te behalen.
- Hij is ondernemend en onderzoekt innovatieve en duurzame oplossingen.
- Hij heeft overzicht over taken en kan goed communiceren. Communicatie is hierbij gericht op het commitment van stakeholders. Hij heeft het vermogen om belangen en interesses van verschillende partijen met elkaar te verbinden en stakeholders het eigen belang te laten herkennen in het resultaat.
- Hij let op de details en maakt het af. Hij is in staat onder hoge druk en binnen gestelde deadlines naar het resultaat toe te werken.



## 4. Skills van de commercieel professional

Het Opleidingsprofiel CE geeft de kaders van de kennis en vaardigheden die een Young CE-professional moet beheersen, geformuleerd in Leeropbrengsten op de vier deelgebieden: Waarde Creëren, Koers bepalen, Business Development en Realiseren. Naast het zich eigen maken van het specifieke vakgebied van de Commerciële Economie, zal de Young Professional van de toekomst ook de juiste skills moeten beheersen om succesvol te zijn in de 21ste eeuw. Het World Economic Forum<sup>2</sup> heeft hiervoor het profiel van de 21st-century skills ontwikkeld. In dit profiel worden traditionele vaardigheden gecombineerd met de sociale- en emotionele vaardigheden die nodig zijn om je als professional staande te kunnen houden in de gedigitaliseerde economie. Deze zijn gecombineerd met de competenties die het Chartered Institute of Marketing<sup>3</sup> heeft ontwikkeld en van daaruit hebben we de volgende CE skillset vastgesteld:

1. Kritisch denken/ probleemoplossend vermogen	6. Initiatief
2. Creativiteit	7. Doorzettingsvermogen
3. Nieuwsgierigheid	8. Aanpassingsvermogen
4. Communicatie	9. Leiderschap
5. Samenwerken	10. Commercieel bewustzijn
	11. Verantwoordelijkheidsbesef

Voor het goed uitvoeren van elk van de vier deelgebieden van het Opleidingsprofiel CE zal een Young professional deze set in meer of mindere mate moeten beheersen. Het Opleidingsprofiel CE kan met andere woorden verder 'geladen' worden met behulp van deze skills. Zowel een Hogeschool kan hierin speerpunten benoemen (ruimte voor eigen profilering) als de student zelf, die zijn/haar eigen ontwikkeldoelen (en daarmee ook eigen profiel/merkidentiteit) concreet kan maken.

---

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>

<sup>3</sup> Professional Marketing competencies, Chartered Institute of Marketing [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk)

#### 4.1. Voorbeelden van het inzetten van CE 21st century skills

##### Voorbeeld 1: Concretisering van de vier CE-deelgebieden:

Binnen elk van de vier deelgebieden zullen studenten op specifieke skills aangesproken kunnen worden:

- Bij Waarde creëren zal met name *creativiteit* van belang zijn. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer een CE'er marktinformatie om moet zetten naar commercieel beleid. Andere skills die er toe doen binnen dit deelgebied zijn *communiceren*, *samenwerken* en daarnaast *commercieel bewustzijn*.
- Bij Business Development doet de CE'er een sterk beroep op zijn *creativiteit- en aanpassingsvermogen*, doordat hij de verdiepende inzichten van de klant weet te vertalen naar creatieve concepten.
- Signaleren in markten is cruciaal bij *koers bepalen*. Omdat het niet vanaf het begin duidelijk is waar de CE'er naar zoekt, zijn een *nieuwsgierige onderzoekende attitude* en *commercieel bewustzijn* essentieel.
- Voor Realiseren zullen met name *communicatie* en *samenwerking* cruciaal zijn. De CE'er is *flexibel* om zichzelf en zijn ideeën aan veranderende omstandigheden aan te passen en toont *doorzettingsvermogen* om partijen met elkaar te verbinden en toe te werken naar een resultaat.

##### Voorbeeld 2 Profilering Commerciële Economie regionaal:

Een opleiding is door de regionale profilering gericht op duurzaamheid waardoor de opleiding een zwaarder accent legt op *verantwoordelijkheidsbesef*, *commercieel bewustzijn* en *creativiteit*.

##### Voorbeeld 3 Personal Branding van de student:

Een student wil zich specialiseren in Business Development en in de toekomst graag een eigen bedrijf starten. In zijn ontwikkeling en profilering kan hij dan kiezen voor specialisatie in de skills *creativiteit*, *doorzettingsvermogen* en *commercieel bewustzijn*.

## 5. Verantwoording nationale en internationale kaders

### 5.1. Heo-standaard

In reactie op het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie' van de commissie Sent heeft de sectorraad HEO in 2017 een nieuwe heo-standaard afgesproken, waar alle hbo-bacheloropleidingen in het economisch domein aan moeten voldoen. Dit profiel omvat:

- A. Een gedegen theoretische basis.
- B. Onderzoekend vermogen.
- C. Professioneel vakmanschap (Ondernemende houding, Wendbaar, Brede en internationale oriëntatie, Interdisciplinair werken, Je kunnen verplaatsen in klanten/doelgroep en Uitdrukkingsvaardigheid).
- D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie.

Het Landelijk Opleidingsprofiel CE 2018-2021 voldoet aan het profiel van de wendbare heo-professional ([Vereniging Hogescholen - Profiel mei 2017](#)). In dit nieuwe Opleidingsprofiel - met de vier deelgebieden en de CE skills- komen de vijf aspecten uit het heo-profiel herkenbaar terug.

### 5.2. NLQF en Dublin descriptoren

De beschreven leeropbrengsten CE 2018-2021 zijn in overeenstemming met de niveau 6 beschrijvingen van het eindniveau van een hbo-bachelor, zoals uitgewerkt in het Nederlands Kwalificatiekader (NLQF)<sup>4</sup>. Omdat de NLQF-niveaubeschrijvingen gekoppeld zijn aan de niveaubeschrijvingen van het European Qualification Framework (EQF) en de Dublin descriptoren (Dd), zijn deze hiermee ook verantwoord ([Schema niveau 6 NLQF- versus Dd](#)).

---

<sup>4</sup> De niveaus van NLQF zijn beschreven in leeropbrengsten in termen van kennis, vaardigheden, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

## Bijlage 1: Kwalitatief onderzoek HU Utrecht

### Verkenning competenties toekomstige studenten CE Utrecht

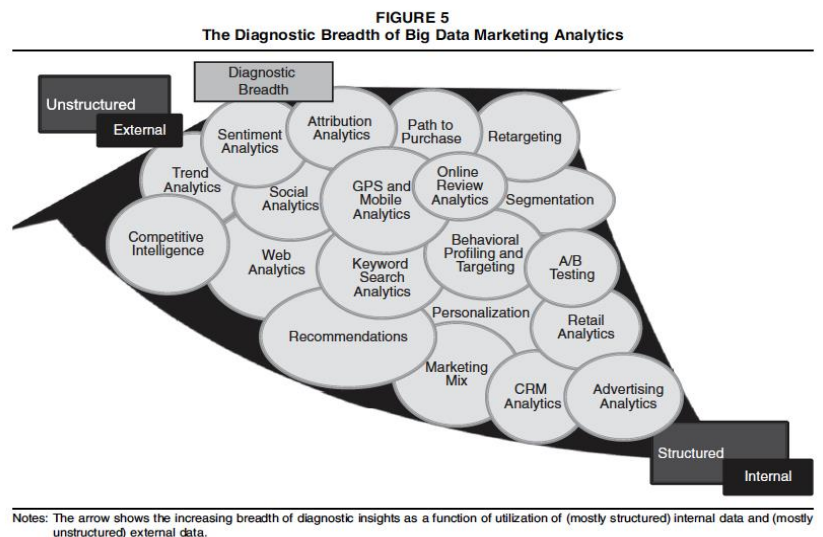
In het kader van het ontwikkelen van een nieuw curriculum voor de opleiding HU CE is een analyse gemaakt op basis van diverse bestaande bronnen en heeft er een verkenning plaatsgevonden onder professionals.

Eerst een samenvatting uit bestaande bronnen zoals o.a. :

- Het bestaande landelijke CE competentie overzicht
- Concept nieuwe CE competenties 2017
- High Impact Learning (Dochy et al., 2015)
- Interne beleidsstukken HU
- Recente publicatie van de Vereniging Hogescholen “Profiel wendbare HEO professional”
- Grote Marketing enquête Tijdschrift voor Marketing 2016 (N=217, september)
- NIMA Berenschot marketing carrière studie 2016 (N=617)
- Recente publicaties in o.a. The Journal of Marketing (zie referenties)

Hieronder, in het kort, een aantal highlights uit deze literatuur.

- Nieuwe CE profiel traint wendbare ambachtelijk innoverende professionals voor een maatschappij waarin baan zekerheid steeds meer vervangen wordt door een noodzaak tot continue relevantie (Vereniging Hogescholen, 2017)
- De methode van High Impact Learning (Dochy, 2015) lijkt, als aanpak, hierbij een groter rendement te beloven
- Het begrijpen van (en om kunnen gaan met) techniek gaat hierbij een steeds grotere rol spelen (o.a. Tijdschrift voor marketing en Nima, 2016)
- Belang strategisch marketing, intelligence en digital marketing capabilities neemt toe (Moorman & Day, 2016; Tijdschrift voor Marketing enquête, 2016 )
- Als er één thema is dat daarnaast doorklinkt in heel veel van de artikelen dan is het wel dat het belang van data enorm gaat toenemen en dat de mate waarin marketingmensen hiermee vertrouwd zijn van nog groter belang gaat worden dan het al was. Wedel en Kannan (2016) schetsen daar een mooi overzicht van. In hun conclusie wat dit betekent voor marketing opleidingen wordt onderstreept dat veel van de kennis door levenslang leren en on the job training ontwikkeld moet worden. Er zullen waarschijnlijk twee typen



studenten zijn waarbij de ene groep de gespecialiseerde skillset heeft om veel expertise te ontwikkelen over marketing, soft skills en management van analytics en de andere groep die bestaat uit marketing analytic engineers en data scientists die meer bedreven zijn in het managen van databases, programmeren en statistisch en econometrische modelering.

- Lemon en Verhoef, 2016 signaleren daarnaast dat er veel meer aandacht nodig is voor het managen van customer experiences door de hele customer journey heen. Hierbij gaat niet alleen IT een hele grote rol spelen maar ook hun werk processen zoals agile en scrum. Er zal daarbij ook van de marketing functie verwacht worden dat die zich moderner en dus meer proces gericht gaat opstellen. Voorbeelden hiervoor zijn oa het werken in kleinere flexibeler teams die sneller op veranderingen in mogen en kunnen spelen (voorbeelden tribes by ABN, Spotify en Google)
- Daarnaast is het zaak dat metrics verbeterd worden en er meer ontwikkeld wordt door data uit het verleden te combineren met echte marketing experimenten alsmede dat er meer nadruk wordt gelegd op het duidelijker intern communiceren van resultaten gebaseerd op marketing analytics (Hanssens & Pauwels, 2016)
- De term digital marketing is op zichzelf eigenlijk al weer ouderwets. We zijn in een post-digital wereld beland waar de indeling tussen traditioneel en digital niet behulpzaam meer is en zelfs contra productief. Digital marketing is gewoon marketing omdat het o.a. ondenkbaar is dat er nog marketing activiteiten bestaan die geen enkel digitaal aspect kennen (Lamberton & Steven, 2016). Gezien de issues die er in de marketing praktijk spelen zou er eigenlijk meer aandacht gegeven moeten worden aan collectief gedrag, regulering en privacy, online en offline cross-over en mobile marketing.
- De wereld van de (marketing) media is de laatste 20 jaar enorm veranderd en de consument staat in de huidige attention economy bloot aan zoveel media verleidingen dat het voor adverteerders steeds moeilijker wordt om hen nog te bereiken (Batra & Keller, 2016). In deze snel veranderende omgeving moeten marketeers o.a. elke keer op zoek naar de beste mix van communicatie middelen. Kennis daarvan wordt steeds belangrijker om marketing investeringen beter te laten werken. Daarbij is kennis van de verschillende communicatie effecten onontbeerlijk.

## **Het onderzoek met praktijkmensen**

Mede op basis van de bestudeerde literatuur alsmede de concept CE competenties (2017) vanuit het landelijk overleg hebben wij vooralsnog een aantal cognitieve en impact competenties gedefinieerd op basis waarvan het nieuwe curriculum ontwikkeld zal worden.

### *Profiel CE'r:*

- Is innovatief/innoverend vakmens
- Bedenkt en realiseert oplossingen voor (toekomstige) praktijkvraagstukken
- Creëert waarde om daar waarde voor terug te krijgen
- Is zelfverantwoordelijk
- Is kritisch onderzoekend en reflectief
- Is inhoudelijk deskundig
- Heeft impact (weet in samenwerking met anderen activiteiten uit te voeren)

Met als competenties:



Daarnaast hadden wij behoefte om in voor de vakwereld bruikbare termen (de bovenstaande competenties zijn namelijk iets te abstract voor een beroepenveld) na te gaan welke hoofdonderwerpen een grotere nadruk behoeven in de CE opleiding van de toekomst. Hiertoe is in Mei 2017 via internet een onderzoek uitgevoerd onder 40 senior marketeers en een aantal CEO's (zie onderstaande lijst). Respondenten:

NIMA  
 2LCD Projects  
 The Commercial Works  
 Brickson  
 Dakfacilities  
 NIMA  
 Essent  
 BCS/Arcelor Mittal  
 Aegon  
 B&BA  
 DSM  
 PostNL  
 Stracom Intelligence  
 MBNL  
 Marketingfacts  
 Tribes  
 KPN  
 Stork  
 Stichting SAN

Adfo Groep  
 PHD Media  
 Fresh Forward  
 Sogeti  
 MediaMarkt  
 SchaalX  
 Rutchten Mercedes Den Bosch  
 Transavia  
 Jacobs Douwe Egberts  
 Properformance Group  
 BVA-Auctions  
 Belastingdienst  
 Heineken Int  
 Belly & Brain  
 CMG Nederland  
 StartupDelta  
 De Persgroep  
 UTA

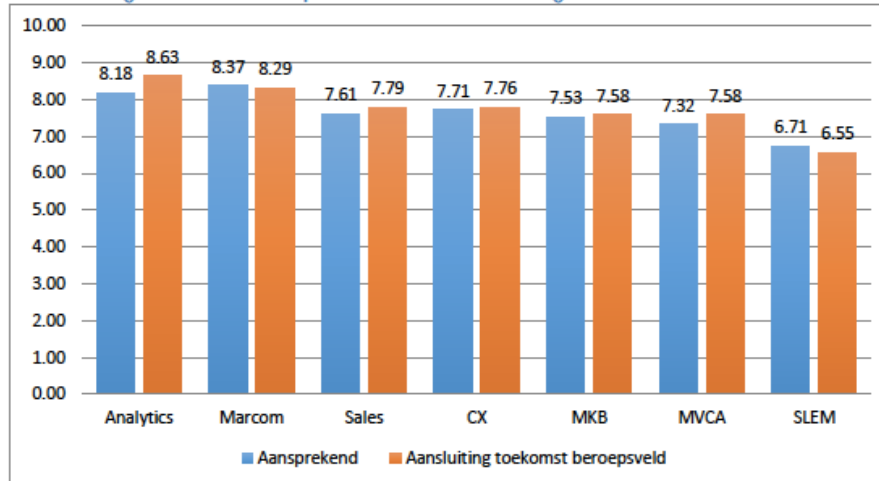
Allen kregen een aantal scenario's te zien waarover vervolgens vragen werden gesteld. (Zie voor de volledige scenario's de appendix svp).

De onderzochte hoofdonderwerpen (omschreven als afstudeer specialisaties/academies) waren de volgende:

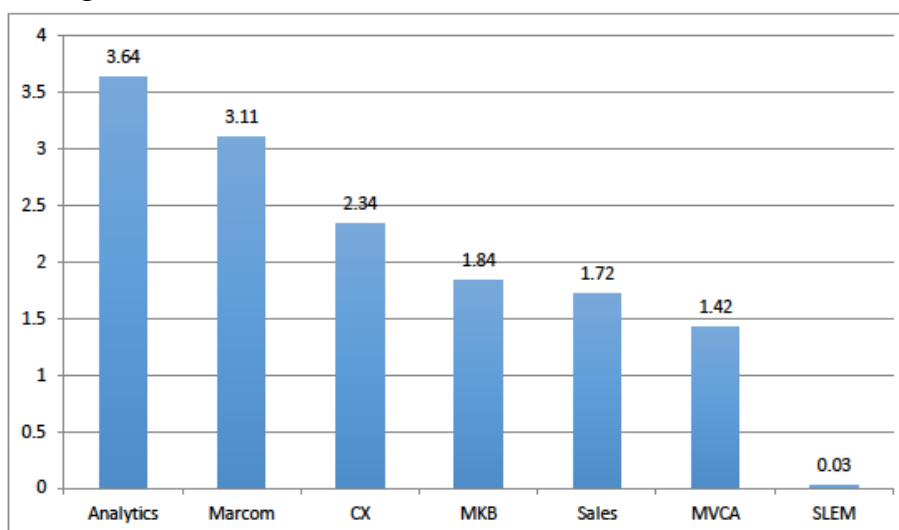
1. Marketing Intelligence/Analytics & Modelling (Analytics)
2. Marcom, Branding en Behaviour (Marcom)
3. MKB academy (MKB)
4. Meervoudige waarde creatie (MVCA)
5. Sales en Accountmanagement (Sales)
6. The Experience Academy (CX)
7. Sport, leisure en Entertainment (SLEM)

Uiteraard zijn dit specialisaties naast een degelijke ondergrond in marketing management & strategy. In de tabellen zijn de bovengenoemde afkortingen van de hoofdonderwerpen gebruikt. De uitkomsten waren als volgt:

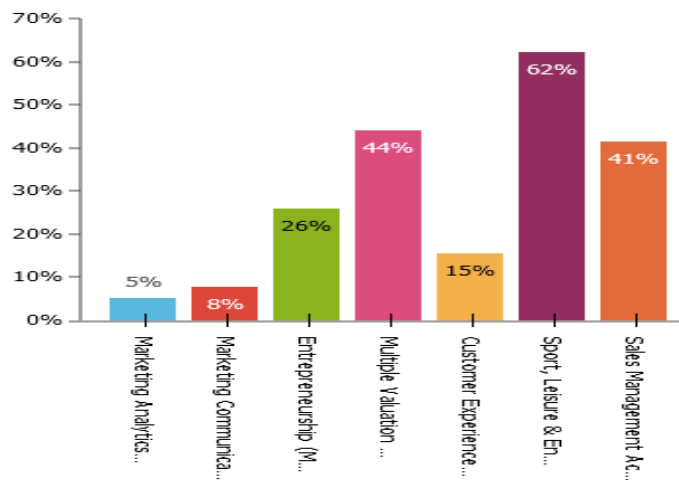
Academies gerankt naar aansprekendheid en aansluiting toekomstbehoefte werkveld



Ranking van de 'academies' naar voorkeur



Welke twee 'academies' mogen eruit? Zijn niet relevant?



**Conclusies op basis van dit onderzoek waren :**

- 1) Brede diversiteit van achtergronden van de respondenten, met een hoog en relevant ervaringsniveau
- 2) Een aantal van de hoofdonderwerpen wordt breed gedragen (Marketing Intelligence, Behavioural Marcom, CX, MKB) en sluit goed aan op toekomstige werkveld
- 3) Sterke verschillen in voorkeuren, maar kunnen gerelateerd zijn aan brede achtergrond van de respondenten
- 4) Dit is te zien bij keuzes van de hoofdonderwerpen: zie bijvoorbeeld SLEM en Sales
- 5) Multiple Value Creation academy kent hele sterke voorstanders maar ook tegenstanders die het meer als een modeverschijnsel zien.

## Referenties

- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80 (6), 122-145.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173-190.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.



## **Appendix, de hoofdonderwerpen, de academies, de specialisaties**

### ***Marketing Intelligence***

Voor bedrijven en instellingen zijn veel verschillende en komen steeds nieuwe soorten data (in potentie) beschikbaar. Marketeers die beschikken over inzicht in de beschikbare data, die weten welke vragen er gesteld en beantwoord kunnen worden en over de vaardigheden beschikken voor de analyse van deze data gaan een sleutelrol spelen in het genereren van Marketing (en Business) Intelligence. Zelfstandig in MKB bedrijven of in een team met een brugfunctie tussen Data specialisten en Marketingspecialisten in grote bedrijven.

In deze academie leert de student welke soorten data en databases er beschikbaar zijn, welke KPI's er kunnen worden geformuleerd op basis van de data, gerelateerd aan de vijf pijlers van de marketing mix die de basis vormen voor marketing intelligence, en leert de student te werken met enkele databases, tools en kwalitatieve en kwantitatieve (statistische) analyse- en modelleringstechnieken. De (on)mogelijkheden en toepassingen van Big data analytics in het perspectief van Marketing komen ook aan bod.

Voorbeelden van onderwerpen die aan de orde komen: Social media monitoring, tracking, web analytics, multi-visit analyse, digital analytics tools, mobile analytics, vragenlijst analyse, multi-variate analyse, Big data analyse, segmentatie van klantgroepen (personas), prognosemodellen.

### ***De MarCom, Branding en Behaviour Academy***

Het doel van deze academy is het opleiden van toekomstbestendige vakmensen die in staat zijn in de praktijk goed bruikbare communicatiestrategieën te ontwikkelen om daarmee vervolgens met behulp van allerlei communicatiemiddelen en tools waarde te creëren voor (organisatie)merken en hun commerciële stakeholders. De accenten binnen deze academy worden vooral gelegd op het begrijpen van gedrag, de invloed hierop van communicatie en het designen hiervan. Dit gebeurt binnen de financiële maar ook ethische kaders waarbinnen consumenten en sustainable bedrijven willen opereren.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de nieuwste inzichten op het gebied van behavioural science, marketing intelligence, strategic communication planning, design, UX, digital en non-digital communicatie en (bought, owned en earned) mediaplanningmethoden. Input voor het werken door studenten gebeurt op basis van alleen relevante theorie en daarnaast zoveel mogelijk verschillende praktijkopdrachten. Aandacht voor de kwaliteit van de executie en het realiseren van plannen op zo'n manier dat budgetten rendabel ingezet worden speelt hier ook een belangrijke rol in.

### ***MKB academy***

Hoe optimaliseer ik mijn online inspanningen? Hoe ziet mijn potentiële markt eruit? Hoe kan ik het beste mijzelf positioneren in deze veranderende markt? Is het zinvol voor mij om een webshop op te starten? Hoe ziet mijn markt er over vijf jaar uit? Ik heb nauwelijks tot geen budget, hoe zorg ik toch voor meer (online) opbrengsten? Dit zijn MKB vraagstukken waar een student die kiest voor deze academy antwoord op kan geven. Het doel van deze academy is dan ook om toekomstig bestendige vakmensen af te leveren die in staat zijn MKB

bedrijven op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau te helpen invulling te geven aan hun ambitie.

Deze academy concentreert zich primair op MKB bedrijven uit de regio Utrecht, de voornaamste werkgever van de regio. Centraal staat dat de regio Utrecht haar innovatiekracht bundelt op groeiende sectoren. Voor het MKB worden jonge innovatieve ondernemende professionals gevraagd die van alle markten thuis zijn, en ook met name digital kennis en skills beheersen. Hierop ligt dan ook het accent.

Studenten werken aan het verkrijgen van meer verdiepende branche- en commerciële vakkennis en digital skills. Tevens wordt gewerkt aan het vergroten van hun impact vermogen. Enkele voorbeelden: verdiepende marketingkennis, tools t.a.v. SEO, SEA, social media monitoring, website bouw, web analytics, webcare. Alsmede het aanreiken actuele project management technieken, het aanbieden trainingen t.a.v. leiderschap, consultancy. De basis binnen deze academy is “learning on the job”: MKB bedrijven fungeren als (betalende) opdrachtgevers door studenten zelf geworven. De student is in rol als opdrachtnemer, consultant op junior, medior of senior niveau. Sturing vindt plaats op zowel het denken (uitwerken en opstellen van plannen) als de executie hiervan. (de daadwerkelijk realisatie, het doen!) .

### ***Meervoudige Waarde Creatie***

Bij het thema Meervoudige Waarde Creatie gaat het om duurzaam ondernemen en duurzaam consumentengedrag. Kern hierbij is dat organisaties niet alleen oog hebben voor financiële waarden, maar ook gericht zijn op het voortbrengen van ecologische (groene) en sociale (menselijke) waarden. Duurzaam ondernemen is een ‘license to operate’ en biedt veel kansen voor groei. Het is één van de belangrijkste drivers voor innovatie. In feite gaat het bij meervoudige waarde creatie om een ander paradigma. Het gaat om ondernemen (en organiseren) met als doel om de wereld te verbeteren en/of te behoeden voor toekomstig onheil. Er is om die reden sprake van een transitie van een lineaire naar een circulaire economie (of Nieuwe Economie, Betekeniseconomie e.d.). We zien in deze context ook nieuwe businessmodellen ontstaan, zoals energie-, food-, - of zorgcoöperaties, social enterprices e.d.

CE-afgestudeerden dienen vanuit het marketingdomein een bijdrage te kunnen leveren aan deze transitie naar een Nieuwe Economie. Dat kan ook binnen non-profitorganisaties, zoals zorginstellingen, scholen, stichtingen, NGO’s e.d. Ook is van belang dat afgestudeerden kunnen omgaan met compliance (wet en regelgeving) en ethische verantwoord kunnen handelen. Dit alles zal binnen dit thema aan bod komen om onze studenten voor te bereiden op de toekomst en een kansrijke start te bieden, ook om aan te sluiten bij hun persoonlijke interesses en waarden.

### ***Sales & Account Management***

In een B2B omgeving beschikken klanten steeds meer over (ir)relevante informatie welke van belang is voor een strategische beslissing. Dit betekent dat verantwoordelijkheid van een sales professional verschuift naar rol als consultant. Hierbij begeleidt de professional, met oog voor ethiek en het hebben van inlevingsvermogen, de klant in het prioriteren van de juiste informatie in de verschillende fases van het aankoopproces. Hierbij houdt hij niet alleen rekening met zijn eigen diensten/ producten, maar ook die van andere

(concurrerende) partijen. Binnen deze academy worden studenten opgeleid tot bekwame professionals die zelfstandig en op actieve wijze organiseren, innoveren, leiden en coachen van een commerciële organisatie, waarbinnen sales en procurement een cruciale rol spelen. Het resultaat is dat de commerciële professional op een optimale wijze én in samenwerking met betrokken interne en externe stakeholders commerciële doelen van de onderneming behaalt.

De accenten binnen de sales academy worden vooral gelegd op (1) het juist inschatten van de gesprekspersonen waarmee (2) op een passende wijze een relatie wordt opgebouwd en (3) de verschillende fases van het aankoopproces geanalyseerd worden. Dit zal moeten leiden tot (4) gedegen advies, waardoor de (5) gestelde commerciële doelen behaald worden met (6) oog voor een internationale veranderende omgeving en (7) disruptieve technologieën.

### ***The Experience Academy***

Organisaties realiseren zich in toenemende mate dat de emotionele beleving van een klant een kritieke succesfactor is in de strijd om de gunsten van de klant. Het creëren van een optimale klantbeleving heeft een positief effect op klanttevredenheid, aanbevelingsintentie (NPS) en loyaliteit. Klanten die een goede beleving hebben, vertellen dit door aan vrienden en bekenden (“word-of-mouth”). Hiermee wordt klantbeleving een belangrijk en krachtig marketinginstrument. Naast het genoemde effect op tevredenheid en loyaliteit, heeft het verhogen van het “staging potential” ook een economisch aspect: door het creëren van een beleving kunnen organisaties een hogere prijs vragen voor hun producten en diensten. In The Experience Academy komen alle aspecten aan de orde die van belang zijn voor het ontwikkelen en implementeren van een succesvolle en onderscheidende klantbelevingsstrategie. De accenten binnen deze academy komen te liggen op het leren begrijpen wat het belang is van een goede klantbeleving, hoe deze beleving tot stand komt en wat een organisatie kan doen om deze beleving positief te beïnvloeden. Ingegaan wordt op de vraag hoe je de klantbeleving kunt meten en welke meetinstrumenten hiervoor kunnen worden gebruikt. Maar ook op de vraag hoe de beleving van de klant zich ontwikkelt als hij zich vanuit verschillende kanalen in verbinding stelt met de organisatie en door de verschillende fasen van het klantproces doorloopt (“customer journey mapping”).

### ***Sport, Leisure & Entertainment Marketing Academy***

Deze academy speelt in op toenemende vrije tijd en een stijgende behoefte aan experiences en heeft als doel het bijbrengen van kennis en vaardigheden met betrekking tot het managen van de marketing functie binnen resp. de sport-, de leisure en de entertainmentbranche. Voor de marketeer is het van belang de doelstellingen van de diverse stakeholders te onderkennen, te begrijpen en er (commercieel) op in te spelen. Studenten worden voorbereid op het werken op commercieel management niveau in de sport-, leisure en entertainment industrie door gerichte casuïstiek, theorie/jargon, relevante praktijkopdrachten alsmede stages bij werkgevers in deze sectoren.

Deze academy beziet de marketing problematiek in de hele breedte vanuit een specifieke invalshoek. Daarom komen naar verwachting vrijwel alle competenties aan bod. De overeenkomst die de betreffende branches met elkaar hebben is het feit dat in het kader van vrijetijdsbesteding mensen (consumenten, bezoekers, clubleden, deelnemers, kijkers,

et.) bij elkaar komen tijdens een evenement, bijvoorbeeld een sportmanifestatie of wedstrijd, een bezoek aan een pretpark, of een musical, popfestival, tentoonstelling, beurs. Stakeholders zijn niet alleen bezoekers, maar ook bijvoorbeeld standhouders, sponsors, subsidie verstrekkers. Daarbij gaat het om vragen als: Hoe kunnen bezoekersaantallen worden verhoogd? Hoe kan loyaliteit tot stand worden gebracht (bv. lidmaatschap)? Hoe kunnen sponsors worden geworven (what's in it for them)? Hoe kunnen kwaliteit, efficiency en effectiviteit van het evenement worden verbeterd?

Afgestudeerden komen terecht in de sport, leisure, muziek, films en games sector in een commercieel acquirerende en/of commercieel beleidsmatige rol. Studenten kunnen eveneens een betrekking vinden binnen de reisbranche, bij attractieparken, toerisme en recreatie, gemeenten, musea en theaters.

## Bijlage 2: Kwantitatief onderzoek vacatures Centre for Market Insights (HvA)

Het Center for Market Insights is gevraagd om na te gaan wat het bedrijfsleven vraagt van de startende commerciële professional.

De originele vraag luidde:

Welke beroepsnamen worden er gevraagd als men als vereiste een CE diploma opneemt of, in tweede instantie, HBO communicatie en ten derde HBO economische opleiding? (dit als de eerste te weinig oplevert). Het gaat om functies tot maximaal vijf jaar werkervaring. Welke persoonlijke competenties (soft skills als initiatief etc) worden er genoemd? Welke woorden worden er gebruikt in combinatie met deze beroepen? Wat moet je kennen en kunnen? En op basis van hoeveel advertenties? En kan je een rangorde van de gevraagde skills aanleveren?

In de volgende pagina's zijn de uitkomsten te lezen in verschillende grafieken. Deze grafieken zijn ook interactief via deze link:

<http://cmihva.link/CE-startersfuncties>

Ook is er een verantwoording van de methodiek waarin ook een toelichting is opgenomen van de terminologie en codering.



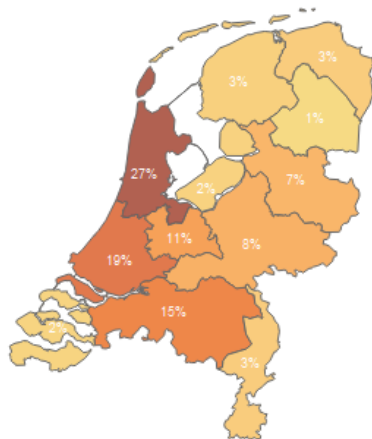
## Conclusies CE startersfuncties onderzoek:

- Op vacaturesites in de categorie commerciële beroepen worden de HBO startersfuncties gedomineerd door het functiegebied sales/commerce. 67% van alle HBO startersfuncties valt binnen deze categorie. Dit vertaalt zich ook in de top 3 meest gevraagde functies, namelijk accountmanager, sales assistant en customer care agent.
- 71 % van de gevraagde skills zijn soft skills. De top 5 gevraagde soft skills zijn passie (15%), sociale/communicatievaardigheden (13%), karaktereigenschap (11%, zoals doorzettingsmogen/flexibel), proactieve werkhouding (11%) en commercieel ingesteld (7%).
- 29 % van de gevraagde skills zijn hard skills. De top 5 gevraagde hard skills zijn taal (18%), ervaring sales (9%), ervaring overig (8%), analytisch denken (5%) en anders (4%).
- In 65 % van de vacature teksten staat geen specifieke HBO opleiding vermeld.
- Zowel voor sales/commerce functies (39%) en marketing/communicatie functies (33%) is taal de meest gevraagde hard skill. Passie is in beide functiegebieden de meest voorkomende soft skill (sales/commerce 18% en marketing/communicatie 25%). Passie in dit onderzoek is gedefinieerd als enthousiast, gedreven, ambitie en affiniteit.
- Voorafgaand aan het onderzoek was de verwachting dat analytisch denkvermogen en het beheersen van analytische programma's/tools (Excel, Google Analytics, SPSS) veel gevraagd zouden worden. Dit is niet uit het onderzoek naar voren gekomen. Maar in 5% van de vacatures wordt gevraagd naar de skill analytisch denkvermogen. In 2% van de vacatures staat gespecificeerd welke programma's/tools kandidaten moeten beheersen.

N.B. Op de interactieve dashboard is het mogelijk om per functiegebied inzicht te krijgen in de gevraagde hard- en soft skills. Bij de onderzoekverantwoording wordt de totstandkoming van de skills nader toegelicht.

# STARTERSFUNCTIES VOOR AFGESTUDEERDE CE STUDENTEN

PERCENTAGE VACATURES PER PROVINCIE



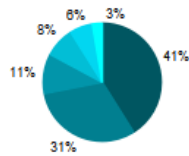
AANTAL VACATURES PER FUNCTIEGEBIED

Funciegebied	Aantal vacatures
Sales/Commerce	977
Marketing/Communicatie	128
HR	127
Anders	112
Customer Service	94
Supply Chain	30
ICT	9
Data	7

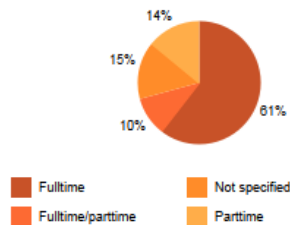
TOP 10 FUNCTIE CATEGORIEËN



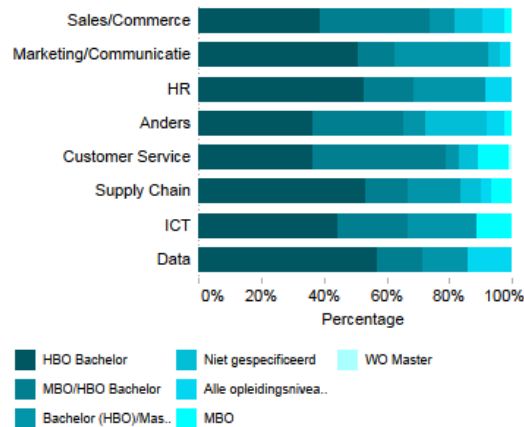
GEVRAAGDE OPLEIDINGSNIVEAUS



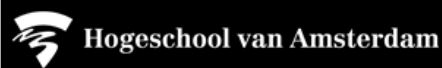
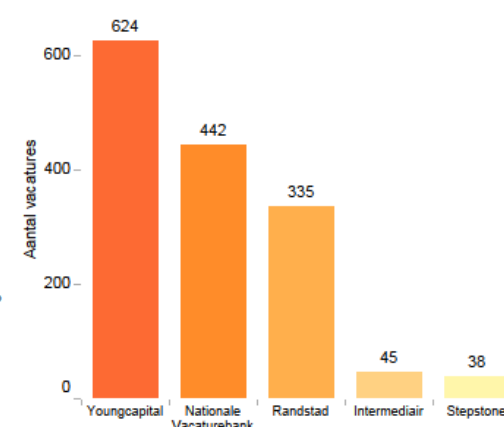
PERCENTAGES FULLTIME/PARTTIME



GEVRAAGDE OPLEIDINGSNIVEAU PER FUNCTIEGEBIED



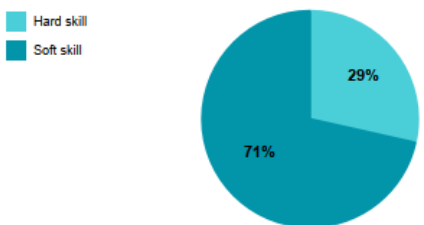
AANBIEDERS VACATURES STARTERSFUNCTIES



Onderzoek uitgevoerd door:  
Nelleke de Boer & Tessa Welmens  
in opdracht van de  
Hogeschool van Amsterdam.  
© Centre for Market Insights  
Data visualisatie: Danielle de Boer

# VEREISTE HARD & SOFT SKILLS IN CE STARTERSVACATURES

VERDELING HARD SKILL/SOFT SKILL



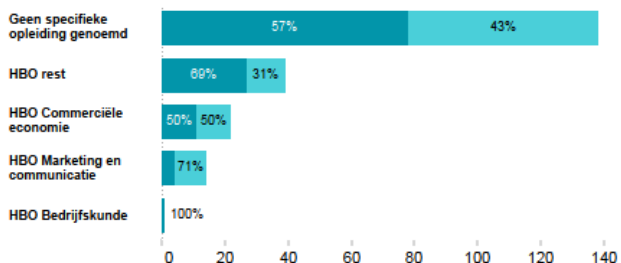
TOP 5 HARD SKILLS



TOP 5 SOFT SKILLS



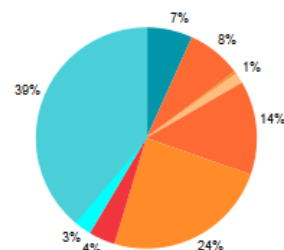
GEVRAAGDE HBO CE OPLEIDINGEN



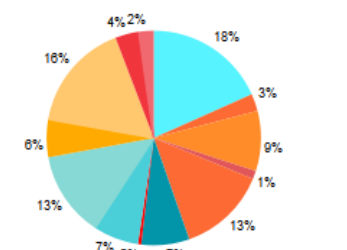
HARD/SOFT SKILL PER FUNCTIEGEBIED

Sales/Commerce

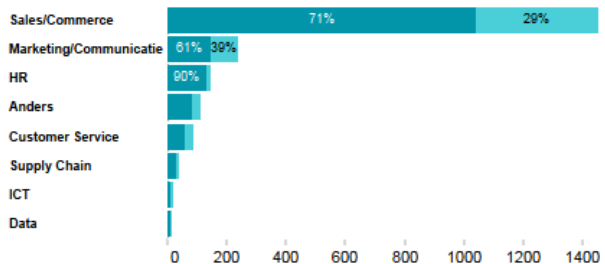
HARD SKILLS



SOFT SKILLS



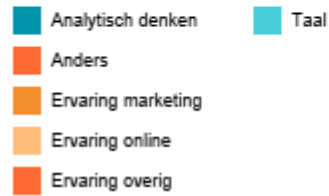
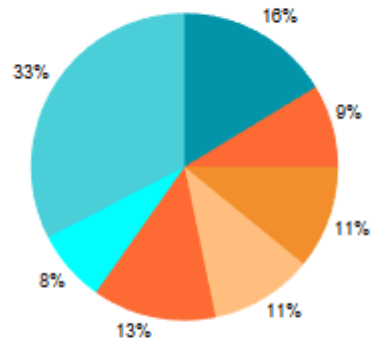
FUNCTIEGEBIEDEN VACATURES



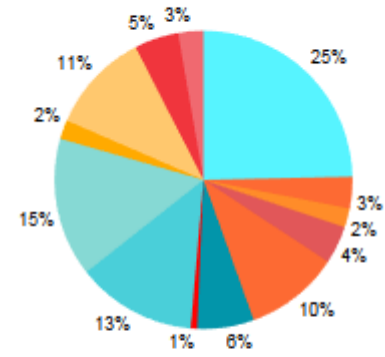


Marketing/Communicatie

### HARD SKILLS



### SOFT SKILLS



## Verantwoording Onderzoek Startersfuncties CE

De data is verzameld tussen 16 en 20 oktober 2017 van de vacaturesites Intermediair, Randstad, Nationale Vacaturebank, Young Capital en Stepstone. Voor deze sites is gekozen vanwege de omvang van het aantal aangeboden vacatures, de bezoekersaantallen van de sites en de selectiemogelijkheden van vacatures. De vacatures zijn geselecteerd op basis van functiegroep/vakgebied, werkervaring en opleidingsniveau. Het codeboek is door de onderzoekers aan de hand van de vacatures ontworpen. Het codeerschema is hieronder weergegeven. De data met behulp van Qualtrics en Excel gecodeerd, daarna is de data gevisualiseerd in Tableau.

Het codeerschema:

### FUNCTIEGEBIEDEN

<b>Functiegebied</b>	<b><u>Uitleg/voorbeelden van functies</u></b>
1. Marketing	- Online Marketeer - CRM Marketeer - Product Information Specialist
2. Sales/Commerce	- Junior Sales Project Manager - Internal Sales Engineer - Customer Journey Expert - Business Development Manager
3. ICT	- Front End Developer (CSS/HTML/JS) - Mobile/Online Application Developer - Conversiespecialist/Conversion Specialist - Network Specialist
4. Data	- Web Analyst - (Big) Data Analyst - Business Analyst
5. Supply chain	- Category Buyer - Demand Planner
6. HR	- Recruiter
7. Anders	- Makelaar - Studiebegeleider - Financieel adviseur - Verzekeringsadviseur

### DIPLOMA

<b><u>Opleiding</u></b>	<b><u>Uitleg</u></b>
HBO Commerciële Economie	
HBO Marketing en communicatie	
HBO Bedrijfskunde	
HBO Rest	Bijvoorbeeld: Business and Sales, Economie & Recht

## SOFT SKILLS CE

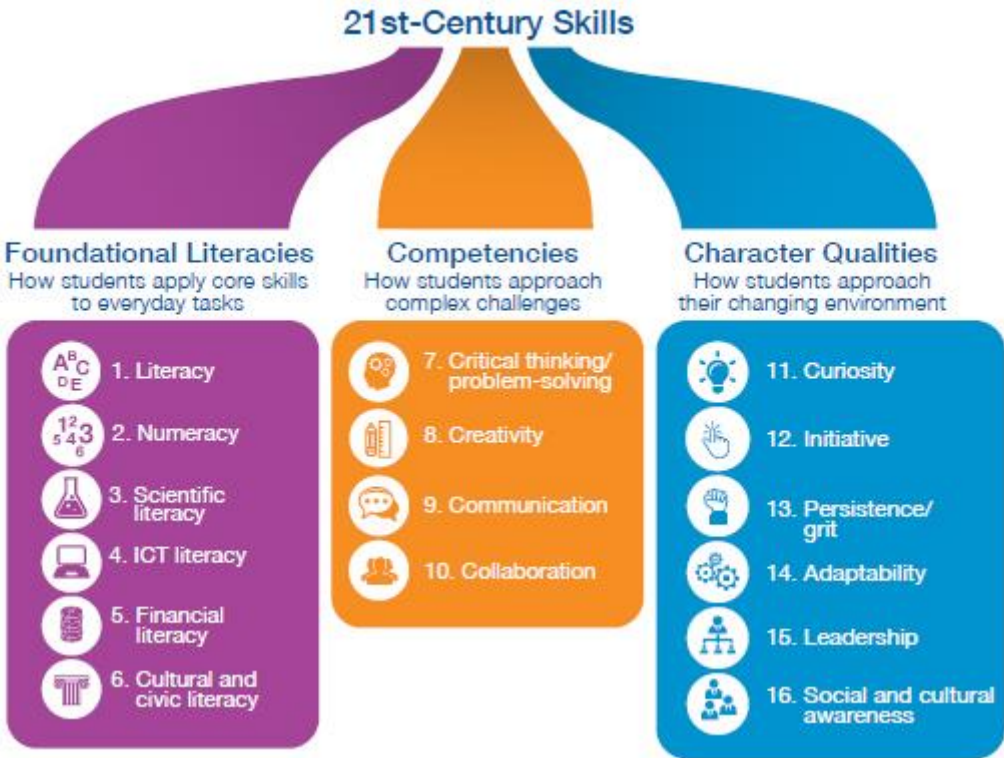
<b>Categorie</b>	<b>Uitleg/voorbeelden/termen</b>	<b>Vervolg-vraag</b>	
<b>1. Sociale/communicatieve vaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inlevingsvermogen</li> <li>- Communicatieve vaardigheden</li> <li>- Overtuigingskracht</li> <li>- Aanpassingsvermogen/sensitiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed presenteren</li> <li>- Empathie</li> <li>- Gunfactor</li> <li>- Luistervaardigheden</li> </ul>	
<b>2. Passie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drive</li> <li>- Inspirerend</li> <li>- Enthousiast</li> <li>- Affiniteit</li> <li>- Ambitieuus</li> <li>- Leergierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse</li> <li>- Inzet</li> <li>- Gedreven</li> <li>- Dynamisch</li> <li>- Energie van krijgen</li> </ul>	
<b>3. Creativiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Out of the box denken</li> </ul>		
<b>4. Karaktereigenschap</b>	Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nieuwsgierigheid</i></li> <li>- <i>Doorzettingsvermogen</i></li> <li>- <i>Nauwkeurig en oog voor detail</i></li> <li>- <i>Vertrouwen in jezelf/zelfverzekerd</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Betrouwbaar</i></li> <li>- <i>Flexibel</i></li> <li>- <i>Doorzetter</i></li> <li>- <i>Nuchter/down to earth</i></li> <li>- <i>Spontaan</i></li> </ul>	Welke Karaktereigenschap?
<b>5. Verantwoordelijkheidsgevoel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ownership</li> <li>- Loyaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedisciplineerd/goed om kunnen gaan met vrijheid</li> <li>- ethisch</li> </ul>	
<b>6. Organisatorische vaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De regisseur</li> <li>- Het overzicht bewaren</li> <li>- Prioriteiten stellen</li> <li>- Pragmatisch</li> <li>- Plannen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stressbestendig</li> <li>- Gestructureerd</li> <li>- Efficiënt werken</li> <li>- Grenzenstellen</li> </ul>	
<b>7. Resultaatgericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oplossingsgericht</li> <li>- Doelgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Targetgericht</li> <li>- Draagt visie uit</li> </ul>	
<b>8. Proactieve werkhouding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactief</li> <li>- Ondernemend/ondernemerschap</li> <li>- Vlug van begrip</li> <li>- Toont initiatief</li> <li>- Risico's durven nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandige manier van werken</li> <li>- Aanpakken</li> <li>- Assertief</li> <li>- Besluitvaardig</li> </ul>	
<b>9. Team player</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behulpzaam</li> <li>- Werkt graag samen</li> </ul>		
<b>10. Onderhandelen</b>			
<b>11. Commercieel ingesteld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sales gedreven</li> </ul>		
<b>12. Klantgericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service gericht</li> </ul>		
<b>13. Anders..</b>	Bijvoorbeeld: <i>conceptueel/leidinggeven</i>		

## HARD SKILLS CE

<b>Categorie</b>	<b>Uitleg/voorbeelden/termen</b>	<b>Vervolg vraag</b>
<b>1. Analytisch denken</b>	- Bekend met tools (Statistical Analysis & Data Mining, SEO/SEM/SEA, It skills/technology: analysetools, marketing campagnes online) - Je bent goed met data	Welke Tool?
<b>2. Visueel maken van data</b>		
<b>3. Up-to-date kennis (marketing/sales)</b>		
<b>4. Talen (zowel mondeling als schriftelijk)</b>		Welke Taal? - Nederlands - Engels - Anders
<b>5. Ervaring online</b>	-Ervaring met IT/online	
<b>6. Ervaring sales</b>	-Ervaring met klanten	
<b>7. Ervaring marketing</b>		
<b>8. Ervaring overig</b>	- Ervaring HR - Ervaring telefoneren - Ervaring in de logistiek	
<b>9. Rijbewijs</b>		
<b>10. Anders</b>	<i>Bijvoorbeeld:</i> - Kennis van Supply Chain Management - Je bent in staat financieringsaanvragen te beoordelen -Productkennis -Technisch inzicht -Werkvergunning	

Het onderzoek is uitgevoerd door Nelleke de Boer MSc en Tessa Welmers MSc in opdracht van het Landelijk Opleidingsoverleg Commerciële Economie.

# Bijlage 3: 21st century skills-WEF



Figuur 2: 21st century skills/ Bron: <https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>

## Appendix: Definitions of 21st century skills

	Skill	Definition
Foundational literacies	Literacy	Ability to read, understand and use written language
	Numeracy	Ability to use numbers and other symbols to understand and express quantitative relationships
	Scientific literacy	Ability to use scientific knowledge and principles to understand one's environment and test hypotheses
	ICT literacy	Ability to use and create technology-based content, including finding and sharing information, answering questions, interacting with other people and computer programming
	Financial literacy	Ability to understand and apply conceptual and numerical aspects of finance in practice
	Cultural and civic literacy	Ability to understand, appreciate, analyse and apply knowledge of the humanities
	Critical thinking/ problem-solving	Ability to identify, analyse and evaluate situations, ideas and information to formulate responses and solutions
	Creativity	Ability to imagine and devise new, innovative ways of addressing problems, answering questions or expressing meaning through the application, synthesis or repurposing of knowledge

	Skill	Definition
<b>Competencies</b>	Communication	Ability to listen to, understand, convey and contextualize information through verbal, nonverbal, visual and written means
	Collaboration	Ability to work in a team towards a common goal, including the ability to prevent and manage conflict
<b>Character qualities</b>	Curiosity	Ability and desire to ask questions and to demonstrate open-mindedness and inquisitiveness
	Initiative	Ability and desire to proactively undertake a new task or goal
	Persistence/ grit	Ability to sustain interest and effort and to persevere to accomplish a task or goal
	Adaptability	Ability to change plans, methods, opinions or goals in light of new information
	Leadership	Ability to effectively direct, guide and inspire others to accomplish a common goal
	Social and cultural awareness	Ability to interact with other people in a socially, culturally and ethically appropriate way

Sources: [ESCO Skills Hierarchy for Transversal Skills](#); Partnership for 21st Century Skills. "Framework for 21st Century Learning." NEXT: Washington DC, 2001; Burkhardt, Gina. "[enGauge 21st Century Skills: Literacy in the Digital Age](#)." North Central Regional Educational Laboratory and The Metiri Group, 2003.; Learning Metrics Taskforce. "Towards Universal Learning: What Every Child Should Learn." Center for Universal Education at the Brookings Institution and UNESCO Institute for Statistics: Washington, DC, 2013; The Economist Intelligence Unit. "The Learning Curve: Education and Skills for Life." Pearson: London, 2014. Other sources considered but not included: AT21CS, WorldSkills, Iowa Dept. of Education's 21st Century Skills, and Tony Wagner's Seven Survival Skills.

## Bijlage 4: CIM Professional marketing competencies



Figuur 3 Chartered Institute of Marketing (CIM): Professional marketing competencies



# Bijlage 5 Inspiratieseminar “De commercieel professional van 2025”

(7 oktober 2017) Samenvattend Verslag



## PROGRAMMA

09.30 – 10.00	Inloop, thee en koffie
10.00 – 10.15	Welkom
10.15 – 11.00	Lezing 1: : Martijn Aslander
11.00 – 12.00	Werkgroepen ronde 1 (kennismaking 15 min.)
12.00 – 12.30	Lezing 2: Laura Nigtevegt
12.30 – 13.30	Lunch
13.30 – 14.30	Werkgroepen ronde 2
14.30 – 15.00	Lezing 3: Marco Derksen
15.00 – 16.00	Werkgroepen ronde 3
16.00 – 16.30	Afronding
16.30 – 18.00	Afsluitende borrel in café Fest

### **Eerste spreker: Martijn Aslander.**

Hoe bereid je je voor op het volkomen onverwachte? Geen plan a en b, maar plan a en b tegelijkertijd uitvoeren.

Auteur Kevin Kelly: ‘New rules for the new economy’ een boek daterend van 18 jaar geleden, maar zijn nog steeds actueel. Het verandert snel, bijvoorbeeld getoond aan de hand van foto’s van het straatbeeld van New York.

‘Abundance’ boek door Dr. Peter Diamandis van Singularity universiteit (Google Universiteit). Het motto van dit boek is: The future is better than you think. We lezen geen goed nieuws, maar dat is er volop.

Convergentie van Exponentiële technologieën: neuro, fotonica, augmented reality,

Serendipiteit, toevallig ontdekken. Bijv. Post it memoblaadjes.

Uber als nieuw business model.

Easycratie is boek dat Martijn heeft uitgebracht. Dat gaat over dat het ‘nooit af is’ en alles is continue in verandering. Bijvoorbeeld de Betaversie van Gmail. Het is nog niet af, denk mee en maak het samen beter. Fouten bestaan niet meer, we maken het elke week ietsje beter. Eerlijk zeggen het is niet af.

Robert Gordon: ‘The rise and fall of American growth’.

### **Tweede spreker Laura Nigtevegt.**

Onderwerp: de digitale wereld, communicatie en marketing.

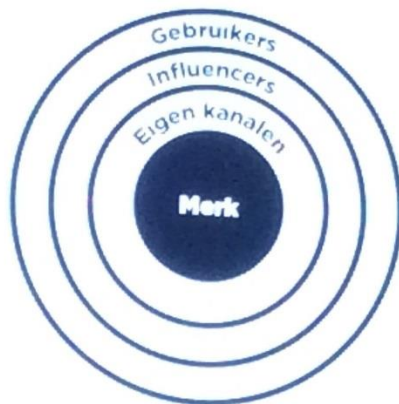
1996 fysieke winkels. Openingstijden van 9-18u. Winkels bepaalden de kaders.

2016 always on. Winkels zijn 24-7 open. Digital. Consument bepaalt nu de kaders.

Social media = Stem en platform om stem te laten horen. Klant bepaalt merk. Sturing ben je kwijt als merk.

Voorbeeld is samenwerking van Hunkemöller met vlogger Anna Nooshin.

Adidas 'meadidas'. User generated content.



Waar zit de aandacht? Dat dien je je als merk af te vragen en ben daar waar de consument zich bevindt!

vb. Forever 21 en [www.bitmojo.nl](http://www.bitmojo.nl)

Data ontginnen en databronnen koppelen en vergelijken.

Personalisatie: concept van homepage bestaat niet meer.

Nieuw optimum zoeken dmv Conversion rate optimalisation

Persuasieve analytics is nieuw vakgebied. Kan d.m.v.:

- Autoriteit, Consumentenbond, vlogger
- Schaarste: VakantieVeilingen,
- Social proof. Voorbeeld '7 mensen hebben dit geboekt'.

Case: Westwing.com. Home deco. Global marketplace.

Schaarste als trigger. Je bent er lid van. Ze kennen je, ze weten alles van je. Geen anonieme bezoekers.

Niet mogelijk om prijsvergelijkingen te maken.

Darwin: 'Niet de sterkste, maar diegene die zich het best kan aanpassen, zal overwinnen'.

### Derde spreker: Marco Derksen

Thema: De nieuwe netwerksamenleving

Van de eeuw van mijn vader naar de eeuw van mijn dochters.

Digitale transformatie voorbeeld OAD -> Booking.com

Speelt ook in financiële wereld, banken.

[www.Lynda.com](http://www.Lynda.com)

Verschuiving van waardeketens naar waardenetwerken.

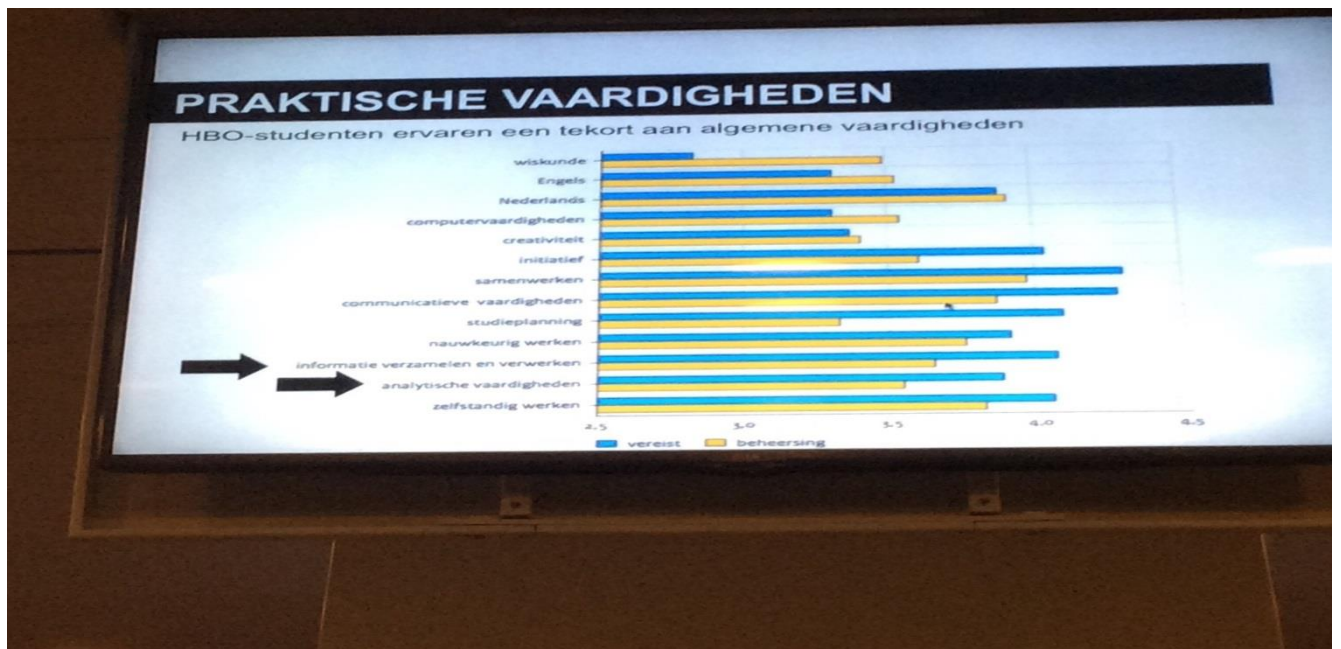
Wat betekent dit nu voor de competenties van de student?

Hij heeft deze vraag gesteld en op twitter reacties gevraagd.

Antwoorden waren:

- Digitale vaardigheden
- Adaptief vermogen
- Praktische vaardigheden, praktijkgerichtheid
- Sociale vaardigheden.

Netwerken: boek over 'The shift' van Lynda Gratton, genaamd 'The 100 year life'. Werk aan je netwerk: je persoonlijk netwerk, je netwerk met vakgenoten en je netwerk erbuiten.



Competenties die gevraagd worden van studenten zijn:

- Adaptief vermogen
- Praktische vaardigheden
- Sociale vaardigheden
- Samenwerken
- Netwerken, netwerken, netwerken.

Rol van docent gaat veranderen.

Hoe gaan we het curriculum aanpakken?

### Hoofdpijnen van de dag:

In workshops (2x) zijn de inspiratiesessies d.m.v de volgende vragen aan de orde gekomen:

## VRAGEN

- Welke nieuwe inzichten heeft het opgeleverd?
- Wat is het meest verrassend?
- Wat zou de consequentie kunnen zijn voor uw branche?
- Wat zou de consequentie kunnen zijn voor uw bedrijf?
- Welke branche zou hier het meeste invloed van kunnen ondervinden?
- Waar ben je het mee eens en wat absoluut niet?
- Wat zou je verder willen onderzoeken?
- Welke van de competenties marktonderzoek, marketingstrategie en planning, sales, marketingcommunicatie wordt het meest geraakt?
- Hoe zou dat kunnen uitpakken? Welke scenario's?
- Welk tijdspad zou er aan de ontwikkelingen kunnen zitten?

Vervolg: naar een toekomstbestendig, actueel opleidingsprofiel.

Op 10 nov. 2016 komt bij de LDO-vergadering de vraag ter tafel wie er wil deelnemen aan het samenstellen van dit profiel.

# Bijlage 6 Mindmap CE-gebieden

