Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Docentenhandleiding

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Elke projectpartner heeft het lesmateriaal getest in eigen land. Na het testen zijn er een aantal suggesties besproken met betrekking tot optimaal gebruik van het lesmateriaal. Zo ook voor vrouwelijk ondernemerschap, dit lesmateriaal is getest in Nederland en Spanje.

Het werven van studenten

In Spanje is het lesmateriaal uitgezet onder 36 MBO studenten. In Nederland zijn vrouwelijke ondernemers uit de creatieve sector benaderd om deel te nemen in de pilot van de cursus vrouwelijk ondernemerschap. Dit was een uitdaging. Het kostte veel tijd, inzet en vooral intensief persoonlijk contact. De vrouwelijke ondernemers vonden het namelijk lastig om tijd vrij te maken voor de cursus. Na meerdere malen contact hebben er zes vrouwelijke ondernemers deelgenomen in de cursus.

Modules en aanpassingsmogelijkheden

Het lesmateriaal is opgebouwd uit modules en heeft veel mogelijkheden tot aanpassen. Dit betekent dat het lesmateriaal niet vaststaat, maar aangepast kan worden aan de doelgroep. We nodigen docenten en studenten uit om de elementen uit het lesmateriaal te halen die zij waardevol vinden en andere elementen, waar al kennis van is of als niet van toepassing worden beschouwd, over te slaan. Enkele elementen zijn verplicht om uit te voeren, zoals de diagnostische scan. In de eerste les moet deze scan worden ingevuld, omdat dit het startpunt is van het eigen persoonlijk ontwikkelingsplan van de studenten in de cursus. Het geeft de docent ook inzicht om de cursus zo persoonlijk mogelijk te vorm te geven. Op deze manier is het leereffect van elke student het grootst. We raden docenten aan om de scan zelf ook in te vullen om zo vragen van studenten te kunnen begrijpen en hierop te kunnen reageren.

Houd er ook rekening mee dat er drie doelgroepen vrouwelijke ondernemers aan de cursus deel kunnen nemen. Er zijn vrouwelijke studenten die nog geen eigen bedrijf hebben en nog studeren. Studenten kunnen ook vrouwelijke ondernemers binnen de creatieve industrie zijn die hun eigen bedrijf leiden. De derde doelgroep wordt gevormd door vrouwen die bij grotere bedrijven werken en intern ondernemen om zo door te groeien in het bedrijf. We noemen deze doelgroep intrapreneurs.

Doelgroepen

Voor elke doelgroep vrouwelijke ondernemers is en zal de inhoud én het startpunt van de cursus anders zijn. Binnen de pilot in Nederland waren er enkele intrapreneurs. Deze studenten vonden het moeilijk om sommige opdrachten naar hun situatie te vertalen. Onze aanbeveling is om de doelgroep te leren kennen en het lesmateriaal hierop aan te passen.

De organisatietheorie die in het lesmateriaal wordt gebruikt, is het 7S-model. Dit model is bekend bij studenten die bedrijfskundig worden/zijn opgeleid. Het merendeel van de studenten in de pilot was dit niet. Zo ontdekten we dat de theorie geheel onbekend was en hebben we veel tijd aan dit deel besteed, om het praktisch te maken voor de studenten. Daarom is kennis van organisatietheorie, management en ondernemen erg belangrijk. Ga dus na of ondernemerschap en managementtheorie volledig nieuw is voor de studenten. Zo ja, reken op een extra les. De eindopdracht van de cursus is om hun eigen canvas voor het bedrijfsmodel te ontwikkelen, dus deze theorie is van cruciaal belang.

Rol van de docent

Uit het testen bleek dat de docent goed voorbereid moet zijn voor het geven van een les. Voldoende voorbereidingstijd voor docenten is dus van belang. De docentenhandleiding is zo ontwikkeld dat het een begeleidend document is voor de docent met daarin veel lesmateriaal. Tijdens de lessen heeft de docent een faciliterende rol en speelt daarnaast een zeer belangrijke rol als coach. De cursus is namelijk primair gericht op de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Persoonlijke begeleiding en coaching van de studenten tijdens de cursus is dus cruciaal. Er moeten meerdere individuele gesprekken tussen coach en student plaatsvinden om de studenten te begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling naar succesvol ondernemerschap.

Voorwoord cursus vrouwelijk ondernemerschap

Welkom bij de cursus vrouwelijk ondernemerschap. Het is een cursus ondernemerschap speciaal ontwikkeld voor vrouwelijke ondernemers in de creatieve industrie en voor vrouwen en studenten die graag een ondernemer willen worden in de creatieve industrie. De cursus behandelt alle ondernemersaspecten voor het managen van een onderneming. Naast de ondernemingsaspecten binnen de cursus, worden competenties toegevoegd aan elke stap van de ondernemende reis om je bedrijf optimaal te ontwerpen. Onderzoek naar ondernemerschap verbeeldt ondernemers zoals blanke mannen met lichtgekleurd haar en blauwe ogen. Het is de dominante opvatting van ondernemers. Ondernemerscompetenties worden daarom gezien als mannelijke competenties, die alleen mannen bezitten of kunnen ontwikkelen. Niets is minder waar, competenties zijn niet mannelijk of vrouwelijk, ze zijn situationeel geïdentificeerd, zoals ondernemerscompetenties. Ondernemerscompetenties worden gedefinieerd als onderliggende kenmerken van een persoon, die resulteren in het creëren van nieuwe ondernemingen. Deze definitie van ondernemerschap is: wanneer je op kansen en ideeën inwerkt en deze omzet in waarde voor anderen. De waarde die wordt gecreëerd, kan financieel, cultureel of sociaal zijn (FFE-YE, 2012).

Onderzoek naar ondernemerscompetenties en de verschillen in de manier waarop mannen en vrouwen handelen naar deze competenties laat zien dat er vijf ondernemerscompetenties zijn waar mannen en vrouwen significant anders op reageren. Dit zijn zelf-redzaamheid, besluitvorming, managementstijl, netwerkcapaciteit en risicotolerantie.

In recent onderzoek 'Het ondernemerschapscompetentieschema' is ontwikkeld, in opdracht van de Europese Commissie. Dit raamwerk, ook wel EntreComp genoemd, heeft als doel consensus te creëren rond een gemeenschappelijk begrip van ondernemerschapsbekwaamheid door 3 competentiegebieden te definiëren (in actie, middelen, ideeën en kansen), een lijst van 15 competenties, uitkomsten en vaardigheidsniveaus, die huidige en toekomstige initiatieven kunnen verwijzen naar. EntreComp omvat ook de vijf verschillende ondernemerscompetenties, al dan niet in combinatie met andere competenties.

Hoewel er vanwege onze geschiedenis geen vrouwelijke of mannelijke competenties zijn, hebben vrouwen wel enkele competenties ontwikkeld door de evolutie van de mensheid. De vrouwelijke positie in onze samenleving staat nog steeds achter de positie van mannen. De sociaal-culturele status (of het gebrek daaraan) van vrouwen wordt meestal als een nadeel ervaren, maar vrouwen hebben vanwege hun positie meer competenties ontwikkeld dan de man. De primaire rol van vrouwen met gezins- en huishoudelijke verantwoordelijkheden leidde tot vrouwelijke zorg voor relationele aspecten in zoveel ondersteunende rollen. De competenties die vrouwen in de loop van de jaren hebben ontwikkeld, zijn het vermogen zich aan te passen aan de situatie, sociaal bewustzijn, delegatievermogen en het vermogen om zich bezig te houden met planning op de langere termijn. Deze worden gepresenteerd als waardevolle middelen die voor organisaties kunnen worden gebruikt. Daarom, door deze cursus te volgen, concentreer je je op de ontwikkeling van je ondernemerscompetenties als ondernemer, maar leer je ook hoe je je 'typische vrouwelijke competenties' kunt benutten ten voordele van je bedrijf.

We wensen jouw studenten een succesvolle carrière!

Inhoudsopgave

Voorwoord cursus vrouwelijk ondernemerschap....5

Leerresultaten deel 1....7

Voorbereidingscursus 1....8

Cursus 1....8

Extra informatie....15

Leerresultaten deel 2....16

Voorbereiding les 2....16

Les 2....17

Opdracht 1.3. Test je mission statement....19

Leerresultaten deel 3....23

Voorbereiding les 3....23

Les 3....25

Leerresultaten deel 4....33

Voorbereiding les 4....34

Les 4....34

- Strategie....35
- Structuur....38
- Systemen....39
- Stijl....40
- Staf....44
- Vaardigheden....45
- Waarden....47

Introductie tot de cursus vrouwelijk ondernemerschap

De cursus vrouwelijk ondernemerschap bestaat uit vier delen. Deel 1 introduceert de vakcompetenties. Uitgebreid onderzoek wordt uitgevoerd naar ondernemerscompetenties en de manier waarop vrouwen competenties exploiteren. Ook is het verschil onderzocht tussen de manier waarop mannen en vrouwen handelen naar competenties met betrekking tot ondernemerschap.

Het tweede deel gaat over het analyseren van de interne business, de microanalyse. Dit deel gaat over het bepalen van de fundering van het bedrijf en om een raamwerk te hebben om de strategie van het bedrijf op te bouwen. Dit deel begint met het 7S-model, met als eerst de strategie.

Het derde deel gaat over de externe omgeving, de externe analyse bestaat uit twee lagen, macro en meso. De macroanalyse gaat over de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op bedrijven, maar de bedrijven hebben geen invloed op de trends en ontwikkelingen. De meso-omgeving gaat over het analyseren van klanten, distributie, concurrenten en de stakeholders. De klantenanalyse omvat de marktanalyse, segmentering van de markt en de behoeften van de klanten. De distributieanalyse geeft inzicht in de manier, functie en kanaal van distributie. De analyse van de concurrenten bestaat uit de analyse van de kracht van de omgeving van de concurrent. Blijkbaar gaat dit deel ook over de strategie van het bedrijf.

Het laatste deel, deel vier van deze cursus, gaat over het afstemmen van alle bedrijfsaspecten op de strategie. De focus ligt op de andere 6S (structuur, systeem (s), stijl, skills (vaardigheden), staf, gedeelde waarden). Gedurende de hele cursus worden competenties geëvalueerd, ontwikkeld, afgestemd op het bedrijf en verbeterd. Het uiteindelijke doel is om de bedrijfsaspecten van het bedrijf van vrouwelijke ondernemers op één lijn te brengen en de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om het bedrijf succesvol uit te voeren.

Eerst zal de lesmethode worden uitgelegd. Je bent vrij om je aan te passen om de opdrachten aan te passen of aan te vullen met andere opdrachten. Ook kan de volgorde van de cursus verschillen als je probeert te voldoen aan de behoeften van je studenten / vrouwelijke ondernemers die de cursus bestuderen. Opvallend is dat de onderdelen bestaan uit een voorbereidingsadvies gevolgd door de les.

Leermethode

Voorbereiding vóór de cursus	***Voorbereiding les 1.*** Beschrijf een fictief bedrijf waar de studenten de cursus kunnen uitvoeren (voor het geval ze geen bedrijf hebben). Enzovoorts..
De handleiding voor de leerkracht bestaat uit een theorie, die moet worden aangeleerd aan de studenten / vrouwelijke ondernemers. De letters van het alfabet tonen de theoriedelen.	***A.*** ***A. De theorie van de competenties leren*** *(bereid je kennis over het onderwerp voor)* ***B.*** ***Onderwijstheorie van vrouwelijke ondernemerscompetenties*** *(bereid je kennis over het onderwerp voor)* Enzovoorts**..**
Naast theorie, moeten een spel en verschillende opdrachten worden geleid om de studenten / vrouwelijke ondernemers onder de knie te krijgen. De opdracht legt uit wat de studenten / vrouwelijke ondernemers moeten doen (het is een kopie van de opdrachten die zijn geschreven in het handboek voor studentenpraktijken). Na het beschrijven van de opdracht, begeleiden de 'te doen'-teksten (**bijvoorbeeld** *1. Verklaar de STARR-methode)* om de studenten / vrouwelijke ondernemers te onderwijzen en te ondersteunen om met succes de opdrachten uit te voeren.	**Opdracht 1: Spel "Wie ben ik?"** = De opdracht die de studenten / vrouw ondernemers zouden moeten presteren. **1. Leg de STARR-methode uit.** = Actie die je als docent in de lessen moet uitvoeren om de student / vrouwelijke ondernemer succesvol te laten presteren in de opdracht **2. Verklaar de ronden** = Actie die je als docent in de lessen moet uitvoeren om de student / vrouwelijke ondernemer succesvol te laten presteren in de opdracht **3. Start het spel en leid het spel (1 uur)** = Actie die je als docent moet ondernemen binnen de **4. Evalueer het spel** = Actie die je als docent moet ondernemen binnen de Enzovoorts..

Part 1. Competenties

Leerresultaten deel 1.

Algemeen doel van de les
In deze les leren studenten zichzelf kennen in relatie tot hun ondernemersrol. Ze reflecteren op hun persoonlijke vaardigheden en competenties. Ze verwerven kennis over ondernemerscompetenties waarop vrouwen anders reageren dan mannen. Ze analyseren hoe hun vaardigheden overeenkomen met de ondernemerscompetenties, zodat ze de ondernemerscompetenties kunnen verbeteren die zij nodig hebben om te verbeteren om een succesvolle ondernemer te worden. Ze voorspellen welke toekomstige competentie ze nodig hebben om bedrijfscontinuïteit te realiseren. Gedurende de cursus hebben ze hun portfolio opgebouwd, wat hen zal stimuleren om actie te ondernemen bij het ontwikkelen van competenties die belangrijk zijn voor hun ondernemerssucces. Je ondersteunt hun ondernemersontwikkeling door tijd te plannen om hun portfolio persoonlijk te bespreken.

Leerresultaten
Aan het einde van de les zullen de studenten:

Kennis

- Weet wat competenties met zich meebrengen
- Weet waarom competenties belangrijk zijn voor succesvol ondernemerschap, de ondernemerscompetenties
- Ken de verschillen tussen mannen en vrouwen bij het benaderen van ondernemerscompetenties
- Weet welke ondernemerscompetenties je voor de toekomst zou moeten ontwikkelen

Vaardigheden

- Denk na over situaties waarin ondernemerscompetenties nodig waren en leer van hun gedrag in bepaalde ondernemersactiviteiten.
- Erken de ondernemerscompetenties die ze moeten verbeteren om een succesvolle ondernemer te worden
- Voorspellen welke ondernemerscompetenties ze moeten ontwikkelen voor de toekomst
- Maak gebruik van hun 'typische vrouwelijke competenties' ten gunste van hun bedrijf

Attitudes

- Bedenk bewust hun ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Ontwikkeling van competentie self-efficacy en opbouw van ondernemersvertrouwen

Aanvullende leerresultaten
Because the course is focused upon improving their own (future) business, they will be able to:

- Leg uit welke ondernemerscompetenties nodig zijn om te verbeteren ten gunste van hun (toekomstig) bedrijf
- Leg uit waarom deze ondernemerscompetenties nodig zijn om te verbeteren
- Leid acties af uit de analyse van hun ondernemerscompetenties

Voorbereidingscursus 1.

Beschrijf een fictief bedrijf waar de studenten de cursus kunnen uitvoeren (voor het geval ze geen bedrijf hebben). De trends en ontwikkelingen in jouw land moeten jou begeleiden bij de beschrijving van een fictief, maar realistisch bedrijf. Dit zakelijke voorbeeld zal de bezigheid van de studenten zijn tijdens de cursus.

Cursus 1.

A. De theorie van de competenties leren (uw kennis voorbereiden)

Het begrip "competentie" wordt gebruikt in veel verschillende onderzoeksgebieden, waaronder psychologie, onderwijs, management, human resources en informatiesystemen. Het wordt ook op verschillende manieren gebruikt, soms als een synoniem voor prestaties, soms als een vaardigheids- of persoonlijkheidskenmerk. In deze cursus wordt de definitie van competentie als volgt gedefinieerd.

Competenties zijn de persoonlijke kenmerken die worden weerspiegeld in het gedrag van individuen, vaak gerelateerd aan succesvolle werkprestaties.

Competenties worden vaak gezien als een geheel van drie kenmerken van een persoon. Dit zijn kennis, vaardigheden en houding. Het gaat over wat een persoon weet (kennis), kan doen (vaardigheden) en wat hij of zij wordt gedefinieerd door hun acties (attitude).

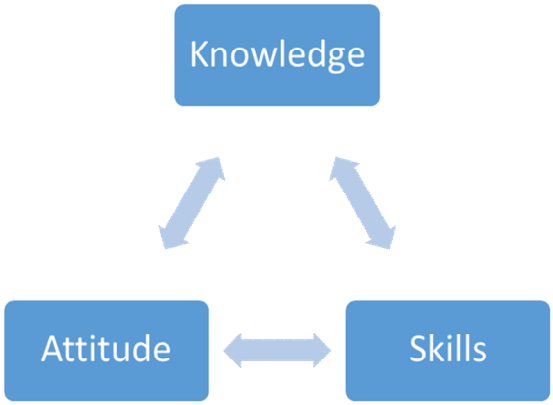


fig.1. Competentie

De competentie is een instaatsteller die de middelen biedt voor betere prestaties. Omdat het moeilijk is om competenties te beoordelen, wordt performance vaak gebruikt als een volmacht hiervoor. Hoewel deze concepten gerelateerd zijn, kunnen andere factoren dan competentie, zoals motivatie, inspanning en ondersteuningsvoorwaarden, de daadwerkelijke prestaties beïnvloeden. Bovendien impliceert een competentie niet noodzakelijkerwijs prestaties.

Opdracht 1.0. Spel "Wie ben ik?" (Bepaal je algemene competenties)

Jij bent de leider van het spel **"Wie ben ik?".** Het is een competentiespel. Het spel maakt gebruik van de STARR-methode.

1. ***Leg de STARR-methode uit.***

Situatie
- beschrijf een situatie waarin je handelde volgens de betreffende competentie
- Wie waren er?
- Waar vond het plaats?

Taak
- Wat was de taak om uit te voeren?
- Welke rol werd van je verwacht?

Actie
- Welke acties heb je uitgevoerd?
- Hoe heb je het aangepakt?

Resultaat
- Wat was het resultaat van je acties?
- Wat was het effect van je acties op jezelf en anderen?

Reflectie
- Was het voldoende? (Was het genoeg?)
- Welke verbetering is mogelijk?
- Geef een voorbeeld van een actie die de uitkomst zou verbeteren

Deze methode helpt je om competenties in context te beschrijven. Het spel bestaat uit rondes.`

2. ***Leg de rondes uit***

Ronde 1: leg de competentiekaarten op tafel, neem een paar minuten om ze te lezen. Kies twee competentiekaarten die je als een van jouw sterke punten beschouwt.

Ronde 2: Gebruik de STARR-methode om jouw sterke punten beter te leren kennen. De STARR-methode bestaat uit de volgende stappen:

Ronde 3: Kies twee competentiekaarten waarvan je denkt dat deze een van je zwakheden zijn. Deze competenties wil je hebben, maar je hebt ze op dit moment niet.

Ronde 4: gebruik de STARR-methode om je zwakheden beter te leren kennen.

3. ***Start het spel en leid het spel (1-1,5h)***

4. ***Evalueer het spel***

Opdracht SCAN: Vul de vrouwelijke digitale diagnostische scan voor ondernemerschap in via https://zelfscan.eu/entrepreneurs/

Nadat de studenten / vrouwelijke ondernemers de diagnostische scan hebben ingevuld, kunnen ze de uitkomsten opslaan en de theorie over de vrouwelijke ondernemerscompetenties leren.

B. Onderwijstheorie van ondernemerscompetenties (bereid je kennis voor)

Binnen de creatieve industrie wordt onderzoek verricht om de competenties van vrouwelijke ondernemers te vergelijken met de competenties van mannelijke ondernemers. Een reeks competenties werd onderzocht. De resultaten tonen duidelijke verschillen in houding tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de vijf onderwerpen, zelfdoeltreffendheid (motivatie), besluitvorming (financieel), management, netwerkvermogen en risicotolerantie. Deze competenties worden gedefinieerd door het Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp).

Self-efficacy (en zelfbewustzijn): iemands geloof in zijn of haar vermogen om een taak uit te voeren, beïnvloedt de ontwikkeling van zowel ondernemersintenties als acties of gedragingen.

Deze competentie wordt gedefinieerd binnen het resourcecompetentiegebied van het EntreComp-framework. Self-efficacy wordt gedefinieerd als een persoonlijke hulpbron. Lees het EntreComp-framework voor meer informatie (bijgevoegd bij deze cursus). Deze bron moet worden vertaald in het ondernemen van actie. Door je self-efficacy competentie te ontwikkelen, wordt je individuele geloof in je aangeboren vermogen om doelen te bereiken groter en word je zelfverzekerder.

Uit de literatuur blijkt dat mannen hoger scoren op alle ondernemerscompetenties dan vrouwen. Vrouwen vragen zich af wat hun mogelijkheden zijn om bepaalde taken uit te voeren, terwijl mannen (te) overtuigd zijn van hun vaardigheden om hun bedrijf te runnen. Onderzoek suggereert dat het te wijten is aan de keuze of de noodzaak om een ondernemer te worden. Voor vrouwen wordt het starten van een bedrijf meestal gezien als een levenskeuze. Dit betekent dat het voor het bedrijf noodzakelijk is om te slagen. Tegenwoordig neemt het aantal vrouwen dat voor meer professionele ontplooiing kiest, toe. Als de noodzaak niet aanwezig is, voelt ondernemerschap zich meer vrij.

Ook, historisch gezien en door genderverschillen, worden vrouwen alleen als succesvol gezien in relatie tot de reproductieve levenscyclus. De sociaal-culturele status (of het gebrek daaraan) van vrouwen die de primaire rol van vrouwen identificeert met familie- en huiselijke verantwoordelijkheden, vermindert de geloofwaardigheid als vrouwen van plan zijn om op verschillende manieren zaken te doen. Dit kan een weerspiegeling zijn van vrouwelijke ondernemers.

Besluitvorming (financieel): het denkproces van het selecteren van een logische keuze uit de beschikbare opties (rekening houdend met financiële cijfers).

Deze competentie is afgeleid van de competenties financiële en economische geletterdheid, wat een competentie is. Deze resourcecompetentie, in combinatie met spottingsmogelijkheden, visie en leren door ervaring met de EntreComp, leidt tot meer geldige besluitvorming of het nemen van initiatief. Kortom, verbetering van de besluitvorming ligt in de mobiliserende middelen, om de informatie en middelen te verzamelen en te beheren die je nodig hebt om geldige beslissingen te nemen.

Het besluitvormingsproces verschilt aanzienlijk per geslacht, vooral wat betreft financiële beslissingen. Vrouwelijke ondernemer heeft verschillende focus. Ze richten zich op meer relationele aspecten in plaats van geld. Mannen worden geleid door regels, richtlijnen en zakelijke traditie, meestal gericht op het

verkrijgen van financieel kapitaal. Vrouwen laten regels los en houden rekening met de belangen van andere mensen.

Vrouwen nemen meer eerlijke en morele beslissingen die van invloed kunnen zijn op het verkrijgen van financieel kapitaal. Vrouwen zijn ook geneigd anderen te betrekken bij het besluitvormingsproces.

In vergelijking met mannen zijn vrouwen actiever in het zoeken naar durfkapitaal. Rekening houdend met de sociaal-culturele status van vrouwen, waardoor vrouwen als niet-betrouwbaar worden gezien als ondernemers, is het voor vrouwen moeilijker kapitaalfinanciering te verkrijgen. Ook is de toegang tot het netwerk min of meer een openlijk mechanisme van geslachtsuitsluiting. Dat, plus het feit dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de financiële sector, maakt het voor vrouwelijke ondernemers moeilijker om financieel kapitaal te verkrijgen. Vrouwelijke ondernemers zijn ook vaak actief in sectoren waar minder kapitaal aanwezig is. Dit is meteen van invloed op het verkrijgen van financieel kapitaal.

Management: anderen motiveren en ondersteunen om organisatiedoelen te bereiken.

Deze competentie wordt gedefinieerd binnen het competentiegebied 'in actie' van het EntreComp-raamwerk. Management gaat gepaard met het plannen wat betekent dat het management moet worden gestructureerd en gepland en ad hoc, niet incidenteel. Deze competentie is afgeleid van de persoonlijke hulpbronnen van een ondernemer. Ook het mobiliseren van anderen hangt nauw samen met het management van menselijk kapitaal. Lees het EntreComp-framework voor meer informatie (bijgevoegd bij deze cursus).

De meeste vrouwen beschikken over managementkenmerken die dicht bij een transformationele leider staan en proberen positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen werknemers te bevorderen, macht en informatie te delen en werknemers aan te moedigen hun persoonlijke doelen en belangen aan collectieve doelen ondergeschikt te maken. Dit kan worden afgeleid van vrouwelijke bezorgdheid over relationele aspecten in zoveel ondersteunende rollen, evenals hun dagelijkse coördinatie van gezins- en werkverantwoordelijkheden. Het wordt getoond in hun zakelijke beslissingen. Vrouwelijke ondernemers zijn ook vaak taakgericht. Mannen hebben de neiging om een transactioneel leiderschap te hebben, met de nadruk op supervisie, interne bedrijfsprocessen en prestaties. Beide leiderschapsstijlen werken binnen de juiste omstandigheden (type bedrijf, industrie, enzovoort). Vrouwelijke ondernemers moeten beoordelen in welke mate haar managementstijl een aanvulling vormt op de verschillende aspecten van het bedrijf.

Netwerkvermogen: de mogelijkheid om te netwerken en te voorzien van het netwerk.

Deze competentie heeft betrekking op EntreComp, afkomstig van het mobiliseren van middelen, het werken met anderen, het nemen van initiatief en het waarderen van ideeën. Het vermogen om te netwerken komt dus voort uit alle drie de gebieden van de EntreComp. Het gaat om het bedenken van ideeën en het zien van kansen, maar om dat te doen heb je bepaalde middelen nodig en uiteindelijk moet je zelf actie ondernemen. Netwerken is een dialoog in twee richtingen.

Historisch gezien zijn vrouwen uitgesloten van de 'oude jongensnetwerken' in grote organisaties. Misschien hebben vrouwen daarom verschillende netwerkstrategieën ontwikkeld dan die door mannen worden gebruikt. Regelmatig beginnen vrouwelijke ondernemers met de bedrijfstakken waar ze vroeger werkzaam waren. Daarom is hun netwerk vaak klein, geconcentreerd en relationeel. Het verbiedt toegang tot netwerken van informatie en hulp, die vaak de belangrijkste informatiebronnen en contacten vormen. Ook beïnvloedt de sociaal-culturele status van vrouwen het vermogen van vrouwelijke ondernemers om te netwerken. Als verbindingen toegang tot hulpbronnen bieden, hebben vrouwen een ernstig nadeel in vergelijking met mannelijke ondernemers.

Jammer genoeg voor vrouwen, is het netwerken per geslacht de boventoon boven netwerken via genderlijnen. Vrouwelijke ondernemers hebben daarom minder kans om vrouwelijke bankiers of

durfkapitaalactivisten in hun netwerk te hebben. Ook speelt de echtgenoot van mannen meestal een ondergeschikte rol.

Vrouwelijke ondernemers geven aan dat hun echtgenoten hun belangrijkste ondersteuningsbron zijn, ook in hun kleine informele netwerk. Mannen vertrouwen op externe adviseurs als bankiers, advocaten of accountants voor informatie, advies en ondersteuning.

Jammer genoeg voor vrouwen, vindt netwerken per geslacht de boventoon boven netwerken via genderlijnen. Vrouwelijke ondernemers hebben daarom minder kans om vrouwelijke bankiers of durfkapitaalactivisten in hun netwerk te hebben. Ook speelt de echtgenoot van mannen meestal een ondergeschikte rol. Vrouwelijke ondernemers geven aan dat hun echtgenoten hun belangrijkste ondersteuningsbron zijn, ook in hun kleine informele netwerk. Mannen vertrouwen op externe adviseurs als bankiers, advocaten of accountants voor informatie, advies en ondersteuning.

Risicotolerantie: de mate van variabiliteit in beleggingsrendementen die een belegger wil weerstaan**.**

Binnen het EntreComp-raamwerk wordt deze competentie gedefinieerd als het omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en risico. Deze competentie wordt ook gezien als een competentie die direct kan worden misbruikt, wat een competentie betekent waar actie vereist is.

Ondernemersmoeilijkheden en het risico dat met ondernemerschap gepaard gaat, is onvermijdelijk. De manier waarop je hiermee omgaat resulteert in winst of verlies. Gemiddeld zijn vrouwen meer risicomijdend en minder concurrerend in vergelijking met mannen

"Typische vrouwelijke competenties":

Ook toont het onderzoek aan dat vrouwen bepaalde competenties hebben die in de loop van de jaren van het bestaan van de mensheid zijn geëvolueerd. Vanwege de fysieke kenmerken van vrouwen bleven ze historisch gezien thuis om kinderen groot te brengen. Ook hebben ze het huishouden beheerd. Vrouwen hebben uiteraard managementvaardigheden gebruikt om hun dagelijkse coördinatie van gezins- en huishoudelijke taken te voltooien. Door te streven naar positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen de gemeenschap te bevorderen, macht en informatie te delen en leden aan te moedigen hun persoonlijke doelen en belangen aan collectieve doelen ondergeschikt te maken. Vrouwelijke ondernemers zijn daarom meer adaptief, meer sociaal bewust, hebben een bredere ervaring in verschillende zakelijke gebieden, delegeren meer en nemen deel aan planning op de langere termijn. Deze competenties zijn van nature voor je als een vrouw. Wees je bewust van je vaardigheden en gebruik ze in je voordeel.

Meer informatie over de ondernemerscompetenties is te vinden in de exploratieve studie van Abdulwahab Bin Shmaila (zie bijlage documenten).

Meer informatie over de EntreComp is te vinden in het beleidsrapport van de Europese Commissie (zie bijlage documenten).

Opdracht 2.0. Analyse van de diagnostische scan.

1. ***Leg het doel van de opdracht uit***
   Beschrijf eerst jouw definitie van de onderwerpen en noteer je score (uitkomst van de scan). Analyseer vervolgens jouw persoonlijke houding tegenover de onderwerpen in relatie tot jouw bedrijf (is het een onderwerp dat ik zou moeten kunnen beheersen om een gezond bedrijf te

hebben, enzovoort). Beslis of je je wilt richten op het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om het onderwerp onder de knie te krijgen door het te waarderen tussen 0 -10, 0, wat betekent dat je je niet hoeft te concentreren op de competentie, 10 betekent een dwingende focus (hoge focus) op de competentie. Controleer of je de tabel volledig en correct hebt ingevuld. Beschrijf tenslotte de onderwerpen die de hoofdfocus vereisen, rangschik ze op basis van de score en beschrijf hoe het beheersen van het onderwerp je bedrijf zal verbeteren.

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers tijdens de opdracht en evalueer de opdracht***

Opdracht 3.0. Competenties ontrafeld

1. ***Bespreek de competentielijst met de studenten / vrouwelijke ondernemers***
2. ***Vul de lijst aan als studenten meer competenties beschrijven dan vermeld***
3. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers tijdens de opdracht.***

Opdracht 4.0. Het Portfolio

1. ***Verklaar het doel van de portfolio***

Begin met het schrijven van je portfolio. Tijdens deze cursus zal de portfolio jouw persoonlijke ontwikkelingsplan zijn. Het zal je helpen om je ondernemerscompetenties en daarmee jezelf als persoon te ontwikkelen. Door ervaringen op te schrijven en de ontwikkeling (of het gebrek) van je ondernemerscompetenties te beschrijven, kun je in bepaalde situaties nadenken over jouw ontwikkeling, jouw gedrag en je persoonlijke ontwikkelingsstrategie aanpassen. Het is belangrijk dat je eerlijk tegen jezelf bent zonder bescheiden te worden. De portfolio maakt deel uit van alle cursussen, we beginnen elke les met een reflectie op jouw portfolio. Voordat de cursus plaatsvindt, of in het begin van de les, begin je met het beschrijven van de beginsituatie. Aan het einde van alle lessen is de huiswerkopdracht ook om je portfolio aan te vullen volgens de opdrachten in het studentenhandboek.

De portfolio heeft twee doelen:

1. Ondersteunt je om tijdens je cursus te leren groeien ten gunste van jouw bedrijf en om een instrument te zijn om na deze cursus door te gaan met zelfontwikkeling.
2. Geef je tutor een gesprek over je zelfontwikkeling tijdens deze cursus.

The portfolio should consist of the following aspects:

1. Beschrijving van de beginsituatie (aan het begin van deze cursus)
   a. Wat is het onderwerp van deze les?
   b. Wat weet ik over het onderwerp?
   c. Wat wil ik leren en oefenen?
   d. Waarom wil ik het onder de knie krijgen?

Samenvatting van leermomenten vergezeld van een 'beschrijving van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties:

   a. How did I act?
   b. What was the effect of my behavior?
   c. Did I accomplish my goals?
   d. Am I satisfied with my progression?
2. Te nemen acties zijn afgeleid van het analyseren van jouw leermomenten
3. Beschrijving van de uitvoering van de ondernomen acties.
4. Evaluatie van de uitgevoerde acties.

1. ***Brainstorm over de ontwerpopties voor de portfolio. Stimuleer de studenten / vrouwelijke ondernemers om een ontwerp te maken dat past bij hun bedrijf. Er is een voorbeeldportfolio bijgevoegd bij deze handleiding.***

Extra informatie

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de Creatieve Industrie

Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. De invloed van self-efficacy op de ontwikkeling van ondernemersintenties en -acties, Blackwell Publishing Limited, Hoboken, 1994.

Abdulwahab Bin Shmailan. Vergelijk de kenmerken van mannelijke en vrouwelijke ondernemers als Explorative Study, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) en Van den Brande (G). EntrepComp: Het competentie raamwerk voor ondernemerschap, JRC Science for Policy Report, Joint Research Center, 2016.

Deel 2. Kennis hebben van je bedrijf

Leerresultaten deel 2.

Algemeen doel van de les
In deze les leren studenten de identiteit van hun (toekomstige) bedrijf en hun persoonlijke identiteit te scheiden. Ze leren hoe ze de identiteit van hun bedrijf kunnen definiëren als een op zichzelf staande entiteit. Via dit proces leren ze over hun drang om hun bedrijf te identificeren via hun eigen identiteit (onderzoek toont aan dat vrouwelijke ondernemers de drang hebben om hun bedrijf te identificeren als onderdeel van hun eigen identiteit). Ze beginnen de interne analyse van hun bedrijf door hun mission statement te schrijven met behulp van verschillende perspectieven en besluitvormingstechnieken. Ook gebruiken zij hun ondernemerscompetenties om je zakelijke missie te promoten en te leren welke persoonlijke competenties zij gebruiken om hun missie uit te voeren en een imago op te bouwen voor hun (toekomstig) bedrijf. Tijdens dit proces reflecteren ze op hun ondernemerscompetenties door hun portfolio te gebruiken.

Tegen het einde van de les weet een student:

Kennis

- Wat een mission statement is
- Hoe de visie, missie en missie verband houden
- Hoe de bedrijfscompetenties te ontlenen aan de mission statement
- Hoe SMART-doelen moeten worden gesteld die aansluiten bij de missie van het bedrijf

Vaardigheden

- Zijn zich bewust van de drang van vrouwelijke ondernemers om hun bedrijf te identificeren als onderdeel van hun eigen identiteit.
- Schrijf een mission statement met verschillende perspectieven
- Leid de bedrijfscompetenties af van de missie van hun bedrijf
- Optimaliseer de schriftelijke mission statement met behulp van verschillende besluitvormingstechnieken
- Stel SMART-doelen in die in lijn zijn met de missie van het bedrijf en zijn competenties
- Denk na over hun competenties met betrekking tot het stellen en uitvoeren van doelen

Attitudes

- Bedenk bewust hun ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Zelfvertrouwen opbouwen door de beslissingsbevoegdheid van ondernemende competenties te ontwikkelen

Voorbereiding les 2.

- Bereid de theorie voor over visie, missie, missie en strategie (zie voorbeeld hieronder). Je moet in staat zijn om enkele voorbeelden te laten zien en de samenhang tussen de visie, missie, missie en de strategie te verklaren.

- Bereid de visie, missie en missie van een bekend bedrijf voor als voorbeeld. Ontdek hoe de visie, missie en missie van het bedrijf wordt vertaald in hun logo. Dit is voorbereiding op opdracht 1.3.

- Bereid de theorie van de doelen voor.

Les 2.

1. Reflecteer op het portfolio

In het eerste deel van de cursus Vrouwelijk ondernemerschap vulde je een scan in om de sterke en zwakke punten te ontdekken met betrekking tot jouw persoonlijke ondernemerschapscompetenties met betrekking tot jouw bedrijf (of je toekomstige bedrijf). In dit deel van de cursus verdiep je je in je (toekomstige) business. Eerst moet een mission statement worden geschreven. De missie is afgeleid van de visie en missie van de organisatie en zal het begin zijn van de zogenaamde microanalyse, de interne analyse van de organisatie.

C. Leertheorie van vrouwelijke ondernemerscompetenties

Wat is een Visie?
Een visie tracht te schetsen waar het bedrijf naartoe gaat en welke waarden die reis heeft. Het vertelt ons het doel van het bedrijf door ons te richten op de toekomst en wat de organisatie te bieden heeft.
De visie hoeft niet vaak te worden herzien; het is de basis van het bedrijf en is gebaseerd op de kernovertuigingen van het bedrijf. Deze kernwaarden of overtuigingen zijn waarden die constant blijven, ongeacht het bedrijfsklimaat, het winstniveau of de verkoopcyclus. Veel organisaties kiezen ervoor om hun kernwaarden specifiek te schetsen of op te sommen als onderdeel van hun visie. Houdt er bij het nemen van deze route rekening mee dat de lijst kort moet zijn, meestal niet meer dan ongeveer 5 items. Deze waarden mogen niet afhankelijk zijn van de huidige winst, huidige trends of huidige economische omstandigheden. Ze zijn constanter dan dat en vertegenwoordigen de diepgewortelde kernwaarden die in de kern van de organisatie blijven. Omdat het de doelstellingen en waarden van de organisatie vertelt, beïnvloedt de visie vaak de bedrijfscultuur en -verwachtingen en geeft zo richting aan medewerkers. Het moet heel kort zijn en gemakkelijk communiceren.

Wat is een Missie?
Net als de visie vertelt de missie iedereen ook het doel van de organisatie - wat heeft de organisatie te doen? Wat zijn de doelstellingen? Het gaat echter verder dan de visie, door een duidelijker afbakening van bedrijfsdoelen en hoe de visie zal worden bereikt. Met andere woorden, de missie is een manier om de visie in praktische termen uit te drukken. Het moet concreet zijn en doelgericht taalgebruik omvatten. Het moet meetbare doelstellingen bevatten. Elke persoon binnen de organisatie kan evalueren of zijn of haar eigen activiteiten zullen dienen om het bedrijf te helpen zijn missie te realiseren.

Wat is een Mission statement?
Een mission statement is een korte beschrijving van de missie en wordt meestal intern verspreid. Het wordt gebruikt door werknemers, aandeelhouders en door leiders in de hele organisatie. Net als de missie zou het ook kort moeten zijn. In sommige gevallen kan het zelfs een enkele zin zijn.

Hoewel de bedrijfsvisie toekomstgericht is, combineert de missie toekomstdenken met de huidige doelstellingen. Het kan in de loop van de tijd worden aangepast, maar het moet altijd trouw blijven aan de visie en waarden van het bedrijf.

Wat is een strategie?
Het opstellen van een bedrijfsstrategie is de laatste stap in dit proces. Het definiëren van de visie en missie is van cruciaal belang voor het starten van strategische elementen. Wat is tenslotte de strategie die probeert te bereiken, zo niet de bedrijfsmissie? En wat is de missie als niet een belichaming van de visie. Sommige organisaties zetten extra stappen tussen het vormen van de visie / missie en het creëren van de strategie. Velen kiezen er bijvoorbeeld voor om eerst een algemene lijst met doelen of doelen te maken en die vervolgens als basis voor hun bedrijfsstrategie te gebruiken. Een bedrijfsstrategie moet doelen op korte en lange termijn omvatten en moet uitleggen hoe die doelen worden bereikt. Het is gericht op huidige acties en resultaten die nodig zijn om dichter bij het bereiken van de missie te komen. Bedrijfstrategieën evolueren en worden in de loop van de tijd geactualiseerd om zich aan te passen aan actuele factoren zoals lokale economische omstandigheden en bedrijfsbehoeften. Heeft jouw organisatie een goed ontworpen en gemakkelijk te communiceren visie? Leidt het gedrag van werknemers? Weerspiegelt je missie je kernwaarden? Is het gemakkelijk om de bedrijfsstrategie weer te koppelen aan de visie en missie?

Voorbeelden van mission statements:

Facebook:	to give people the power to share and make the world more open and connected.
Ben and Jerry's:	to create linked prosperity for everyone that's connected to our business: suppliers, employees, farmers, franchisees, customers, and neighbours alike.
Google:	to organize the world's information and make it universally accessible and useful
Starbucks:	to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighbourhood at a time
Positive Gaming (Nederland):	om innovatieve, technologisch geavanceerde spelconcepten van topkwaliteit te creëren die zoveel mogelijk verschillende omgevingen doordringen, wat talloze fysieke en cognitieve voordelen voor hun gebruikers oplevert terwijl ze plezier hebben.
The Print Group (Australië):	to provide exceptional service and to follow through on our promises
The packaging company (VS)	to help businesses thrive by streamlining packaging and logistics processes after checkout.

Opdracht 1.0. Schrijf de mission statement van jouw bedrijf op met behulp van de vragenlijst.

1. ***Leid de studenten / vrouwelijke ondernemers op een klassieke manier door de vragen.***

- Waarom ben ik begonnen met mijn bedrijf? (waarom wil ik een bedrijf starten?)
- Wat zijn de kenmerken van mijn bedrijf?
- Hoe onderscheidt mijn bedrijf zich van andere bedrijven?
- Wat is het uiteindelijke doel van mijn bedrijf?
- Welke normen en waarden passen bij mijn bedrijf?
- Wat voor beeld wil ik dat mijn bedrijf heeft?

- Hoe zou het eruit zien als mijn bedrijf ons beste werk doet?

2. ***Steun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het creëren van hun missie.***
3. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het samenvatten van hun missie om een mission statement te maken.***

Opdracht 1.1. Schrijf de missie van je bedrijf op met behulp van verhalen vertellen.

1. **Toon een video over verhalen vertellen met (een van) de volgende video's (of kies je eigen inspiratievideo)**
   https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA (uitleg over de kracht van storytelling)
   https://www.youtube.com/watch?v=UE3OufWmnMY (uitleg over de vijf tips om een goed verhaal te maken)

2. **Vertel je eigen verhaal over iets (misschien bezit je ook een bedrijf)**

3. **Inspireer en stimuleer de studenten / vrouwelijke ondernemers om hun verhaal over hun bedrijf te vertellen.**

4. **Gebruik de rode, blauwe, zwarte methode voor je eigen verhaal en laat de studenten / vrouwelijke ondernemers zien hoe zij hun missie in hun verhaal kunnen vinden.**

Opdracht 1.2. Schrijf de missie van je bedrijf.

1. ***steun de studenten / vrouwelijke ondernemers om de twee mission statement samen te voegen (opgave 1.0 en 1.1)***

Tips en opmerkingen:
- Het schrijven van een mission statement is een proces, neem je tijd.
- Een mission statement maakt deel uit van alle belanghebbenden van het bedrijf.
- Probeer het mission statement geleidelijk te verkorten (minder woorden maken het krachtiger).

2. ***Bespreek alle mission statements klassikaal .***

Opdracht 1.3. Test je mission statement

1. ***Toon jouw voorbeeld van het beroemde bedrijf (zie voorbereiding) met behulp van de onderstaande structuur.***

Een mission statement wordt vaak vergeten als gevolg van de dagelijkse activiteiten van het bedrijf en wordt overgelaten aan het verzamelen van stof ergens. Het doel van de missie is om je te begeleiden terwijl je naar je doelen werkt en om zo een geweldig bedrijf op te bouwen.

Een mission statement definieert de doelstellingen van een bedrijf op drie belangrijke manieren:

- Het definieert wat het bedrijf doet voor zijn klanten
- Het bepaalt wat het bedrijf doet voor zijn werknemers
- Het definieert wat het bedrijf doet voor zijn eigenaren

Sommige van de beste mission statements breiden zich ook uit met de vierde en vijfde dimensies: wat het bedrijf doet voor zijn gemeenschap en voor de wereld.

2. ***Ondersteuning van de ontwikkeling van een logo.***

Bekijk je missie (3). Voer de volgende acties uit om het beeld van je missie, de interpretatie ervan, te testen.

1. Voeg persoonlijkheid toe.
2. Snijd de franje.
3. Maak een logo dat jouw missie weerspiegelt.
4. Combineer je missie en logo in een afbeelding.
5. Upload de afbeelding op je sociale media-accounts en vraag om feedback
6. Verzamel alle feedback en trek een conclusie
7. Adjust your image by processing the feedback

1. ***Maak de opdracht, een huiswerkopdracht na de ontwikkeling van een schets van het logo in de les. Instrueer de studenten / vrouwelijke ondernemers om de feedback die ze ontvangen op te slaan en de aanpassingen van het logo op te slaan. Denk na over de opdracht en de volgende cursus.***

D. Leer de theorie van bedrijfscompetenties aan

Van mission statement tot haar competenties
De competenties van je bedrijf vertegenwoordigen het onderscheidende vermogen. Het karakter van je bedrijf is een specifieke combinatie van technische, sociale en culturele kenmerken. Wat waarderen wij als organisatie? Wat is ons onderscheidend vermogen? Wat zijn onze waarden? Stel jezelf deze vragen, rekening houdend met je missie.

Opdracht 2.0. Portfolio (3).

1. ***Studenten moeten de competenties definiëren die je bedrijf met zich meebrengt. Bespreek de reflectie van de vaardigheden en competenties die ondernemers nodig hebben om een mission statement te creëren.***

---

opdracht 2.1. Definieer de competenties van je bedrijf

1. ***Demonteer de missieverklaring van het beroemde (voorbeeld) bedrijf (zie voorbereiding) klassiek.***

2. ***Identificeer actie (s) en werkresultaat (en).***

3. ***Noteer de actie (s) en resultaat (en) en definieer de competenties die nodig zijn om de actie (s) te ondernemen en de resultaten te behalen.***

E. Introduceer theorie over doelen stellen, inclusief de samenhang tussen de visie, missie, mission statement, strategie en SMART-doelen stellen.

Opdracht 3.0. Doelen onderzoeken
Mijn bedrijf zal winstgevend zijn. Welke vragen zou je de ondernemer over dit bedrijfsdoel willen stellen?

1. ***Ondersteun de studenten door hen te stimuleren om met vragen te komen die uiteindelijk zullen voortbouwen op het definiëren van SMART-doelen. Gebruik jouw voorbeeldbedrijf.***

Opdracht 3.1. Doelen stellen

1. ***Bespreek en beantwoord de vragen in de opdracht.***
2. ***Leg uit hoe convergentie werkt.***
3. ***Bespreek het klassieke overzicht van de doelen.***
4. ***Maak een overzicht van de meest voorkomende doelen (de doelen die de meeste studenten / vrouwelijke ondernemers hebben beschreven).***

Opdracht 3.2. SMART doelen stellen

1. **Leg uit waarom doelen SMART moeten zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden)**

2. **Beschrijf de gemeenschappelijke doelen (opdracht 3.1.) SMART klassiek.**

3. **Ondersteuning van studenten / vrouwelijke ondernemers om hun bedrijfsdoelen SMART te definiëren.**

Opdracht 4.0. Competenties bij het stellen van doelen

1. ***Herhaal de theorie van ondernemerscompetenties met betrekking tot besluitvorming.***

2. ***Bespreek (klassiek) welke vaardigheden nodig zijn om een beslissing te kunnen nemen.***

3. ***Bespreek welke competenties nodig zijn om de vaardigheden uit te voeren die nodig zijn voor de besluitvorming.***

4. ***Laat de studenten de competenties persoonlijk evalueren.***

Opdracht 4.1. Competenties bij het uitvoeren van doelen.

1. ***Leg uit dat het creëren van bedrijfsdoelen een andere reeks competenties vereist dan nodig voor het uitvoeren van de bedrijfsdoelen.***

2. ***Laat de studenten bespreken en beslissen over de vaardigheden die nodig zijn om de acties uit te voeren die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.***

3. ***Bespreek welke competenties nodig zijn om de vaardigheden uit te voeren die nodig zijn voor de besluitvorming.***

4. ***Laat de studenten de competenties persoonlijk evalueren.***

Opdracht 4.2. Portfolio (4)

1. ***Instrueer de huiswerkopdracht; Maak een samenvatting in jouwportfolio van de evaluatie van de vaardigheden en competenties die nodig zijn om je missie te maken, om effectieve doelen te stellen en om de doelen correct uit te voeren.***

Deel 3. Omgeving

Leerresultaten deel 3.

Algemeen doel van de les In deze les voeren studenten analyses uit van de omgeving van hun (toekomstige) bedrijf. Ze analyseren de macrofactoren, de mesofactoren en leren informatie verzamelen voor een risicoanalyse. Ze voeren de analyses uit met behulp van ondernemende modellen. Ze voorspellen ook de macro- en mesofactoren voor de toekomst. Dit toekomstscenario biedt kennis voor het bepalen van een bedrijfsstrategie (besluitvorming). Tijdens dit deel van de cursus zullen ze ook deelnemen aan een samenwerkingsspel met hun (toekomstige) collega's / medestudenten om de competentiemanagementstijl en hun houding ten opzichte van samenwerking te verbeteren. Je begeleidt ze door het spel.
Tegen het einde van de les weten de studenten: **Kennis** • Weet hoe je een macroanalyse van de externe omgeving van je (toekomstige) bedrijf kunt uitvoeren • Weet hoe een meso-analyse van de externe omgeving van je (toekomstige) onderneming moet worden uitgevoerd • Weet hoe een bedrijfsstrategie moet worden afgeleid uit de externe analyses • Weet hoe je de invloeden van de externe analyse van je bedrijf kunt samenvatten **Vaardigheden** • Denk na over je samenwerkingsvaardigheden en ontwikkel jouw netwerkcompetentie • Bepaal de strategie van je bedrijf door jouw beslissingscompetentie te ontwikkelen • Denk na over je managementstijl in een game-omgeving **Attitudes** • Bedenk bewust hun ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties) • Zelfverzekerd gebruik maken van de competentiebeslissingen en het vermogen om te netwerken • Herwaardering en aanpassing van hun houding ten opzichte van samenwerking • Herwaardering en optimalisatie van hun managementstijl

Voorbereiding les 3.

- Bereid de theorie van de externe analyse voor. Merk op dat de externe analyse ook deel uitmaakt van de strategie. Zorg dat je het verschil weet tussen de macro-analyse en de meso-analyse.
- Bereid je kennis voor over de Hype-cyclus van Gartner en de trends en ontwikkelingen die zijn afgebeeld op de Hype Cycle.
- Bereid de vertaling van de vermelde factoren (PESTEL) voor in een verhaal dat de externe analyse van het bedrijf beschrijft. Gebruik het onderstaande voorbeeld (dit staat ook afgebeeld in de studentenhandleiding).
- Bereid inzicht in de verschillende toekomstscenario's van de creatieve industrie voor. Gebruik het onderzoek van dit project.

- Maak een voorbeeld van het vijfkrachtenmodel van Porter voor het analyseren van de concurrenten. Gebruik een beroemd bedrijf.

PESTEL-lijst - vertaling naar PESTEL-analyse

Politiek, ecologisch en legaal

Binnen politieke factoren, omgevingsfactoren en juridische factoren ligt de nadruk op duurzaamheid. IPPC (geïntegreerde preventie van verontreiniging en geïntegreerde controle) is het meest cruciaal en kijkt naar hulpbronnen- en energie-efficiëntie, ongevallenpreventie en minimalisering van andere verontreinigende stoffen, inclusief geluid en warmte. De grafische industrie is een enorm vervuilende industrie en milieukwesties omvatten: Water, grote hoeveelheden water worden gebruikt in de meeste drukprocessen en aan het eind van het jaar worden er in Noord-Ierland waterheffingen geïntroduceerd. Het alternatief zou watervrij printen zijn, maar de printers zijn duur in aanschaf en gebruik. Afval, relatief hoge niveaus van afval worden gegenereerd door het drukproces. Dit is ook een sociaal probleem. Emissies, VOC's worden verondersteld afkomstig te zijn van de grafische industrie. Deze kunnen hoofdpijn veroorzaken, duizeligheid, misselijkheid en nog ernstiger klachten als ze langdurig worden blootgesteld. Inkt, zware metalen en niet-hernieuwbare bronnen in inkt. Het alternatief zou plantaardige inkt zijn die echter niet door alle printers wordt gebruikt. We zullen ons concentreren op deze factor, omdat deze de meest trendy is.

Economisch

De economische neergang is het duidelijkst met ongeveer 200 bedrijven die al in dienst treden met 3000 verloren banen. Dit draagt bij aan de hoge werkloosheid waarmee het VK wordt geconfronteerd. Verschillende grote papierleveranciers hebben prijsverhogingen aangekondigd. Papiergigant 'Sappi' zei dat het de prijs van bepaalde soorten papier in maart volgend jaar met minstens 10% zal verhogen, maar drukkerijen zullen het moeilijk vinden om hun prijzen te verhogen, omdat er voortdurend prijsonderbieding plaatsvindt om contracten te beveiligen. Dit betekent dat we onze strategie opnieuw moeten beoordelen om dit probleem op te lossen.

Sociaal

Doe het zelf. Met een lager besteedbaar inkomen en een veel breder scala aan beschikbare pakketten, kunnen consumenten ervoor kiezen om voor zichzelf af te drukken of ze nu sjablonen gebruiken die beschikbaar zijn op Microsoft of Desktop Publishing enz. We moeten onderzoek doen naar meer B2B-oplossingen (business-to-business). We moeten ook onderzoeken hoe we de service van de klant kunnen gebruiken als ze zichzelf afdrukken.

Technologisch

Vooruitgang in technologie heeft een onvermijdelijke impact in de industrie. Het is nodig om te overleven en de concurrentie voor te blijven. Een artikel in de Marketing Week meldt dat de trend van digitale technologie en printen uiteindelijk nieuwe markten zal openen. Voor onze onderneming betekent dit dat we potentiële markten moeten onderzoeken en moeten beslissen of we daarop zullen reageren. We zullen onderzoeken welke producten moeten worden gelanceerd, welke niet worden gelanceerd en of we productieactiviteiten in het buitenland moeten uitbesteden.

Het internet is een andere technologische factor. 73% van de huishoudens in het Verenigd Koninkrijk heeft het met 30 miljoen volwassenen die het dagelijks gebruiken, daarom is dit een kans voor de industrie om te exploiteren. De grafische industrie zou het internet kunnen gebruiken als een online

besteltool die een trend in de vraag is. Het internet zou ook als medium kunnen worden gebruikt, bijvoorbeeld een online campagne kan worden uitgebreid met een gepersonaliseerd bericht.

Uiteindelijk zouden alle factoren sterk geanalyseerd en overwogen moeten worden om te overleven in een omgeving die snel verandert. Met betrekking tot de sector van de sociale ondernemingen spelen zij een cruciale rol bij het economische herstel van het land, aangezien zij sociale werkloosheid en criminaliteit of milieukwesties aanpakken en toch de financiële groei ondersteunen. Ondanks de recessie hebben sociale ondernemingen twee keer zoveel vertrouwen in de toekomstige groei als kleine tot middelgrote ondernemingen, waarbij 48% van de sociale ondernemingen positief reageerde, in tegenstelling tot slechts 24% van het MKB. Sinds de economische neergang begon, steeg 56% van de omzet van het voorgaande jaar, terwijl minder dan 20% het zag dalen. We zullen onderzoeken op welke manier we een meer sociale onderneming kunnen worden als het past in onze waarden.

(Voorbereiding)

Schrijf je PESTEL-analyse op, met behulp van de hierboven genoemde factoren, maximaal 25 regels.

Les 3.

Beoordeel eerst de portfolio met de studenten.

F. Leertheorie over de externe analyse (bereid je kennis voor).

Elk bedrijf opereert binnen zijn omgeving. De omgeving verandert voortdurend en het bedrijf moet zich aanpassen aan de veranderingen om op lange termijn te overleven. Het is noodzakelijk voor ondernemers om de omgeving van het bedrijf en de relatie tussen het bedrijf en zijn omgeving te analyseren. Het bedrijf heeft ook invloed op de omgeving. Het verkrijgen van inzicht in de wederzijdse beïnvloeding zal je zakelijke beslissingen ondersteunen.

Dit deel van de cursus biedt je kennis en vaardigheden om je zakelijke omgeving te analyseren, je zult leren om een externe analyse uit te voeren. Om een structuur te creëren, bestaat de externe analyse uit verschillende basisprincipes.

- De omgeving die invloed heeft op je bedrijf, maar jij en jebedrijf kunnen deze niet beïnvloeden. In zakelijke termen de macro-omgeving.
- De omgeving die invloed heeft op jouw bedrijf en jij en je bedrijf kunnen de omgeving op hun beurt beïnvloeden. Er is een wederzijdse invloed. In zakelijke termen de meso-omgeving.

Door beide te analyseren en ze te combineren, verbeter je jouw visie en het vertrouwen dat jij de juiste strategie voor je bedrijf kunt uitvoeren.

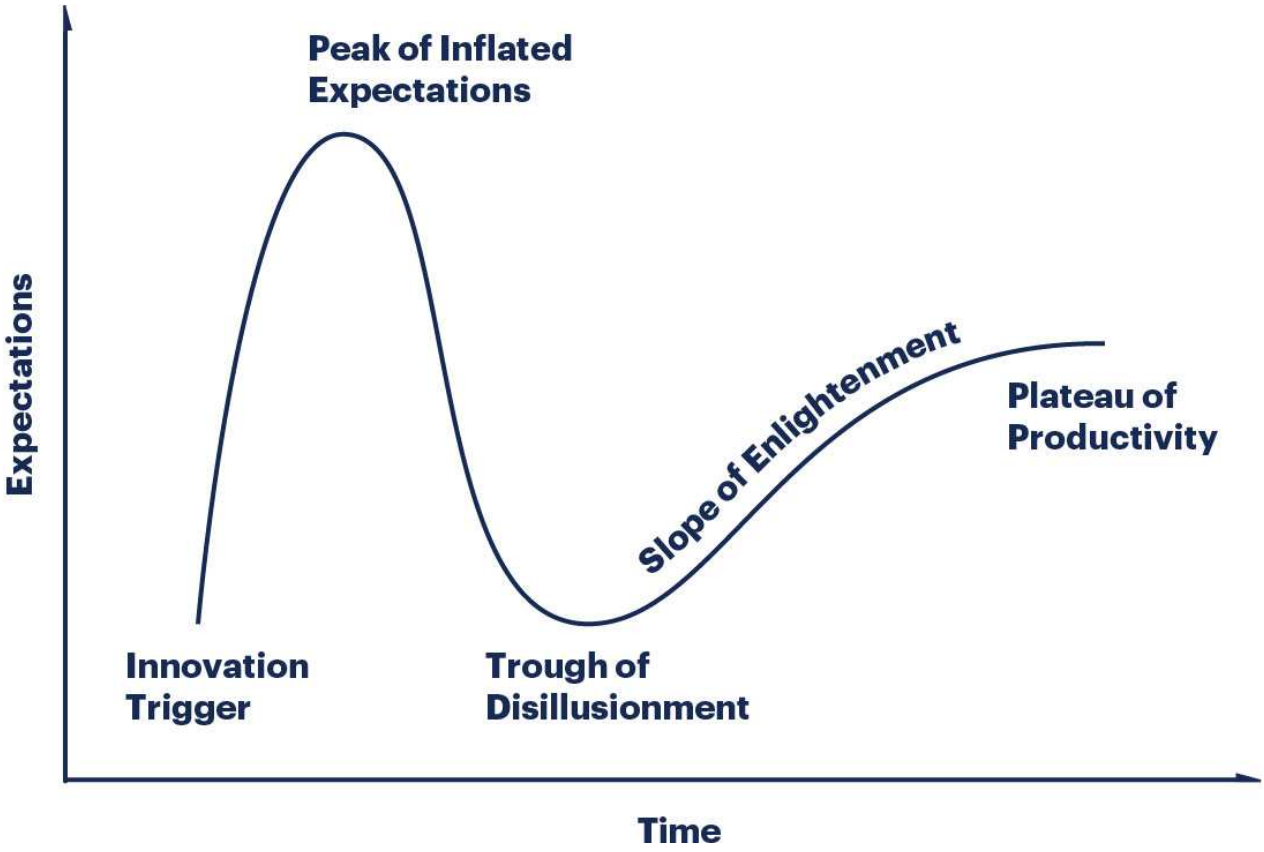
Macro – analyse

De macro-omgeving definieert de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op jouw bedrijf, vaak op de lange termijn. Trends en ontwikkelingen die niet door jouw bedrijf kunnen worden beïnvloed. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden, omdat ze van invloed zijn op je bedrijf. De macroanalyse definieert de trends en ontwikkelingen in de wereld die moeten worden beoordeeld op de impact ervan op jouw bedrijf. De macroanalyse zal resulteren in een overzicht van cruciale zekerheden en onzekerheden waarmee rekening moet worden gehouden. Het model voor het analyseren van de macro-omgeving is PESTEL, Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Milieu en Juridisch.

Opdracht 1. Analyseer de politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en wettelijke factoren die van invloed zijn op je bedrijf. *(De cursistenhandleiding scheidt de analyse van de PESTEL-factoren).*

1. ***Verklaar het verschil tussen een trend en een ontwikkeling. Een trend is een ontwikkeling die zich op de langere termijn voortzet en deel uitmaakt van jouw levensstijl. Dit heeft dus een grote invloed op de cultuur en de ervaring van ons allemaal.***
2. ***Toon de video van de megatrend Digitalization https://www.youtube.com/watch?v=rg37kafMsWk&feature=youtu.be***
3. ***Verklaar het doel van de video: Digitalisering is de overkoepelende trend die het debat domineert over de toekomst van de sector en het werk.***
4. ***Toon de video van een recensie over trends en ontwikkelingen die plaatsvonden op https://www.memjet.com/blog/2018-print-industry-trends-year-in-review/***

5. ***Stimuleer de studenten / vrouwelijke ondernemers om op de video te reageren. Vraag hen welke trends of ontwikkelingen voortvloeien uit de megatrenddigitalisatie.***
6. ***Laat de Gartner Hype Cycle zien (zie bijlage 3.1 voor de opkomende technologieën) en leg verschillende trends en ontwikkelingen uit. Stimuleer de studenten om te voorspellen welke invloed specifieke trends en ontwikkelingen kunnen hebben op de creatieve industrie en hun (toekomstige) bedrijven.***



1. ***Ondersteun ze via alle PESTEL-factoren.***
2. ***Laat ze zien hoe je een verhaal schrijft over alle genoemde trends, zie voorbereiding.***

G. Leertheorie over de toekomst van de creatieve industrie (bereid je kennis voor). Gebruik het onderzoek van Thrive Developments, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden (zie bijlage)

1. ***Bespreek de verschillende prognoses van de toekomst van de creatieve industrie, gebaseerd op de zakelijke primeur;***
   - ***gaming***
   - ***digitale marketingbureaus***
   - ***teken en weergave***
   - ***verpakkingsbedrijven***
   - ***drukkerijen met geïntegreerde marketingoplossingen.***

H. Leer theorie over de meso-analyse

De meso-omgeving bestaat uit de trends en ontwikkelingen binnen de industrie die je bedrijf in- en uitschakelen in de directe omgeving.
De analyse van de industrie is gestructureerd door vier aspecten, namelijk klanten, distributie, concurrenten en de belanghebbenden. De klantenanalyse omvat de marktanalyse, segmentering van de markt en de behoeften van de klanten. De distributieanalyse geeft inzicht in de manier, functie en kanaal van distributie. De analyse van de concurrenten bestaat uit de analyse van de kracht van de omgeving van de concurrent. Porter, een Amerikaanse professor, ontwikkelde een model voor het analyseren van concurrenten, het vijfkrachtenmodel. Dit model is gebaseerd op de overtuiging dat er vijf mededingingsbevoegdheden zijn. Elke kracht moet worden onderzocht op zijn eigen om jouw marketingactiviteiten te optimaliseren. De krachten zijn 'onderhandelingsmacht van leveranciers', 'dreiging van substituten', 'onderhandelingsmacht van kopers', 'dreiging van nieuwkomers' (mobiliteit) en de intensiteit van de concurrenten (concurrentiële rivaliteit) binnen de industrie. Over het algemeen geldt: hoe competitiever de sector, hoe minder aantrekkelijk het is om binnen te komen. Binnen deze cursus ligt de focus op klanten en concurrenten. Distributie en belanghebbenden worden binnen deze cursus genegeerd.

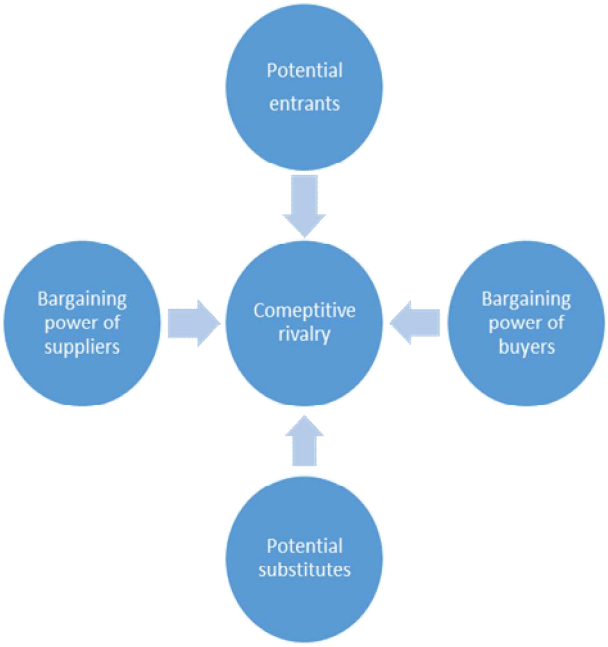
---

1. Bespreek de klant- en concurrentaspecten van de meso-analyse.

KLANT:

Wie - zijn onze potentiële klanten?
Wat - profiteren de huidige klanten en potentiële klanten door ons product te kopen?
Waar - kopen onze huidige klanten onze producten / diensten?
Wanneer - kopen onze klanten onze producten / diensten?
Waarom - kopen ze onze producten? In welke behoefte wordt voorzien door onze producten te kopen?

CONCURRENT:



Opdracht 2.1. Onderzoek naar de behoeften van je klanten.

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het onderzoeken van de behoeften van hun klanten.***

2. ***Volg de opdracht.***

Definieer eerst de producten en / of diensten die jouw bedrijf te bieden heeft. Ten tweede, beantwoord de vragen hierboven vermeld per product. Ten derde, deel je klanten in kenmerken zoals het aantal aankopen of behoeften.

Product/dienst	Wie	Wat	Waar	Waarom

1. ***Stel voorbeeldcriteria in om te laten zien hoe klanten kunnen worden gegroepeerd op basis van hun kenmerken. Leg uit waarom het groeperen van klanten nuttig kan zijn***

2. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het groeperen van hun klanten op basis van hun eigen criteria.***

Opdracht 2.1.1. Synchronisatiedynamiek (GAME)

Doelen	Moeilijkheden	Materiaal
- Zorg voor een hoge mate van concentratie - Verenig één gemeenschappelijk doel voor de groep - Zorg voor een hoge productiviteit - Werk in een groep zonder iemand uit te sluiten - Observeer het resultaat van een moeilijk werk in een team - Oefen het luisteren	- Zorg voor een hoge mate van concentratie - Verenig één gemeenschappelijk doel voor de groep - Zorg voor een hoge productiviteit - Werk in een groep zonder iemand uit te sluiten - Observeer het resultaat van een moeilijk werk in een team - Oefen het luisteren...	De leraar moet verband wikkelen om de ogen van elke student te bedekken. **Voorziening** - Vorm een cirkel met de studenten, om tegenover elkaar te kunnen zitten - Houd een kleine afstand tussen elk van de deelnemers in de dynamiek

Mechanica

1. Zitten de studenten in een cirkel
2. Zorg een bandage voor elke student
3. Ga door met blinddoeken en zwijgen
4. Leg de dynamiek uit:

In het geval van 12 deelnemers, gaat het om het tellen van 1 tot 12 (het definitieve aantal is gelijk aan het aantal deelnemers aan de oefening, in het geval van 16 tellen de deelnemers van 1 tot 16).

De volgorde waarin elke student een nummer zal zeggen, wordt gemarkeerd door de leraar, want deze raakt de schouder van elke student, die het toegewezen nummer hardop uitspreekt. De volgorde zal nooit worden gecorreleerd in de cirkel gevormd door de studenten, de docent moet de volgorde overslaan zodat de cijfers op een niet-correlatieve manier worden gereciteerd in de positie van de studenten.

Zodra de deelnemers weten aan welk nummer ze zijn toegewezen, zal de docent hen instrueren om de reeks getallen te starten beginnend met het 1 tot het laatst toegewezen nummer, op deze manier hebben alle deelnemers aan deze eerste test deelgenomen.

De volgende uitdaging zal zijn om de oefening te herhalen, maar dan tot 100 te tellen, op een zodanige manier dat wanneer aan het laatste nummer dat is toegewezen in de eerste oefening (12), de persoon die is toegewezen aan nummer 1 de reeks volgt met nummer 13, en de rest van de deelnemers zullen hetzelfde doen als de reeks overeenkomt met hen. Ze moeten de serie tot 100 voltooien, voor het geval iemand een fout maakt, beginnen ze opnieuw van 1 totdat ze de volledige reeks zonder fouten bereiken tot 100.

Zodra het doel om 100 te bereiken is bereikt, kunnen deelnemers de blinddoek verwijderen en de dynamiek beëindigen.

De leraar zal dan commentaar geven op wat er is gebeurd.

Reflecties leren

Wat gebeurde er in de dynamiek? Vraag de studenten welke gevoelens ze voelden toen ze geblinddoekt werden en het gezichtsvermogen ontbrak?

- Onzekerheid.
- Relocation
- Zenuwen.
- Ontwikkeling van luistercapaciteit
- Concentratie
- Veiligheid
- samenspel
- effectiviteit
- Empowerment
- Scenic angst

De oefening is een voorbeeld dat elke groep als je als een team wilt werken, het kan en als je een hoge mate van concentratie bereikt in wat je doet, is het resultaat dat de snelheid waarmee je werkt veel hoger is. We zijn allemaal getraind om te doen wat we voorstellen, en het is altijd gemakkelijker als we het als een team doen, de doelstellingen worden meer haalbaar.

Bekijk de resultaten van de dynamiek van wat de studenten ervaren, het is belangrijk dat ze nadenken

over wat er is gebeurd. Het gaat erom ze te machtigen voor elke andere taak.

Opdracht 2.2.2. t / m 2.2.5 Analyseren van de concurrenten (de handleiding van de student scheidt de analyse van de krachten van het vijfkrachtenmodel.)

1. ***Leer hoe het model werkt door het voorbeeld te laten zien dat je hebt voorbereid.***

2. ***Vraag de studenten wie de grootste concurrent is van Nike. Ze zullen Adidas of andere sportmerken beantwoorden, maar Apple / Samsung / Huawei zijn de grootste concurrenten. Jongvolwassenen moeten kiezen tussen het kopen van dure sneakers of een dure smartphone.***
3. ***Laat hen brainstormen over wat voor soort concurrenten die nog niet actief zijn in de creatieve industrie een concurrent zouden kunnen worden (= nieuwkomers → Porter-model)***

4. ***Volg de cursistenhandleiding om studenten / vrouwelijke ondernemers te ondersteunen bij het uitvoeren van het vijfkrachtenmodel van Porter op hun concurrenten.***

Opdracht 2.2.7. Herschrijven van de analyse voor een analyse van concurrenten.

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het schrijven van een complete concurrentenanalyse aan de hand van de uitkomsten van het vijfkrachtenmodel.***

I. Geef theorieles over over competenties en de externe analyse

De externe analyses resulteren in een overzicht van kansen en bedreigingen. Cruciale zekerheden moeten in de bedrijfsstrategie worden meegenomen. Cruciale onzekerheden (ik weet niet of de ontwikkeling daadwerkelijk zal plaatsvinden, wanneer en in welke mate, maar als het gebeurt, het zal de markt verstoren) moet rekening worden gehouden voor de beoordeling van de strategie, door middel van scenario-analyse. Het verkrijgen van inzicht in de wederzijdse beïnvloeding zal je zakelijke beslissingen ondersteunen.

Door je omgeving te begrijpen, ben je in staat om een weloverwogen strategie te bepalen. De macroanalyse is van invloed op de beslissingen die worden genomen over het betreden van bepaalde industrieën, om al dan niet bepaalde producten te lanceren en de beslissing om productieactiviteiten in het buitenland uit te besteden. Door technologische trends te begrijpen, kun je mogelijk voorkomen dat je bedrijf veel geld uitgeven aan de ontwikkeling van een technologie die zeer snel verouderd zou zijn vanwege storende technologische veranderingen elders. De meso-analyse is meestal van invloed op de beslissingen die moeten worden genomen met betrekking tot je marketingactiviteiten.

Opdracht 3.0. + 3.1. Besluitvorming bij het bepalen van de strategie

Bepaal de juiste strategie om te reageren op de toekomstige omgeving van je bedrijf. Sluit eerst je gemaakte overzicht van opdracht 3.0. Externe factoren waarop kan worden gereageerd met behulp van de bedrijfscompetenties, zijn het meest geschikt voor je strategie. Ten tweede, schrijf je bedrijfsstrategie.

1. ***Leg het doel van deze opdracht uit. Het doel is om te detecteren welke competenties van jouw bedrijf geschikt zijn om in te spelen op de trends en ontwikkelingen van de externe analyse. Op deze manier zal je ontdekken op welke externe factoren jouw bedrijf moet focussen om te kunnen overleven. Zo wordt de strategie van je bedrijf duidelijker.***

2. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers in het vergelijken van de externe factoren en de interne bedrijfscompetenties. Dit zal voor elke student / vrouwelijke ondernemer anders zijn.***

3. ***Maak een strategie op basis van de externe factoren in combinatie met de bedrijfscompetenties.***

4. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het beschrijven van hun strategie.***

5. ***Verduidelijk de huiswerkopdracht 3.2. Portfolio.***

Taak 3.2. Portfolio (5)
Begin met een beschrijving van de beginsituatie, denk aan het begin van dit deel van de cursus na over je houding. Analyseer ook je leermomenten. Vat jouw leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties.

Begin met een beschrijving van de beginsituatie, denk aan het begin van dit deel van de cursus na over je houding. Analyseer ook je leermomenten. Vat jouw leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties..

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Welke aspecten opvielen tijdens de les?
- Van welke onderwerpen ben ik geïnteresseerd en waarom?
- Welk leermoment beleefde ik in de praktijk / het echte leven?

Om daadwerkelijk in praktijk te brengen wat je hebt geleerd, is de volgende stap om acties te definiëren die effectief zijn. De acties moeten concreet en beknopt worden beschreven. Beschrijf hoe je de acties gaat uitvoeren en binnen welk tijdsbestek. De volgende stap is om de acties uit te voeren en de uitvoering te evalueren. Beschrijf je ervaringen bij het uitvoeren van de acties:

- Hoe heb ik gehandeld?
- Wat was het effect van mijn gedrag?
- Heb ik mijn doelen bereikt?
- Ben ik tevreden over mijn progressie?

Als laatste, evalueer je persoonlijke competenties in relatie tot de bedrijfsstrategie. Welke competenties moeten worden ontwikkeld om de bedrijfsstrategie uit te voeren? Beschrijf welke actie je moet ondernemen om jouw reeks competenties met betrekking tot je bedrijfsstrategie te voltooien.

1. ***Een andere huiswerkopdracht is om het 7S-model te lezen***

Deel 4. Actie en organisatie

Leerresultaten deel 4.

Algemeen doel van de les
In deze les verdiepen studenten hun inzicht in hun (toekomstig) bedrijf. Ze ontwikkelen een strategie voor hun (toekomstig) bedrijf op basis van de opdrachten en kennis die is opgedaan in de voorgaande delen van de cursus. Ten tweede gebruiken ze het 7S-model om na te denken over alle aspecten van hun (toekomstige) business om de aspecten op elkaar af te stemmen, zodat ze elkaar versterken. De studenten reflecteren op de competenties van hun bedrijf, de competenties die hun (toekomstige) werknemers moeten bezitten om succesvol werk te verrichten. Bovendien leren ze over situationeel leiderschap en passen ze de theorie toe in de praktijk. En last but not least versnellen ze het benutten van je competenties die worden gedefinieerd als 'typische vrouwelijke competenties'. De studenten staan klaar om een ondernemer te zijn en succesvol hun bedrijf te leiden.

Tegen het einde van de les weten de studenten:

Kennis

- Weet hoe een risicoanalyse moet worden uitgevoerd door een SWOT-analyse uit te voeren
- Weet hoe je de toekomst voorspelt door middel van scenarioplanning
- Weet hoe je alle aspecten van hun bedrijf kunt afstemmen met het 7S-model
- Weet hoe producten gedefinieerd moeten worden op basis van hun relatie tot de markt (productlevenscyclus)
- Weet hoe je functiebeschrijvingen voor hun bedrijf kunt definiëren
- Ken het verschil tussen bedrijfseconomische vaardigheden en organisatorische vaardigheden.
- Ken het belang van de gedeelde waarden van hun bedrijf

Vaardigheden

- Denk na over hun competentie voor risicotolerantie
- Denk na over hun managementstijl en leer hoe te leiden op basis van de situatie
- Competenties ontwikkelen en toewijzen aan de functieomschrijvingen van de functies binnen hun (toekomstige) bedrijf
- Breng alle aspecten van hun bedrijf op één lijn door de aspecten afzonderlijk en onderling gerelateerd te analyseren
- Sluit hun voortgang af bij het verbeteren van de competenties die ze wilden verbeteren
- Voortdurend verbeteren van hun leercurve door analyse, actie en evaluatie van de resultaten.
- Versnel in het exploiteren van hun competenties afgeleid van hun geslacht; bevorder positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen werknemers, deel macht en informatie en moedig medewerkers aan om hun persoonlijke doelen en belangen ondergeschikt te maken aan zakelijke doeleinden
- Plannen op verschillende niveaus, strategische planning, operationele planning en werkstroomplanning.
- Leer een bedrijfsschilderij van hun (toekomstige) bedrijf te ontwikkelen

Attitudes

- Bedenk bewust hun ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Verbetering van het nemen van risico's
- Aanpassing van de ondernemersattitude door hun houding te benaderen vanuit het strategisch perspectief van het bedrijf
- Efficiënt gebruik van hun persoonlijke competenties op hun eigen manier en vanuit hun eigen

perspectief

Voorbereiding les 4.

- Bereid de theorie van het 7S-model voor. Zorg ervoor dat je de geschiedenis van het model kunt uitdiepen en leg uit waarom dit model een voordeel voor de bedrijven zal zijn. Verklaar de verbanden en samenhang tussen de S.
- Bereid de theorie van de PMC-matrix voor. Bereid een aantal voorbeelden voor van producten die de vier verschillende combinaties hebben doorlopen (marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling, diversificatie)
- Bereid de theorie voor van de drie fasen van het plannen van de acties die zijn afgeleid van de strategie van het bedrijf. Maak desgewenst een voorbeeld van elke planning.
- Bereid voorbeelden voor van situaties die een bepaald type leiderschap vereisen om de situatie met succes te leiden (houd rekening met het 7S-model en beschrijf de situatie met dit model als basis).
- Maak een voorbeeld van een compleet bedrijfsscherm (toolkit Deel 4. Businessmodelcanvas)

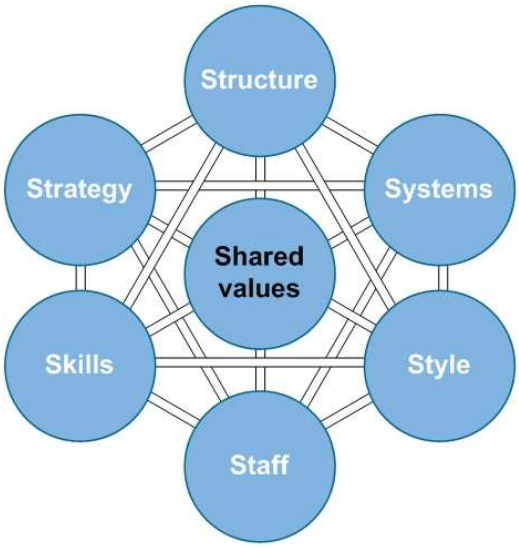
Beoordeel eerst de portfolio met de studenten

Les 4.

J. Leer de theorie over het 7S-model'

Er zijn verschillende methoden beschikbaar in de organisatiekunde (lees het theorieboek). In dit deel van de cursus gebruiken we het 7S-model voor organisatieontwikkeling, ontworpen door medewerkers van McKinsey (een Amerikaans bedrijfskundig adviesbureau). Het model omvat zeven vaste factoren om de prestaties te analyseren als een bedrijf. De factoren hebben wederzijdse invloed om een effectief en efficiënt bedrijf te realiseren. Het perspectief van een van de factoren beïnvloedt de andere zes factoren, dus het is noodzakelijk dat de factoren elkaar ondersteunen. Dus is de samenhang in de factoren het belangrijkst!

De zeven factoren zijn onderverdeeld in drie 'harde' factoren en vier 'zachte' factoren. De 'harde' factoren zijn strategie, systeem en structuur. De 'zachte' factoren zijn gedeelde waarden, stijl, staf en vaardigheden.



Strategie

1. ***Denk na over de strategie die studenten / vrouwelijke ondernemers eerder in de cursus beschreven hebben.***

2. ***Leren over strategisch management.***

Uw bedrijfsstrategie is de brug tussen de missieverklaring en de 'harde realiteit' die dicteert dat als gevolg van beperkte middelen niet een doel kan worden bereikt in één keer.
Strategiebeheer bestaat uit drie fasen:

- Situatieanalyse, inclusief interne analyse en externe analyse.
- Strategievorming, inclusief de analyse van verschillende strategieën.
- Planning en implementatie, inclusief strategische planning, operationele planning en werkstroomplanning.

1. ***Werk aan de eerste fase, situatieanalyse.***

Interne analyse omvat de analyse van de sterke en zwakke punten van je bedrijf. De sterke en zwakke punten moeten de interne organisatie van jouw bedrijf aantonen. Productie, marketing, medewerkers zijn aspecten van jouw interne organisatie. Ook moeten financiële aspecten en organisatie (interne procedures) worden onderzocht. De externe analyse is, zoals je weet een analyse van alle factoren die van invloed zijn op je bedrijf, die kunnen worden ontvangen als bedreigingen of kansen. In deel 3 van de cursus heb je deze factoren al in kaart gebracht.

De situatieanalyse moet leiden tot een conclusie van de confrontatie tussen de sterktes en zwaktes van jouw bedrijf en de kansen en bedreigingen in de omgeving en zal een antwoord bieden op de volgende vragen.

2. ***Laat de volgende video https://www.youtube.com/watch?v=GNXYI10Po6A zien om de confrontatie in de SWOT-analyse uit te leggen. Je bent vrij om een andere video te kiezen die de SWOT-confrontatiematrix beschrijft.***

Opdracht 1.1. SWOT-analyse

Onderzoek de sterke en zwakke punten van je bedrijf. Overweeg je missie (3) en de competenties van je bedrijf. De analyse van de bedrijfscompetenties geeft ook inzicht in de zwakke punten van je bedrijf (de competenties die je bedrijf moet ontwikkelen). Maak de onderstaande matrix volledig.

SWOT-analyse	**NUTTIG**	**SCHADELIJK**
INTERN	(Sterktes)	(Zwaktes)
EXTERN	(Kansen)	(Bedreigingen)

1. ***Help de studenten / vrouwelijke ondernemers door de volgende vragen te stellen.***

- Sterke punten kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen.
- Welke voordelen bied je jouw klanten?
- Wat doe je beter dan je concurrenten?
- Waarom kiezen klanten jou liever dan jouw concurrenten?
- Wat zijn jouw unieke verkooppunten (USP's: Unique Selling Points)?
- Welke factoren hebben een belangrijke invloed op het koopgedrag van je klanten?

Zwakke punten kunnen een negatieve invloed hebben op het bereiken van de doelen.

- Welke aspecten van de interne organisatie kunnen worden verbeterd?
- Wat moet binnen de organisatie worden vermeden?
- Welke zwakke punten zien onze klanten?
- Waarom verliezen we klanten?

Kansen zijn mogelijkheden voor het bedrijf.

- Op welke interessante trends moeten we reageren?
- Wat zijn de huidige kansen?

Bedreigingen kunnen het bedrijf negatief beïnvloeden.

- Welke externe risico's kunnen we identificeren?
- Hoe ziet de financiële situatie eruit?
- In hoeverre vormen nieuwe technologieën een bedreiging?
- Zijn geïdentificeerde zwakheden een bedreiging?
- In hoeverre voldoen we aan de kwaliteitseisen van de markt en kunnen we nog concurreren met andere leveranciers?

Opdracht 1.2.0. Mijn bedrijfsstrategie perfectioneren

1. ***Vraag de studenten / vrouwelijke ondernemers om hun schriftelijke strategie te bekijken (deel 3. opdracht 3.1.).***

2. ***Vraag hen om een termijn te stellen (een jaar, drie jaar, tien jaar) en hen in staat te stellen hun keuze te onderbouwen.***

3. ***Vraag hen om te beoordelen of de strategie het hele bedrijf bestrijkt?***

4. ***Vraag hen om hun SWOT-analyse te gebruiken om de strategie aan te passen volgens de gestelde vragen.***

5. ***Bekijk de verbeterde strategie klassiek.***

6. ***Verklaar de betekenis van scenarioplanning en de levenscyclus van het product.***

De volgende stap in strategievorming is om de strategie te verdiepen door het plannen van scenario's. Scenarioplanning identificeert een specifieke reeks onzekerheden, verschillende 'realiteiten' van wat er in de toekomst van je bedrijf zou kunnen gebeuren. Vanwege de externe factoren (deel 3) zijn markten en producten onmogelijk constant te houden. Product heeft een levenscyclus. Introductie van een nieuw product gaat gepaard met een klein marktaandeel en hoge introductiekosten. Als het product goed wordt ontvangen, komt het in de expansiefase, die wordt gekenmerkt door marktgroei. Daarna vindt consolidatie plaats en als er geen acties worden ondernomen om de levenscyclus van het product te verlengen, neemt het marktaandeel af. Het risico van achteruitgang moet worden vermeden. De product-markt-combinatie zal de aard van de actie ondersteunen.

Opdracht 1.2.1. Productmarktcombinatie
Gebruik de onderstaande figuur om te bepalen of actie op productniveau moet worden ondernomen. Beschrijf eerst je producten en daar fase in de levenscyclus. Ten tweede, beslis welke producten in verkopen dalen. Ten derde, vul de PMC-matrix in voor die producten.

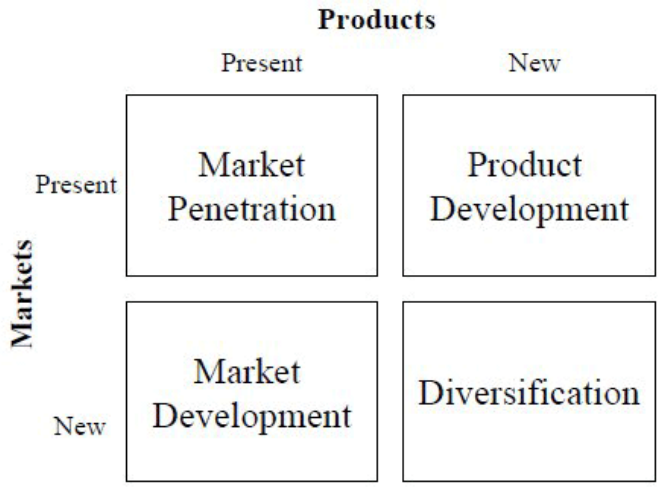


fig. 4. The PMC-matrix

Product	Levensfase	Strategie (een van de 4 mogelijkheden)	Actie ondernemen

1. ***Leer de studenten / vrouwelijke ondernemers hoe ze moeten gebruiken en vul de PMC-matrix in door de voorbeelden te tonen en uit te leggen.***

Opdracht 1.2.2. Acties

Definieer de acties die op productniveau moeten worden ondernomen om het risico van hun achteruitgang te verkleinen. Evalueer hoe de acties passen in jouw bedrijfsstrategie.

Maak uitgebreid uitleg over de voorbeelden die je hebt voorbereid in combinatie met de strategie van de bedrijven waartoe de productvoorbeelden behoren.

K. **Leer over de theorie van de drie planningsstadia**

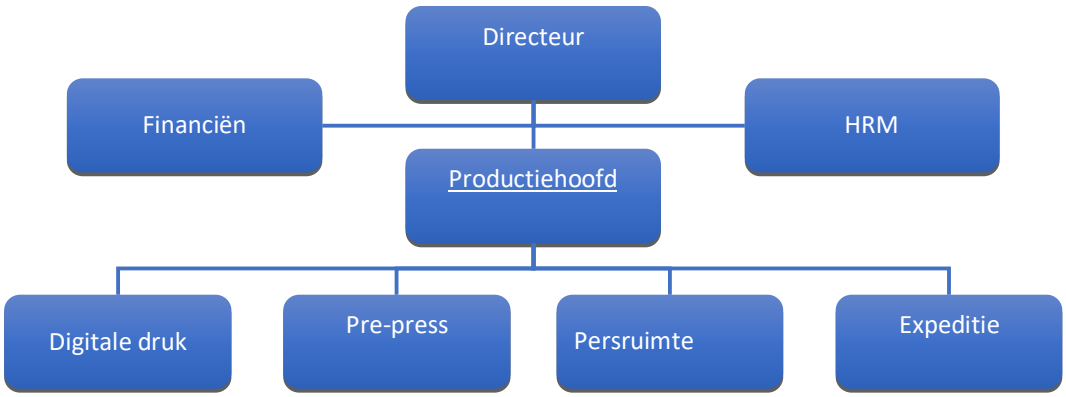
1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers om hun planning te starten met behulp van een Excelsheet.***
2. ***Maak er een thuisopdracht van die de student / vrouwelijke ondernemer digitaal kan verzenden om feedback te ontvangen.***

Structuur

L. **Leer over de theorie van de organisatiestructuur van een bedrijf**

Opdracht 2.0. Jouw organisatiestructuur

Stel eerst de organisatiestructuur van je bedrijf en de menselijke relaties op door een bedrijfsorganisatieoverzicht te maken. Het bedrijfsorganisatorendiagram toont hoeveel verschillende divisies en afdelingen binnen jouw bedrijf zijn gedefinieerd en welke hiërarchische relatie de afdelingen en medewerkers hebben. Het ontwerp van je zakelijke organigram is aan u, maar het moet beantwoorden aan de bovenstaande voorwaarden. Lees de theorie over de 7S-factorenstructuur voor meer kennis.



1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers bij het ontwerpen van hun zakelijke organigram***
2. ***Vraag de studenten om een bedrijfsorganisatieoverzicht te maken met de werknemers als basis in plaats van afdeling.***
3. ***Vraag de studenten om met andere suggesties te komen als basis van het zakelijke organigram. Laat hen hun suggesties onderbouwen.***

Opdracht 2.1. Analyse van de coherentie
Analyseer de fit tussen je strategie, zakelijke competenties en de organisatiestructuur. Verbeteren ze elkaar of spreken ze elkaar tegen? Schrijf een conclusie en pas indien nodig een van de S-factoren aan om de samenhang te waarborgen.

1. Geef een voorbeeld en evalueer de conclusies van de studenten / vrouwelijke ondernemers

---

Systemen

M. **Leer over de theorie van systemen (zie theoriehandboek).**

De besturingssystemen en besturingssystemen van je bedrijf. Analyse van de besturingssystemen en de controlesystemen omvat een definitie van de systemen van de organisatie en een evaluatie van de bedrijfsorganisatie vanuit een systeemperspectief. Je stelt je structuur in op basis van de strategie van jouw bedrijf. Bepaal welke structuur samenhangt met de strategie. Verder, ontwerp of pas het productieproces aan de structuur aan.

Opdracht 3.0. Analyse van de systemin
Bekijk jouw bedrijfsstrategie. Ontwikkel een systeem dat past bij de bedrijfsstrategie en de structuur van je bedrijf. Het systeem moet de uitvoering van de bedrijfscompetenties vergemakkelijken. Om de structuur, besturingssystemen en controlesystemen te implementeren, moeten het productieproces en de operationele planning worden ontwikkeld. Op basis van deze operationele planning kan de voortgang van het productieproces worden geëvalueerd door de resultaten vast te leggen, deze te vergelijken met de productiestandaarden die zijn afgeleid van de bedrijfsdoelen, en indien nodig aanpassingen aan het productieproces aan te brengen.

Gebruik de volgende vragen om de systemen te analyseren.

1. Wat is de uitvoer van het systeem?
2. Wat is de invoer van het systeem?
3. Wat zijn de operationele metingen?
4. Welke gegevens kunnen van het systeem worden gegenereerd?

Stel jezelf de volgende vragen om de aard van het productieproces te bepalen.

1. 1. Wat wil ik meten en regelen? (productiviteit, kosten)

2. Wat wordt gemeten in het proces en waar wil ik controle over hebben? (input, output, doorvoer)

Output	
Input	
Operationele metingen	
Gegevens	
Wat wil ik meten?	
Welke gegevens worden gemeten en waar wil ik de gegevens beheren?	
Welke gegevens heb ik nodig?	

3. Welke gegevens heb ik nodig om op te nemen? (persoonlijke gegevens, bestelnummer, componenten)

1. ***Leid de studenten / vrouwelijke ondernemers door de vragen.***
2. ***Laat ze hun antwoorden onderbouwen en reageren op elkaars opvattingen.***
3. ***Welke aanpassingen zouden zij in de huidige systemen willen aanbrengen?***
4. ***Welke acties moeten ze ondernemen om hun systemen succesvol aan te passen?***

Stijl

N. **Leertheorie over de theorie van de managementcompetentie (beïnvloeden, doelen stellen, leiden naar de situatie)**

Opdracht 4.1. Portfolio (6)
Managementcompetenties zijn essentieel voor een succesvol bedrijf. Beoordeel je capaciteiten van de belangrijkste managementcompetenties in jouw portfolio. Ten eerste, koppel competenties met de belangrijkste managementvaardigheden. Ten tweede, vergelijk de ontwikkeling van je competenties met de managementcompetenties en evalueer hun status.
De belangrijkste managementvaardigheden zijn:

- Beïnvloeden
- Doelen stellen
- Aanpassen aan de situatie

1. ***Kies hoe je evalueert in de portfolio's van de studenten / vrouwelijke ondernemers. Je kunt steunen door elke student / vrouwelijke ondernemer afzonderlijk of in kleine groepen te evalueren. De rest van de studenten / vrouwelijke ondernemers werken aan de opdracht 4.1.***
2. ***Evalueer over de competenties waaruit de managementvaardigheden bestaan.***

Opdracht 4.2. Oefenen van managementcompetenties
Beoordeel de managementcompetenties. Analyseer de kennis die nodig is om ze uit te voeren en de benodigde vaardigheden.

Beïnvloeden

- Wat is mijn doel en mijn interesse?
- Wie zitten er in dit proces (belanghebbenden)?
- Wat zijn de doelen en belangen van de stakeholders?
- Welke macht heb ik?
- Wie is bepalend in de besluitvorming?
- Zijn gevoelens onderdeel van het proces?

Doelen stellen

Uw bedrijfsdoelstellingen worden in het tweede deel van deze cursus vastgelegd. Ze zijn SMART-gedefinieerd. Bekijk je bedrijfsdoelen. Evalueer ze door ze te analyseren met betrekking tot de volgende voorwaarden.

- Inspireren en motiveren ze?
- Stimuleren ze bepaald gedrag?
- Ondersteunen ze de besluitvorming?
- Ondersteunen ze teamwerk?
- Hangen ze met elkaar samen?
- Zijn er regels gesteld met betrekking tot het aanpassen van de doelen?

Onderbouw je antwoorden en pas indien nodig de gestelde doelen aan.

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers via deze opdracht door een paar voorbeelden te tonen.***

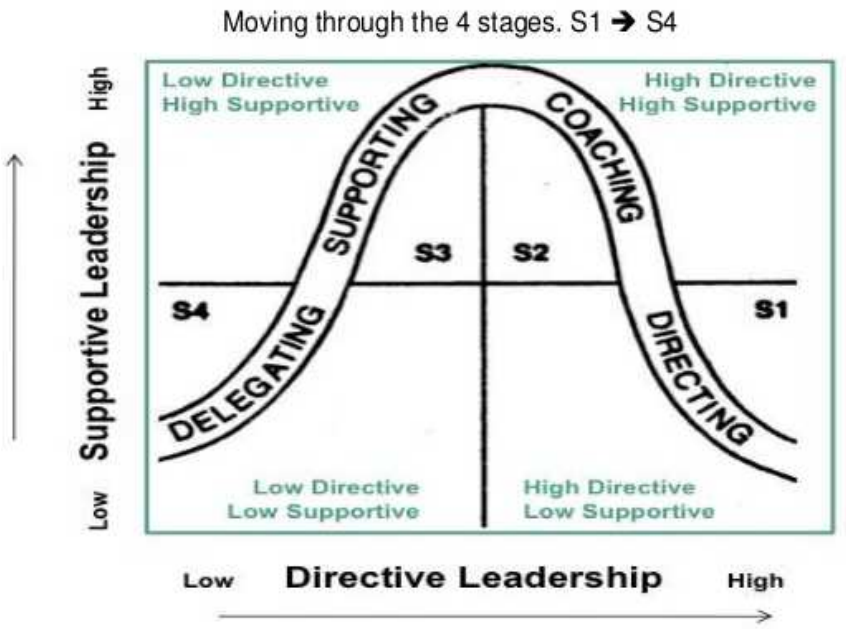
O. **Leertheorie over taakgericht leiderschap en relatie-gestuurd leiderschap (Hersey en Blanchard)**

S1. Hoog taakgericht / laag mensgericht. Deze stijl wordt gekenmerkt door een focus op resultaten, medewerkers zullen worden geïnstrueerd maar niet worden ondersteund. Stap voor stap wordt de procedure geïnstrueerd en is er directe controle. Het proces bestaat uit procedures en richtlijnen, het bepalen van normen en het evalueren van resultaten.

S2. Hoog taakgericht / zeer mensgericht. Medewerkers worden geleid, ondersteund en geraadpleegd. Hun inbreng bij het nemen van beslissingen wordt op prijs gesteld. Ze worden nauwlettend gevolgd bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren van taken. Procesgewijs, het ontwikkelen van begrip van de taak (overtuigen dat het nodig is), reageren op ideeën en suggesties van de medewerkers, uitleggen en vragen of hij de taak goed begrijpt, vragen beantwoorden en ze duidelijk beantwoorden, aandachtig luisteren en begrip tonen zijn belangrijk.

S3.
Laag taakgericht / zeer mensgericht. Deze stijl wordt ook wel ondersteunende of participatiestijl genoemd. Ondersteuning en participatie vinden plaats door het management. Luisteren en begrip tonen voor de medewerkers, in een poging de oorzaak van mogelijke disfunctie te vinden. Ook zal samen geprobeerd worden om problemen op te lossen en de medewerker zelf te stimuleren om verantwoordelijk te zijn voor de oplossing.

S4.
Laag taakgericht / laag mensgericht. De stijl van management wordt gekenmerkt door delegatie. De medewerker wordt ondersteund bij het uiten van zijn problemen (bij het uitvoeren van taken), hij wordt de juiste vragen gesteld en meer inzicht gegeven in de oorzaak en reden voor zijn disfunctie in bepaalde taken, en hij wordt gevraagd oplossingen te bedenken voor de problemen die zijn ontstaan. De werknemers nemen hun eigen beslissingen en zijn daarom verantwoordelijk voor het implementeren van de genomen beslissingen.

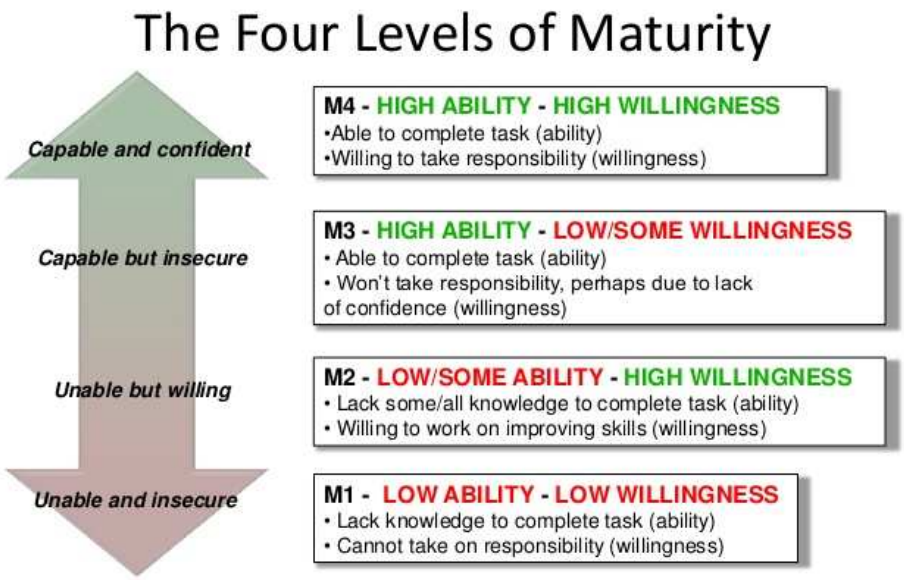


Opdracht 4.1.1. Portfolio (7)

Evalueer welke managementstijl je natuurlijk uitvoert. Analyseer de fit tussen je managementstijl en je bedrijfscompetenties. Stemmen ze op elkaar af? Onderbouw je conclusie.

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers via deze opdracht door een kleine quiz te doen. Bereid situaties voor die (duidelijk) een bepaald type leiderschap nodig hebben. Laat de studenten raden welke leiderschapsstijl geschikt is voor de specifieke situaties en stimuleer om hun keuze te onderbouwen.***

P. **Leer theorie over de vier niveaus van volwassenheid bij het uitvoeren van taken.**



Opdracht 4.2. Verbinden van taakvolwassenheid met leiderschapsstijl

De mate van taakvervulling van een medewerker beïnvloedt de leiderschapsstijl die moet worden gebruikt om effectief te zijn. Verbind en beschrijf de vier taakvolwassenheidsniveaus met de vier leiderschapsstijlen. Onderbouw waarom de verbinding tot stand is gebracht.

1. ***Combineer de theorie met de theorie van leiderschapsstijlen.***
2. ***Laat de studenten / vrouwelijke ondernemers de leiderschapsstijlen verbinden met het niveau van taakvolwassenheid.***
3. ***Denk na over de persoonlijke competenties die de studenten / vrouwelijke ondernemers tijdens deze cursus ontwikkelen. Laat de studenten beschrijven welk niveau van volwassenheid ze op dit moment hebben met betrekking tot de taken van het uitvoeren van het recht van competentie.***
4. ***Verwijzend naar de portfolio, steun de studenten / vrouwelijke ondernemers om nieuwe acties te beschrijven die zij zouden moeten ondernemen om niveau M4 (hoog vermogen en hoge bereidheid) met betrekking tot al hun gewenste competenties te bereiken.***

Staf

Q. **Vraag: Leer theorie over de verbinding tussen de S's van het 7S-model. Bijvoorbeeld:**

De managementstijl heeft invloed op elk aspect binnen je bedrijf. Het heeft ook invloed op het soort personeel dat je aantrekt. Het personeel gaat over het aannemen, selecteren, evalueren, belonen en ontslaan van medewerkers. De planning van werknemers is ook een belangrijk onderdeel van het personeel. Lees meer over deze onderwerpen in het theorieboek. en voel je vrij om het naar je bedrijf te vertalen. Onderstaande Opdrachten vormen alleen een basis voor human resource management.

De strategie van je bedrijf, de competenties van je bedrijf en je bedrijfsdoelstellingen bepalen de functieomschrijvingen binnen je bedrijf. Een beschrijving van de taken waarvoor iemand verantwoordelijk is in een bedrijf. Houd rekening met je werkstroomplanning, want het is de planning van de operationele taken in je bedrijf. Medewerkers zijn de uitvoerders van de bedrijfscompetenties.

Opdracht 5.0. Beschrijf de banen binnen je bedrijf

Functie	Omschrijving

1. ***Bereid een aantal functieomschrijvingen voor van de meest voorkomende taken in de creatieve industrie***

Opdracht 5.1. Beschrijf het competentieprofiel per functiebeschrijving.

Functie	Competenties

1. ***Verbind de competenties die nodig zijn voor de jobvoorbeelden.***

2. ***Leg ook uit dat de volgende stap is om het taakvolwassenheidsniveau van de werknemer op het werk toe te wijzen.***

3. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers met de opdracht.***

R. **Onderwijstheorie over andere Human Resources-aspecten (zie theoriehandboek)**

Om je personeelszaken te beheren, is het noodzakelijk om te definiëren hoe hun prestaties en competenties kunnen worden geëvalueerd.

Opdracht 5.2. Bepaal de criteria voor prestaties
Vertaal de competenties per taakomschrijving in gegevens die kunnen worden verzameld, gecontroleerd en geëvalueerd met het oog op human resource management. De informatie zal inzicht geven in iemands competenties, ontwikkelbereidheid en taakvolwassenheid. Dit geeft informatie over het effect van je managementstijl op de persoon. Het is ook input voor het opleidingsplan van je medewerker om hen voor te bereiden op de toekomst. Dit is natuurlijk in lijn met je bedrijfsstrategie.

1. ***Werk voort aan*** je ***voorbeeldopdrachten en leg uit welke gegevens moeten worden verzameld.***
2. ***Analyseer de haalbaarheid van het verzamelen van de gegevens.***
3. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers met de opdracht.***

Vaardigheden

S. Onderwijstheorie over de bedrijfseconomische kenmerken en organisatiekenmerken van een bedrijf (zie theoriehandboek)

Onderzoek naar de organisatie laat zien dat de bedrijfseconomische kenmerken en organisatorische kenmerken bepalend zijn voor het succes van een bedrijf. Sommige kenmerken moeten duidelijk zijn om succesvol te zijn. Het bedrijfseconomische aspect is:

- De cashflow van het bedrijf (bedrijfseconomisch).

De organisatorische aspecten zijn:

- Een consistent beleid
- Een gezond investeringsplan (investeer niet met schulden en verbind de investeringen met de doelstellingen van het bedrijf)
- Een ondersteunende bedrijfscultuur
- Een ondernemende instelling

Opdracht 6.0. Bereken je **cashflow.**
Netto cashflow = nettowinst + afschrijvingen - netto-investeringen

Bepaal allereerst welke elementen de cashflow binnen je bedrijf bepalen. Wat zijn de inkomende en uitgaande geldstromen?

De cashflow wordt uiteindelijk berekend door het verschil tussen de twee cashflows te berekenen. De cashflow kan per periode of per project worden berekend.

Een negatieve cashflow betekent dat meer geld het bedrijf verlaat in plaats van het bedrijf te betreden. Wanneer er meer geld de organisatie binnenkomt, is dit een positieve cashflow. De berekening voor een cashflow.

Inkomende geldflow		**Uitgaande geldflow**	
Omschrijving	**€**	**Omschrijving**	**€**

Mijn netto cash flow =

1. ***Maak een financiële analyse van de cashflow.***

2. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers om de juiste cashflow, van hun eigen bedrijf of van het zakelijke voorbeeld te berekenen.***

Opdracht 6.1. Evalueer de vaardigheden van je **bedrijf.**
Evalueer de prestaties van je bedrijf door evaluatie van de organisatorische criteria. Bepaal allereerst de vaardigheden die je bedrijf moet bezitten om succesvol te zijn in de organisatorische aspecten.
Ten tweede, vertaal de vaardigheden naar competenties. Vergelijk de beschreven competenties met de competenties van je bedrijf zoals bepaald binnen het tweede deel van deze cursus (zie opdracht 2.1.).
Ten derde: verfijn de competenties van je bedrijf en beslis het niveau van relevantie:

- *Heel belangrijk: iemand die niet over deze competentie beschikt, kan het werk niet met succes uitvoeren.*
- *Minder belangrijk: het hebben van deze competenties kan helpen om de werkprestaties te verbeteren, maar het is mogelijk om de baan zonder hen uit te voeren.*
- *Irrelevant: deze competentie heeft zelden iets te maken met succesvolle werkprestaties.*

Ten vierde, kies maximaal twee competenties van hoge relevantie voor organisatiebrede competenties. Deze competenties zijn van toepassing op vrijwel iedereen in de organisatie. Voeg deze competentie (s) toe aan het competentieprofiel dat de functiebeschrijvingen binnen je bedrijf aanvult.

Organisatorisch aspect	**Vaardigheden die nodig zijn om succesvol te presteren**
Een consistent beleid	
Een gezond investeringsplan	
Een ondersteunende bedrijfscultuur	
Een ondernemende instelling	

Benodigde vaardigheden	**Competenties die nodig zijn om de vaardigheden te ontwikkelen**
Een consistent beleid	

Een gezond investeringsplan	
Een ondersteunende bedrijfscultuur	
Een ondernemende instelling	

Competenties	**Belang (hoog, laag, niet relevant)**

1. ***Ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers met de opdracht.***

Waarden

T. **Leertheorie over de verschillende bedrijfsculturen (taak, rol, macht, mensen).**

---

1. ***Daag de studenten / vrouwelijke ondernemers uit om de voor- en nadelen van alle culturen te noemen.***

2. ***Geef een extra opdracht. De studenten / vrouwelijke ondernemers kiezen een cultuur. Ze moeten beschrijven hoe de strategie, structuur, systemen, stijl, vaardigheden en personeel moeten worden ontworpen om bij de cultuur te passen.***

Opdracht 7.0. Bepaal de cultuur van je **bedrijf**
Cultuur is de gemeenschappelijke overtuigingen, waarden, normen en de attitudes, gedragskenmerken en symbolen die mensen delen als onderdeel van het bedrijf. Analyseer welk type cultuur bij je bedrijf past. Onderbouw je keuze en beschrijf hoe je cultuurtype samenhangt met de strategie, structuur, systeem (s), stijl, staf, vaardigheden en competenties van je bedrijf.

1. ***Steun de studenten / vrouwelijke ondernemers om de juiste cultuur te definiëren, geschikt voor de andere S's.***

Opdracht 7.1. Ontwerp het zakelijke canvas

1. ***Toon een voorbeeld van een compleet bedrijfsschilderij en ondersteun de studenten / vrouwelijke ondernemers om deze opdracht te voltooien***

Opdracht 7.2. Portfolio (8)
Begin met een beschrijving van de beginsituatie, denk aan het begin van dit deel van de cursus na over je houding. Analyseer ook je leermomenten. Vat je leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties.

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Welke aspecten opvielen tijdens de les?
- Van welke onderwerpen ben ik geïnteresseerd en waarom?
- Welk leermoment beleefde ik in de praktijk / het echte leven?

Om daadwerkelijk in praktijk te brengen wat je hebt geleerd, is de volgende stap om acties te definiëren die effectief zijn. De acties moeten concreet en beknopt worden beschreven. Beschrijf hoe je de acties gaat uitvoeren en binnen welk tijdsbestek.

De volgende stap is om de acties uit te voeren en de uitvoering te evalueren. Beschrijf je ervaringen bij het uitvoeren van de acties:

- Hoe heb ik gehandeld?
- Wat was het effect van mijn gedrag?
- Heb ik mijn doelen bereikt?
- Ben ik tevreden over mijn progressie?

Als laatste, evalueer je persoonlijke competenties in relatie tot de bedrijfsstrategie. Welke competenties moeten worden ontwikkeld om de bedrijfsstrategie uit te voeren? Beschrijf welke actie je moet ondernemen om je reeks competenties te voltooien in relatie tot je bedrijfsstrategie, gedeelde waarden (cultuur), structuur, systeem (systemen), staf, stijl en skills (vaardigheden).

2. ***Steun de studenten / vrouwelijke ondernemers om deze opdracht te voltooien***

3. ***Vraag de studenten / vrouwelijke ondernemers hun ontwikkeling door te geven aan de elevator pitch en beschrijf de acties die ze zullen ondernemen na het voltooien van deze cursus om hun bedrijf te verbeteren (of hun bedrijf te starten).***

Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Toolkit docenten:
Bijlagen

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Handleidingen bij leerkrachten.

Ontwikkeling door de LERAAR HAARZELF/HIJZELF: zakelijk voorbeeld waarmee studenten tijdens de cursus kunnen werken.

Studiehandleiding theorie (alle delen)

1. Deel 1. Game Wie ben ik?
2. Deel 1. Ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrie
3. Deel 1. Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. De invloed van self-efficacy op de ontwikkeling van ondernemersintenties en -acties, Blackwell Publishing Limited, Hoboken, 1994.
4. Deel 1. Abdulwahab Bin Shmailan. Vergelijk de kenmerken van mannelijke en vrouwelijke ondernemers als Explorative Study, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016
5. Deel 1. Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) en Van den Brande (G). EntrepComp: Het competentie raamwerk voor ondernemerschap, JRC Science for Policy Report, Joint Research Center, 2016.
6. Deel 1. Lijst met bevoegdheden
7. Deel 3. Voorbeeld Gartner Hype Cycle
8. Deel 3. Voorbeeld PESTEL
9. Deel 3. Voorbeeld Scenarioplanning
10. Deel 3. Afdrukken en publiceren. Uitgebreide sectorale analyse van opkomende competenties en economische activiteiten in de Europese Unie.
11. Deel 4. Canvas bedrijfsmodel
12. Deel 4. Voorbeeld SWOT-analyse creatieve industrie

SPEL: Wie ben ik? STARR methode

Maak een set met vragenkaartjes in de kleur blauw.

Hoe ga je om met tegenslagen? (voorbeelden)	Hoe ga je om met successen? (voorbeelden)
Hoe ben je je verbeterpunten gaan ontwikkelen?	Hoe ben je je sterke punten gaan benutten?
Wat heeft hiertoe geleid?	Welke feedback in je hele loopbaan was het nuttigst? Wat wie heb je die gehad? Wat maakte deze feedback zo nuttig?
Welke sterke punten en verbeterpunten wil je verder ontwikkelen?	

Maak 2 sets van 31 competentie kaarten, één set in groen en één set in rood.

Aanpassingsvermogen Je past je gemakkelijk aan aan je omgeving. Denk aan het aanpassen van werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en gedragingen.	**Analytisch vermogen** Je bent in staat om effectief problemen te onderkennen, ter zakendoende gegevens te zoeken, belangrijke informatie te herkennen, oorzaken van problemen op te sporen en realistisch oordeel in het licht van de gegeven feiten te vormen.
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid Je kan op een heldere en adequate manier ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling verwoorden.	**Sensitiviteit** Je bent je bewust van anderen en de omgeving, evenals je eigen invloed hierop. Je kan gevoelens en behoeften van anderen onderkennen.
Leiderschap Je bent in staat om richting en sturing te geven aan een groep zodat deze werkt in de richting van het doel.	**Vak(des)kundigheid** Je beschikt over inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot het vakgebied.
Resultaatgerichtheid Je hebt het vermogen om het eigen functioneren optimaal te richten op het gewenste resultaat, zonder daarbij op zijsporen te belanden.	**Ondernemingszin** Je hebt het vermogen om nieuwe kansen te zien en te benutten. Daarnaast ben je op zoek naar mogelijkheden en innovatie. Je bent bereid om risicodragende beslissingen te nemen, hier komt de nodige dosis durf bij kijken.

Overtuigingskracht Je kunt anderen overtuigen van jouw standpunten, opvattingen en ideeën. Dit doe je met goed onderbouwde argumenten.	**Persoonlijke ontwikkeling** Je bent bewust bezig om je persoonlijke mogelijkheden tot ontplooiing te brengen.
Evenwicht Je bent kalm en niet snel van je stuk te brengen. Je bent ontspannen en nuchter.	**Initiatief** Je ontwikkelt en draagt plannen uit.
Creativiteit Je hebt het vermogen om nieuwe of originele ideeën te ontwikkelen en te genereren ten behoeve van verbetering of vervanging van bestaande werkwijzen, ideeën of producten.	**Loyaliteit** Je stemt je gedrag af op de behoeften van de organisatie en de prioriteiten en doelen daarvan. Je stelt het belang van de organisatie boven het eigen belang.
Klantgerichtheid Je hebt het vermogen om de wensen/behoeften van zowel interne als externe klanten te herkennen en daarnaar te handelen.	**Vasthoudendheid** Je hebt het vermogen om langere tijd vol te houden en hindernissen of weerstanden te overwinnen om de gestelde doelen te bereiken.

Contactuele vaardigheden Je hebt het vermogen om binnen het kader en de doelstellingen van de functie vlotte, correcte en doelmatige contacten te onderhouden en te benutten.	**Prestatiemotivatie** Je stelt hoge Eisen aan het werk en bent prestatiegericht. Je laat merken niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.
Kwaliteitsgevoel Je volgt en/of ontwikkelt (hoge) kwaliteitsmaatstaven en zoekt naar manieren om deze te verbeteren.	**Strategische visie** Je hebt het vermogen om trends en situaties van de huidige markten te begrijpen en te voospellen hoe deze op elkaar zullen uitwerken.
Flexibiliteit Je bent in staat om blijven doelgericht te handelen, door je snel aan te passen aan veranderende situaties.	**Zelfstandigheid** Je bent in staat om in het werk volgens eigen inzicht zelfstandig acties te ondernemen.
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid Je hebt het vermogen om ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling op een correcte, heldere en adequate wijze schriftelijk te verwoorden.	**Theoretisch en praktisch inzicht** Je bent in staat om nieuwe informatie en ervaringsmatig opgedane kennis op te nemen en deze effectief toe te passen.

Besluitvaardigheid Je onderneemt actie indien nodig en spreekt je standpunten uit.	**Planningsvermogen** Je hebt het vermogen om reële planningen te maken. Je kunt dit plan juist en tijdig uitvoeren en de voortgang ervan bewaken.
Samenwerken Intern: Je het vermogen om met anderen in groepsverband te werken, gericht op het optimaliseren van het resultaat zonder nastreven van persoonlijk voordeel. Extern: Je hebt het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de eigen organisatie te behartigen.	**Stressbestendigheid** Je hebt het vermogen om gelijkmatig en goed te blijven presteren wanneer er sprake is van een hoge werkdruk, oppositie en/of tegenslag.
Doorzettingsvermogen Je bent in staat om gedurende langere tijd intensief met een taak bezig te zijn. Je gaat door totdat het beoogde doel is bereikt.	**Nauwkeurigheid** Je hebt het vermogen om fouten te minimaliseren en je gaat effectief om met detailinformatie.
Organisatievermogen Je bent goed in het effectief omgaan met tijd en middelen en je kunt zaken optimaal regelen.	

THRIVE!

Ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrie

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Contents

Lijst van figuren 4

Lijst van tabellen 4

Lijst van afkortingen 5

Samenvatting 6

1. Introductie 14

1.1 Fundamentele veranderingen in technologie, economie en samenleving vereisen nieuwe ondernemersvaardigheden in de creatieve industrieën 14

1.2 Structuur en methodologie van de (desk)research / studie 16

2. Ontwikkelingen 18

2.1 Ontwikkelingen in de creatieve industrie 18

2.2 Gigatrend “Digitalisering” 19

2.3 Megatrends 24

2.3.1 Zilveren generatie / Demografische verandering 25

2.3.2 Neo-ecologie 26

2.3.3 Mobiliteit 27

2.3.4 Urbanisatie 28

2.3.5 Connectiviteit 29

2.3.6 Gender Shift / Diversiteit 30

2.3.7 Globalisering 31

2.3.8 Het nieuwe werken (HNW) 32

2.3.9 Kennis cultuur (Kennis maatschappij / het nieuwe leren) 32

2.3.10 Gezondheid als levensstijl 33

2.3.11 Individualisering 34

2.3.12 Veiligheid en beveiliging 35

2.3.13 Implicaties voor ondersnemerscompetenties 36

2.4 Trends in Innovatie(management) en ondernemersschap 37

3. Doelgroepen 43

3.1 Jonge ondernemers 43

3.2 Werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipontentieel 44

3.3 Vrouwelijke ondernemers 46

4. “Creatieve industrieën van de toekomst” – een nieuw ecosysteem 48

5. Toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie 50

5.1 Drukkerijen met geïntegreerd marketing aanbod 50

5.2 Verpakkingsbedrijven 54

5.3 Sign & Display 57

5.4 Digitale marketing bureaus 60

5.5 Gaming & apps 63

6. Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competeties voor de toekomst in de creatieve industrie 66
6.1 Onderndemers competenties 67
6.2 Digitale competenties 68
6.3 Competenties voor de specifieke doelgroepen 69
6.4 Competenties voor specifieke subsectoren 70

7. Eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie 73

Referenties 75

Lijst van figuren

Figuur 1 Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”
Figuur 2 Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie
Figuur 3 Verandering in het business model van een uitgeverij
Figuur 4 Verschuiving in de sector van de fotografie respectievelijk fotoverwerking
Figuur 5 Structuur van de studie: het innovatielandschap
Figuur 6 Traditioneel begrip van ondernemerschap/vereisten voor ondernemers
Figuur 7 Succesfactoren voor start-ups
Figuur 8 Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”
Figuur 9 Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie

Lijst van tabellen

Tabel 1 Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën
Tabel 2 Verplichtingen/verantwoordelijkheden en competenties
Tabel 3 Veranderingen in de strategische veronderstellingen van het analoge naar het digitale tijdperk
Tabel 4 Eigenschappen van mannelijke en vrouwelijke ondernemers
Tabel 5 Business Model CANVAS – Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod 2026
Tabel 6 Business Model CANVAS – Verpakkingsbedrijven 2026
Tabel 7 Business Model CANVAS – Sign & display 2026
Tabel 8 Business Model CANVAS – Digitale-marketingbureaus 2026
Tabel 9 Business Model CANVAS – Gaming & apps 2026
Tabel 10 Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën

Lijst van afkortingen

AR	Augmented Reality
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bondsministerie voor arbeid en sociale zaken
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bondsministerie voor economie en energie
BRIC	BRIC-landen – Brazilië, Rusland, India en China
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
vb.	bijvoorbeeld
etc.	et cetera
Fig.	Figuur
GDPR	General Data Protection Regulation, Nederlands: Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
IT	Information Technology
OECD	Organisation for Co-operation and Development
RFID	Radio Frequency Identification
3D	driedimensionaal
24/7	vierentwintig op zeven
VR	Virtual Reality

Samenvatting

Achtergrond

Sinds het begin van de 21ste eeuw hebben de creatieve industrieën aanzienlijke veranderingen ondergaan. Technologie – en digitalisering in het bijzonder – heeft productie-, verkoops- en distributiemethodes fundamenteel veranderd, nieuwe concurrenten verschenen – meestal van buiten de sector – en bemachtigden marktaandelen, klantengedrag werd steeds volatieler, en nauwe samenwerkingen met klanten ("pro-sumer") zijn intussen de norm geworden. Een van de neveneffecten van deze ontwikkelingen is dat competenties sneller achterhaald zijn dan vroeger.

Maar de digitale transformatie vormt niet enkel een bedreiging voor traditionele industrieën en spelers. Het biedt ook geweldige kansen voor ondernemers en mensen met ondernemingszin. Daarom staan de volgende vragen centraal in het Thrive!-project:

- Hoe zien toekomstige bedrijven in de digitale industrie eruit?
- Kunnen er bepaalde "typische" bedrijfsprofielen geïdentificeerd worden?
- Wat zijn de gevolgen voor de competenties van medewerkers, en in het bijzonder voor hun vaardigheden nodig voor ondernemersactiviteiten?

Deskresearch

Om een antwoord te vinden op deze vragen werd er tijdens de deskresearch gefocust op:

- Ontwikkelingen in de creatieve industrieën.
- De giga trend digitalisering en de megatrends, hun effecten op de creatieve industrieën en de competenties van de toekomst.
- Ontwikkelingen in innovatiemanagement en ondernemerschap.
- De kenmerken van de doelgroepen "Ondernemers", "Werknemers met ondernemingszin" en "Vrouwelijke ondernemers".

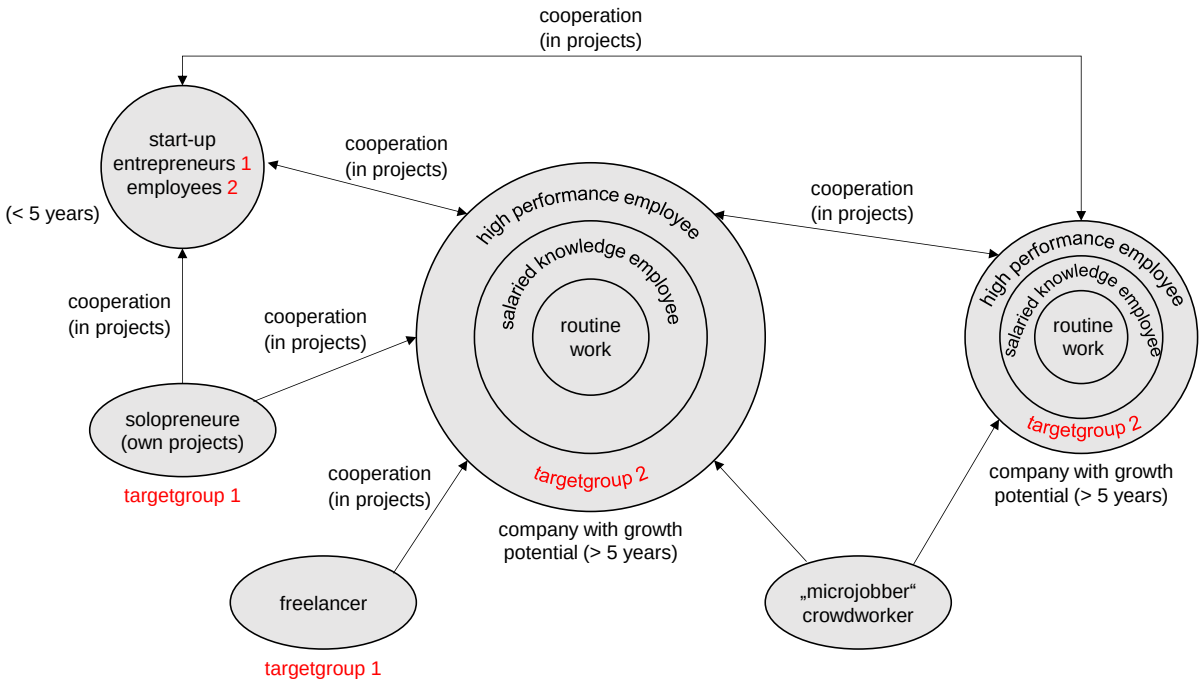
Veranderende randvoorwaarden in de creatieve industrieën bieden kansen aan ondernemers

In de nabije toekomst zullen meer en meer routinejobs geautomatiseerd worden. In de creatieve industrieën zullen heel wat creatieve jobs blijven bestaan, die niet geautomatiseerd kunnen worden. Het creatieve potentieel ontstaat uit de samenwerking binnen nieuwe teams, die ideeën en impulsen uit verschillende sectoren/disciplines combineren en/of samenbrengen. Dit biedt veel opties voor ondernemers. Belangrijke competenties om succesvol aan het werk te gaan in deze omgeving zijn:

- Nieuwe ontwikkelingen/trends spotten.
- Vermogen om creatief samen te werken in permanent veranderende teams bestaande uit verschillende culturen en disciplines.
- Organisatorisch talent.
- Projectmanagement.
- Ondernemend denken vanuit het perspectief van de klant.

De digitalisering creëert een nieuw innovatie-ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

De digitalisering heeft opmerkelijke effecten op de toekomst van de creatieve industrieën. De gevolgen voor zowel de organisatie van de toekomst als de toekomstige werkmethode (“Work 4.0”) zijn enorm. De opties voor nieuwe opportuniteiten voor creatieve mensen nemen toe met de groeiende digitalisering. Digitale competenties worden beschouwd als het sleutelelement om zich aan te passen aan de digitale evolutie – ze openen de deur naar nieuwe business modellen. Het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een “vloeibare organisatie” – vaak kan je dan niet bepalen wie tot het bedrijf behoort en wie niet: zowel agentschappen, consultants, externe experten als vaste personeelsleden worden bij bedrijfsprocessen betrokken. Een nieuw innovatie-ecosysteem ontstaat (zie fig. 1).



Figuur 1: Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

Een “typisch” bedrijf bestaat uit hoogpresterende werknemers die vooral werken aan innovaties en nieuwe business modellen. Deze geven blijk van veel ondernemingszin. De tweede groep bestaat uit bedienden met een bovengemiddeld diploma, die uitdagende administratieve taken uitvoeren. De routinejobs worden uitgevoerd door “micro jobbers” (vaak platformwerkers). In de context van ondernemerschap en innovatie werken deze bedrijven samen met andere bedrijven, freelancers en/of solo-ondernemers.

Megatrends

Megatrends zijn kenmerkend voor middellange- tot langetermijnperspectieven in de maatschappij, economie, technologie, etc. We analyseerden 12 megatrends (Zilveren Generatie / Demografische verandering, Neo-ecologie, Mobiliteit, Urbanisatie, Connectiviteit, Gender Shift/ Diversiteit, Globalisering, Nieuw Werk, Kennismaatschappij/het Nieuwe leren, Gezondheid, Individualisering, Veiligheid en Zekerheid) en trachtten de impact ervan op de toekomst van de creatieve industrieën te identificeren. Zowel nieuwe producten en diensten als de werkmethode en structuren van bedrijven van de toekomst ondervinden een impact.

Megatrends bieden een waaier aan mogelijkheden voor nieuwe, gepersonaliseerde producten en diensten, klanten en marktsegmenten. Deze ontwikkeling lijkt ondernemerschap te bevorderen in de creatieve industrieën en daarbuiten. Ondernemers moeten in staat zijn om trends en toekomstige ontwikkelingen te analyseren, om de gevolgen voor hun zaak te kunnen identificeren. Wat houdt dat in:

- Op de hoogte zijn van verschillende informatiebronnen rond trends en ontwikkelingen (bv. handelsorganisaties, gespecialiseerde consultants, wetenschapsuniversiteiten en onderzoekscentra) en in staat zijn om ze te gebruiken.
- Op de hoogte zijn van de basismethodes en -tools van ‘impact assessment’ en in staat zijn om ze toe te passen.
- In staat zijn om zowel kansen als risico’s te identificeren.
- In staat zijn om te denken volgens de ‘filosofie’ van business modellen.

Innovatieve benaderingen in innovatiemanagement en ondernemerschap vereisen nieuwe competenties

Succes in innovatie is nauw verbonden met business model innovaties: economisch succes hangt niet langer voornamelijk af van nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe processen maar van nieuwe business modellen. Innovatie is niet langer het resultaat van technologische ontwikkeling en markt-/consumenten-analyses, maar van een nieuwe definiëring van de spelregels in quasi elke afdeling. De opkomende rol van business model innovaties creëert nieuwe kansen voor ondernemers en start-ups. Bovendien ontstaan er door de nieuwe strategische aanpak van heel wat gevestigde bedrijven nieuwe opportuniteiten voor werknemers met ondernemingszin.

Ten gevolge van het nieuwe begrip van innovatie(-processen) is er ook een verschuiving gekomen in het begrip van ondernemerschap. Één trend is dat een ondernemer geen ‘all-rounder’ moet zijn die alles al weet over het management van een zaak. Deze taken – communicatie, logistiek, accounting, etc. – kunnen worden gedelegeerd aan externe specialisten. Bij de oprichting van een bedrijf staat het zakelijk concept centraal – en de bovenvermelde (administratieve) functies worden georganiseerd door middel van samenwerkingsverbanden. Het zakelijk concept moet ‘gebruikersgericht’ zijn en de principes volgen van: eenvoud, ‘scareabiliy’, ‘white-label’-oplossing, risico’s beperken, experimentele pre-start, intelligente prototyping. In deze mindset is de ondernemer een soort moderator van een proces, die de verschillende taken coördineert en organiseert, en tegelijk succesvol een bedrijf leidt.

De kerncompententies van een ondernemer zijn nauw verbonden met het zakelijk concept – het moderne profiel van kwalificaties/competenties/vaardigheden van een succesvolle ondernemer omvat het vermogen om:

- Trends en technologische ontwikkelingen vroegtijdig te identificeren.
- Een innovatief (zakelijk) concept te ontwikkelen.
- Het concept te implementeren.
- De werknemers (en zakenpartners) warm te maken voor het concept.
- Het concept aan te passen aan de veranderende randvoorwaarden.

De basiskennis van bedrijfsbeheer is nog steeds relevant bij ondernemerschap – maar er zijn enkele fundamentele wijzigingen in de 'kernkwesties' van bedrijfsbeheer. De ontwikkelingen die kunnen worden samengevat onder de noemer "crowd-#" hebben een diepe impact op bedrijfsbeheer. Vooral funding is fundamenteel veranderd ("crowdfunding"). De catalogus van basisvaardigheden in bedrijfsbeheer voor ondernemers moet worden uitgebreid met topics zoals crowdfunding, social media, nieuwe organisatieconcepten, nieuwe leiderschapsconcepten, (virtuele) samenwerking, etc.

Eigenschappen van verschillende "ondernemerstypes" brengen bepaalde uitdagingen aan het licht

Doelgroepen van het Thrive!-project zijn jonge ondernemers/ start-ups (bedrijven jonger dan 5 jaar), werknemers met ondernemingszin/ bedrijven met groeipotentieel (ouder dan 5 jaar) en vrouwelijke ondernemers.

Jonge ondernemers hebben nood aan

- In veel gevallen meer diepgaande deskundigheid wat betreft (elementaire) bedrijfskennis en -vaardigheden.
- Specifieke management tools om met crises om te gaan (crisismanagement).
- Een functioneel early-warning systeem.

En op het gebied van persoonlijke competenties

- Een goed zelfmanagement.
- Veerkracht/ health management.

Werknemers met ondernemingszin hebben nood aan

- Ontwikkelde vaardigheden in projectmanagement (wat betreft digitalisering, in het bijzonder bij moderne concepten in projectmanagement zoals agile projectmanagement, scrum etc.).
- Communicatieve vaardigheden.
- Competenties van leiderschap.

Specifieke competenties voor *vrouwelijke ondernemers* die door middel van opleiding en training kunnen worden ontwikkeld zijn

- De bereidwilligheid/ bekwaamheid (verder) ontwikkelen om financiële risico's te nemen, vb. onderhandeling met VC en banken.
- Besluitvorming ondersteunen, vb. door middel van methodes en tools die het besluitvormingsproces versnellen.
- Een balans/versmelting tussen werk en privé.

Bedrijfsprofielen van de toekomst in de creatieve industrieën – implicaties voor ondernemerscompetenties

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Ondernemers zullen een grondige kennis hebben van Big Data. Datagestuurde marketing systemen zullen in elke drukkerij ingevoerd worden en zich verlaten op een schat aan persoonlijke gegevens voor succesvolle marketingcampagnes. Hiervoor hebben toekomstige specialisten ook nood aan kennis over geautomatiseerde read-out data-algoritmes. Technisch inzicht in de automatisatie en networking van het machinepark zal een belangrijk aspect worden om de productie van editie 1 mogelijk te maken. Dit vereist ook deskundigheid in upstream en downstream productieprocessen van het machinepark. Het beheren van persoonlijke gegevens voor marketingdoeleinden maakt competenties inzake databeveiliging noodzakelijk om de privacy van de eindgebruiker te beschermen en anoniem te houden.

Verpakking

Ondernemers moeten programmeervaardigheden beheersen om zo intelligente verpakkingsoplossingen te kunnen creëren. Deze programmeerkennis maakt het mogelijk om interfaces op te zetten die relevante bijkomende informatie aanleveren voor specifieke eindtoestellen. Software-specifieke competenties laten toe om professioneel te werken met 3D-simulatieprogramma's voor het ontwerp van innovatieve en ongewone verpakkingen. Expertise in innovatieve, goedkope en 100% recycleerbare verpakkingsmaterialen zullen van essentieel belang zijn voor de toekomst.

Sign & display

Voor de productie van displays moet men kennis hebben van contentcreatie en design creativiteit. Ook technische skills zijn vereist voor het onderhoud van defectieve displays. De productie van borden vereist ook competenties op het gebied van material science, om klanten innovatieve substraten en speciale inkten en vernissen te kunnen aanbieden.

Digitale-marketingbureaus

Als zelfstandige in digital marketing zijn social media marketingvaardigheden onontbeerlijk. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 contentcreatie, volledig beheerd door personeel. De juiste doelgroep moet echter aangesproken worden via de respectievelijke socialmediakanalen, en dit vereist dan ook klantoriëntatie. Daarenboven is kennis van data-analyse / management (vb. kunstmatige intelligentie) een belangrijke competentie om socialmediakanalen aan te wenden om het succes van marketingcampagnes te meten.

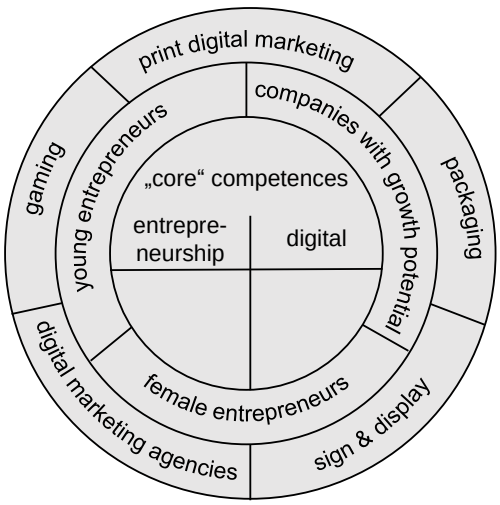
Gaming & apps

Technische vaardigheden met betrekking tot zowel augmented reality (AR) en virtual reality (VR) als mixed reality zullen van groot belang zijn om game solutions er steeds realistischer te laten uitzien. Om game solutions op maat van de eindgebruiker te kunnen ontwikkelen, moet de ontwikkelaar over competenties beschikken die hem/haar toelaten om zoveel mogelijk data over de potentiële eindgebruiker te verzamelen en er vertrouwelijk mee om te gaan. Ontwikkelaars moeten vb. game solutions ontwikkelen met leereffect voor scholen of universiteiten; hierbij zijn onderwerpspecifieke vaardigheden nodig om de content zo goed mogelijk aan te passen. Game solutions ontwikkelen is een zeer uitdagende business. Daarom hebben ondernemers de vaardigheden nodig om een waardecreëerend netwerk op te bouwen met competente coöperatiepartners.

Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie

Het nieuwe portfolio aan competenties voor ondernemerschap bestaat uit verschillende categorieën:

- In de kern van het portfolio zitten de “kerncompetenties”. Deze kerncompetenties voor ondernemers in de creatieve industrieën bestaan uit ondernemerscompetenties en digitale competenties. Deze competenties vormen een soort van relevante basis voor elke ondernemer, respectievelijk mensen met ondernemersambities in de creatieve sector. In aansluiting met het Thrive!-project beantwoorden zij in gelijke mate aan de drie afgebakende doelgroepen van het project.
- In een tweede stap moeten deze competenties beoordeeld en eventueel aangevuld worden met competenties en vaardigheden die betrekking hebben op het specifieke tekort aan competenties van de verschillende doelgroepen.
- En bijkomend zijn er – afhankelijk van subsector – een aantal speciale competenties nodig om succes te boeken op de specifieke markten van de subsectoren.



Figuur 2: Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Tabel 1: Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën

De eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie

De (technologische) ontwikkelingen, de gigatrend digitalisering en de megatrends moedigen niet enkel het potentieel voor ondernemerschap aan in bijna elke industrietak, maar versterken ook de nood aan een ondernemers-mindset voor werknemers op quasi elk bedrijfsniveau.

Er bestaat niet zoiets als “een ultieme weg”, noch een blauwdruk of kaart die de weg wijst naar de toekomst van de creatieve industrie. Individuele werknemers, ondernemers én managers moeten zelf hun eigen specifieke pad naar de toekomst vinden en verder vormgeven.

Individuale werknemers moeten

- Concrete prospecten analyseren,
- Valkuilen en mogelijke obstakels identificeren
- Noden aan vaardigheden en competenties in kaart brengen, om zo een wenselijk werkperspectief te verkrijgen,
- Leren over methodes om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en
- Informatie verkrijgen over manieren (vb. cursussen) om hun competenties te verbeteren.

Managers moeten

- Nagaan of en in welke mate hun bedrijf aandacht heeft voor ontwikkelingen en trends,
- Welke concrete impact en gevolgen, respectievelijk verschillende verantwoordelijkheden er zijn voor hun bedrijf,
- Wat ze kunnen ondernemen om de geïdentificeerde uitdagingen succesvol aan te pakken.

Beiden – individuele werknemers en managers – zouden de assessment-tools/awareness-checks van het Thrive!-project moeten gebruiken via https://www.thriveproject.eu/. Deze hulpmiddelen leveren informatie aan en tips om met succes de eerste stappen te zetten op het individuele pad naar de toekomst.

1. Inleiding

1.1 Fundamentele veranderingen in technologie, economie en samenleving vereisen nieuwe ondernemersvaardigheden in de creatieve industrieën

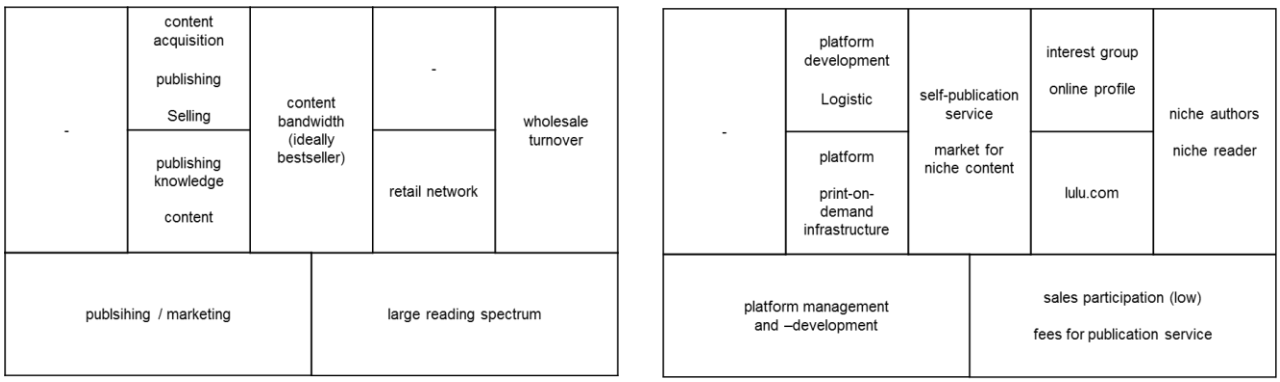
Sinds het begin van de 21ste eeuw hebben de creatieve industrieën aanzienlijke veranderingen ondergaan. Technologie – en digitalisering in het bijzonder – heeft productie-, verkoops- en distributiemethodes fundamenteel veranderd, nieuwe concurrenten verschenen – meestal van buiten de sector – en bemachtigden marktaandelen, klantengedrag werd steeds volatieler, en nauwe samenwerkingen met klanten ("pro-sumer") zijn intussen de norm geworden. Een van de neveneffecten van deze ontwikkelingen is dat competenties sneller achterhaald zijn dan vroeger. Een van de gevolgen is dat zowel het aantal bedrijven als het aantal werknemers in de meeste sectoren van de creatieve industrie in alle Europese landen is teruggezakt. De laatste 15 jaar, bijvoorbeeld, verloor de printindustrie – als deel van de creatieve industrieën – meer dan 40% van haar bedrijven en werknemers (zie Hopkins/van der Heide 2017 voor gedetailleerde informatie).

Wat tegenwoordig nieuw is, is de ontwikkelingssnelheid. Daarom wordt het ook steeds moeilijker om de toekomst van de sector te voorspellen – zeker voor een perspectief van meer dan 5 jaar. De volgende voorbeelden van de evolutie in uitgeverijen en de verschuiving in de werkzaamheden van drukkerijen illustreren deze ontwikkelingen.

Uitgeverij

Het traditionele model van de uitgeverij volgde een soort van selectieproces: auteurs schreven een boek en zendden het script naar de uitgever. De uitgever controleerde de auteurs en scripts en selecteerde diegenen die het potentieel hadden om een vooraf bepaald minimum aantal verkopen te realiseren. Uitgevers zijn hoofdzakelijk geïnteresseerd in boeken die met een grote oplage kunnen verkocht worden aan een groot publiek. Bijgevolg worden de scripts van auteurs die vermoedelijk maar met een kleine oplage zullen verkocht worden, niet gepubliceerd.

Dit model wordt geïllustreerd in het linkerdeel van figuur 3.



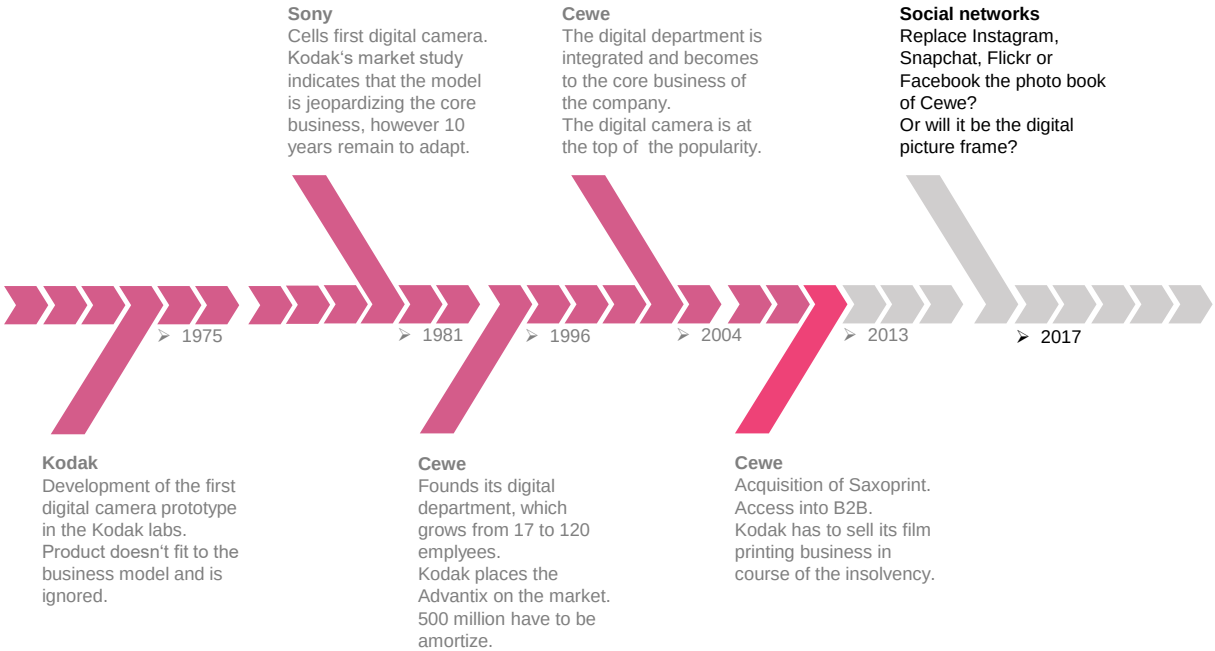
Figuur 3: Verandering in het business model van een uitgeverij (Bron: Osterwalder/Pigneur 2011: 74f.)

Het nieuwe model van de uitgeverij is tegenovergesteld aan het traditionele model. Dit model laat eender welke auteur toe om zijn boeken te publiceren. De hoofddoelstelling van dit business model is auteurs ondersteunen om hun scripts op een professionele manier uit te geven door geschikte tools te voorzien via zelfpublicerende online platformen (vb. https://www.lulu.com/). Aangezien de boeken van de duizenden auteurs enkel op vraag gedrukt worden, zijn er geen kosten voor lulu.com wanneer een boek flopt.

Dit nieuwe model wordt geïllustreerd in het rechterdeel van figuur 3. De figuur toont de fundamentele verschuiving in enkele kernelementen van het business model: clientèle verschuift van groothandelaars naar niche-auteurs en niche-lezers, de hoofdbestanddelen en competenties veranderen van kennis van uitgeven en inhoud naar kennis van het platform en print-on-demand infrastructuur.

Fotografie

Het voorbeeld van de ontwikkelingen in de fotografie van de afgelopen 40 jaar toont aan dat het tempo van de veranderingen de laatste jaren sterk is geëscaleerd. Terwijl er bijna 30 jaar verstreek tussen het eerste Kodak-prototype van een digitale camera en het moment waarop de digitale afdeling van Cewe de corebusiness van het bedrijf werd, duurde het maar 5 à 8 jaar tot wanneer Cewe's fotoboek vervangen zou worden door social media netwerken zoals Snapchat of Flickr (zie fig. 4).



Figuur 4: Verschuiving in de sector van de fotografie respectievelijk fotoverwerking (Bron: Stich 2017)

Als reactie op deze ontwikkelingen gaan steeds meer traditionele fotografen en foto-speciaalzaken workshops "Hoe je persoonlijke fotoboek maken" aanbieden aan hun eindgebruikers. Het creatieve aspect wordt dus overgelaten aan de consument – en de ondersteuning wordt gegeven onder de vorm van digitale tools en consultancy.

Deze twee voorbeelden leggen de paradigmaverschuiving in innovatie en ondernemerschap bloot – eerst en vooral teweeggebracht door de digitale transformatie. Nieuwe producten en diensten zijn niet langer de brandpunten van innovatie – business model innovatie krijgt nu de hoogste prioriteit. Marginale innovaties zijn niet langer belangrijk – iedereen gaat op zoek naar de volgende disruptieve innovatie.

Los van de huidige discussie, waarbij men zich vooral concentreert op digitale transformatie en disruptieve veranderingen, vormen deze ontwikkelingen niet alleen een gevaar voor traditionele industrieën en spelers. Ze bieden ook geweldige kansen voor ondernemers en mensen met ondernemingszin.

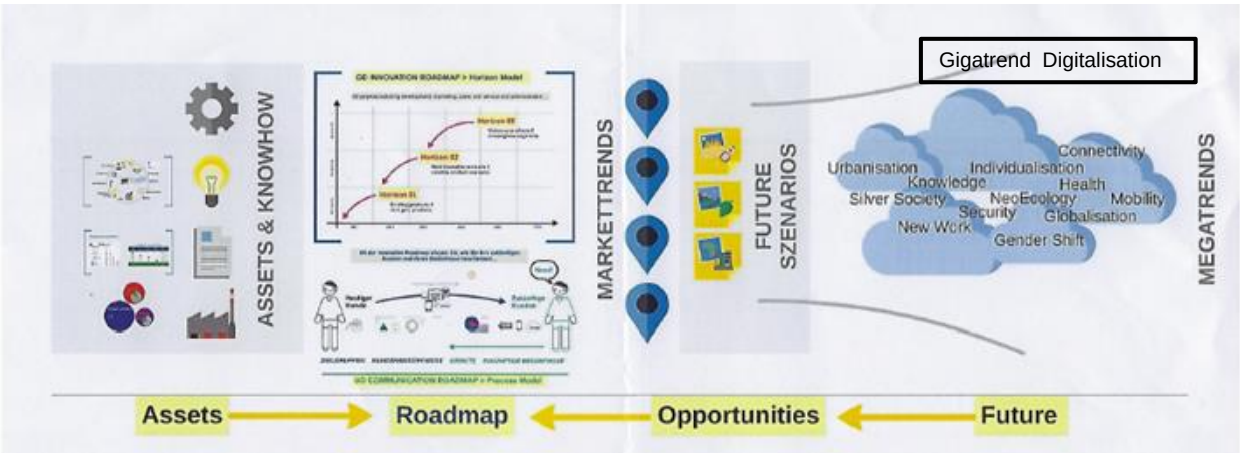
De centrale vragen die tegen deze achtergrond aan bod komen in het Thrive!-project zijn

- Hoe zien toekomstige bedrijven in de digitale industrie eruit?
- Kunnen er op één of andere manier “typische” bedrijfsprofielen geïdentificeerd worden?
- Wat zijn de gevolgen voor werknemers hun competenties en vaardigheden, specifiek nodig voor ondernemersactiviteiten?

1.2 Structuur en methodologie van de (desk)research / studie

Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen, werd voor de deskresearch van toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden van de toekomst de volgende werkwijze gevolgd.

Eerst en vooral zijn de toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie afhankelijk van ontwikkelingen en veranderingen, veroorzaakt door trends die op middellange en lange termijn de business van bedrijven uit de industrie beïnvloeden. Voor de structuur van het onderzoek baseerden we ons op het concept van het innovatielandschap (zie fig. 5):



Figuur 5: Structuur van de studie: het innovatielandschap
(Bron: Generationdesign 2017)

Deze methode doorloopt 4 stappen:

1. Creatie van kennis en informatie over de toekomst (focus op trends).
2. Formulering van scenario’s.
3. Analyse van bestaande troeven en competenties.

4. Creatie van duurzame innovatieportfolio's op niveau van bedrijven en industrieën.

Om een deels realistisch toekomstbeeld te kunnen schetsen, kan men een blik werpen op de middellange- en langetermijntrends (de zogenaamde megatrends). Deze geven informatie over de basisrandvoorwaarden van de toekomst. In de context van ons deskresearch hebben we een analyse gedaan van de gigatrend "digitalisering" en de zogenaamde megatrends, en hun effecten op toekomstige zaken – en competenties. Enerzijds geven zij informatie over het potentieel voor nieuwe producten en diensten. Anderzijds geven ze aanwijzingen over hoe werken in het algemeen er zal uitzien in de toekomst. Wat het Thrive!-project en de focus ervan op ondernemersvaardigheden en -competenties betreft, analyseerden we ook huidige ontwikkelingen in onderzoek en toepassing van innovatie(management) en ondernemerschap (hoofdstuk 2).

Een derde bron van informatie voor ons onderzoek, ten slotte, zijn de specifieke eigenschappen van de doelgroepen van het Thrive!-project, respectievelijk de specifieke uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd (hoofdstuk 3).

Op basis van de evaluatie van de ontwikkelingen in hoofdstuk 4 wordt het ecosysteem van ondernemerschap in de creatieve industrieën van de toekomst beschreven. Dit model illustreert de basisstructuur van de industrie en geeft de centrale randvoorwaarden weer van toekomstig werk – niet alleen als ondernemer.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van hoofdstukken 2, 3 en 4 samengevoegd in scenario's voor de vijf geselecteerde subsectoren van de creatieve industrieën in het Thrive!-project. In dit hoofdstuk worden potentiële business modellen geïllustreerd ten opzichte van de methode business model generatie CANVAS. Hierdoor wordt de variëteit aan mogelijke bedrijfsprofielen voor de toekomst duidelijk aangetoond.

In hoofdstuk 6 wordt dieper ingegaan op de beschrijving van ondernemerscompetenties en -vaardigheden voor de toekomst van de creatieve industrie – gedifferentieerd volgens de doelgroepen en subsectoren.

Het onderzoek wordt afgerond met een aantal referenties over hoe men zich kan opmaken voor de toekomst van de creatieve industrie (hoofdstuk 7).

2. Ontwikkelingen

2.1 Ontwikkelingen in de creatieve industrie

Het Duitse Ministerie van Werk en Sociale Zaken heeft onderzoek gevoerd naar de toekomstige competentienoden in verschillende industriële sectoren – onder andere de creatieve industrie (BMAS 2017). Aangezien dit deel van het onderzoek zich focust op reclame, gaan we de resultaten niet in detail bespreken. Maar: het onderzoek geeft wel een aantal aanwijzingen over de randvoorwaarden en de vereisten voor toekomstige competenties in de creatieve sector in het algemeen.

Randvoorwaarden

- Het creatieve potentieel ontstaat uit de samenwerking in nieuwe teams die ideeën en impulsen van verschillende sectoren/disciplines combineren en/of samenbrengen.
- De integratie van verschillende toegevoegde waarde-stappen levert maar een zeer beperkt voordeel op – het “productie”proces is verspreid over verschillende actoren en bedrijven.
- Bedrijfsstructuren in de creatieve industrie blijven klein – en zullen steeds verder afnemen.
- Het aantal “micropreneurs” en “zelfstandigen” zal toenemen.
- Waardecreatie wordt steeds meer uitgevoerd in flexibele netwerken – zowel voorbij de grenzen van de creatieve industrie als voorbij de landsgrenzen.
- Platformeconomie biedt nieuwe vormen van flexibele situatieve samenwerkingen en projecten.
- Digitale platformen faciliteren netwerking van werknemers – transactiekosten worden constant laag gehouden.
- Werkondersteunende tools en media ontwikkelen zeer snel – net zoals de communicatiekanalen.

De uitdagingen van de toekomst in de creatieve industrie zijn:

- Nieuwe ontwikkelingen/trends spotten.
- Vermogen om creatief samen te werken in permanent veranderende teams bestaande uit verschillende culturen en disciplines.
- Organisatorisch talent.
- Projectmanagement.
- Ondernemend denken vanuit het perspectief van de klant.

Wat de competenties en vaardigheden betreft, toont de studie aan dat er

With respect to the competences and skills the study points out that there will be a

- Een verschuiving zal zijn in de algemene competenties (geldend voor bijna elke industrie):
    - Fysieke arbeid wordt minder belangrijk.
    - Ook kenniswerk wordt steeds meer geautomatiseerd.
    - Er zal vraag zijn naar sociaal-interactieve competenties.
- Een verschuiving zal zijn in industriespecifieke competenties:

- Zeer verschillend afhankelijk van de speciale industrie respectievelijk sector/ subsector van een industrie.
- Ook in de toekomst zullen professionele competenties van groot belang blijven!

2.2 Gigatrend "Digitalisering"

De zogenaamde digitale transformatie is de bovenliggende trend die het debat over de toekomst van industrie, werk, maatschappij etc. domineert. De digitalisering heeft nog steeds een opvallend effect op de toekomst van de creatieve industrieën. De implicaties op zowel de organisatie van de toekomst als de manier van werken in de toekomst ("Werk 4.0") zijn enorm.

De algemene tendenzen van de ontwikkeling respectievelijk de gevolgen voor werken in de creatieve industrieën van de toekomst zijn in het kort:

- Geïndividualiseerde producten en diensten ("job lot 1").
- Marketing via digitale kanalen (social media).
- Distributie via online shops / online kanalen.
- Routinejobs zijn meestal geautomatiseerd.
- Informatie in real-time doet efficiëntie toenemen.
- Logistieke processen zijn geautomatiseerd.
- Cloudcomputing wordt gebruikelijk.
- Veeleisend voor privacy- en gegevensbescherming.
- Big data staat centraal – artificiële intelligentie, deep learning en data analytics leveren tips voor (geïndividualiseerde) nieuwe producten en diensten.

Digitalisering in de creatieve industrie

Een studie van digitalisering in de creatieve industrie (in Noord-Rijn-Westfalen) (Prognos 2016) benadrukt de volgende aspecten:

- De opties voor nieuwe zakelijke opportuniteiten voor creatieve mensen nemen toe naarmate digitalisering toeneemt (raakvlak technologie/content en raakvlak content/community).
- De traditionele toegevoegde-waardeketen wordt aangevuld met flexibele samenwerkingen.
- Versterking van digitale competenties wordt gezien als de sleutel voor aanpassing aan de digitale evolutie in de creatieve industrie – ze openen de deur voor nieuwe business modellen.

In hun boek "Morgen weiß ich mehr" ontwikkelen Klug en Lindner (Klug/Lindner 2017) een "visie" over toekomstige organisaties en het personeel in het digitale tijdperk: in het licht van de digitalisering is de organisatie van de toekomst meerlagig – vaak kan je niet uitmaken wie bij het bedrijf hoort en wie niet: agentschappen, consultants, externe experten worden betrokken bij bedrijfsprocessen – het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een "vloeibare" organisatie. De vorm/ het profiel (netwerkorganisatie, virtuele organisatie, hybride organisatie,…) van die bedrijven zal constant veranderen.

De digitalisering creëert 4 nieuwe werkmethodes (Klug/Lindner 2017: 185ff.):

1. Solo-ondernemer.
2. Hoog presterende werknemer.
3. Betaalde kenniswerker.
4. Digitale dagloner of clickworker.

In het algemeen zullen de organisaties van de toekomst de solo-ondernemers versterken.

1. Solo-ondernemer
   - Is een vormende ondernemer die zijn/haar onderneming volledig alleen opbouwt.
   - Heeft als doel een schaalbaar bedrijf (respecievelijk diensten) op te bouwen (dit maakt het onderscheid tussen een solo-ondernemer en een freelancer).
   - Hiervoor werkt zij/hij aan eigen projecten (een freelancer werkt aan projecten van andere personen).
   - Start vaak als freelancer – totdat haar/zijn projecten en producten voldoende inkomsten genereren.
2. Hoog presterende werknemer
   - Heeft een bovengemiddelde opleidingsachtergrond.
   - Heeft een hoge graad van specialisatie.
   - Heeft een prestatiegerichte werkmethode.
   - Is zelforganiserend.
   - Heeft een hoge graad van “self marketing”.
   - Schommelt soms tussen de status van werknemer en ondernemer (merk op: Waarom werkt zij/hij als bediende? Zij/hij bevindt zich “op de rand van ondernemerschap” – en vanuit het perspectief van het bedrijf is er een risico dat het haar/hem verliest als een belangrijke werkkracht).
3. Betaalde kenniswerker
   - Is relatief hoog opgeleid (gediplomeerd).
   - Heeft weinig of geen specifieke competenties / vaardigheden (wat betekent: deze persoon heeft geen unique selling point).
4. Digitale dagloner of clickworker
   - Voert routine-jobs uit.
   - Is slecht betaald.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Tegen de achtergrond van deze visie over toekomstige organisaties, beschrijven Klug en Lindner ook 10 potentiële vaardigheden voor de digitale toekomst (Klug/Lindner (2017): 197ff.):

1. **Wegwijs Maken (“Sense-Making”)**
   Vermogen om conclusies te trekken uit een grote hoeveelheid data (“big data”). Data is pure informatie – om in een eerste stap kennis te vergaren moet de data samengenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd worden. De vereiste capaciteiten blijven niet beperkt tot methodes en analytische tools, maar omvatten ook creativiteit.

2. **Sociale Intelligentie ("Social Intelligence")**
   Vermogen om empathie op de werkvloer te gebruiken.
   Empathie is nodig om individuele digitale processen in detail te onderzoeken. Intuïtie blijft een relevant element, niet enkel in persoonlijke communicatie maar ook tijdens het beslissingsproces.
3. **Verrassend en Adaptief Denken ("Novel and Adaptive Thinking")**
   Vermogen om innovatief te denken bij het oplossen van problemen.
   In de toekomst zal innovatie vermoedelijk steeds meer het resultaat zijn van een slimme recombinatie van gekende principes en aanpakken bij problem-solving en de overstap naar een nieuw toepassingsgebied (de zogenaamde "cross-sectorale innovaties"). Het beste voorbeeld zijn de business model innovaties: de meeste zijn recombinaties van welbekende en erkende business modellen.
4. **Interculturele Competentie ("Cross-Cultural Competency")**
   Vermogen om zich snel aan te passen aan gewijzigde culturele randvoorwaarden.
   In de toekomst zullen mensen steeds meer werken in wisselende interculturele en interdisciplinaire projecten. De competentie van intercultureel teamwork zal steeds belangrijker worden.
5. **Leren denken als een computer ("Computational Thinking")**
   Vermogen om een veelheid aan data in abstracte concepten om te zetten.
   Deze vaardigheid houdt zowel programmeercompetenties in als begrip van hoe verschillende media zoals taal, patronen en symbolen kunnen gebruikt worden.
6. **Nieuwe Mediageletterdheid ("New Media Literacy")**
   Vermogen om te werken met nieuwe digitale expressievormen (foto, video, audio, geschreven tekst …). In het digitale tijdperk zal het belang van visuele media toenemen – niet in het minst om complexe onderlinge verbanden te beschrijven.
7. **Transdisciplinariteit ("Transdisciplinarity")**
   Vermogen om te denken in een ruimere/superieure context.
   Traditionele organisaties zijn geneigd om te funtioneren in beheersstructuren en het werk gebeurt in afzonderlijke afdelingen (zogenaamde "silomentaliteit). Digitalisering vereist denken in een superieure context en multidisciplinariteit.
8. **Design Denkwijze ("Design Mind-set")**
   Vermogen om te denken zoals een ontwerper bij het oplossen van problemen.
   Deze vaardigheid kenmerkt het vermogen om een probleem op te lossen vanuit het perspectief van de klant. Deze handeling wordt "design thinking" genoemd. Design thinking is zowel een methode als een denkwijze.
9. **Cognitieve Belasting Management ("Cognitive Load Management")**
   Vermogen om informatie te screenen om productief te blijven.
   De toenemende hoeveelheid informatie en data en de toenemende digitalisering van zowel de werkomgeving als het privéleven creëert verwarring. Het concentratievermogen om efficiënt te kunnen werken wordt steeds belangrijker.
10. **Virtuele Samenwerking ("Virtual Collaboration")**
    Vermogen om te werken in een virtuele werkconstellatie.
    Deze vaardigheid is veelbetekenend wanneer men werkt met digitale communicatie- en cloudcomputing-tools, bv. werken in virtuele teams die over heel de wereld verspreid zijn.

Implicaties voor leidinggevende competenties

De hierboven beschreven visie van het personeel in het digitale tijdperk impliceert nieuwe uitdagingen en noden, met gevolgen voor de leidinggevende vaardigheden van zowel dagelijks bestuur als project- en/of innovatiemanagers. De verschillende groepen van werknemers, zoals hierboven beschreven, verschillen van elkaar op gebied van persoonlijke waarden en doelstellingen, vereisten, loopbaanoriëntatie etc. De laatste jaren is er heel wat onderzoek gevoerd naar de verschillende denkwijzen, attitudes, ambities etc. van personeel met verschillende leeftijden. Een resultaat hiervan zijn de verschillende "generatieconcepten", die de diverse groepen omschrijven en referenties geven over hoe deze groepen op gebied van leiderschap kunnen gestuurd worden. Gezien de complexiteit van het onderwerp, leidt het ons te ver van de scope van dit onderzoek om dit in detail te bespreken. Daarom concentreren we ons op dit punt op enkele algemene bevindingen die zoiets als een nieuw begrip van en richtlijn voor leiderschap in het digitale tijdperk illustreren.

In hun verhandeling over digitaal leiderschap wijzen Eggers en Hollman op vier centrale vereisten voor leiderschap in het digitale tijdperk (Eggers/Hollmann 2018: 47ff.):

- Onderlinge verwevenheid ("Interconnectedness"):
  Alle werknemers moeten door middel van technologie in de mogelijkheid zijn om te crosslinken, communiceren en samen te werken. Netwerken als uitgangspunt van leiderschap is het tegengestelde van hiërarchie.
- Openheid ("Openness"):
  Nieuwsgierigheid en openheid vormen de basis voor innovatieontwikkeling en -implementatie. Dit vereist een trial-and-errorcultuur, een hoge graad van persoonlijke verantwoordelijkheid van de werknemers en het vertrouwen van de leidinggevenden.
- Participatie ("Participation"):
  Managers moeten verantwoordelijkheid delegeren en de werknemers engageren bij het besluitvormingsproces. Het volledige potentieel van de ideeën en vaardigheden van de werknemers kan zo veel beter aangesproken worden dan in traditionele leiderschapsconcepten.
- Alertheid ("Agility"):
  Flexibiliteit en snelheid zijn de succesfactoren voor competitiviteit en innovatievermogen in de steeds veranderende digitale wereld.

Op basis van deze informatie beschrijven zij het competentieprofiel van een digitale leider als volgt (tabel 2):

Voornaamste taken/ verantwoordelijkheden	Benodigde competenties
• De “big picture” overbrengen in plaats van micromanagement • Verschillende besturingssystemen tegen elkaar afwegen • Virtuele en heterogene teams leiden • Werken en leren in netwerken promoten • Empowerment via constante delegering, feedback en coaching	• “Agile” leiderschap • Expertise in methodes zoals scrum, design thinking • Netwerking, ontwikkeling en coaching van werknemers en teams • Vertrouwen en het vermogen “om los te laten” • Leiderschap vanop afstand en virtuele communicatie • Competenties in digitale media

Tabel 2: Verplichtingen/verantwoordelijkheden en competenties
(Bron: Eggers/Hollmann 2018: 61)

Deze vaardigheden staan centraal om complexe samenstellingen te organiseren van heel gevarieerde teamconstellaties in de organisaties en samenwerkingen met variërende partners die in de nabije toekomst als normaal zullen worden beschouwd.

2.3 Megatrends

Megatrends duiden middellange- tot langetermijnperspectieven aan in de maatschappij, economie, technologie etc.

Als deel van ons deskresearch analyseerden we 12 megatrends[1] en probeerden we om de impact ervan op de toekomst van de creatieve industrieën te identificeren.

De megatrends zijn: Zilveren Generatie / Demografische verandering, Neo-ecologie, Mobiliteit, Urbanisatie, Connectiviteit, Gender Shift / Diversiteit, Globalisering, Het Nieuwe Werken (HNW), Kennismaatschappij / Het Nieuwe Leren, Gezondheid, Individualisering, Veiligheid en Beveiliging.

Er is een impact op zowel nieuwe producten en diensten als de manier van werken en de structuur van de bedrijven van de toekomst (merk op: ze komen in grote mate overeen met de gigatrend digitalisering).

De volgende hoofstukken tonen de mogelijke impact aan van de betreffende megatrend op toekomstige werk- en randvoorwaarden voor zowel ondernemersactiviteiten als mogelijke producten of diensten.

De gevolgen worden samengevat voor geselecteerde subsectoren van het Thrive!-project:

- Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod
- Verpakkingsbedrijven
- Sign & Display

[1] We volgden de taxonomie van het Zukunftsinstitut (http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/)

- Digitale-marketingbureaus
- Gaming & apps

Merk op:
De combinatie van twee of zelfs meer megatrends zal vaak meer interessante opportuniteiten opleveren, met een groot potentieel voor nieuwe business modellen, producten en diensten.

2.3.1 Zilveren Generatie / Demografische verandering

De Trend

De megatrend "Zilveren Generatie" kenmerkt de wereldwijde demografische overgang naar een verouderde maatschappij ten gevolge van de stijgende levensverwachting, dit mede door zowel de medische vooruitgang als de wereldwijde stijging van de levenskwaliteit en levensstandaard.

Parallel wordt het traditionele beeld van senioren vervangen door nieuwe levensstijlen. In plaats van met pensioen te gaan, engageren mensen zich als vrijwilliger en participeren ze mee aan sociale activiteiten. Bovendien opent de "Zilveren Generatie" een enorm marktpotentieel voor de economie dat kan worden ontwikkeld door producten en diensten specifiek op maat van deze klantengroep af te stemmen.[2]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- (nieuwe) klantengroep.
- Sterk potentieel voor geïndividualiseerde producten en diensten.
- Toename van het aantal ondernemers met een hogere leeftijd.
- Risico op tekort aan vaardigheden in bepaalde sectoren van de creatieve industrieën.
- Vraag naar kennisoverdracht/kennisbehoud wanneer oudere werknemers met pensioen gaan.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Geïndividualiseerde producten/diensten: nieuws (kranten), mailings, bezorgdiensten.
- Drukwerk op maat voor senioren hebben een enorm potentieel voor afwerking (vb. edelvernis, haptische effecten).

Verpakkingsbedrijven

- Verpakking voor senioren – bruikbaarheid wordt een criterium met de hoogste prioriteit.
- Verpakking op maat – bezorgdiensten inbegrepen.
- Leeftijdsgebaseerde samenstelling van labels, instructiefolders, etc.

[2] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/

Sign & Display

- Leeftijdsgebaseerd beletteringsformaat en -type, integratie van voice control (bij het verkooppunt).

Digitale-marketingbureaus

- Gepersonaliseerde marketing.

Gaming & apps

- Serious games – toename van motivatie en flexibiliteit vb. In de gezondheids- en ouderenzorg.

2.3.2 Neo-ecologie

De Trend

De megatrend "Neo-ecologie" houdt meer in dan enkel natuurbehoud of oppositie tegen de grootindustrie.

Duurzaamheid en efficiëntie zijn kenmerkend in elk gebied en combineren economie, ecologie en sociale verantwoordelijkheid. Meer en meer consumenten geven de voorkeur aan "goede" merken en bedrijven die meer te bieden hebben dan louter een product. Ethische en ecologische aspecten van producten en merken beïnvloeden de mogelijke beslissing van een klant. Deze bedrijven beloven een bijdrage te leveren aan de levens van hun klanten, werknemers en de maatschappij als geheel. Bovendien winnen de regionale productieketens aan belang.[3]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende bewustwording van duurzaamheid van producten en diensten.
- Vraag naar "zinvolle" jobs (in het bijzonder bij jonge werknemers) – producten/diensten ontwikkelen en/of problemen oplossen met sociaal nut.
- Duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid zijn belangrijke elementen bij de presentatie van het bedrijf in het openbaar.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Toenemende daling van drukwerk.
- Gebruik van milieuvriendelijke materialen.
- Toename in de substitutie van drukwerk vb. boeken, magazines door digitale alternatieven vb. audio books, podcasts.

Verpakkingsbedrijven

- Minder verpakkingen.
- Herbruikbare verpakkingen.

[3] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/

- Gebruik van nieuwe/ecologische materialen.
- Plastics zullen worden vervangen door papier of ecologisch verenigbare materialen.

Sign & Display

- Toename in de substitutie van gedrukte etiketten door display oplossingen vb. in vestigingen.
- Nieuwe/milieuvriendelijke materialen.
- Displays zullen verkeersborden vervangen in het verkeersmanagement.

Digitale-marketingbureaus

- Toename in de substitutie van reclamedrukwerk door digital marketing.

Gaming & apps

- Gamification toepassen om mensen aan te moedigen om over te schakelen naar een milieuvriendelijke levensstijl.

2.3.3 Mobiliteit

De Trend

De megatrend "Mobiliteit" kenmerkt onze huidige maatschappij, die een flexibele, mobiele levensstijl volgt, waar vaste plaatsen zoals kantoren en leefruimten aan belang inboeten. Mensen verwachten 24/7 mobiliteit, terwijl het traditionele 9-to-5 ritme langzaam verdwijnt door de grotere verwachtingen en eisen voor producten en diensten, die de klok rond beschikbaar moeten zijn.

De wereldwijde toenemende mobiliteitseis, vooral in de opkomende landen (BRIC-landen, N-11), weegt echter zwaar door op het milieu. Daarom is er nood aan ontwikkeling van nieuwe, duurzame technologieën. Nieuwe mobiliteitsgerelateerde producten en business modellen, zoals car en bike sharing winnen al aan populariteit.[4]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Stijging van het aantal thuiswerkers om mobiliteit te vermijden ("third places").
- 24/7/365 beschikbaarheid van producten en diensten.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Afname van catalogi voor vb. auto's, fietsen etc.
- Afname van handleidingen voor vb. auto's, fietsen etc.
- Verminderde nood aan gedrukte lijsten, wegenkaarten etc.

Verpakkingsbedrijven

- Nieuwe verpakkingen en diensten voor "goederenvervoer" (transport en logistiek) – compatibel voor vb. zelfsturende auto's en/of drones.

[4] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/

Sign & Display

- Door de opkomst van zelfsturende auto's zal de nood aan verkeersborden (drastisch) dalen.
- Kans voor displays – bewerking van voertuigen, reclame, entertainment (interieuruitrusting).

Digitale-marketingbureaus

- Digital marketing via displays in zelfsturende auto's.

Gaming & apps

- Gamification toepassen voor handleidingen van zelfsturende auto's, e-bikes etc.
- Games/Serious gaming tijdens rit met zelfsturende auto's.

2.3.4 Urbanisatie

De Trend

Vandaag leeft meer dan de helft van de wereldbevolking in stedelijk gebied, en toekomstverwachtingen geven aan dat deze ontwikkeling zal aanhouden. De megatrend "Urbanisatie" kenmerkt deze ontwikkeling en de algemene verspreiding van het stadsleven. De toekomst van steden is smart, groen, duurzaam, geconnecteerd en de moeite om in te leven.

Toch leidt de dynamiek van deze trend vooral in opkomende landen (BRIC-landen, N-11) tot grote problemen zoals gebrek aan openbaar vervoer, infrastructuur en leefruimte, maar ook tot milieuproblemen. Bovendien zorgt de rurale exodus ervoor dat diensten zoals ondernemingen, scholen en openbaar vervoer op het platteland afnemen, o.a. door verminderde koopkracht en het gebrek aan economische efficiëntie.[5]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Realisatie van een work-life balance wordt eenvoudiger – reistijd naar het werk daalt.
- Afstand van logistic supply chain wordt korter.
- Regionale concurrentie neemt toe (regionale concentratie van bedrijven).

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Er kunnen nieuwe markten en doelgroepen ontwikkeld worden.
- Er kunnen nieuwe logistiekdiensten gecreëerd worden.

Verpakkingsbedrijven

- Rechtstreekse verbinding met klanten verkleint de massa verpakkingsmateriaal.
- Er is nood aan speciale verpakkingen voor leveringen op korte afstand (mogelijkheid voor nieuwe producten en diensten).

[5] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/

Sign & Display

- Oriëntatie van inwoners en bezoekers van stedelijke gebieden kan degelijk ondersteund worden door intelligente displays.

Digitale-marketingbureaus

- De regionale nabijheid van een groot aantal (potentiële) klanten creëert kansen voor nieuwe online-offline oplossingen/diensten.

Gaming & apps

- Gamification inzetten als instrument ter ondersteuning en gidsing van mensen in de stad en/of agglomeratie (vb. “Hoe functioneert de stad”).

2.3.5 Connectiviteit

De Trend

Alles is verbonden – de megatrend “Connectiviteit” beschrijft de evolutie naar een wereld die steeds meer in netwerken wordt georganiseerd. Of het nu online of offline is, iedereen is verbonden met anderen via diverse kanalen, en bijna alles is gedigitaliseerd. Smart devices, die via het internet verbonden zijn en communiceren met elkaar, worden ook steeds alledaagser. In elk domein, zowel professioneel als privé, zijn ze onderling verbonden en intelligent (“smart”).[6]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Belangrijke technologie voor toename van platformeconomie (sociale en economische activiteiten worden bevorderd door een platform. Voorbeelden van platforms die (een grote hoeveelheid en variatie van verschillende) providers verbinden met een groot aantal (potentiële) klanten zijn Amazon of Uber).
- Potentieel resultaat: verschuiving in ondernemerschap – platforms vereenvoudigen de zoektocht naar de juiste partners voor een samenwerking etc.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Toename van crossmedia producten en diensten.
- Social media / netwerken worden steeds belangrijker voor distributie.

Verpakkingsbedrijven

- Versnelling van smart packaging is mogelijk.
- Toename van interactieve verpakking (RFID).
- (Leverings)processen kunnen getraceerd worden door middel van intelligente verpakkingen.

[6] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/

- Veiligheid en beveiliging kunnen verbeterd worden (vb. transportketen van diepvriesvoedsel).

Sign & Display

- Enabler voor persoonlijke interactie in het verkooppunt.

Digitale-marketingbureaus

- Enabler en accelerator voor een toename van mobile marketing.

Gaming & apps

- Enabler voor gamification op mobiele toestellen.

2.3.6 Gender Shift / Diversiteit

De Trend

De megatrend "Gender Shift" beschrijft het einde van traditionele genderrollen in het professionele en privé-leven. Terwijl steeds meer vrouwen streven naar leidinggevende functies en een work-life balance die toelaat om hun verantwoordelijkheid voor werk en gezin te combineren, maken mannen aanspraak op hun recht om tijd door te brengen met hun gezin. De veranderende rol- en carrièremodellen zullen een grote impact hebben op de maatschappij en de economie.[7]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van vrouwelijk ondernemerschap / vrouwelijke ondernemers.
- Het belang van interculturele oplossingen neemt toe.
- Nieuwe klantengroepen – gepersonaliseerde producten en diensten.
- Diversiteit als een belangrijk kenmerk om de attractiviteit van een bedrijf als werkgever te verhogen.
- Belangrijke premisse voor succesvol werk in interculturele teams en multidisciplinaire projecten.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Potentieel voor nieuwe producten (vb. kranten/magazines) op maat van doelgroepen volgens gender, nationaliteit, geloofsovertuiging etc.
- Content op maat van drukwerk door genderspecifiek taalgebruik, fotomateriaal etc.

Verpakkingsbedrijven

- Verpakkingen kunnen ontworpen worden voor specifieke behoeften van verschillende genders of doelgroepen (vb. voedselverpakkingen met aandacht voor religieuze vereisten (vb. koosjer, halal)).

Sign & Display

[7] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/

- Intelligente displays hebben het potentieel om doelgroepspecifieke informatie te geven over vb. producten in het verkooppunt (taal, cultuur etc.).

Digitale-marketingbureaus

- Doelgerichte marketingcampagnes kunnen op maat gemaakt worden van de individuele geadresseerde op het gebied van gender, culturele achtergrond, beperkingen etc. (data analytics/artificiële intelligentie als technologie om algoritmes te identificeren).

Gaming & apps

- Gamification kan worden gebruikt om mensen te sensibiliseren voor diversiteit.

2.3.7 Globalisering

De Trend

De megatrend "Globalisering" kenmerkt de aanhoudende integratie en internationalisering van markten en de groeiende impact op de maatschappij, gaande van het onderwijssysteem tot de privésfeer en relaties. Toenemende export en een grotere betrokkenheid van opkomende landen (BRIC-landen, N-11) in de wereldhandel resulteren in een economische groei die de ontwikkeling van een nieuwe middenklasse in deze landen stimuleert.

De economische omvang is echter maar een onderdeel van deze trend. De grenzen tussen verschillende culturen worden steeds soepeler en verschillende consumptie- en levensstijlen lopen in elkaar over.[8]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Markten worden steeds internationaler – risico op toenemende concurrentie.
- Nieuwe klantengroepen.
- (Inter)culturele gevoeligheid groeit.
- Projectteams worden steeds multicultureler.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Nieuwe, cultuurspecifieke content / producten en diensten.

Verpakkingsbedrijven

- Geïndividualiseerde verpakkingen (vb. voedselverpakkingen: verschillende culturele normen, standaarden en gewoonten moeten in aanmerking genomen worden).

Sign & Display

- Displays maken het mogelijk om meertalige informatie, berichten, instructies te communiceren.

Digitale-marketingbureaus

[8] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/

- Geïndividualiseerde marketingcampagnes vragen om een grondige kennis van culturele kenmerken.

Gaming & apps

- Games in verschillende talen, maar ook aangepast aan de culturele kenmerken.

2.3.8 Het Nieuwe Werken (HNW)

De Trend

De megatrend "Het Nieuwe Werken" is een resultaat van de drastische veranderingen die de maatschappij en economie momenteel ondergaan. Het kenmerkt de versmelting van werk en vrije tijd door flexibilisering op het werk en de nieuwe waarde van mensen in een geautomatiseerde, gedigitaliseerde en geglobaliseerde werkomgeving.

Door de transformatie van een industriële naar een kennismaatschappij, gebaseerd op de creatie van immateriële waarde, zullen de bedrijfsstructuren en het werknemersgedrag blijven evolueren. Het personeel in service-, informatie- en creatieve afdelingen zal een sleutelrol spelen in de wereldeconomie. Processen, ervaring en ideeën zullen steeds belangrijker worden.[9]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Steunende factor voor ondernemerschap in alle subsectoren.
- Kans voor werkgevers om na te gaan hoe ze verschillende leiderschapsstijlen naast elkaar kunnen toepassen bij verschillende groepen binnen het bedrijf.
- Het belang van levenslang leren neemt toe.
- Meer onafhankelijkheid kan een positieve impact hebben op vrouwelijke ondernemers.
- Talrijke opportuniteiten voor werknemers:
    - Work-life-learn balance wordt steeds belangrijker, en kan in het digitale tijdperk steeds gemakkelijker in praktijk omgezet worden.
    - Digitalisering en platformen bieden kansen om aan eigen projecten te werken.
    - Een carrièreswitch wordt eenvoudiger.
    - Ondersteunende technologieën bieden meer jobopportuniteiten voor oudere werknemers.
- Nieuwe uitdagingen voor werkgevers:
    - Rekrutering kan moeilijker worden – eisen van werknemers zijn uitdagend en uiteenlopend.
    - Werkorganisatie wordt complexer.
    - Incentives worden belangrijker voor retentiemanagement.
    - Nieuwe organisatiestructuren moeten de hiërarchie terugdringen en extensieve participatie van werknemers in ontwikkelings- en besluitvormingsprocessen stimuleren.

[9] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/

2.3.9 Kenniscultuur (Kennismaatschappij / Het Nieuwe Leren)

De Trend

Scientia potentia est – kennis is macht en, gezien de effecten van de digitalisering, zullen steeds meer mensen er in de toekomst toegang tot hebben. De megatrend “Kenniscultuur” beschrijft de evolutie van een industriële naar een kennismaatschappij, waar de “kenniscultuur” beslist of personen, bedrijven en politieke economieën goed voorbereid zijn op de toekomst.[10]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende belangstelling voor leren.
- Toenemende vraag naar informatie.
- Kans op nog meer marktsegmentatie.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Optie voor nieuwe producten, vb. special interest magazines, gecombineerd met nieuwe marketing oplossingen.

Verpakkingsbedrijven

- Kennisoverdracht via verpakkingen.

Sign & Display

- Potentieel voor on-site leren.
- Interactive learning (display – mobiel toestel).

Digitale-marketingbureaus

- Verantwoordelijkheid over persoonlijke gegevens (GDPR).

Gaming & apps

- De markt van serious games vergroot.
- Het spectrum van doelgroepen verbreedt.
- De B2B-markt groeit (privébedrijven, scholen, universiteiten).
- De B2C-markt verschijnt en groeit.

[10] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/

2.3.10 Gezondheid als levensstijl ("Health-Style")

De Trend

Gezondheid is niet louter meer ziektevrij zijn, maar ook een volwaardige levensstijl. Werken aan lichaan, geest en ziel, met als doel een grotere vitaliteit, is een filosofie op zich geworden. Vandaag staat een gezonde levensstijl gelijk aan de bekwaamheid om optimaal te presteren en tegelijk een gevoel van welbevinden te hebben.

Dankzij de digitalisering is de megatrend "Health-Style" alomtegenwoordig geworden in ons dagelijkse leven. Gezondheidscoaches dringen binnen in onze huizen en mobiele toestellen en maken het mogelijk om zelf onze vitale functies te controleren. Hoe dan ook zullen de democratisering van kennis en de digitale gezondhedscoaches een impact hebben op het volledige gezondheidssysteem. Patiënten zullen steeds zelfverzekerder en onafhankelijker worden, terwijl artsen geconfronteerd zullen worden met vragen om meer transparantie en zelfbeschikking. Bijgevolg zal de perceptie van gezondheidsexperten verschuiven van "goden in het wit" naar "dienstverleners in het wit".[11]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van (farmaceutische) gezondheids- en wellnessproducten en -diensten.
- De bewustwording van werknemers en ondernemers over gezondheid en work-life blending neemt toe.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Potentieel voor nieuwe producten, content, formats.

Verpakkingsbedrijven

- Gepersonaliseerde farmaceutische producten.

Sign & Display

- Stijgend potentieel voor informatie over gezondheid en/of gebruikshandleiding voor wellnessproducten in het verkooppunt.

Digitale-marketingbureaus

- Beschikbaarheid van nieuwe kanalen.
- Verantwoordelijkheid over persoonlijke gegevens (GDPR).

Gaming & apps

- Gamification in gezondheidszorg en ouderenzorg om motivatie te verbeteren en compliance en therapieplannen te ondersteunen.
- Serious games om bij te leren over een gezonde levensstijl.

[11] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/

2.3.11 Individualisering

De Trend

De megatrend “Individualisering” lanceert een nieuwe kiescultuur. Gedurende meer dan 100 jaar werd de maatschappij gekenmerkt door de drang naar meer autonomie en vrije wil enerzijds, en de teloorgang van de klassieke hiërarchische modellen anderzijds. Mensen vormen en tonen hun identiteit en persoonlijkheid via hun consumptie en zoektocht naar nieuwe contacten. Belangrijke levenskeuzes worden uitgesteld om zoveel mogelijk opties zo lang mogelijk open te houden. Bijgevolg veranderen de traditionele levensstijlen en wordt het beeld van het traditionele gezin vervangen door een zelf gekozen gezelschap zoals vrienden of themaspecifieke communities.

De economie kan inspelen op het potentieel van deze megatrend door gepersonaliseerde producten en diensten te ontwikkelen die gebaseerd zijn op modulaire concepten.[12]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van ondernemers.
- Nieuwe klantengroepen.
- Nieuwe marktniches.
- Toenemende vraag naar “ordergrootte 1”.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Gepersonaliseerde content.

Verpakkingsbedrijven

- Gepersonaliseerde verpakkingen.
- Luxeverpakkingen.

Sign & Display

- Gepersonaliseerde aanspreking in het verkooppunt via interactieve display / mobiel toestel.

Digitale-marketingbureaus

- Gepersonaliseerde kanalen en content.

Gaming & apps

- Gamification voor geïndividualiseerd leren en motiveren.

[12] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/

2.3.12 Veiligheid en beveiliging

De Trend

De megatrend “Veiligheid en Beveiliging” is het resultaat van de voortdurende digitalisering in elk gebied van het dagelijkse leven en de risico’s die eraan verbonden zijn. Terwijl overheidsinstanties er afstand van nemen, nemen ondernemingen en particulieren steeds meer hun verantwoordelijkheid. Uiteindelijk moet elk mens kunnen omgaan met de risico’s die gepaard gaan met de voordelen van digitale producten en diensten.[13]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende bewustwordeing van gegevensbeveiliging.
- Toenemende vraag naar beveiligde oplossingen in eender welke (digitale) markt.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Aanleiding voor verzameling van gegevens voor tal van analyses en nazorg.
- Beveiliging in de productieketen op punt stellen (vb. ISO-normen).

Verpakkingsbedrijven

- Toename van vraag naar RFID – product labelling, ook in industriële productieprocessen.
- Beveiliging in de productieketen op punt stellen (vb. ISO-normen).

Sign & Display

- Veiligheidsvoorschriften ter plaatse.

Digitale-marketingbureaus

- Aanleiding voor verzameling van een enorme hoeveelheid aan data (“big data”) voor tal van analyses en nazorg (B2B en B2C).
- Toenemend belang van cyber security (GDPR).

Gaming & apps

- Toenemend belang van gegevensbescherming.

[13] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/

2.3.13 Implicaties voor ondernemerscompetenties

Kort samengevat: de ontwikkelingen die worden weergegeven door de zogenaamde megatrends bieden tal van opportuniteiten voor nieuwe, gepersonaliseerde producten en diensten, klanten en marktsegmenten. Deze tendens lijkt ondernemerschap in de creatieve industrieën en daarbuiten te bevorderen.

Wat de ondernemingsvaardigheden betreft, zullen – als we kijken naar de megatrends en hun (mogelijke) impact op zakelijke opportuniteiten – bepaalde vaardigheden van groot belang zijn voor ondernemerschap in de toekomst.

De analyse in dit hoofdstuk van de megatrends en hun impact op het toekomstige werken in (niet alleen) de creatieve industrieën en op de subsectoren brengt enkel algemene tendenzen naar voor. De concrete impact en gevolgen moeten in detail geanalyseerd worden met het specifieke bedrijf voor ogen. Hiervoor moeten ondernemers in staat zijn om trends en toekomstige ontwikkelingen te analyseren, om op die manier de gevolgen voor hun eigen zaak in kaart te kunnen brengen. Hiervoor moet men

- Op de hoogte zijn van de verschillende informatiebronnen over trends en ontwikkelingen en ze kunnen hanteren (vb. handelsorganisaties, gespecialiseerde consultants, wetenschappelijke universiteiten en onderzoekscentra).
- Op de hoogte zijn van de basismethodes en tools van “impact management” en ze kunnen toepassen.
- In staat zijn om te denken en te plannen vanuit klanten-/marktperspectief.
- In staat zijn om zowel opportuniteiten als risico’s te herkennen.
- In staat zijn om te denken in de “filosofie” van businessmodellen.

De invloed van de gigatrend digitalisering, de megatrends en hun relevantie voor de toekomst van de business in bijna alle industrietakken geven een duidelijk signaal dat ook “normale” werknemers in de toekomst steeds meer ondernemingsvaardigheden zullen moeten tonen. Later in het onderzoek komen we uitgebreider terug op deze vaardigheden.

2.4 Trends in innovatie(management) en ondernemerschap

Een ander gevolg van de toenemende digitalisering en de ontwikkeling (en beschikbaarheid) van sleuteltechnologieën zoals platformen is dat de randvoorwaarden van ondernemerschap en innovatiemanagement erg veranderd zijn. De voorbije jaren werden er nieuwe methodes rond organisatieontwikkeling uitgewerkt naar aanleiding van de invloed van de eerder vermelde ontwikkelingen.

De laatste jaren is er op vlak van innovatie / innovatiemanagement, ondernemerschap en organisatorische verandering veel gewijzigd, zowel in onderzoek als in de praktijk. Deze veranderingen zijn nauw verbonden met de digitale transformatie, respectievelijk de toename van digitale tools als sleuteltechnologieën voor de implementatie van nieuwe innovatieprocessen, de creatie van samenwerkingsverbanden of de organisatie van individueel werk.[14]

Innovatie en innovatiemanagement

Het traditionele begrip van innovaties, gecreëerd door middel van een systematisch sequentieel proces van idee tot succesvolle verspreiding op de markt, leeft nog steeds. De onderliggende innovatiestrategie – klanten en leveranciers integreren in het innovatieproces via benaderingen zoals “lead-user-concept” of “open innovatie” – leidt echter tot zogenaamde incrementele innovatie (Jánszky/Abicht 2013: 173).

In het snel evoluerende digitale tijdperk zijn ook de strategische veronderstellingen danig veranderd (Rogers 2016: 7):

Van	Naar
Beslissingen genomen op basis van intuïtie en anciënniteit	Beslissingen genomen op basis van testen en validatie
Ideeën testen is duur, traag en moeilijk	Ideeën testen is goedkoop, snel en gemakkelijk
Experimenten worden occasioneel uitgevoerd door experten	Experimenten worden voortdurend uitgevoerd door iedereen
De uitdaging van innovatie is de juiste oplossing vinden	De uitdaging van innovatie is het juiste probleem oplossen
Mislukking wordt tot elke prijs vermeden	Uit mislukkingen worden lessen getrokken, vroeg en voordelig
De focus ligt op het ‘afgewerkte’ product	De focus ligt op minimaal haalbare prototypes en iteratie na de lancering

Tabel 3: Veranderingen in de strategische veronderstellingen van het analoge naar het digitale tijdperk
(Bron: Rogers 2016: 7)

[14] Een diepgaand onderzoek over deze topics zou ons te ver leiden van de scope van de deskresearch van het Thrive!-project. Daarom beperkt dit rapport zich tot een beschrijving van de algemene ontwikkelingen en een aantal hoofdtrends in deze kennisgebieden.

De huidge discussie over innovatie wordt gedomineerd door business model innovaties: economisch succes hangt niet langer uitsluitend af van nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe processen, maar van nieuwe business modellen. Innovatie is niet het resultaat van technologische ontwikkeling en markt-/consumentenanalyses, maar van een nieuwe definiëring van de spelregels in bijna alle afdelingen (Jánszky/Abicht 2013: 173f.). De protagonisten van deze (r)evolutie zijn voornamelijk ondernemers en start-ups ("rulebreakers") die hun ideeën doorduwen tot buiten de gevestigde bedrijfsstructuren. Deze ontwikkeling wordt samengevat als "disruptieve innovatie" – een term die steeds meer ingeburgerd raakt.

Futurologen Jánszky en Abicht voorspellen dat deze ontwikkeling – innovatie wordt aangedreven door start-ups – vanaf 2020 zal veranderen om drie redenen (Jánzsky/Abicht 2013: 174f.):

1. Het zal eenvoudiger worden om innovaties te kopiëren. Start-ups zullen niet langer het voordeel hebben dat ze in staat zijn om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te testen, aangezien snelheid essentieel is om temidden van alle concurrentie te kunnen overleven.
2. Gevestigde waarden leren om te handelen zoals en in hun structuren de denkwijze te integreren van start-ups. Ze zullen "rulebreaker teams" samenstellen die onafhankelijk van de strikte bedrijfsstructuren kunnen werken – zonder hiërarchie en strikte rapporteringsplicht.
3. Het innovatietype: business model innovaties zijn vaak nauw verbonden met de sterktes van grote bedrijven.

Bijgevolg schatten Jánszky en Abicht dat rulebreakers in de (nabije) toekomst niet zozeer een start-up zullen oprichten om hun visies te promoten. Vooraleer ze hun eigen zaak oprichten, zullen ze ingehuurd (gekocht) worden door ondernemingen.

Ondertussen is deze ontwikkeling – toegelicht door Jánszky en Abicht in 2013 – op vele gebieden werkelijkheid geworden: voormalige start-ups zoals Airbnb, Amazon, Google, Uber hebben enerzijds gevestigde sectoren verstoord en zijn anderzijds uitgebreid tot ondernemingen met duizenden werknemers (zonder aan innovatieve kracht in te boeten). Een ander voorbeeld zijn de gevestigde bedrijven in de automobielsector. Doordat de baanbrekende innovaties in e-mobility en zelfsturend rijden voornamelijk door start-ups of bedrijven buiten de automobielindustrie werden gerealiseerd, werkt deze sector steeds meer samen met innovatieve start-ups – vaak in Silicon Valley.

De gevolgen van de hierboven beschreven ontwikkelingen en prognoses zijn gevarieerd:

- De opkomende rol van business model innovaties opent nieuwe deuren voor ondernemers en start-ups.
- De nieuwe strategische aanpak van veel gevestigde ondernemingen creëert nieuwe opportuniteiten voor werknemers met ondernemingszin.
- Anderzijds worden bedrijven die werknemers met ondernemersambities en zin voor innovatie willen aannemen met een nieuwe uitdaging geconfronteerd: de beslissing van de (jonge) solo-ondernemers hangt af van de volgende criteria (Jánszky/Abicht 2013: 177):
    - Is de job / het project een echte uitdaging? Is het intellectueel stimulerend?

- Is het project zinvol? Is het probleem het waard om op te lossen?
- Zal ik met interessante mensen samenwerken? Zijn er leuke collega's?

Ondernemerschap

De laatste jaren is er ook een verschuiving waargenomen in het begrip van ondernemerschap. Een van de bekendste protagonisten van een nieuw type van ondernemerschap is de Duitse professor en ondernemer Günter Faltin (Faltin 2017). Zijn hoofdthese is dat een ondernemer geen "allrounder" moet zijn die alles weet over het management van een zaak. Taken zoals communicatie, logistiek, boekhouding etc. kunnen uitbesteed worden aan externe specialisten. In navolging op Faltin zijn de vaardigheden van een ondernemer verschillend (zie hieronder).

Het uitgangspunt van Faltin's kritische analyse is het traditionele begrip van ondernemerschap, de "typische" inhoud van de ondernersopleiding en training en de structuur van het ondersteuningssysteem voor ondernemers (consultancy etc.).

Het traditionele idee van de vereisten voor een ondernemer focust op drie aspecten: kapitaalverwerving, management en conceptontwikkeling (zie fig. 6):

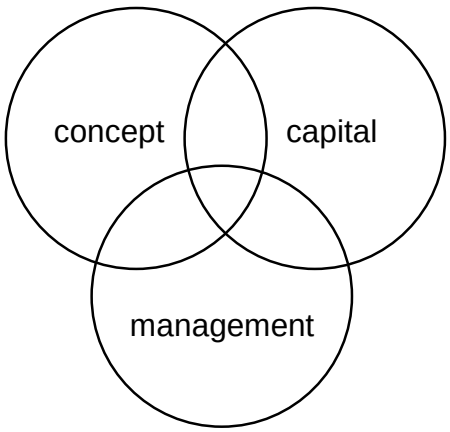


Fig. 6: Traditioneel begrip van ondernemerschap/vereisten voor ondernemers (Bron: Faltin 2017: 54).

Het traditionele competentieprofiel van een ondernemer bevat de volgende aspecten en onderwerpen:

- Financiële administratie.
- Boekhouding.
- Controle.
- Recht (arbeid, belastingen etc.).
- Management en organisatie.
- Leiderschap.
- Marketing en distributie.
- Communicatie.
- Financiën.
- Public relations.
- Logistiek.
- Werkervaring.

Faltin wijst op twee aspecten van deze benadering die niet stroken met de realiteit:

- De formule “patent + kennis van business administratie = succesvolle start/ondernemer” maakt deel uit van wat hij de “Europese paradox” noemt (Faltin 2015: 87f.) en dit begrip is niet van toepassing op de moderne gedragscode van ondernemerschap.
- Maar een handvol mensen beschikken over de competenties en zijn in staat om kapitaal bij elkaar te krijgen, een bedrijf te leiden en een stabiel zakelijk concept te ontwikkelen (zie fig. 7).

In zijn benadering plaatst hij het zakelijke concept in het middelpunt van de oprichting van een bedrijf, en worden de eerder vermelde (administratieve) functies georganiseerd door middel van samenwerkingsverbanden. Uitvindingen, resultaten van onderzoek en ontwikkeling en/of patenten zijn niet meer dan “grondstoffen”. Het zakelijke concept is de essentiële link tussen deze grondstoffen en het economische succes op de markt. Faltin noemt dit “Entrepreneurial Design” (zie fig. 7):

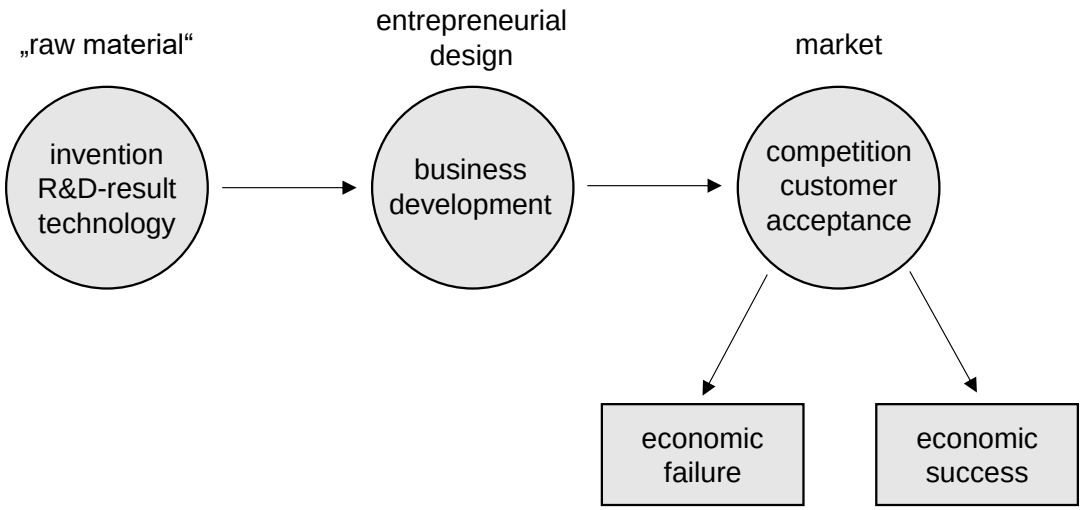


Fig. 7: Succesfactoren voor start-ups
(Bron: Faltin 2017: 57)

Om van een succes te kunnen spreken, moet het “entrepreneurial design” “gebruikersgericht” zijn en voldoen aan een aantal principes: eenvoud, schaalbaarheid, “white-label” oplossing, risico’s minimaliseren, experimentele pre-start, intelligent prototyping.

Faltin noemt zijn aanpak de “oprichting in modules/componenten”. In deze mindset is de ondernemer een soort van moderator van een proces, die de verschillende taken coördineert en organiseert om zo een succesvolle onderneming te leiden.

De kerncompetenties van een ondernemer zijn nauw verbonden met het zakelijke concept – het moderne profiel van de kwalificaties/competenties/vaardigheden van een succesvolle ondernemer omvat het vermogen om (Faltin 2017: 86)

- Trends en technologische ontwikkelingen in een vroeg stadium te herkennen.
- Een innovatief (zakelijk) concept te ontwikkelen.
- Het concept te implementeren.
- De werknemers (en zakenpartners) met het concept te inspireren.
- Het concept aan te passen aan veranderende randvoorwaarden.

Enkele andere auteurs zoals Steve Blank (Blank 2014) of Eric Ries (Ries 2013) uiten ook kritiek op het traditionele begrip van ondernemerschap en beoordelen het als hoogst ongeschikt in het digitale tijdperk. Hun visie ligt in lijn met die van Faltin, en ze hebben ook nieuwe aanpakken, respectievelijk methodes voor ondernemerschap ontwikkeld: Lean Start-up (Ries) en Customer Development (Blank/Dorf).

- Lean Start-up (Ries 2013):
  De methode Lean Start-up heeft als doelstelling het risico op mislukking tot een minimum te beperken, en focust op een feedbacklus-proces genaamd “Build-Measure-Learn-Cycle”. Het centrale deel van deze methode is de definiëring en ontwikkeling van een prototype, dat wordt getest in de volgende fase: voldoet het aan de eisen van de consument? Deze methode is opgebouwd uit vijf principes:
  1. Ondernemers kunnen overal gevonden worden:
     Een start-up is een organisatievorm met als doel nieuwe producten en diensten creëren onder extreem onzekere omstandigheden. Ondernemers werken zowel in start-ups als binnen een gevestigde onderneming.
  2. Ondernemerschap is management:
     Een start-up is een organisatie die leiderschapsvaardigheden vergt die aangepast zijn aan de context van extreme onzekerheid.
  3. Gevalideerde leerprocessen:
     Het centrale doel van een start-up is te leren hoe men een stabiel zakelijk concept ontwikkelt.
  4. Opbouwen – beoordelen – leren (“Build – measure – learn”):
     De hoofdactiviteit van een start-up is ideeën omzetten in producten, de reactie/aanvaarding van de klanten taxeren en ontdekken of men dezelfde koers kan aanhouden of dat de producten en/of het business model moet(en) aangepast worden.
  5. De innovatie in evenwicht houden:
     Succesvolle start-up activiteiten brengen ook “saaie” administratieve taken met zich mee: mijlpalen definiëren, succes meten, prioriteiten opstellen. Dit zou de persoonlijke verantwoordelijkheid van de ondernemers moeten stimuleren.

- Customer Development (Blank/Dorf 2014)
  Deze methode biedt een framework voor start-ups, met 4 stappen die helpen om (nieuwe) klanten te winnen en innovatieve producten te ontwikkelen en te valideren. Het is ook hoogst relevant voor de Lean Start-up methode.
  1. Klant-ontdekking (“Customer Discovery”):
     In deze fase worden experimenten ontwikkeld die veronderstellingen voor een (nieuw) business model kunnen bekrachtigen. Er worden interviews afgenomen bij potentiële klanten, en de resultaten van die interviews worden geëvalueerd.
  2. Klant-validatie (“Customer Validation”):
     Deze stap is bedoeld om de schaalbaarheid van het business model te testen. Prijsmodellen, klantenwerving en distributiekanalen worden uitgetest.

3. Klant-creatie (“Customer Creation”):
   In deze fase staat klantenwerving centraal om een duurzaam klantenbestand op te bouwen.
4. Organisatiestructuur (“Company Building”):
   De “typische” organisatiestructuren worden opgezet (vb. marketing, distributie) – de start-up verandert in een “echt” bedrijf.

In navolging van de hierboven beschreven aanpakken zijn methodes zoals

- Business model generatie (CANVAS) en
- Design Thinking

belangrijke competenties voor ondernemers.

Los van het feit dat de basiskennis van business administratie nog steeds relevant is in ondernemerschap, zijn er enkele fundamentele zaken gewijzigd in de “kern”punten van business administratie. De ontwikkelingen die kunnen worden samengevat onder de term “crowd-#” (Pechlaner/Poppe 2017) hebben een grote impact op zakelijke know-how. Vooral funding is fundamenteel veranderd (“crowdfunding”).

De catalogus van basisvaardigheden in business administratie voor ondernemers moet worden aangevuld met topics zoals crowd-funding, social media, nieuwe organisatorische concepten, nieuwe leiderschapsconcepten, (virtuele) samenwerking etc.

3. Doelgroepen – eigenschappen en specifieke uitdagingen

Doelgroepen van het Thrive!-project zijn jonge ondernemers / start-ups (bedrijven van minder dan 5 jaar oud), werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipotentieel (meer dan 5 jaar oud) en vrouwelijke ondernemers.

3.1 Jonge ondernemers

De laatste 20 jaar werden er verschillende analyses uitgevoerd over de diepere oorzaak van de mislukking van zowel start-ups als oudere bedrijven, en op basis hiervan werden er heel wat typologieën ontwikkeld van “typische” levenscyclusmodellen en groeicrises.

Een recente studie van Michael Neumann (Neumann 2016) illustreert 4 “typische” crises, gebaseerd op specifieke types van aansprakelijkheid, als oorzaak voor mislukking:

- Aansprakelijkheden inzake vernieuwing.
- Aansprakelijkheden inzake grootte.
- Aansprakelijkheden inzake adolescentie.
- Aansprakelijkheden inzake veroudering.

De eerste drie items kunnen voornamelijk opgemerkt worden in start-ups, aangezien deze vaak geconfronteerd worden met uitdagingen zoals een gebrek aan middelen of bekwaamheid, geen aanvaarding door het cliënteel, banken etc. of fouten begaan door het management (vb. door een gebrek aan zakelijk inzicht): “De dot.com ondernemer of het team missen vaak de vereiste vaardigheden om de zaak van de grond te krijgen” (zie Kubr 2002: 343).

Neumann toont aan dat mislukking niet enkel het gevolg is van direct waarneembare oorzaken van de crisis of van insolvabiliteit. Hij stelt dat hij een geavanceerde kijk heeft op de volledige levenscyclus van het bedrijf (zie Neumann 2016: 48ff.), waardoor men de vele verschillende redenen voor de mislukking kan identificeren.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Jonge ondernemers hebben nood aan

- In vele gevallen meer diepgaande skills in (fundamenteel) zakelijk inzicht en vaardigheden.
- Specifieke management tools om om te gaan met crises (crisimanagement).
- Een functioneel early-warning systeem.

En wat de persoonlijke competenties betreft

- Een goed zelf-management.
- Veerkracht / gezondheidsmanagement.

Jonge ondernemers werken vaak als micro-ondernemer of solo-ondernemer, vooral wanneer ze net hun zaak opstarten. Hiervoor hebben ze ook nood aan de volgende vaardigheden

- Werken met platformen om opdrachten binnen te halen (vb. specialist die als freelancer aan het werk is).
- In team werken – teams met leden van verschillende culturen en disciplines.
- Netwerken, vb. om een doorlopende opdracht te onderhouden.
- Degelijk projectmanagement om verschillende/parallelle opdrachten te coördineren.

3.2 Werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipotentieel

De bemerkingen op specifieke aansprakelijkheden in 3.1 zijn ook toepasbaar op bedrijven met groeipotentieel, maar er zijn een aantal specifieke aspecten met betrekking tot de doelgroep “werknemers met ondernemingszin die in een bedrijf aan het werk zijn”. In tegenstelling tot ondernemers – die onafhankelijk werken (op eigen verantwoordelijkheid) – is de uitdaging bij hen om innovatieve projecten (rond nieuwe producten, diensten of onderzoek naar nieuwe klantengroepen of markten) succesvol uit te voeren.

Zij moeten omgaan met

- De coördinatie van – in de meeste gevallen – zeer complexe projecten / structuren.
- Heel wat verschillende / diverse leden in het projectteam – interne en externe partners. De externe partners kunnen bedrijven en/of solo-ondernemers / freelancers zijn (vaak met eigen bedoelingen).
- De verankering in de – vaak “ouderwetse” – bedrijfsstructuren.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Leden van deze doelgroep hebben nood aan

- Geavanceerde vaardigheden in projectmanagement (met aandacht voor de digitalisering, voornamelijk met moderne concepten in projectmanagement zoals agile projectmanagement, scrum etc.).
- Communicatievaardigheden.
- Leiderschapscompetenties.

Bogott et al. (2017) beklemtonen het belang van soft skills voor succes van start-ups en leveren een aantal praktische tips aan voor de competenties van werknemers in start-ups, die ook kunnen gebruikt worden voor werknemers van bedrijven met groeipotentieel:

- Communicatie- en interpersoonlijke vaardigheden
  In start-ups en jonge ondernemingen zijn de structuren, processen en workflows vaak niet concreet gedefinieerd en zijn zelfs verantwoordelijkheden soms niet duidelijk. Daarom speelt communicatie een centrale rol voor zowel de stichter als de werknemers, om het werk en de (interne) samenwerking te organiseren, de achtergrond van beslissingen te verduidelijken, in contact te komen met klanten en externe experten etc.
- Presteren onder druk, veerkracht
  Werken in een start-up houdt ook het volgende in: een grote kans op tegenslag in projecten, frequente verandering van doelen, mijlpalen, werktijd kan niet gepland worden, wisselende projectteams etc. Om met deze uitdagingen van onzekerheid te kunnen omgaan, moeten werknemers beschikken over een hoge frustratietolerantie en een evenwichtig zelfmanagement.
- Engagement
  De eisen voor werknemers in een start-up zijn hoog, en de werkomstandigheden zijn vaak chaotisch en onberekenbaar. Het engagement in start-ups en jonge ondernemingen reikt vaak tot beperkte verloning, vakantieregeling etc. Een sterke motivatie en ondernemers-mindset zijn onontbeerlijk.

- Vernieuwingsgezindheid
  De hoofdkwaliteit van start-ups zijn innovaties. Vernieuwingsgezindheid omvat creativiteit, het talent om technologische ontwikkelingen en trends te volgen en ze te integreren in de bedrijfsactiviteiten.
- Aanpassingsvermogen/ flexibiliteit
  Werknemers moeten kunnen omgaan met nieuwe situaties zoals nieuwe collega's of teamleden, nieuwe strategieën, nieuwe klanten, nieuwe samenwerkingsverbanden etc.
- Time- en zelfmanagement
  Een goed zelfmanagement gaat van het vermogen om doelstellingen te bepalen, om prioriteiten te stellen, tot de toepassing van health management om een goede work-life balance te bevorderen, en ondersteunt de werknemers in start-ups om de hierboven beschreven uitdagingen de baas te kunnen.
- Teamwork, interculturele competenties
  Start-ups in de creatieve industrieën worden gekenmerkt door teams die vaak samengesteld zijn uit leden met verschillende disciplines, culturele achtergronden etc. Er wordt ook vaak gewerkt in een internationale context. Het is dan ook essentieel om zich bewust te zijn van de bijzonderheden van iedere cultuur, empathie te tonen en om te kunnen gaan met diversiteit.
- Netwerken
  Netwerken is van cruciaal belang om een job in een start-up te vinden, het werk binnen het bedrijf te organiseren, in contact te komen met potentiële partners, vb. voor innovatieprojecten, toekomstige klanten, en last but not least om de eigen carrière een zetje te geven vb. nieuwe jobmogelijkheiden buiten het bedrijf opmerken.

In het kader "werknemers met ondernemersambitie in bedrijven met groeipotentieel" heeft het senior management de belangrijke taak om de innovatie-/projectmanagers te ondersteunen.

In zijn analyse toont Eder (2016) aan wat het management kan doen om het proces te bevorderen:

- Organisationeel leren bevorderen.
- Vertrouwen schepen (mensen werken gedurende korte periodes samen in flexibele teams).
- Een klimaat creëren dat nieuwe ideeën genereert / "start-up culture":
  - Cultuur van "trial-and-error".
  - Leerprocessen.
  - Creativiteit.
  - Werken zonder strikte regels.
  - Routine tot een minimum beperken.
  - Het team loskoppelen van de "kernorganisatie".
  - Werknemers toelaten om aan hun eigen projecten te werken/ hun eigen ideeën vorm te geven.
- Communicatie- en onderhandelingsvaardigheden.
- Een netwerk vormen binnen en buiten de organisatie (netwerken).

3.3 Vrouwelijke ondernemers

Een van de hoofdredenen waarom ze sterk ondervertegenwoordigd zijn ten opzichte van mannelijke ondernemers (zie Global Entrepreneurship Monitor) is dat jonge vrouwen minder positieve percepties hebben tegenover ondernemerscompetenties dan jonge mannen:

- Gebrek aan zelfwerkzaamheid.
- Minder toegang tot ondernemende rolmodellen.
- Minder vertrouwen in eigen kunnen om een zaak te runnen.

Op basis van onderzoek van relevante literatuur geeft Bin Shmailan (2016) een overzicht van "typische" kenmerken van mannelijke en vrouwelijke ondernemers in het algemeen. De items in de onderstaande tabel worden verdeeld over vijf verschillende aspecten: risicotolerantie, financiën, management, motivatie en netwerk.

Mannelijke Ondernemers	Vrouwelijke Ondernemers
Algemene eigenschappen	
Makkelijke besluitvorming Business gefocust op economie en kosten Bereid tot financiële risico's Taakgeoriënteerde managers Business in fabriekswezen en bouw	Moeite met besluitvorming Business gefocust op maatschappelijke bijdrage en kwaliteit Conservatiever wat financiële risico's betreft Focus op goede verstandhouding met werknemers Business in kleinhandel en dienstverlening
Risicotolerantie	
Minder bezorgd over risico's bij ondernemerschap Voelen aan voldoende te zijn geïnformeerd Hebben minder een maatschappelijk draagvlak nodig om een zaak op te starten Zijn bereid om te falen in het zakendoen Algemeen geneigd om risico's te nemen	Meer bezorgd over risico's bij ondernemerschap Hebben meer gedetailleerde informatie nodig Hebben een maatschappelijk draagvlak nodig om een zaak op te starten Zijn minder bereid om te falen in het zakendoen Algemeen gekant tegen risico's nemen
Financiën	
Meer kapitaal Meer schulden Bank heeft vertrouwen in mannen Makkelijke toegang tot kapitaal	Minder kapitaal Minder schulden Geen registratie van de financiën Bank heeft geen vertrouwen in vrouwen Niet gemakkelijk toegang tot kapitaal
Motivatie	
Komt gefocust over naar de buitenwereld toe Sterke initiatiefnemer Verdient meer geld Voorgaande ervaring	Autonoom Positiever Gezond verstand Denkt kritisch Zeer assertief Eigen baas Een soort van doel bereiken
Management	
Logische denkers Georiënteerde leiders Doen hun zaak groeien Aggressiever als het op uitbreiding aankomt	Intuïtieve denkers Communicatief en expressief gedrag Communicatieve vaardigheden zijn uitmuntend Begrijpen de noden van hun werknemers Doen hun zaak groeien Voorzichtig en conservatief als het op uitbreiding aankomt

Netwerking	
Groot netwerk Organisaties More access to network	Klein netwerk Familie en vrienden Less access to network

Tabel 4: Eigenschappen van mannelijke en vrouwelijke ondernemers
(Bron: Bin Shmailan 2016: 3ff.)

Sommige vrouwelijke eigenschappen passen goed bij de vereisten voor de toekomst, vb.

- hun meer democratisch georiënteerde, respectievelijk participatieve managementstijl past bij de noden van duurzame organisaties,
- hun focus op het leveren van een maatschappelijke bijdrage en behoud van kwaliteit beantwoordt aan de verwachtigen van jonge gemotiveerde werknemers en/of werknemers met ondernemingszin over een “betekenisvolle” job.

Deze competenties lijken het engagement van vrouwelijke ondernemers in de creatieve industrieën van de toekomst op een positieve manier te bevestigen.

Anderzijds is er een specifieke vraag aan mannelijke ondernemers om deze vaardigheden te ontwikkelen.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Sommige van deze hindernissen kunnen niet of nauwelijks verholpen worden door middel van een opleiding of training (vb. toegang tot netwerken die gedomineerd worden door mannen of het vertrouwen van banken in de ondernemerscapaciteiten van vrouwen). Om de netwerkactiviteiten (en ook de motivatie) van vrouwelijke ondernemers te ondersteunen, zijn er initiatieven in het leven geroepen zoals vb. “FRAUEN unternehmen” van het Duitse Federale Ministerie van Onderwijs en Onderzoek, het Federale Ministerie van Gezin, Senioren, Vrouwenzaken en Jeugd en het Federale Ministerie van Economie en Technologie (http://www.existenzgruenderinnen.de/EN/Home/home_node.html).

Op basis van de bovenvermelde resultaten zijn er echter ook een aantal tips voor specifieke competenties voor vrouwelijke ondernemers, die via opleiding en training kunnen worden ontwikkeld:

- de bereidheid/vermogen om financiële risico’s te nemen verbeteren, vb. onderhandelingen met VC en banken.
- besluitvorming ondersteunen, vb. door middel van methodes en tools die het besluitvormingsproces versnellen.
- work-life balancing/blending.

4. “Creatieve industrieën van de toekomst” – een nieuw ecosysteem

In de creatieve industrieën van de toekomst zullen innovatie en ondernemerschap onder fundamenteel andere randvoorwaarden plaatsvinden dan vandaag.

Een algemene bevinding van het deskresearch is dat de opportuniteiten voor ondernemerschap en succesvolle innovaties evenredig zullen toenemen met de ontwikkelingen binnen de digitale transformatie. De meeste megatrends zullen tal van opties leveren voor nieuwe producten en diensten. Digitale tools zoals platformen ondersteunen mensen met ondernemingszin om hun ideeën en business modellen succesvol op de markt te brengen.

Anderzijds zullen de werkomstandigheden drastisch veranderen. Hoogopgeleide mensen die hun competenties gestaag verbeteren en up-to-date houden, hebben zeer goede vooruitzichten op een succesvolle carrière. Mensen met een lager diploma die routinewerk doen, worden slecht betaald en riskeren dat zij hun job zullen verliezen aan robots.

Gebaseerd op de beschrijvingen in de bovenstaande tekst (vooral in hoofdstuk 2.2), illustreert figuur 9 de algemene structuren van het ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”:

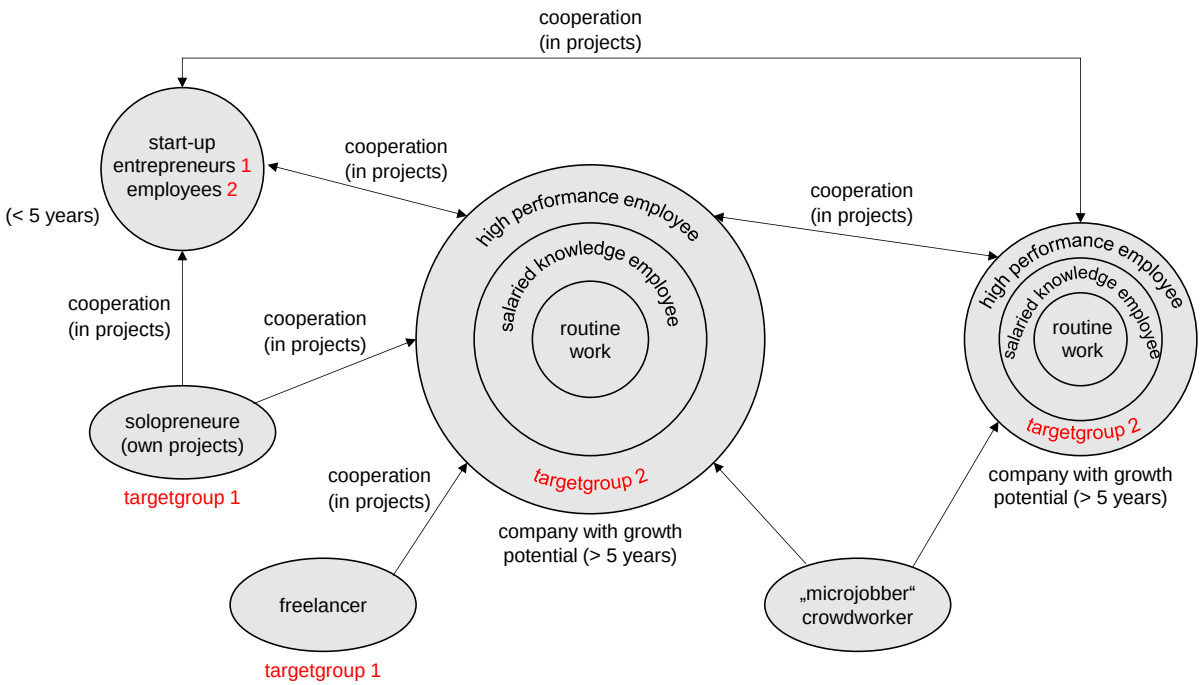


Fig. 8: Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

Verschillende actoren van het systeem werken onderling samen in verschillende constellaties:

- Een “typisch” bedrijf bestaat uit hoogpresterende werknemers die vooral werken aan innovaties en nieuwe business modellen. Deze geven blijk van veel ondernemingszin en hebben vaak de neiging om hun eigen zaak op te richten. Bedrijven moeten investeren in retentiebeleid door geschikte incentives in te zetten.

De tweede groep bestaat uit bedienden met een bovengemiddeld diploma, die uitdagende administratieve taken uitvoeren.
De routinejobs worden uitgevoerd door “micro jobbers” (vaak platformwerkers – ook (digitale) dagloners genaamd).
In de context van hun innovatie-activiteiten werken deze bedrijven samen met andere bedrijven, start-ups, freelancers en/of solo-ondernemers.

- Start-ups zijn kleine en middelgrote ondernemingen – vaak minder dan 5 jaar oud. Ze voeren hun eigen innovatieprojecten uit en/of werken samen met andere bedrijven en/of freelancers en/of solo-ondernemers.
- Solo-ondernemers zijn vaak bereid om hun eigen bedrijf op te richten en werken daarvoor aan eigen projecten, maar verkopen hun expertise ook aan bedrijven – vaak aan een dagtarief.
- Freelancers lijken op solo-ondernemers: ze werken ook alleen en verkopen hun gespecialiseerde expertise aan bedrijven, waar ze meewerken aan innovatieve projecten. In tegenstelling tot solo-ondernemers hebben ze geen ambitie om hun eigen bedrijf op te richten.

Het klimaat voor ondernemerschap is zeer dynamisch en vluchtig. Ondernemers en werknemers met ondernemingszin moeten in staat zijn om met succes te werken in vaak veranderende samenstellingen van teams en projectpartners - vaak in parallelle lange- en kortetermijnprojecten…

Met het Thrive!-project in gedachten, kunnen de ondernemers in start-ups, de solo-ondernemers en de freelancers in de doelgroep “jonge ondernemers” geplaatst worden en vormen de werknemers in start-ups en de hoogpresterende werknemers in bedrijven met groeipotentieel de tweede doelgroep. De doelgroep “vrouwelijke ondernemers” kunnen gevonden worden in beide categorieën.

5. Toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie

In dit hoofdstuk trachten we een beeld te schetsen van de bedrijfsprofielen die we verwachten in de toekomst aan te treffen in de creatieve industrie. Dit wordt gedaan voor de vijf subsectoren die voor het Thrive!-project geselecteerd zijn:

- Drukerijen met geïntegreerd marketingaanbod
- Verpakkingsbedrijven
- Sign & display
- Digitale-marketingbureaus
- Gaming & apps

De resultaten van het bureauonderzoek resulteren in een toekomstscenario per sector voor 2026 dat beschrijft hoe bedrijven in de betreffende sector er op dat moment uit zouden kunnen zien. Het scenario wordt gevolgd door een businessmodel-canvas. Dit canvas toont de variëteit aan denkbare bedrijfsaspecten die ontstaan wanneer een van de bedrijven uit het scenario tot voorbeeld wordt genomen. Hierbij benadrukken dat dit *niet* het enige bedrijfsprofiel is dat we verwachten tegen 2026 in de sector te zien.

Met als toegevoegde noot: het is niet ondenkbaar dat door toenoemende convergentie van technologieën, industrieën, etc. sommige subsectoren in 2026 niet meer als dusdanig bestaan of even relevant zijn.

Elk hoofdstuk eindigt met de implicatie op de ondernemersvaardigheden van werkgevers en werknemers in de subsectoren in 2026.

5.1 Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Scenario 2026

Onder druk van de digitale transformatie zijn veel drukkerijen zich al gaan toeleggen op een geïntegreerd marketingaanbod, waardoor we dit als aparte en toekomstgerichte subsector zijn gaan beschouwen. Dit leidt tot financiële ademruimte in de sector, maar ook tot ingrijpende veranderingen.

Door de (zakelijke) klant worden steeds meer geïndividualiseerde en soms gepersonaliseerde producten gevraagd, zowel wanneer het op analoge als digitale marketing aankomt. De variëteit van het marketingaanbod gaat van, bijvoorbeeld, uitgebreide en kwalitatieve printproducten tot mobiele toepassingen (van sms-berichten tot apps), simpele websites (zoals landingspagina's en microsites voor campagnes), uitgebreidere websites, en bannerreclames. We zien hier ook een trend van een intensivering van de cross-media marketing mix waarbij, bijvoorbeeld, (P)URLs geïntegreerd worden in printproducten, bijvoorbeeld via QR-codes.

Zakelijke klanten eisen ook steeds meer een full-service aanbod van hun drukkerij voor hun individuele marketingnoden. Dit omvat onder andere leveringstijd ('just-in-time') en hoge kwaliteit en, maar vooral ook het voor klanten steeds belangrijker wordende aspect van competitieve prijzen. Tegelijkertijd verwachten klanten ook steeds meer een betaalbare oplossing om veilig hun data (zoals mailinggegevens) op te slaan en met partners te delen. Oplossingen voor data-gedreven marketing, met een visuele interface voor eindgebruikers,

worden steeds meer een belangrijke klantenwens. Voor al deze vragen wil de klant met slechts een partij zakendoen, die dit geïntegreerd voor hen beheert.

De data-uitwisseling tussen aanbieders van drukdiensten en zakelijke klanten verloopt voor een groot deel online, via eigen platformen of ERP-systemen. Tegelijkertijd wordt er geïnvesteerd in verkopers en accountmanagers om met de klant te communiceren en de relatie te intensiveren.

De zakelijke klanten zullen aan de ene kant handelaars zijn die zich via (digitale) marketing willen onderscheiden van grote (online) ketens. Aan de andere kant zullen deze handelaars al steeds meer een unieke waardepropositie ontwikkeld hebben om de massa-markt het hoofd te bieden. Dit zullen steeds meer klanten zijn die zich specialiseren in een niche-markt, met als gevolg dat zij zeer specifieke individuele eisen zullen stellen aan de marketing en een op maat gemaakte aanpak aangeboden moeten krijgen.

Vooral de kleinere drukkerijen zullen dit niet zelfstandig kunnen bolwerken, en moeten gaan vertrouwen op een netwerk van vertrouwde, competente partners om samen aan de klanteneisen te kunnen voldoen. Drukkerijen moeten dus op zoek naar bedrijven en individuen bij wie zij flexibel complementaire kennis en competenties kunnen inhuren in functie van de vragen van hun klanten. Gezien het brede aanbod van creatieve marketingoplossingen gaat advies (consultancy) een belangrijk deel van de waarde voor de klant zijn. Hier komt bij dat het aanbieden van technische en juridische expertise rond data(veiligheid) in functie van de marketing cruciaal gaat zijn om dat veel klanten hieromtrent met onzekerheid zitten. Het uitrollen van een project met een digitale en analoge marketingmix vereist dat drukkerijen hierin de leiding kunnen nemen en flexibel hun netwerk kunnen aanspreken. De drukkerij moet hierbij het grafische proces bewaken om de overeengekomen impact naar de klant te garanderen, wat marketing- en communicatiecompetenties vereist. Het kunnen uitvoeren van een marktanalyse wordt hierbij steeds belangrijker. Informatie moet in *real-time* verzameld en geanalyseerd kunnen worden. De drukkerij wordt zo de spin in het web, die de andere partners in de keten aanstuurt en alles regelt voor de klant. De klant betaalt de drukkerij, die de andere partners in onderaanneming betaalt. Dit kan gaan van ICT-experts, app developers en reclamebureaus tot juristen, en soms zelfs andere drukkerijen wanneer zij speciale expertises hebben. Daarnaast moet natuurlijk rekening gehouden worden met de kosten van de productie zelf, zoals kwalitatieve substraten en inkten.

- De grote spelers in de printsector (zoals een aantal grote online-bedrijven) hebben grote financiële speelruimte en hebben onomkeerbaar goedkope personalisatie in de B2C-markt geïntroduceerd. Deze bedrijven hebben gekwalificeerde professionals in dienst op verschillende vlakken, zoals digitale marketing, strategische marketing, ICT, design en grafische media. Dit is echter een zeer competitieve markt die door grote spelers gedomineerd wordt en die zeer hevig op prijs concurreert.
- Er is een groep van middelgrote tot kleine drukkerijen, met tussen de 5 en 25 werknemers, die grote moeite heeft om hun klanten geïntegreerde marketingoplossingen aan te bieden. Vaak is hun strategie om samen te werken met reclamebureaus om zo hun bedrijfsmodel uit te breiden. De focus van deze bedrijven ligt vooral op het aanwerven van geschoold personeel met idealiter veel ervaring en ICT-vaardigheden. Dit komt de workflows en processen op het productiegebied ten

goede. Competenties op het gebied van digitale marketing worden ‘ingekocht’ bij reclamebureaus. Zij zullen deze relaties moeten bestendigen tot duurzame partnerschappen, anders zullen deze drukkerijen hun al zeer kleine marktsegment niet kunnen behouden, zelfs niet in nichemarkten.

- Ten derde is er een groep van zelfstandige specialisten met specifieke competenties, die deels hun eigen opdrachtgevers zoeken en deels hun kennis op freelance-basis aanbieden aan de printbedrijven hierboven beschreven. De competenties die zij bezitten omvatten voldoende ICT-expertise om specifieke opdrachten voor klanten efficiënt uit te voeren. Daarnaast hebben ze een hoog niveau van innovatiezin, en hebben ze de grafische vaardigheden om aantrekkelijke oplossingen voor hun klanten te creëren. Deze experts hebben ook een zeer goede kennis van de sector, zijn zeer klantgericht en kunnen werken onder grote tijdsdruk. Wel hebben ze grote flexibiliteit. Het onder controle houden van de werk-privé-balans gaat een grote uitdaging worden voor deze groep mensen. Daarentegen kunnen zij grotendeels locatie-onafhankelijk werken.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Binnen deze subsector is het cruciaal dat ondernemers een goed begrip van (big) data ontwikkelen. Drukkerijen zullen steeds meer datagedreven marketing gaan bedrijven, en het succes van campagnes zal steeds meer afhankelijk van het correct inzetten van data. Kennis van automatisering en dataverwerking wordt cruciaal. Daarnaast blijft technische kennis van het machinepark zeer belangrijk. Competenties ten aanzien van upstream en downstream productieprocessen van de machines blijven belangrijk. Daarnaast wordt het kennis ten aanzien van dataveiligheid en privacy steeds belangrijker.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Different print companies to be able to offer a large product range

IT-Experts to program content

Logistics partners

Legal advice

Certification institute(s) on secured printing technology, information security</td>
<td>Management to control the network
designer, statistics, logistics, market analyser, consultancy and communication

Capture and filter information and network activities in real time to track trends, enjoy competitive advantage (big data applications)</td>
<td rowspan="2">Quality provider of personalised / individualised content for end users:
• Analog marketing solutions (e.g. high-quality lacquer-finished printed products on novel substrates)
⇨ Optical / haptic properties
• Digital marketing solutions (e.g. programmed mobile applications; landing pages, banner advertisement)
⇨ User friendliness, obtrusiveness
• Analog / digital marketing solutions (e.g. included media in printed products like printed QR-Codes which lead to PURLs)

Media response tracking of end users

Offer speed and high quality specifications as a service (to be one stop-shop)

Multichannel / Cross media communication mix

(Full-) Service offers regarding delivery time, quality and price

Carry out customized cross-media and personalized campaigns

Trustworthy handling of sensitive customer data

Alternatives for expensive data storage, display and visual effects, monitoring, toys, etc.</td>
<td>Interaction takes place for repeat orders online and anonymously via automated service decisions

Account manager offers customers direct, individually personal support

24/7 accessibility for customers via online platform
(live-chat programs, What'sApp, Social Media)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• Retailer (innovative, digitized marketing strategies to withstand in the mass market of major online-mail order companies)
• Serving potential customers from hitherto unknown niche markets (printed electronics)
• Handicraft (innovative, digitized marketing strategies to establish themselves in the mass online market)

Business to Consumer (B2C):
• new niche markets are opening up, such as textile printing (industry printing)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

Establishment of a network to implement analogy and digital marketing solutions involving selected partners

Smart networking of machine park with digitized IT (improved workflow)

high consulting competence for the broad product range

Competence for creative service provide

Competences in the field of data security / network security</td>
<td>Channels

Digital online platforms
(easy, clear and user-friendly)

Outlet location
(to be closer at the customer)

Sales reps
(to communicate on personal level)

Direct interfaces to business customers (connection to customer ERP systems)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Advertising agencies and IT service providers who create the media to be included in print products
high cost share for innovative, high-quality substrates and printing inks</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Fee consultancy for purpose of defining a marketing strategy
Cross-selling approach (offering additional services to the requested print product)
Differentiated service levels in different price segments</td>
</tr>
</table>

Tabel 5: Business Model CANVAS – Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod 2026

5.2 Verpakkingsbedrijven

Scenario 2026

De verpakkingssector heeft als subsector van de creatieve industrie een significante economische verandering ondergaan. Dankzij innovatieve en intelligent verpakkingen heeft de sector zich de laatste tien jaar kunnen ontwikkelen tot een steeds belangrijkere positie binnen de creatieve industrie.

Belangrijke klantensegmenten zijn farmaceutische en cosmetische bedrijven en de voedingsmiddelenindustrie. Daarnaast is er een groeiend klantensegment bestaande uit zakelijke klanten uit de sales- en dienstverleningssector die creatieve verpakkingen als marketingmiddel ontdekt hebben. Daarnaast is de internationale B2C-markt een nieuwe en groeiende markt.

Deze laatste groep vereist maatwerk en vooral personalisering, in ordergroottes van een enkel stuk. Eigen verpakkingen worden een steeds belangrijker aspect in de trend van jonge mensen om zich te differentiëren. Daarom moeten er constant nieuwe, innovatieve oplossingen ontwikkeld worden. Kwalitatieve *finishing* en haptische eigenschappen spelen hierbij een belangrijke rol.

Een van de belangrijkste factoren is de ontwikkeling van geïntegreerde media. In combinatie met smartphones andere digitale apparaten, kunnen slimme verpakkingen de consument aanvullende productinformatie voorschotelen. Dit is naast de consument ook een belangrijke trend voor de producent, omdat op deze manier consumentendata voor analyses verzameld kan worden, die onder meer gebruikt kan worden voor nieuwe campagnes.

Net als in veel andere subsectoren van de creatieve industrie, gaan klanten steeds korte levertijden, betere kwaliteit en transparantere betalingensmodaliteiten eisen. Vooral B2C-klanten gaan ook bij de prijs inbegrepen online service verwachten, zoals eenvoudige online designtools en een brede selectie van aanpasbare templates om zelf hun eigen productideeën eenvoudig te realiseren.

- In de verpakkingsmarkt hebben enkele bedrijven een prominente rol voor zichzelf ontwikkeld. Deze grote spelers beheersen de markt en hebben langetermijncontracten met een netwerk van bedrijven voor onderaanneming. Deze coördinatie verloopt via gestandaardiseerde (ERP)-platformen. Klanten hebben een relatie met deze grote spelers, die in hun netwerk opdrachten kunnen uitzetten afhankelijk van de wensen van de klant. Voor werknemers betekent dit dat ze zich moeten scholen in de gebruikte computersystemen. Daarnaast is er een innovatieve mindset nodig om constant nieuwe verpakkingsoplossingen te kunnen bedenken, naast een affiniteit met digitale media. Het zijn deze competenties waarmee deze grote spelers hun markt blijven behouden. Voor de implementatie van de verpakkingsoplossingen vertrouwen deze bedrijven op gespecialiseerde partners in hun waarde-netwerk, zoals grafische bedrijven of drukkerijen.
- Een andere groep zijn de middelgrote tot kleine verpakkingsbedrijven, sommigen zelfs met slechts enkele werknemers. Zij hebben een zeer nauwe en directe relatie met hun klanten. Dat maakt dat werknemers zeer klantgericht moeten zijn en de wensen van

de klanten flexibel moeten kunnen anticiperen. Vooral in de verpakkingsmarkt is het zeer moeilijk voor kleine bedrijven om op lange termijn klanten te behouden. Een grote uitdaging is de competentie van werknemers op met creativiteit en innovatie nieuwe hoogwaardige verpakkingsoplossingen te bedenken. Consultancy en advies is niet langer genoeg om competitief te blijven in de markt. Technische ontwikkelvaardigheden, zoals het werken met geavanceerde 3D-simulatietools om verpakkingen te ontwerpen en tonen, zijn essentieel om te overleven. Daarnaast moeten via simulaties ook het kwaliteit en de veiligheid van de verpakkingsontwerpen getest worden. De uitdaging wordt om een team samen te stellen dat zowel commerciële, grafische en technische skills in zich herbergt. Daarnaast moeten alle medewerkers ICT-vaardig zijn. Een uitdaging wordt om verpakkingen te ontwerpen en produceren die zich onderscheiden van de concurrentie in de markt. Essentieel daarvoor wordt dat de medewerkers vanuit verschillende disciplines met elkaar kunnen samenwerken, om de klantfocus, het creatieve designwerk en technische oplossingen te kunnen combineren.

- De derde groep zijn zelfstandige experts die zich toeleggen op design. Zij werven meestal geen eigen klanten, maar werken nauw samen met de bedrijven hierboven. Zij leveren op flexibele basis oplossingen voor klanten in opdracht van deze bedrijven. Deze experts zijn meestal zeer innovatief en hebben een goede kennis van de sector. Ze identificeren en analyseren belangrijke opkomende trends in integreren deze in oplossingen voor klanten. Omdat ze een grote ICT-affiniteit hebben kunnen ze de online designtools van de grote bedrijven gebruiken om klanten te adviseren en op korte termijn of *in real time* designs te creëren. Dit stelt deze professionals in staat om onafhankelijk van locatie te werken, wat een positieve impact op de productiviteit heeft.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

In de verpakkingssector moeten ondernemers programmeervaardigheden hebben om intelligente verpakkingsoplossingen te creëren. Dit omvat het opzetten van interfaces om relevante productinformatie op specifieke apparaten te kunnen tonen. Daarnaast hebben ze softwarevaardigheden nodig om professioneel te kunnen werken met 3D-similatieprogramma’s om innovatieve en originele verpakkingen te ontwerpen. Kennis op het gebied van materiaalkunde voor innovatieve verpakkingen, vooral goedkope en ecologische materialen, zal essentieel zijn.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">advertising agencies
suppliers
programmer
printing companies
paper industy
ICT partners
Laboratories (research on toxics of inks on H&S connected to packaging in the food sector)</td>
<td>flexible adaptation of production through different customer requirements and segments (preparation and handling of customer data)
Preparation and handling of customer data
Online customer service / Logistics
Consultancy on diversity in application of packages
Health in relation to food packaging
Security quality systems to prevent from fake content</td>
<td rowspan="2">High degree of product customization and personalization
(edition one)
wide selection of innovative packaging designs (high degree of finishing / haptic properties)
intelligent packaging solutions (integrated media for smartphone / tablet applications)
Services beyond the packaging solution (same-day production and delivery)
Delivering packaging applications; for instance:
Measurement of the aspects of the content of the package
user-friendly tools on the online platform for creating and designing customer-specific packaging solutions
large selection of ready-made templates
easy and fast payment process (PayPal)
Secure the safety of the product in the package between producer and end user</td>
<td>anonymous and online with live support 24/7 (live chat / whatsapp / social media)
Customers are providing real-time support to quickly complete the design and purchase process
no local binding for product creation and purchasing process</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• industry
• retail
• service companies

Business to Consumers (B2C):
• private individual (all genders, ages, transnationally)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the areas of: innovative spirit, programming, digital media affinity, data protection, content creation
Competences for the professional handling of digital editing and design tools
Creativity and consulting skills to translate customer requirements into creative solutions</td>
<td>Channels
digital online platforms
direct connection to customer ERP systems
Applications for smartphones and tablets</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Cost shares to key partners
high costs for production materials</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Differentiated price graduation through different service offers (Design support, delivery time, data archiving...)</td>
</tr>
</table>

Tabel 6: Business Model CANVAS – Verpakkingsbedrijven 2026

5.3 Sign & display

Scenario 2026

De Sign & Display-sector heft een grote transformatie ondergaan in 2026. Hun werkveld heft zich in tien jaar zeer verruimd. In termen van materiaalselectie, materiaalvormen en inktcompositie heeft de sector zich ontwikkeld. Maar de transformatie is nog niet ten einde en nieuwe nichemarkten zullen nog ontplooid worden.

De dienstverlening aan klanten heeft zich significant veranderd. Sign wordt nu verkocht In combinatie met media-applicaties, waarmee potentiële klanten in de omgeving via hun tablet of smartphone aanbiedingen gestuurd kunnen worden. Intelligent digitale signage is in opkomt, zoals bijvoorbeeld slimme camera's die de gemoedstoestand van een potentiële klant kunnen herkennen waardoor de klant voor een scherm op maat geselecteerde reclame getoond kan worden. Inkomsten worden voornamelijk gehaald uit geproduceerde producten. Daarnaast wordt er gewerkt met metrieken die de impact van een reclame bepalen. Hierdoor wordt de band tussen producent en zakelijke klant versterkt, omdat het personeel van de producent constant (online) klaar staat om aanpassingen en onderhoud door te voeren. Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van 3D-signage. Klanten hechten steeds meer waarde aan de verfijning van hun signage. Afgezien van een duurzame kwaliteit hechten klanten veel waarde aan manieren om hun signage te onderscheiden van concurrenten.

- De grote productiebedrijven in deze sector hebben een brede technologische kennis en tevens grote financiële mogelijkheden. De grote spelers hebben hoogopgeleid personeel in dienst met veel technische kennis. Deze werknemers hebben kennis van verschillende substraten, inkten, vernissen, etc. om klanten innovatieve oplossingen te kunnen aanbieden. Voor intelligente signage en schermen zijn er ook werknemers met ICT-kennis en programmeervaardigheden. Waardevolle competenties in deze bedrijven zijn een innovatieve mindset, creativiteit en design-skills. Het is bij deze grote spelers dat de ontwikkeling van nieuwe trends en innovaties zich concentreert, omdat zij de financiële middelen hebben voor uitgebreide R&D-afdelingen.
- Vervolgens is er een groep van kleine tot middelgrote bedrijven (typisch tussen de 5 en 15 werknemers) die op hun netwerk rekenen om in samenwerking met andere hoogwaardige signage en schermen te ontwikkelen. Werknemers met innovatieve ICT-skills werken eerder voor de grote spelers, dus de kleinere bedrijven hebben werknemers met genoeg ICT-affiniteit om de oplossingen van de grote spelers om te zetten in simpele oplossingen voor klanten. Wanneer kennis niet in huis is wordt deze via het netwerk ingehuurd. Daarnaast werken deze kleinere bedrijven vaak in nichemarkten of lokale markten, waarbij ze zich kunnen onderscheiden door een goede marktkennis. Het is hierbij van belang dat werknemers het businessmodel van hun onderneming goed begrijpen en daar strategisch mee kunnen werken.
- Daarnaast is er een groep van zelfstandige professionals die op basis van hun technische vaardigheden op projectbasis werken voor de grote spelers. Af en toe werken zij ook samen met de kleinere bedrijven. Deze hoogopgeleide experts werken grotendeel zelfstandig op basis van hun eigen locatie en uren. Zij kunnen relatief hoge inkomsten genereren. Deze

professionals moeten echter wel goede vaardigheden hebben op het gebied van projectmanagement en time management.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

De productie van sign & display vereist vooral kennis op het gebied van contentcreatie en een hoge mate van creativiteit. Technische vaardigheden zijn ook essentieel, onder andere voor het opzetten en onderhoud van de systemen. Materiaalkennis en technische kennis op het gebied van innovatieve substraten en inkten zijn ook essentieel.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Information- and communication technology
A- / V- Industries
Information architects
Advertising agencies
Printing companies
IT-companies</td>
<td>Consultancy
signs / display production
programming
make creative designs
customer advisory</td>
<td rowspan="2">Problem solver (self-declaration)
Superfluous questions / conversations should be spared end users
“manipulating”
Decide on the end-user decisions (which should be taken away, what exactly should be looked at)
Promote loyalty to your end users
picking up and visualizing ideas from customers
In combination with media applications (smartphone / tablet) offer services to potential end users: additional discount codes on products when end users are in the immediate vicinity of the sign
Intelligent displays use facial recognition cameras to capture the mood of end users and tailor a particular program to potential customers
Intelligent signs send potential end users within reach of additional product information
(location determination via smartphone / tablet)
Offering Signage in Large and Super Large Format for Special Applications (Attention Effect)
⇨ Banner trend to cover buildings
Advertising is becoming shorter-lived, which is why customers demand adjusted prices
Customers expect eye-catching 3D signage with haptic effects, finishing and high product resistance</td>
<td>directly (automated) at the scene
Online and anonymous with embedded chat features to support customers
For large customers, external employees are in the field</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• In buildings for orientation
• Serve as instructions for machines
• Small customers from retail and service industries
• Major customers from the manufacturing industry (industry)
Business to Consumers (B2C):
• Niche markets</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the field of design, creativity, innovative spirit, content creation, programming skills, advertising psychology
Building law competences for signs
Technological competences for signs (3D printing / direct printing)
as well as competences for materials (fluorescent colors / substrates)</td>
<td>Channels
Online platforms for customers with appropriate tools for creating and designing their own signs
Online tools for customers to create their own output for displays</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Technologies: AR / VR (showing and telling)
Delivery to key partner</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Consultancy fees
For signage, the customer pays only the product (no price graduation through service offerings)
If displays fail, paid maintenance is required</td>
</tr>
</table>

Tabel 7: Business Model CANVAS – Sign & display 2026

5.4 Digitale-marketingbureaus

Scenario 2026

De reclame- en marketingsector heeft in 2026 een grote verandering ondergaan. Veel bureaus zijn gegroeid door een toename in de vraag. Klantensegmenten zijn wijd verspreid over allerlei sectoren. Klanten die zelf in een nichemarkt werken en daarom maatwerk op het gebied van marketing vereisen worden steeds belangrijker. Het leren begrijpen van de doelgroep van de klant, en het daarop kunnen aanpassen van campagnes, is essentieel geworden.

Digitale-marketingbureaus leggen zich toe op marketingoplossingen via alle onlinekanalen, inclusief sociale media. Klanten verwachten vooral concurrentiële prijzen in combinatie met een uitgebreid dienstenaanbod. Het analyseren en updaten van de sociale media van de klant op een constante basis is hiervan een belangrijk onderdeel.

De kostenstructuur voor de klant zal bestaan uit vaste en variabele prijzen voor een pakket van diensten. Verkopen worden in eerste instantie gegenereerd door het opzetten van campagnes voor de klant. Daarnaast kunnen er aanvullende betaalmodellen zijn, zoals abonnementsmodellen waarbij klanten betalen voor socialemediadiensten (zoals nieuwe posts of moderatie) op gezette tijden.

- Grote marketingbureaus hechten grote waarde aan ICT-skills wanneer ze nieuwe medewerkers aannemen. Dit omvat kennis van procedures om professionele websites of apps op te zetten. De grote marketingsbureau's hebben het grootste segment in handen van de B2B-applicatie-markt. Omdat goede ICT-vaardigheden in 2026 hoog gewaardeerd worden (ook financieel) is het enkel voor de grote spelers haalbaar om de ICT-talenten in te lijven.
- Kleine en middelgrote marketingbedrijven, sommige zelfs bestaande uit slechts enkele werknemers, hebben ook graag goede ICT-expertise in huis, als ze het kunnen krijgen. Daarnaast zijn ze steeds meer op zoek naar socialmediamanagers. Het opzetten en beheren van B2B-profielen op sociale media is een van de belangrijkste taken geworden van kleinere marketing- en reclamebureaus. Content-creatie op verschillende onlinekanalen is een integraal en lucratief onderdeel geworden van het businessmodel van deze bedrijven. Maar deze bedrijven zijn nog steeds afhankelijk van partnerschappen met andere bedrijven of freelancers om de eigen competenties aan te vullen. Denk hierbij onder andere aan drukkerijen, fotografen en 2D- en 3D-animatoren.
- Er is tevens een groep van freelancers, met zeer specifieke expertises, die veel gevraagd worden door de digitale-marketingbureaus. Deze expertises lopen uiteen van programmeerskills tot bewezen competenties op het gebied van community management. Deze freelancers kunnen deels onafhankelijk van kantooruren en locatie werken, maar wel met de kanttekening van sociale media een 24/7-proces is, waardoor de werk-privé-balans cruciaal wordt.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Een zelfstandige status in deze subsector vereist competenties op het gebied van socialmediamarketing. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 aandacht, wat voor een uitdaging kan zorgen. Daarnaast is een klantgerichte houding zeer belangrijk. Kennis van data-analyse en datamanagement is een belangrijke competentie om met sociale media te werken, om zo de impact van campagnes te kunnen meten en onderbouwen.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Social networks
Print companies
Freelance designers / web developers
Photographers
2D / 3D animators
Developers of social media monitoring and social media listening tools</td>
<td>Design process, Content creation, social media monitoring, Data analytics / management, Self-marketing, Community management
Communication interface between end user and business customer</td>
<td rowspan="2">Complete service provider beyond all online marketing solutions (social media, content creation, viral films)
⇨ one stop shop
Implement marketing services within the shortest possible time
Cost-optimized prices in connection with service offers (Renew and manage content for customers on online media as 24/7)
Empathize with customer needs and offer holistic solutions
General data protection regulation for handling with personal data (GDPR)
Provide customers with special online tools to create and design their own products and to convey their own ideas to the agency
(Product forms, exact color combinations and texts)
Customers expect a sort of "business consulting" with a focus on (external) communication Business customers expect the agency to play back feedback from end users</td>
<td>direct and personal to be able to convey exact customer ideas / needs
anonymous and online through embedded live chat features on websites (Assistance with questions and ambiguities on the part of the customers)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• From different markets / niche markets with industry sector specific marketing needs
⇨ Marketing solutions must be adapted to the needs of the potential end users (indirect end-consumers) of the business customers</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Databases for order and customer archiving
Digital / technical tools to visualize and implement customer requests
Account managers to secure custom care
Competences about digital media / data protection and
Expertise in scrum (Project and product management as well as agile software development), agility and design thinking, “art of writing”
Licenses for social media tools</td>
<td>Channels
Digital interface via online platforms to agencies
Social media channels for customer interaction and loyalty
Physical regional / local connection to customers</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Licences, knowledge maintenances, hour labour
externally provided services of co-operation partners</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Incurring fixed / variable service fees
Revenue per campaign (customer pays for defined campaigns that the agency executes)
Revenues from time periods / subscription basis (agency cares about social affairs) media accounts for certain time intervals</td>
</tr>
</table>

Tabel 8: Business Model CANVAS – Digitale marketingbureaus 2026

5.5 Gaming & apps

Scenario 2026

Gaming en apps hebben een enorme vlucht genomen, en zich binnen de creatieve industrie gevestigd als subsector met een belangrijke inhoudelijke en economische relevantie. Entertainmentgames, serious games (spellen die niet alleen om entertainment draaien maar ook een educatieve of sociale waarde hebben) en gamification (het integreren van game-aspecten in andere gebieden) hebben zich hard ontwikkeld in de laatste tien jaar, en het einde is nog niet in zicht.

Games hebben zich enorm ontwikkeld, zowel naar volume als naar variëteit in genres. Het is een soort van standaard geworden in veel andere toepassingsgebieden. Zo maakt het nieuws steeds vaker gebruik van edutainment-elementen ('educational entertainment'), maar ook bijvoorbeeld handleidingen voor technische apparaten en machines komen steeds vaker in een interactief digitaal formaat.

Ondertussen zijn er grote vooruitgangen geboekt op het gebied van user experience, en kostenverlagingen hebben ervoor gezorgd dat er eenvoudig games kunnen worden geproduceerd of aangepast voor allerlei demografieën. Serious gaming wordt steeds belangrijker in de gezondheidszorg en ouderenzorg, bijvoorbeeld op het gebied van het aanleren van gezonde gewoontes en het bevorderen van therapietrouw.

Een ander belangrijk gebied is onderwijs. Game-gebaseerd leren is op alle opleidingsniveaus geaccepteerd. Dit gaat van lager onderwijs tot academisch onderwijs en levenslang (professioneel) leren.

Er zijn drie belangrijke subgroepen binnen de industrie:

- Er zijn enkele grote spelers die de zogenaamde 'grote entertainmentspellen' produceren. Dit zijn innovatieve spellen die hoge investeringen vergen en een zeer groot risico qua slaagkans vormen, waardoor productportfolio's nodig zijn. Er zijn enkele grote bedrijven die ouder dan tien jaar zijn (met hun wortels in de oude entertainment-industrie), en enkele jongere bedrijven. Die laatste groep is druk bezig met expansie om te kunnen overleven in de concurrentiële markt. Ze hebben niet alleen constant nieuw kapitaal nodig, maar zijn ook altijd op zoek naar nieuwe ideeën en innovaties voor 'the next big thing'. Voor hun projecten maken ze gebruik van gespecialiseerde kleinere bedrijven en freelancers.
- De groep van kleine en middelgrote bedrijven, inclusief veel micro-ondernemingen met minder dan vijf werknemers, richt zich vooral op een combinatie van technische expertise en competenties in een specifiek domein, zoals psychologie, didactiek of een lokale markt. Zij hebben hun eigen gespecialiseerde marktsegmenten, zoals gezondheidzorg, voeding, onderwijs, etc. Sommige bedrijven slagen er in kwalitatieve expertise te leveren in netwerken die diensten verlenen aan de grotere bedrijven, andere werken voor specifieke doelgroepen en in lokale markten, vooral niches, waarbij ze gebruik maken van de *long tail* in de massamarkt die gaming is geworden.
- Er is een groep hoogopgeleide experts met specifieke competenties (vooral technisch) die als freelancers in projecten werken. Zij hebben goede tarieven en kunnen grotendeels

onafhankelijk werken voor alle voorgaande bedrijven. Hun situatie lijkt zeer comfortabel: ze kunnen hun opdrachtgevers selecteren en hebben een grote mate van autonomie, al is het ook voor hen belangrijk de werk-privé-balans te bewaken. Competenties op het gebied van projectmanagement en time-management zijn zeer belangrijk.
Anderzijds zijn er ook veel zelfstandigen in de sector de eigenlijk een soort van 'mini-jobbers' zijn. Zij werken aan kleine deeltaken die door de andere worden uitbesteed. Omdat dit zeer competitief is en kosten voor de opdrachtgever de belangrijkste factor zijn, gebeurt dit meestal aan een zeer laag tarief. Denk bijvoorbeeld aan vertaalwerkzaamheden of het verfijnen van decors en attributen in games.

Door het innovatieve en ondernemende karakter heeft de gaming & apps-sector een breed scala aan interessante posities en mogelijkheden voor mensen die zelfstandig willen werken. Veel werkzaamheden zijn onafhankelijk van tijd en plaats, waardoor thuiswerk en parttime-werk tot de mogelijkheden behoren. Hierdoor zijn er ook steeds meer vrouwelijke ondernemers en werknemers in de sector. En hoewel de doelgroep zich heeft uitgebreid tot mensen van alle leeftijden, wordt de sector nog steeds genomineerd door jonge mensen. Carrièreperspectieven voor werknemers ouder dan veertig jaar zijn beperkt, vergelijkbaar met de situatie in reclamebureaus vijftien jaar geleden.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Technische skills zijn zeer belangrijk, bijvoorbeeld op het gebied van augmented reality (AR), virtual reality (VR) en mixed reality, gevoed door de trend om games steeds realistischer te maken. Het verzamelen en inzetten van data van eindgebruikers wordt ook steeds belangrijker. Bijvoorbeeld in educatieve games zal gebruikersdata het leereffect moeten aantonen. Omdat er steeds nieuwe trends komen, waar een ondernemer zich nooit allemaal zelf in zal kunnen verdiepen, zal het opbouwen van een kwalitatief netwerk steeds belangrijker worden.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">specialized developers

(Customers in relation to development of AR/VR and in relation to education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.

Suppliers for hardware and IT services)

Supporters in the areas IT / VR, AR / didactic / content</td>
<td>Developing / programming

Designing games

(game mechanics)

user experience design to create user-friendly and well-designed user interfaces for end users

Support of players / users to make continuous improvements</td>
<td rowspan="2">Casual gaming

(funny Games)

Serious game

(Health care with gamification approach to behaviour change)

education

For the health sector, the game approaches connect with other devices (heart rate monitor, balance, blood glucose meter, ...)
⇨ End users are motivated to perform certain tasks (blood pressure measurement, weighing, ...)

Adapting game applications to personal characters of end users (consider interests and preferences)

Collecting user data (big data) for customization and personalization

Gaming with innovative headset applications / Augmented Reality / Virtual Reality / Smart Watches ... to provide the end user with attention to detail
⇨ Provide end users with a particularly realistic entertainment experience
⇨ Providing end user learning support through simulated scenarios

VR/AR: education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.</td>
<td>Automated and online via services

personal contacts in branches</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
⇨ Schools (tech. / Social)
⇨ Universities (tech. / social)

(join together for innovative (serious) games in collaborative applied research projects)
⇨ Entrepreneurs
⇨ Developers of products or production processes / equipment in companies
(technical oriented companies; human relations oriented companies in the health sector education)
⇨ Mention hospitals
⇨ Health professionals
(for serious games on other topics, like inclusion, diversity, poverty, etc.)

Business to Consumers (B2C):
⇨ All age groups
⇨ All genders
Transnationally</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

Hardware (sensors, consoles)

Developers / Programmer

skills in programming / data security / software / consumer protection

financial leeway to invest

technological know-how

specialised freelancers</td>
<td>Channels

Distribution takes place online via digital platforms or in branche</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure

Workload of the developers
Workload for testing user experience design
The largest share of costs is incurred by developers of the games</td>
<td colspan="2">Revenue Streams

fees for Upgrades / unlock extended areas and additional options

sponsoring and subsidies also from customer segments to support the development (government grant to develop a game on a specific social topic)

fees rebates for intensive use / certain scores reached

on a commercial level, com., parties com. Games finance and offer them to their customers for free (eg paid casual games for potential customers of banks, telecom operators or food chains for the purpose of advertising)</td>
</tr>
</table>

Tabel 9: Business Model CANVAS – Gaming & apps 2026

6. Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie

Wanneer we de resultaten van de afzonderlijke analyses in de verschillende sectoren samenbrengen, wordt het duidelijk dat er een overlap is in de vraag naar ondernemersvaardigheden en -competenties.

Deze vaardigheden en competenties kunnen we samenvoegen in een portfolio met verschillende categorieën:

- In het midden staan de *kerncompetenties*. Dit zijn deels ondernemerscompetenties, maar deels ook digitale competenties. Dit zijn de basiscompetenties die relevant zijn voor alle (potentiële) ondernemers in de creatieve industrie. Ze zijn relevant voor alle drie de doelgroepen van het Thrive!-project.
- Ten tweede zijn er *specifieke competenties* voor de verschillende doelgroepen.
- Ten derde zijn er *specifieke competenties* voor de verschillende subsectoren.

Dit wordt geïllustreerd in figuur 9.

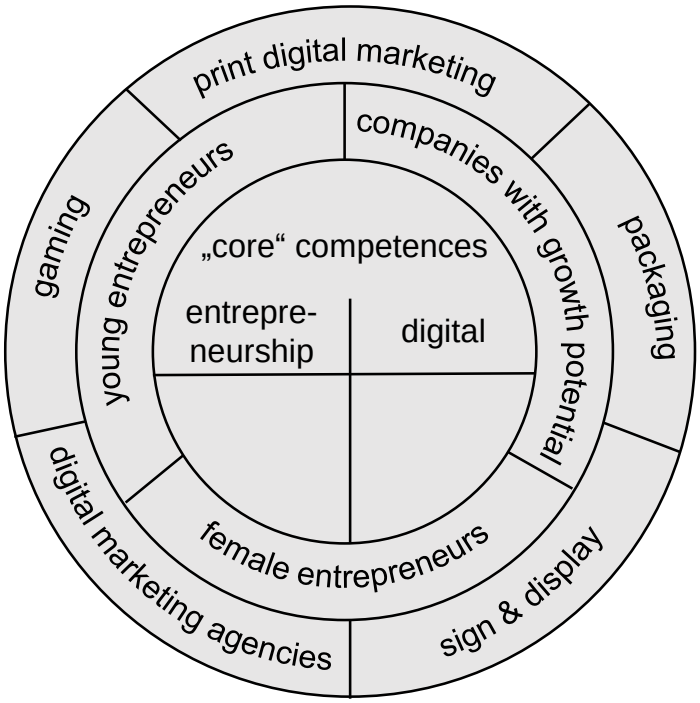


Fig. 9: Competentiemodel voor ondernemerschap in de creatieve industrie

6.1 Ondernemerscompetenties

In onze gedigitaliseerde tijden worden succesvolle producten en diensten gelanceerd op basis van nieuwe businessmodellen. Het kunnen innoveren van een businessmodel is daarom een centrale vaardigheid voor ondernemers geworden.

Ondernemers moeten:

- begrijpen wat businessmodellen zijn, welke elementen ze bevatten, hoe ze functioneren. Daarnaast moeten ze kennis hebben van een aantal standaard-businessmodellen (zoals meerzijdige platformen, *the long tail*, freemium-modellen).
- businessmodellen kunnen opstellen en aanpassen met behulp van tools, zoals de business model canvas.

Het perspectief van de klant (noden, wensen) centraal plaatsen vereist dat een ondernemer:

- trends en technologische ontwikkelingen in een vroeg stadium kan identificeren,
- trends en technologische ontwikkelingen kan duiden en de implicaties kan zien voor huidige en toekomstige businessmodellen,
- innovatieve concepten kan ontwerpen,
- innovatieve concepten kan implementeren,
- mensen (klanten, werknemers, partners) kan inspireren en overtuigen,
- concepten kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Methoden en gereedschappen die de ondernemer moeten kennen omvatten:

- entrepreneurial design,
- lean start-up,
- customer development,
- design thinking,
- business model canvas.

Ondernemers werken in de toekomst in een erg dynamische en vluchtige omgeving. Daarnaast werken ze in netwerken met een breed scala aan partners, zoals grote bedrijven, startups, micro-ondernemingen, freelancers, universiteiten, onderzoeksorganisaties en overheden. Daarom hebben zij de volgende competenties nodig:

- kunnen samenwerken,
- kunnen werken in flexibele structuren,
- projectmanagement, zowel klassiek projectmanagement als nieuwe ‘agile’ aanpakken zoals scrum,
- intensieve samenwerking met externe partners,
- aansturing van complexe teams,
- interculturele competenties,
- leiderschapscompetenties.

De groeiende groep zelfstandigen en freelancers hebben aanvullende competenties nodig op het gebied van zelf-management, timemanagement, personal branding, etc.

Onderzoek en de voorgaande discussie toont aan dat ondernemerschap tegenwoordig verder gaat dan bedrijfsbeheer aangevuld met wat technische vaardigheden. Toch verdwijnen die competenties niet. Daarom moeten ondernemers ook de volgende competenties hebben:

- accounting, controlling en financieel beheer,
- arbeidsrecht,
- marketing, communicatie en PR.
- Logistiek.

Deze competenties zijn echter niet helemaal hetzelfde als ze ooit waren. Qua financiering zijn er bijvoorbeeld nieuwe modellen, zoals crowdfunding, die nieuwe mogelijkheden of uitdagingen voor ondernemers kunnen bieden. Bij marketing, communicatie en PR is bijvoorbeeld onlinemarketing en social media aan het competentiegebied toegevoegd. Ook zijn er nieuwe organisatiemodellen, nieuwe leiderschapsconcepten, nieuwe (virtuele) samenwerkingsmogelijkheden, etc.

6.2 Digitale competenties

Door de digitale transformatie en de impact op bijna alle sectoren is het onvermijdelijk dat ondernemers zich digitale competenties eigen moeten maken, zeker in een sector als de creatieve industrie. De ontwikkelingen gaan hard, en de snelheid neemt nog toe. Daarom is het niet praktisch om hier bepaalde programmeertalen of tools aan te halen – de kans is groot dat ze verouderd zijn eer u dit leest. En: digitalisering is veel meer dan technologie. Het succes wordt voor een groot deel bepaald door relevante soft skills.

Als raamwerk voor het Thrive!-project maken we gebruik van de potentiële digitale competenties zoals geformuleerd door Klug en Lindner (2017). Doordat dit een externe bron is, is er enige overlap met de eerder genoemde ondernemerscompetenties.

1. **Sense-Making**
   De competentie om conclusies af te leiden uit grote hoeveelheden data. Dit vereist niet alleen kennis van het gebruik van software, maar omvat ook creatieve vaardigheden.
2. **Social Intelligence**
   De competentie om empathie te ontwikkelen voor klant en eindgebruikers, om zo hun noden en wensen te begrijpen.
3. **Novel and Adaptive Thinking**
   De competentie om aan innovatieve probleemoplossing te kunnen doen.
4. **Cross-Cultural Competency**
   De competentie om snel aan te kunnen passen aan andere culturele settings.
5. **Computational Thinking**
   De competentie om een veelheid aan data om te kunnen zetten in abstracte concepten. Dit omvat programmeervaardigheden.
6. **New Media Literacy**
   De competentie om met nieuwe digitale expessievormen te kunnen werken (foto, video, tekst, …).

7. **Transdisciplinarity**
   De competentie om in andere of grotere contexten te kunnen denken. (Uit de eigen ‘silo’ kunnen breken.)
8. **Design Mind-set**
   De competentie om te kunnen denken als een designer en zo oplossingen te kunnen bedenken.
9. **Cognitive Load Management**
   De competentie om efficiënt met grote hoeveelheden informatie om te gaan en productief te blijven.
10. **Virtual Collaboration**
    De competentie om te kunnen samenwerken in virtuele consellaties.

6.3 Competenties voor de specifieke doelgroepen

Jonge ondernemers

Jonge ondernemers hebben het volgende nodig:

- fundamentele en diepgaande vaardigheden wanneer het aankomt op zakendoen,
- specifieke vaardigheden of instrumenten om om te gaan met crises,
- de vaardigheid om waarschuwingen en signalen vroegtijdig te herkennen.

En op het gebied van persoonlijke competenties:

- een goed niveau van zelf-management,
- veerkracht en aandacht voor de persoonlijke gezondheid.

Jonge ondernemers werken vaak als micro- of solo-ondernemers, vooral wanneer ze hun bedrijf starten. Daarom hebben ze ook de volgende vaardigheden nodig:

- het gebruik van platformen voor acquisitie en samenwerking,
- teamworking met externe partners, vaak virtueel, interdisciplinair en intercultureel,
- netwerking,
- projectmanagement.

Werknemers met ondernemingszin

Competenties die vooral van belang zijn voor deze doelgroep omvatten:

- geavanceerde vaardigheden op het gebied van projectmanagement, en waar het digitale projecten betreft vooral ook *agile* projectmanagement, zoals scrum,
- communicatievaardigheden,
- leiderschapsvaardigheden.

Bogott *et al.* (2017) lijsten een aantal praktische vaardigheden op voor werknemers in startups, die ook toepasselijk zijn voor werknemers in andere groeibedrijven:

- communicatievaardigheden,
- interpersoonlijke vaardigheden,

- kunnen werken onder druk,
- toewijding,
- veerkracht,
- innovatiebereidheid,
- aanpassingsvermogen en flexibiliteit,
- tijdsmanagement en zelfmanagement,
- kunnen functioneren in een team,
- interculturele vaardigheden,
- netwerking.

Vrouwelijke ondernemers

Er zijn enkele specifieke competenties voor vrouwelijke ondernemers:

- de bereidheid en vaardigheid om (financiële) risico's aan te gaan, zoals het onderhandelen met financiers en banken,
- een geïnformeerd en gecontroleerd beslissingsnemingsproces,
- werk-/privé-balans.

6.4 Competenties voor specifieke subsectoren

Professionele competenties blijven van groot belang in de creatieve industrie in de toekomst. Per subsector bespreken we de competenties die in 2026 relevant zullen zijn.

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Ondernemers zullen een grondige kennis hebben van Big Data. Datagestuurde marketing systemen zullen in elke drukkerij ingevoerd worden en zich verlaten op een schat aan persoonlijke gegevens voor succesvolle marketingcampagnes. Hiervoor hebben toekomstige specialisten ook nood aan kennis over geautomatiseerde read-out data-algoritmes. Technisch inzicht in de automatisatie en networking van het machinepark zal een belangrijk aspect worden om de productie van editie 1 mogelijk te maken. Dit vereist ook deskundigheid in upstream en downstream productieprocessen van het machinepark. Het beheren van persoonlijke gegevens voor marketingdoeleinden maakt competenties inzake databeveiliging noodzakelijk om de privacy van de eindgebruiker te beschermen en anoniem te houden.

Verpakkingsbedrijven

Ondernemers moeten programmeervaardigheden beheersen om zo intelligente verpakkingsoplossingen te kunnen creëren. Deze programmeerkennis maakt het mogelijk om interfaces op te zetten die relevante bijkomende informatie aanleveren voor specifieke eindtoestellen. Software-specifieke competenties laten toe om professioneel te werken met 3D-simulatieprogramma's voor het ontwerp van innovatieve en ongewone verpakkingen. Expertise in innovatieve, goedkope en 100% recycleerbare verpakkingsmaterialen zullen van essentieel belang zijn voor de toekomst.

Sign & display

Voor de productie van displays moet men kennis hebben van contentcreatie en design creativiteit. Ook technische skills zijn vereist voor het onderhoud van defectieve displays. De productie van borden vereist ook competenties op het gebied van material science, om klanten innovatieve substraten en speciale inkten en vernissen te kunnen aanbieden.

Digitale-marketingbureaus

Als zelfstandige in digital marketing zijn social media marketingvaardigheden onontbeerlijk. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 contentcreatie, volledig beheerd door personeel. De juiste doelgroep moet echter aangesproken worden via de respectievelijke socialmediakanalen, en dit vereist dan ook klantoriëntatie. Daarenboven is kennis van data-analyse / management (vb. kunstmatige intelligentie) een belangrijke competentie om socialmediakanalen aan te wenden om het succes van marketingcampagnes te meten.

Gaming & apps

Technische vaardigheden met betrekking tot zowel augmented reality (AR) en virtual reality (VR) als mixed reality zullen van groot belang zijn om game solutions er steeds realistischer te laten uitzien. Om game solutions op maat van de eindgebruiker te kunnen ontwikkelen, moet de ontwikkelaar over competenties beschikken die hem/haar toelaten om zoveel mogelijk data over de potentiële eindgebruiker te verzamelen en er vertrouwelijk mee om te gaan. Ontwikkelaars moeten vb. game solutions ontwikkelen met leereffect voor scholen of universiteiten; hierbij zijn onderwerpspecifieke vaardigheden nodig om de content zo goed mogelijk aan te passen. Game solutions ontwikkelen is een zeer uitdagende business. Daarom hebben ondernemers de vaardigheden nodig om een waardecreërend netwerk op te bouwen met competente coöperatiepartners.

De onderstaande tabel (10) voegt alle ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie samen in een engelstalig overzicht.

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Table 10: Entrepreneurial skills in the future of the creative industries

7. Eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie

De (technologische) ontwikkelingen, de gigatrend digitalisering en de megatrends moedigen niet enkel het potentieel voor ondernemerschap aan in bijna elke industrietak, maar versterken ook de nood aan een ondernemers-mindset voor werknemers op quasi elk bedrijfsniveau.

Voor het individu betekent dit veel nieuwe job- en carrièremogelijkheden. Aan de andere kant worden werkgevers en managers geconfronteerd met nieuwe uitdaging op het gebied van bedrijfsstrategie, digitalisering en leiderschap. Deze studie beschrijft de vereiste competenties voor beide groepen.

Er bestaat niet zoiets als “een ultieme weg”, noch een blauwdruk of kaart die de weg wijst naar de toekomst van de creatieve industrie. Individuele werknemers, ondernemers én managers moeten zelf hun eigen specifieke pad naar de toekomst vinden en verder vormgeven.

Individuale werknemers moeten

- Concrete prospecten analyseren,
- Valkuilen en mogelijke obstakels identificeren
- Noden aan vaardigheden en competenties in kaart brengen, om zo een wenselijk werkperspectief te verkrijgen,
- Leren over methodes om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en
- Informatie verkrijgen over manieren (vb. cursussen) om hun competenties te verbeteren.

Het Thrive!-project heeft hiervoor enkele instrumenten ontwikkeld. Deze assessment-tools en awareness-checks zijn te vinden op https://www.thriveproject.eu/

Managers en werkgevers moeten

- Nagaan of en in welke mate hun bedrijf aandacht heeft voor ontwikkelingen en trends,
- Welke concrete impact en gevolgen, respectievelijk verschillende verantwoordelijkheden er zijn voor hun bedrijf,
- Wat ze kunnen ondernemen om de geïdentificeerde uitdagingen succesvol aan te pakken.

In eerste instantie moeten managers en werkgevers hun businessmodel verifiëren en nagaan in hoeverre deze toekomstbestendig is. Hiervoor kan de business model canvas gebruikt worden. Op basis van negen elementen kan het huidige businessmodel omschreven worden. Daarna kan voor iedere element gekeken worden naar toekomstperspectieven en mogelijke aanpassingen.

In een tweede stap zullen er concrete doelen gesteld moeten worden, en strategieën ontwikkeld moeten worden om deze doelen te realiseren. In deze fase kunnen de assessment tools en awareness scans van het Thrive!-project gebruikt worden op https://www.thriveproject.eu/. Deze geven informatie en advies over wat er te doen staat op

het gebied van leiderschap. Daarnaast moet er nagedacht worden over strategische partnerschappen, vooral met startups.

Hiermee kunnen concrete maatregelen ontwikkeld worden om bijvoorbeeld

- de competenties van werknemers te vergroten,
- gepaste incentives te creëren om gekwalificeerde en talentvolle werknemers te behouden (bijv. met individuele carrièrepaden).

Beide doelgroepen (individuen en managers) moeten zich zo goed mogelijk voorbereiden door zich te informeren, bijv. op basis van trendrapporten, gesprekken met experts (bijv. in sectorfederaties) en conferenties. Om concrete ondersteuning te krijgen kunnen consultants, universiteiten, kenniscentra, etc. ingeschakeld worden.

Noot:

De toekomst van de creatieve industrie is geen project met een vast start- en eindpunt. De ontwikkelingen vormen een continu proces, waarbij de principes van verandermanagement houvast kunnen bieden.

Referenties

Abel, Jörg (2018): Kompetenzentwicklungsbedarf für die digitalisierte Arbeitswelt, Düsseldorf.

Apenberg & Partner (Hrsg.) (2017): print goes digital 2.0 – Eine Bestandsaufnahme zur Digitalen Kompetenz in Druckindustrie udn Verlagswesen 2017, Hamburg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Fibitz, Alexandra/Stradtmann, Meike (2018): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen, Management und Controlling im Mittelstand, Wiesbaden.

Bin Shmailan, Abdulwahab (2016). Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. Journal of Entrepreneurship & Organization Management.

Blank, Steve/Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Start-ups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 1. Auflage 2014, Köln.

Bogott, Nicole/Rippler, Stefan/Woischwill, Branko (2017) : Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, Wiesbaden.

Bongiorno, Giorgio/ Rizzo, Daniele/ Vaia, Giovanni (eds.) (2018): CIOs and the Digital Transformation - A New Leadership Role, Cham.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): KOMPETENZ- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE BIS 2030 - Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Htrsg.) (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kurzfassung, Berlin.

Burns, Paul (2016): Entrepreneurship and small business. Start-up, growth and maturity, fourth edition, London.

BVDM (Bundesverband Druck und Medien) (2015): Geschäftsfeld 3D-Druck - Perpektiven für Druck- und Medienunternehmen. Orientierungshilfe für den Einstieg in die additive Fertigung dreidimensionaler Objekte, Berlin.

Conta Gromberg, Brigitte/Conta Gromberg, Ehrenfried (2015): Smart Business Concepts – Finden Sie die Geschäftsidee, die Ihr Leben verändert! 9 Schritte für Solopreneure und smarte Unternehmer, 3. Auflage 2015, Jesteburg.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden.

Deutscher Drucker (2017): Wie samrt ist Prinbt 4.0 in der Praxis? Das sagen Onlineprinter, Hersteller und MIS-Anbieter. E-Dossier, Ostfildern.

Deutscher Drucker (2018): Marktreport Druckindustrie. Daten und Fakten zum deutschen Druckmarkt. E-Dossier, Ostfildern.

Eberz, Sebastian (2018): Effectuation oder Causation? Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener Entrepreneure, Wiesbaden.

Eder, Martin (2016): Digitale Evolution Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird, Wiesbaden.

Eggers, Bernd/Hollmann/Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper et al. (2018), S. 43-68.

EGIN/Intergraf/UNI Global Union (2014): Future Skills in the Graphical Industry, Dronten/Brussels.

Faltin, Günter (2015): Wir sind das Kapital – Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie, Hamburg.

Faltin, Günter (2017): Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, durchgehend aktualisierte Neuausgabe, München.

Faltin, Günter (2018) (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden.

Fernandes, Louella (2018): PRINT2025 – Evolution or revolution? Global Market Insight Study. The future of print in the digital workplace. Executive Summary,

Generationdesign (2017): GENERATIONDESIGN Innovations-Landkarte, internal paper, Wuppertal.

Grichnik, Dietmar/Brettel, Malte/Koropp, Christian/Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, 2. Auflage, Stuttgart.

Grichnik, Dietmar/Gassmann, Oliver (Hrsg.) (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden.

Hausmann, Andrea/ Heinze, Anne (Hrsg.) (2017): Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Wiesbaden.

Innerhofer, Elisa/Pechlaner, Harald/Borin, Elena (eds.) (2018): Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions, Cham.

Jánszky, Sven Gábor/Abicht, Lothar (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Berlin.

Klug, Markus/Lindner, Michael (2017): Morgen weiß ich mehr. Intelligenter lernen und Arbeiten nach der digitalen Revolution, Hamburg.

Konrad, Elmar D. (2018): Entrepreneurial Behaviour and Financing Structures in the German Creative Industries. A Survey of Start-Ups and Young Growing Firms, in: Innerhofer et al. (2018), p. 25-44.

Keuper, Frank/ Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.) (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): Digital Business Leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management, Wiesbaden.

Kubr, Milan (Hrsg.) (2002): Management consulting: A guide to the profession, Genf.

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Brussels.

McKinsey Global Institute (ed.) (2018): Skill shift: Automation and the future of the workforce. Discussion Paper.

Neumann, Michael (2016): Wie Start-ups scheitern. Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden.

OECD (2017): Entrepreneurship at a glance, Paris.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Frankfurt am Main.

Pechlaner, Harald/Poppe, Xenia-Isabel (Hrsg.) (2017): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel, Wiesbaden.

Porcar, Ana Tur/Ribeiro, Soriano, Domingo Ribeiro (eds.) (2018): Inside the Mind of the Entrepreneur. Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior, Cham.

Reinnarth, Jörg/Schuster, Claus/Möllendorf, Jan/Lutz, André (2018): Chefsache Digitalisierung 4.0, Wiesbaden.

Richter, Nancy/Jackson, Paul/Schildbauer, Thomas (eds.) (2018): Entrepreneurial Innovation and Leadership. Preparing for a Digital Future, Cham.

Ries, Eric (2017): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, New York.

Ries, Eric (2013): Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 2. Auflage 2013, München.

Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the dgital age, New York.

Romano, Richard (2015): Transforming Today's Print Business for Tomorrow's Marketplace – The View From 2020. A White Paper.

Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung - Wege in eine neue Arbeitswelt, Berlin.

Stich, Volker (2017): Informationsmanagement trifft Disruption. 8. Aachener Informationsmanagement-Tagung 2017. Vortrag am 15.11.2017.

Wagner, David Jonathan (2018): Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden.

Westerman, George/Bonnet, Didier/McAfee, Andrew (2014): Leading digital. Turning technology into business transformation, Boston.

World Economic Forum (ed.) (2018): Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. White Paper, Geneva.

Z-Punkt GmbH (Hrsg.) (2014): CONNECTEDREALITY2025. Die nächste Welle der digitalen Transformation, Köln.

1042-2587-94-184$1.50
Copyright 1994 by
Baylor University

ET&P

The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions

Nancy G. Boyd
George S. Vozikis

The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Entrepreneurial intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. This paper further develops Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task, influences the development of both entrepreneurial intentions and actions or behaviors.

Entrepreneurship has been defined as "the creation of new enterprise" (Low & MacMillan, 1988, p. 141). This definition reflects a growing awareness that entrepreneurship is a "process of becoming rather than a state of being" (Bygrave, 1989, p. 21). Previous research in entrepreneurship has often focused on identifying the personal characteristics or traits that distinguish entrepreneurs from the general population rather than adopting a process-oriented approach (Low & MacMillan, 1988). For example, such factors as need for achievement (McClelland, 1961), locus of control (Brockhaus, 1982), risk-taking propensity (Brockhaus, 1980), and tolerance of ambiguity (Schere, 1982) have been identified and examined as possible traits associated with entrepreneurial behavior. The underlying assumption of these investigations has been that there are unique characteristics of entrepreneurs that may be isolated and identified (Romanelli, 1989). However, most of these factors have not been found to be unique to entrepreneurs, but rather they are common to many successful individuals, including managers (Brockhaus, 1982; Brockhaus & Horwitz, 1986; Gartner, 1985; Low & MacMillan, 1988). In addition, personality traits have not been found to be reliable predictors of future behavior (Ajzen, 1987, 1988; Gartner, 1989). Thus, attempts to develop a personality profile of the typical entrepreneur have been largely unsuccessful (Low & MacMillan, 1988).

Entrepreneurial research has also attempted to identify the social, cultural, political, and economic contextual factors that encourage new venture development, such as job displacement (Shapero & Sokol, 1982), previous work experience (Mokry, 1988), qual-

ity of urban life (Pennings, 1982), and ethnic group membership (Greenfield & Strickon, 1981). Bruno and Tyebjee (1982) identified several contextual factors that may stimulate entrepreneurship, including the availability of venture capital, governmental influences, accessibility of customers, suppliers and transportation, and the availability of such resources as a skilled labor force, land and facilities, and other support services.

In an attempt to go beyond descriptive research that identifies the context in which entrepreneurship occurs or the specific characteristics of the entrepreneur, Bird (1988) proposes a framework that focuses on the conscious and intended act of new venture creation. Entrepreneurial intention, or the state of mind that directs and guides the actions of the entrepreneur toward the development and implementation of the business concept, forms the basis of this framework. This perspective is process-oriented, directing attention toward the complex relationships among entrepreneurial ideas and the resulting outcomes of these ideas.

The purpose of this paper is to further develop Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task (Gist, 1987), influences the complex process of new venture creation. It is suggested that the concept of self-efficacy, derived from social learning theory (Bandura, 1977a, 1977b, 1982), plays an important role in the development of entrepreneurial intentions and actions. Recent research has investigated the influence of one aspect of social learning theory, observational learning, in the development of entrepreneurial career preferences (Scherer, Adams, Carley, & Wiebe, 1989; Scherer, Adams, & Wiebe, 1990; Scherer, Brodzinski, & Wiebe, 1990). This paper extends the application of social learning theory to include the broader concept of self-efficacy in the examination of new venture creation. A revised version of Bird's (1988) model is suggested in which the concept of self-efficacy is integrated with the development of entrepreneurial intentions and behavior. Finally, implications of the revised model for future research are discussed.

BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Bird's model of entrepreneurial intentionality is grounded in theory in cognitive psychology that attempts to explain or predict human behavior. Intentions have been conceptualized as being a function of beliefs that provide a link between beliefs and subsequent behavior (Fishbein & Ajzen, 1975). That is, people form attitudes toward performing a given behavior based on beliefs that performing the behavior will result in certain consequences, as well as normative beliefs about the behavior. Behavioral intention results from attitudes and becomes the immediate determinant of behavior. Fishbein & Ajzen (1975) illustrate this relationship as follows:

$$\text{Beliefs} \rightarrow \text{Attitudes} \rightarrow \text{Intentions} \rightarrow \text{Behavior}$$

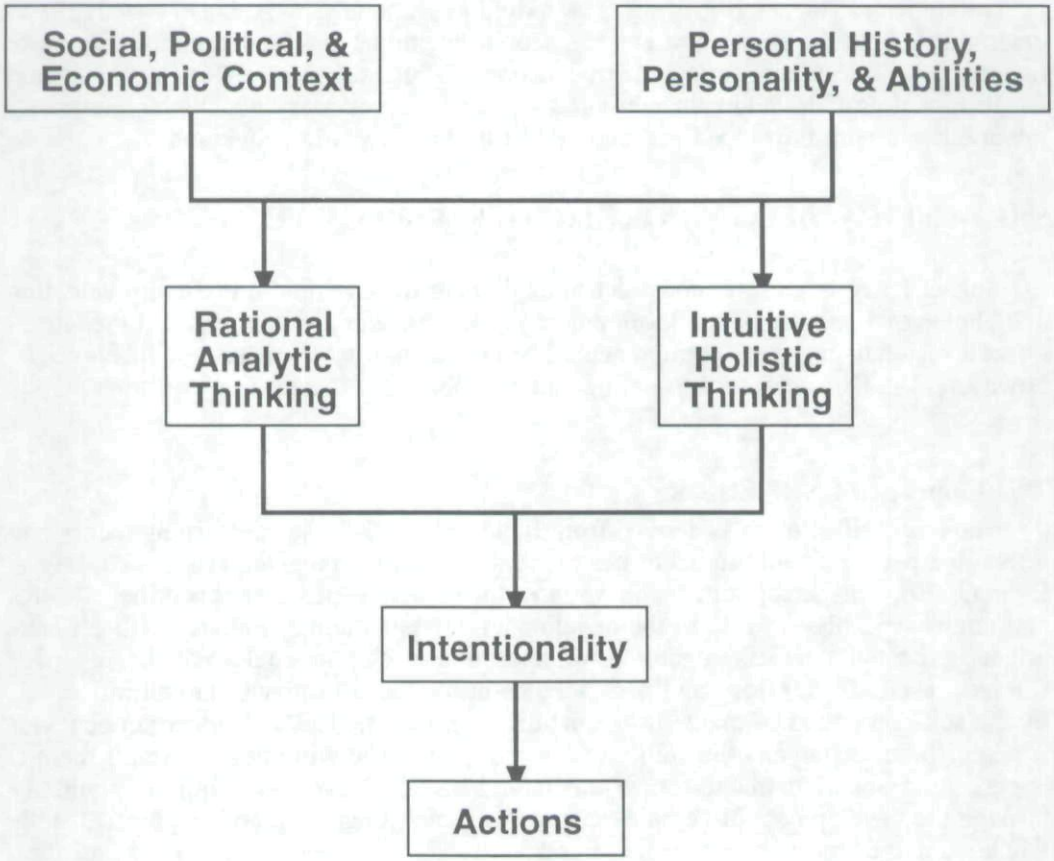
It is further suggested that there should be a strong relationship between the intention to perform a certain behavior and the actual performance of that behavior. Accordingly, it is proposed that "if one wants to know whether or not an individual will perform a given behavior, the simplest and probably most efficient thing one can do is to ask the individual whether he [or she] intends to perform that behavior" (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 369). Factors that influence the relationship between intention and behavior include the degree to which the intention and behavior are measured at the same level of specificity, the stability of the intention over time, and volitional control or the degree to which the person is able to carry out the intention (Ajzen, 1987; Fishbein & Ajzen, 1975). The relationship between intention and behavior is also influenced by personal

factors such as skills, abilities and willpower, and environmental factors, such as time limits, task difficulty, and the influence of other people through social pressure (Ajzen, 1987; Tubbs & Ekeberg, 1991).

Bird (1988, 1992) defines intention as a state of mind that focuses a person's attention, experience, and behavior toward a specific object or method of behaving. Bird further suggests that entrepreneurial intention directs critical strategic thinking and decisions and operates as a perceptual screen for viewing relationships, resources, and exchanges. Figure 1 illustrates Bird's (1988) conception of the contexts of entrepreneurial intentionality.

According to this framework, individuals are predisposed to entrepreneurial intentions based upon a combination of both personal and contextual factors. Personal factors include prior experience as an entrepreneur, personality characteristics, and abilities. Learned (1992) suggests that these background factors influence the propensity of the individual to found a new venture. The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. Entrepreneurial intentions may be directed toward the

Figure 1
Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



creation of a new venture or the creation of new values in an existing venture (Bird, 1988). Thus, entrepreneurial intentionality incorporates contextual factors and personal characteristics into a broader framework that attempts to explain why some people engage in entrepreneurial behavior.

THE NEED TO INTEGRATE SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL

Recent research in social psychology supports the need to modify Bird's model of entrepreneurial intentionality in order to incorporate antecedent factors that explain the strength of the relationship between intentions and behavior. Ajzen's theory of planned behavior (Ajzen, 1985, 1987) suggests that an important determinant of both intentions and behavior is perceived behavioral control. This factor describes the perceived ease or difficulty of performing a behavior, reflecting both the individual's past experience and anticipated future obstacles (Ajzen, 1987). Intentions are thought to reflect a person's willingness to pursue a given behavior, while perceived control takes into account the realistic constraints and limitations that may exist. As Ajzen (1987) points out, the concept of perceived behavioral control is closely related to the concept of self-efficacy (Bandura, 1977a, 1982). Both concepts refer to perceptual factors that are specific to the attainment of a given behavior or behavioral goal. Similarly, Krueger (1993) suggests that perceived feasibility, or the degree to which a person feels capable of successfully starting a business, is an important antecedent to the formation of entrepreneurial intentions. Self-efficacy, however, appears to be a broader construct that also provides insight into the sources of efficacy judgments that subsequently influence behavior and goal attainment. Thus, self-efficacy is proposed as an important explanatory variable in determining both the strength of entrepreneurial intentions and the likelihood that those intentions will result in entrepreneurial actions. The integration of self-efficacy into Bird's model provides added insight into the cognitive process by which entrepreneurial intentions are both developed and carried out through specific behaviors.

SELF-EFFICACY: A THEORETICAL PERSPECTIVE

Self-efficacy is a useful construct in explaining the dynamic process of evaluation and choice that surrounds the development of entrepreneurial intentions and the subsequent decision to engage in entrepreneurial behavior. In order to understand this process, however, it is first necessary to define and describe self-efficacy as a construct.

The Concept of Self-Efficacy

The term self-efficacy is derived from Bandura's (1977b) social learning theory and refers to a person's belief in his or her capability to perform a given task. According to Ryan (1970), self-perception, or the way in which a person perceives his or her abilities and tendencies, plays a role in the development of intentions. Similarly, self-efficacy affects a person's beliefs regarding whether or not certain goals may be attained. Choices, aspirations, effort, and perseverance in the face of setbacks are all influenced by the self-perception of one's own capabilities (Bandura, 1991). If a certain behavior is perceived to be beyond the ability of a person, he or she will not act, even if there is a perceived social demand for that behavior. Self-efficacy is acquired gradually through the development of complex cognitive, social, linguistic, and/or physical skills that are obtained through experience (Bandura, 1982; Gist, 1987). Thus, the acquisition

of skills through past achievements reinforces self-efficacy and contributes to higher aspirations and future performance (Herron & Sapienza, 1992).

The Sources of Self-Efficacy Beliefs

Individuals develop and strengthen beliefs about their efficacy in four ways: (1) mastery experiences (or enactive mastery); (2) modeling (observational learning); (3) social persuasion; and (4) judgments of their own physiological states (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989). An individual's performance judgments result from an integration and assimilation of efficacy information derived from all four of these sources (Gist & Mitchell, 1992; Lent & Hackett, 1987). The formation of self-efficacy is also influenced by the individual's assessment of the availability of resources and constraints, both personal and situational, that may affect future performance (Ajzen, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

The most effective way for individuals to develop a strong sense of self-efficacy is through mastery experiences or repeated performance accomplishments (Bandura, 1977a, 1982; Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Enactive mastery provides confirming experiences that contribute to positive estimations of future performance (Lent & Hackett, 1987). However, when people experience only easy successes, they become quickly discouraged by failure when it occurs. In order to gain a more stable and resilient sense of self-efficacy, it is necessary to have direct experience in overcoming obstacles through effort and perseverance (Wood & Bandura, 1989). Performance setbacks serve the useful purpose of teaching that sustained effort is usually necessary for success. In addition, if people develop a sense of confidence in their capabilities through experiencing success, failures and setbacks may be more effectively managed (Wood & Bandura, 1989).

Vicarious experience, or observational learning through modeling, provides a slightly less-effective method of strengthening self-efficacy (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Proficient role models convey effective strategies for managing situations, and they affect self-efficacy through a social comparison process (Wood & Bandura, 1989). That is, people form judgments of their own capabilities by comparing themselves to others. Through observational learning, an individual estimates the relevant skills and behavior used by a role model in performing a task, approximates the extent to which those skills are similar to his or her own, and infers the amount of effort versus skill that would be required to reach the same results (Gist & Mitchell, 1992). The effects of modeling are enhanced when there is a perceived similarity between the subject and model in terms of personal characteristics and capabilities and when the modeled behavior produces obvious consequences or results (Gist, 1987; Bandura, 1977a).

The third way in which self-efficacy may be strengthened is through social persuasion. Both persuasive discussions and specific performance feedback may be used to provide information regarding a person's ability to perform a task (Gist & Mitchell, 1992). If people receive positive feedback and realistic encouragement directed at convincing them that they are capable of performing a task, they may be more likely to exert greater effort (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). The danger in the use of this method is that beliefs of self-efficacy may be increased to unrealistic levels. Therefore, social persuasion should incorporate the assignment of tasks that develop self-improvement (mastery experiences) in order to insure success. In addition, it is important to consider such factors as the credibility, expertise, trustworthiness, and prestige of the persuading person when evaluating the usefulness of persuasive information (Bandura, 1977; Gist & Mitchell, 1992). This method, when considered alone, is usually less effective in

increasing perceptions of self-efficacy than mastery experiences and modeling (Bandura, 1982; Gist, 1987).

Finally, in assessing personal capabilities, people often rely partly on their own perceptions of their physiological states. That is, they may interpret their emotional arousal and tension as indications of vulnerability to poor performance. For example, anxiety may be viewed as debilitating fear that will increase the likelihood of failure and lower self-efficacy expectations (Gist, 1987; Stumpf, Brief, & Hartman, 1987; Wood & Bandura, 1989). Such factors as general physical condition, personality factors, and mood may affect self-efficacy by influencing the arousal a person experiences when confronted with a task (Gist & Mitchell, 1992). Empirical support exists for a negative relationship between anxiety level and self-efficacy expectations. That is, heightened anxiety levels contribute to low self-efficacy expectations (Stumpf, Brief, & Hartman, 1987). Thus, in order to strengthen perceptions of self-efficacy, people should take steps to enhance their emotional and physical status and reduce stress levels (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989).

Distinguishing Between Self-Efficacy and Other Constructs

It is important to make a distinction between self-efficacy and the concept of locus of control, as well as concepts associated with expectancy theory. Internal locus of control is defined as the perception that rewards are contingent on an individual's own behavior. On the other hand, external locus of control refers to the belief that rewards are controlled by outside factors (Rotter, 1966). Locus of control is a generalized construct that covers a variety of situations, while self-efficacy is task- and situation-specific (Gist, 1987). Thus, individuals may exhibit a strong internal locus of control in general, but may have low self-efficacy with regard to certain specific tasks (Bandura, 1977a).

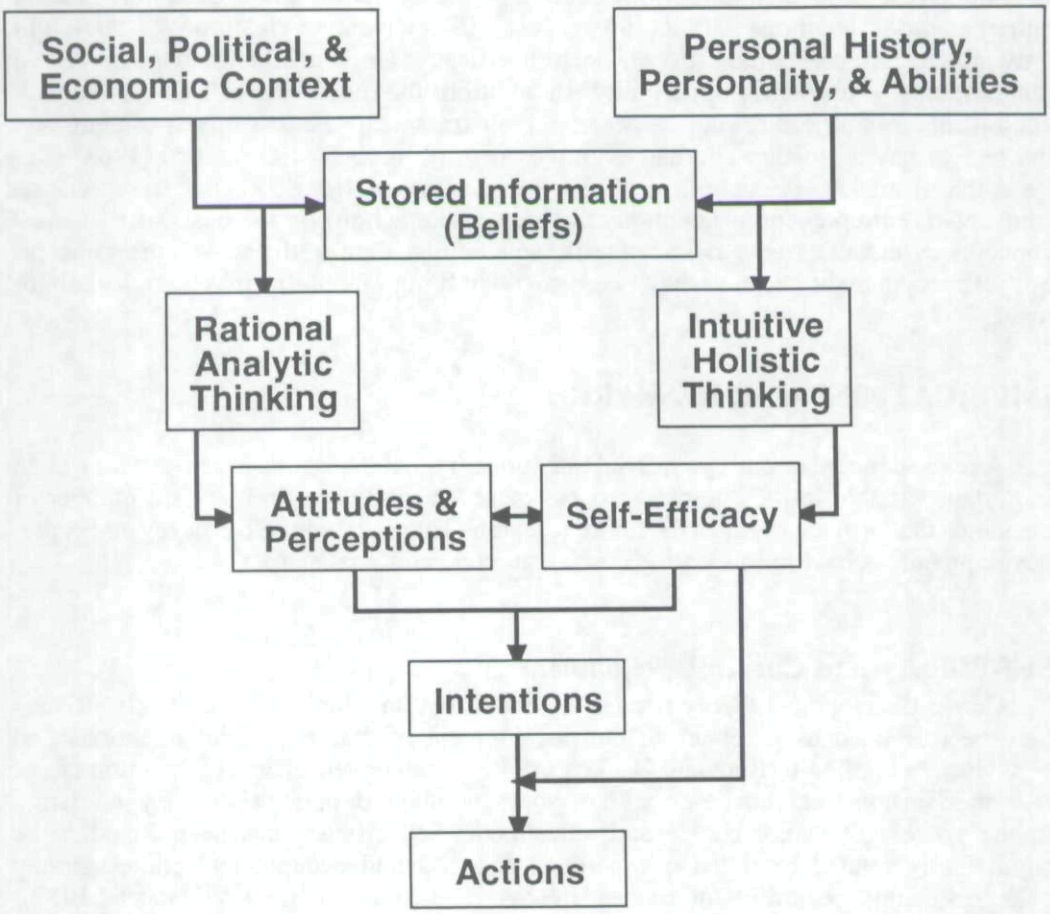
Self-efficacy is often confused with E_1 or the belief that effort will lead to desired performance, as well as outcome expectations or E_2. Self-efficacy differs from E_1 in that self-efficacy focuses on a conviction that one can carry out a required behavior (Gist, 1987). Self-efficacy is considered to be a broader concept than E_1, extending beyond mere effort considerations to include such factors as mood and coping abilities under stress (Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992). In addition, self-efficacy is viewed as having a generative influence on performance through the use of individual ingenuity, resourcefulness, and other skills and subskills (Mitchell & Gist, 1992).

On the other hand, self-efficacy differs from E_2 in that it refers to a person's judgment of his or her ability to execute a certain behavior pattern rather than the likelihood that the behavior will lead to certain consequences. Thus, self-efficacy beliefs emphasize an assessment of capability (''Can I do this?'') as opposed to a concern with outcome expectations (''If I do this, what will happen?'') (Lent & Hackett, 1987). The distinction between self-efficacy and the concepts associated with expectancy theory has been widely discussed in the literature (for a complete discussion see Bandura, 1984; Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

INTEGRATION OF SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Figure 2 provides a revised version of Bird's model of the contexts of entrepreneurial intentionality. Ryan (1970) proposes that human behavior is affected by conscious purposes, plans, goals, or intentions. Intentions are formed based on the way in which people perceive their social and physical environment, as well as the way in which they

Figure 2
A Revised Model of Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



anticipate the future outcomes of their behavior. Perceived situations, expectations, attitudes, beliefs, and preferences influence the development of intentions and these perceptions are further influenced by factors that are unique to the historical development of the individual. People develop a repertory of "stored products" or prepared reactions to environmental stimulation that are products of their past history (Ryan, 1970). This is illustrated in Figure 2; stored information evolves from the personal and contextual variables that have been the subject of previous research and influences the thought processes of the prospective entrepreneur.

The model further suggests that attitudes and perceptions regarding the creation of a new venture develop from these thought processes (through rational analytic thinking and intuitive holistic thinking) and influence the behavioral intentions of the prospective entrepreneur. Self-efficacy is also an outcome of these cognitive thought processes, and the development of self-efficacy is particularly influenced by mastery experiences, observational learning, social persuasion, and perceptions of physiological well-being that have been derived from the personal and contextual variables. Consistent with Ajzen's (1985) theory of planned behavior, attitudes toward entrepreneurship and perceived

self-efficacy beliefs regarding the likelihood of success or failure will subsequently influence the development of entrepreneurial intentions.

Finally, the model provided in Figure 2 suggests that perceived self-efficacy will moderate the relationship between the development of entrepreneurial intentions and the likelihood that these intentions will result in entrepreneurial actions or behavior. That is, entrepreneurial intentions will not always result in new venture creation. A person will only initiate entrepreneurial actions when self-efficacy is high in relation to the perceived requirements of a specific opportunity. In addition, the individual will assess the psychological costs of failure such as personal embarrassment, the loss of self-esteem, and the fear of having to find alternative employment (Campbell, 1992). Bird (1988) suggests that it may be possible to distinguish entrepreneurs from potential entrepreneurs (those with entrepreneurial intentions that never take action) on the basis of how such concepts as career, work, risk, rewards, and family align with the venture concept. Self-efficacy may be the underlying construct that brings about this psychological alignment.

IMPLICATIONS FOR RESEARCH

A revised model of entrepreneurial intentionality that incorporates self-efficacy as an important variable in the complex process of new venture creation poses a number of questions that provide avenues for future research. These include self-efficacy and career development, behavioral modeling, social support, and goal setting.

Self-Efficacy and Career Development

Career development theory is one framework within which the role of self-efficacy may be examined as it relates to the development of entrepreneurial intentions and behavior. According to Betz and Hackett (1986), "career self-efficacy" is a domain or task-specific construct that describes a person's judgment of personal efficacy in relation to the process of career choice and adjustment. Self-efficacy has been found to be significantly related to stated occupational interests and occupational choice among college students, regardless of gender (Betz & Hackett, 1981; Lent & Hackett, 1987). Thus, career self-efficacy may be an important variable in determining whether or not entrepreneurial intentions are formed in the early stages of a person's career. This relationship may be summarized in the following proposition:

> Proposition 1: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy in the early stages of career development, the stronger the entrepreneurial intentions.

For many people, however, the actual initiation of an entrepreneurial venture represents a transition among career forms (Kanter, 1989). For example, Cooper and Dunkelberg (1984) found that among a sample of people who had started or purchased their own business, 64.5% had previously held two or more jobs. In addition, in a study of older males, Fuchs (1982) found that men with professional, sales, and managerial experience were more likely to be self-employed at the end of their careers. This implies that past job experience may be an important key to the development of self-efficacy beliefs through the confirming experience of enactive mastery. In addition, individuals may form entrepreneurial intentions early in their careers, but not act upon these intentions until the process of enactive mastery provides the level of confidence necessary to

anticipate success in an entrepreneurial venture. Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 2: Enactive mastery acquired through previous career experience will be positively related to the development of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 3: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the stronger the entrepreneurial intentions, the higher the probability of entrepreneurial actions during the later stages of one's career.

Similarly, the concept of enactive mastery may also explain why some people choose to enter a new venture after experiencing a job loss or displacement (Mokry, 1989). A career disruption, such as a job loss, retirement, or relocation due to the transfer of a spouse, often results in the creation of a new venture (Hisrich, 1990). In addition, research indicates that individuals who are in the later stages of career development often tend to realize career growth from job loss. On the other hand, when job loss occurs in the early stages of career development, the process of providing competence is interrupted (Latack & Dozier, 1986). This research suggests the following proposition:

Proposition 4: The experience of enactive mastery acquired through previous job experience will contribute positively to the acquisition of entrepreneurial self-efficacy and will lead to a higher probability of entrepreneurial actions after a career interruption.

Self-Efficacy and Observational Learning

The contribution of observational learning through modeling to entrepreneurial self-efficacy is supported by research findings that show that entrepreneurs tend to have parents who were also self-employed (Bowen & Hisrich, 1986; Mokry, 1989; Scherer et al., 1989; Shapero & Sokol, 1982). Research suggests that the presence of a parent entrepreneurial role model affects career expectations, education and training aspirations, and self-efficacy regarding the preference of an entrepreneurial career. An interesting outcome of this research is that individuals who observe a low-performing parental role model also possess expectations of pursuing an entrepreneurial career, although their self-efficacy and education and training aspirations may be lower than those of individuals who observe a high-performing parental role model (Scherer et al., 1989).

Likewise, the influence of observational learning through modeling on the development of self-efficacy beliefs may extend to mentor relationships in which the individual has the opportunity to work under the guidance and direction of a successful entrepreneur. Many of the functions of the mentor relationship may increase entrepreneurial self-efficacy, such as sponsorship, coaching, access to challenging work assignments, and access to important informal social networks through which information is exchanged (Kram, 1983). Based on the research regarding behavioral modeling, the following propositions are offered:

Proposition 5: The presence of an entrepreneurial role model positively affects the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 6: The higher the degree of self-efficacy stemming from the presence of

an entrepreneurial role model, the stronger the entrepreneurial intentions and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Self-Efficacy and Social Support

The influence of social persuasion and perceived physiological well-being on the development of self-efficacy beliefs is less evident in the entrepreneurial research. Social support theory may provide a means for examining these sources of self-efficacy beliefs as they relate to the development of entrepreneurial intentions and actions. Social support theory proposes that the support received from interpersonal relationships has a positive effect on how a person copes with stress or life change. Individuals rely on relationships to provide emotional reassurance, needed information, and instrumental aid (Fisher, 1985). According to the assets-benefits hypothesis, social support directly benefits overall personal well-being by providing positive affect, enhanced self-worth, and a sense of stability to one's life (Cohen & Wills, 1985). On the other hand, a lack of social support may contribute to increased anxiety and a diminished sense of physiological well-being. Thus, social persuasion may be viewed as a form of social support that enhances self-efficacy beliefs. In addition, after a job loss, verbal persuasion in the form of positive feedback may influence career self-efficacy in general, as well as entrepreneurial self-efficacy, by framing the loss in positive or negative terms. If the source of social support is also a trusted and successful role model to the individual, verbal persuasion may exert an even more profound influence on the development of entrepreneurial self-efficacy. Thus, the following propositions are offered:

Proposition 7: The greater the degree of social persuasion derived from social support through interpersonal relationships, the higher the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 8: The greater the degree of entrepreneurial self-efficacy stemming from social persuasion, the stronger the entrepreneurial intentions, and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Proposition 9: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest, when there is a high degree of self-efficacy stemming from both the presence of an entrepreneurial role model **and** strong social persuasion from social support received from interpersonal relationships.

Self-Efficacy and Goal Setting

Self-efficacy influences personal goal setting and goal commitment. People who perceive a high sense of self-efficacy set more challenging goals for themselves and possess a stronger commitment to these goals. These individuals are also more likely to construct or visualize success scenarios that guide performance than people who are low in self-efficacy (Wood & Bandura, 1989). Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 10: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy, the higher the degree of goal setting and the stronger the goal commitment.

Proposition 11: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the higher the degree of goal setting and goal commitment, the stronger the entrepreneurial intentions.

Proposition 12: The probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy **and** a high degree of goal setting and goal commitment, **and** strong entrepreneurial intentions.

Finally, the following overall proposition is suggested which integrates these areas of research:

Proposition 13: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy stemming from enactive mastery, an entrepreneurial role model, social persuasion derived from social support, **and** a high degree of goal setting and goal commitment.

CONCLUSIONS

A sense of personal efficacy that is both accurate and strong is essential to the initiation and persistence of performance in all aspects of human development (Lent & Hackett, 1987). Therefore, Bird's (1988) model describing the contexts of entrepreneurial intentionality can be revised and strengthened by including the concept of self-efficacy as a means of explaining both the development of entrepreneurial intentions and the conditions under which these intentions may be translated into action.

As suggested in the revision of Bird's model, the relationship between self-efficacy and performance (or behavior) has direct implications for the development of entrepreneurial intentions and actions. First, activities and environments are selected by people based on their judgments or perceptions of personal self-efficacy. Activities and situations that are viewed as exceeding their coping abilities are avoided in favor of situations they judge themselves capable of managing (Wood and Bandura, 1989). Not only does self-efficacy affect the choice of settings and activities, but it also affects skill acquisition, effort expenditure, and the level of persistence exhibited in the face of obstacles (Bandura, 1982; Gist, 1987). In addition, self-efficacy is enhanced through persistence since those who engage more frequently in task-related activities benefit from more mastery experiences (Gist, 1987).

The concept of self-efficacy further contributes to Bird's model because it determines the level of motivation and effort that people will exert and how long they will persevere. People who have strong beliefs regarding their capabilities will be more persistent in their efforts and will exert greater effort to master a challenge. On the other hand, people with low self-efficacy tend to experience stress and depression that limits or impairs their level of functioning (Wood & Bandura, 1989).

Thus, the identification of key efficacy perceptions may be useful in determining the future performance levels of individuals engaged in the process of new venture creation since a person's conviction that he or she can master new situations may affect future performance (Gist, 1987). That is, a person who has experienced past successes on the job may experience greater levels of self-efficacy when faced with similar circumstances in new situations. This individual may set higher personal goals, may be more persistent in overcoming obstacles, and perform better in the long run. Furthermore, the proposed revision of Bird's model that includes perceptions of self-efficacy suggests that personal

self-efficacy may also be instrumental in determining who will be more successful in the process of new venture creation. Such a perspective may contribute to our understanding of why many new ventures fail in the first few years of operation.

From a practical perspective, career development theory poses a possible framework from which to examine more closely the process of new venture creation as a career option within the context of Bird's revised model. Kanter (1989) suggests that the study of individual career transitions be expanded to include the passage from one career form to another. Most research has focused on job mobility patterns within and across established firms, and self-employment has largely been overlooked in the analysis of careers (Carroll & Mosakowski, 1987). Although considerable attention has been directed toward the problems related to the transition from professional to managerial roles within the organization, little is known regarding how experience in one career track (e.g., managerial, professional, etc.) affects performance in another career form such as entrepreneurship.

In addition, career development theory has largely overlooked entrepreneurship as a career option, focusing instead on the career movement of individuals between positions in existing organizations. Lent and Hackett (1987) call for broadening the scope of career self-efficacy research by including more diverse subject populations, tasks, and experimental designs. The incorporation of entrepreneurship into research on career self-efficacy would contribute to achieving this goal.

The measurement of career self-efficacy as a construct, however, poses some unique measurement questions. Since self-efficacy beliefs are domain-specific, it is important to consider what is being measured and how (Lent & Hackett, 1987). The revision of Bird's model provided in Figure 2 specifies two relevant levels for considering self-efficacy beliefs: (1) prior to the development of entrepreneurial intentions, and (2) prior to the development of entrepreneurial actions. Most research has focused on the development of entrepreneurial intentions by examining career expectations. Longitudinal research designs are required in order to ascertain if these expectations subsequently result in entrepreneurial behaviors. In addition, in isolating the construct of self-efficacy, it is important to distinguish it from other constructs such as self-esteem, internal locus of control, career choice certainty, E_1 and E_2 in expectancy theory, and achievement motivation (Gist, 1987; Lent & Hackett, 1987).

The integration of the concept of self-efficacy into the study of entrepreneurship through the revision of Bird's model provides a new perspective that goes beyond descriptive research in investigating new venture development. Rather than seeking to identify a list of contextual factors and stable personality characteristics that influence entrepreneurial behavior, the investigation of self-efficacy provides a more dynamic approach to understanding the process of becoming an entrepreneur. For example, Hisrich and Bowen (1986) suggest that a lack of self-confidence is a major obstacle in the career development of potential female entrepreneurs. Likewise, rather than investigating self-confidence as a personality trait, an examination of perceived self-efficacy provides insight into the broader cognitive process involved in the formation of entrepreneurial intentions and actions. Past research has largely overlooked the importance of such a variable in explaining entrepreneurial behavior.

REFERENCES

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior,* pp. 11-39. Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social

psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, pp. 1-63. San Diego: Academic Press.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, UK: Open University Press.

Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.

Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.

Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research, 8*, 213-229.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 248-287.

Betz, N. E., & Hackett, G. Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*, 279-289.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review, 13*(3), 442-453.

Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 11-20.

Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review, 11*(2), 393-407.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal, 23*(3), 509-520.

Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 39-56. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48. Cambridge, MA: Ballinger.

Bruno, A. V., & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 288-307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice, 14*(1), 7-26.

Campbell, C. A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 21-27.

Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly, 32*, 570-589.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.

Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1984). Entrepreneurship and paths to business ownership. Paper No. 846, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management, 11,* 39-53.

Fuchs, V. R. (1982). Self-employment and labor force participation of older males. *Journal of Human Resources, 17,* 334-357.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review, 10*(4), 696-706.

Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice, 14*(1), 27-37.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review, 12*(3), 472-485.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*(2), 183-211.

Greenfield, S. M., & Strickon, A. (1981). A new paradigm for the study of entrepreneurship and social change. *Economic Development and Cultural Change, 29*(3), 467-499.

Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior, 18,* 326-339.

Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 49-55.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45,* 209-222.

Hisrich, R. D., & Bowen, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review, 11,* 393-407.

Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory,* pp. 506-521. New York: Cambridge University Press.

Kram, K. E. (1983). The phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26,* 608-625.

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18*(1), 5-21.

Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review, 11*(2), 375-392.

Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organizational formation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 39-48.

Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior, 30,* 347-382.

Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management, 14*(2), 139-161.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mokry, B. W. (1988). *Entrepreneurship and public policy*. New York: Quorum Books.

Pennings, J. M. (1982). The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal, 25*(1), 63-79.

Romanelli, E. (1989). Organizational birth and population variety. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior,* pp. 211-246. Greenwich, CT: JAI Press.

Rotter, J. (1966). Generalized experiences for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80,* (1, Whole No. 609).

Ryan, T. R. (1970). *Intentional behavior: An approach to human motivation*. New York: The Ronald Press Company.

Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings,* pp. 404-408. New York: Academy of Management.

Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on the development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice, 13*(3), 53-71.

Scherer, R. F., Adams, J. S., & Wiebe, F. A. (1990). Developing entrepreneurial behaviors: A social learning theory perspective. *Journal of Organizational Change and Management, 2,* 16-27.

Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. A. (1990). Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach. *Journal of Small Business Management, 28*(2), 37-44.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship,* pp. 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior, 31,* 91-108.

Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review, 16*(1), 180-199.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14*(3), 361-384.

Nancy Boyd is Assistant Professor of Management at the University of North Texas.

George Vozikis holds the Alvah H. Chapman, Jr. endowed chair in Business Administration at the Citadel.

Copyright of Entrepreneurship: Theory & Practice is the property of Blackwell Publishing Limited and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Journal of Entrepreneurship & Organization Management

Shmailan, J Entrepren Organiz Manag 2016, 5:4
DOI: 10.4172/2169-026X.1000203

Review Article Open Access

Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study

Abdulwahab Bin Shmailan*

Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA

Abstract

The purpose of this literature review is to examine the characteristics of male and female entrepreneurs globally. This document will compare and contrast the similarities and differences between the two regarding on risk tolerance, financing, management, motivation and network. The literature review will explain what entrepreneurship is, who are the entrepreneurship and entrepreneurship traits. There also may be consistency in the barriers they face as well as their global counterparts.

Keywords: Male; Female; Entrepreneurship; Characteristics; Traits

What is Entrepreneurship?

The word entrepreneur comes from the French word "entreprendre" which means to "undertake" [1]. The word entrepreneur was first used by Cantillon in the early 1700's to describe someone who takes a risk by purchasing certain things at one price and by selling another unknown price. The French further defined an entrepreneur as someone who had certain personal traits that made them produce more [2]. Entrepreneurs identify opportunities and then found organisations that capitalise on them [3]. Mintzberg believes that entrepreneurship is taking the vision of the entrepreneur and realizing it. Growth is an essential quality of any entrepreneurial venture and growth represents success [4].

Entrepreneurship is a key element of the success of any economy. Every day entrepreneur's generate economic growth, create new jobs, form new businesses, increase exports, reduce imports, and foster creativity and innovation. In Poland, entrepreneurship has been essential to the renewal and development of the economy. Entrepreneurs are able to take risks, introduce innovation, adapt to change and work in a highly-competitive environment. They are very important in an unstable and transformational economy. Entrepreneurs in India are helping to reduce poverty and growing the new middle class in India. Everyday individuals with a little money, resourcefulness and a drive to succeed are becoming entrepreneurs [5]. In an article by Lee and Venkataraman [6] they defined entrepreneurship as: "the search process of alternative or new opportunities". Entrepreneurism is not an alternative to employment. It is starting a new venture that requires a person's time, energy, and financial resources.

According to GEMS (2004) there are two ways to measure entrepreneurial activity. The first is to compare self-employment and total employment in an economy. The second is to examine the different levels of entrepreneurial activities from start-up to mature enterprise. GEMS (2004) has identified four types of entrepreneurial enterprises. The first is the Nascent enterprise, a relatively new venture that was started within the last year. The second are the Baby Enterprises that have been operating for between 4 and 42 months. The third types are Established Enterprises that have been operating for more than 42 months.

There are many factors that influence a person's decision to become an entrepreneur. Some become entrepreneurs because they are unemployed, others are downsized and others their jobs may be outsourced. They become entrepreneurs for more economic stability and to help stimulate the economy. These individuals can be driven to become entrepreneurs for the sense of independence, a family tradition of entrepreneurialism, to gain status, and because they want to create new products and services. Discrimination based on gender and race can also contribute to the desire to become an entrepreneur. These groups may not have the career opportunities that others have. They may also not receive the same pay. Being an entrepreneur provides them with the opportunity to earn more money [7]. In some countries, like the UK being an entrepreneur may be the only way to make a living [8].

One emerging sector of entrepreneurism is social entrepreneurship. In this model social or community goals play a part in the starting of a new organisation. These organisations are said to be trading in the social economy. According to Mort the main objective of social entrepreneurship is to "create superior social value for their clients". The concept of social entrepreneurship according to Brinckerhoff is a key ingredient to the success of a not for profit organisation. Social Entrepreneurship is a vital part of the economy. In Europe employment in this sector can range from 3.3 to 16.6%. Social entrepreneurship can be for profit businesses and businesses with a social conscience. Two examples of the latter are Timberland and the Body Shop. Both of these organisations donate profits to charity and support social programs throughout the world.

Not all entrepreneurs are managers of their businesses. Entrepreneurs can have different roles on their businesses depending on how their business is set up .An entrepreneur can operate on three basic levels. The may have started their own enterprises. They may work for other entrepreneurs. And thirdly, they may be an entrepreneur who is part of a larger enterprise. The third classification can be called intrapreneurship [9].

The following section talks about who are entrepreneurs and what factors influence their decisions to become entrepreneurs. They are

***Corresponding author:** Abdulwahab Bin Shmailan, Associate Professor, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, Tel: 00966506188702; E-mail: asns2010@gmail.com

Recieved December 01, 2016; **Accepted** December 19, 2016; **Published** December 25, 2016

Citation: Shmailan AB (2016) Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. J Entrepren Organiz Manag 5: 203. doi: 10.4172/2169-026X.1000203

Copyright: © 2016 Shmailan AB. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

different from employees and recognize opportunities and then exploit them.

Who are the Entrepreneurs?

Entrepreneurs are people who can take information and find new opportunities that other people do not have to capacity to do so [10]. Entrepreneurs are visionaries who identify opportunities, act on them and start new businesses [11]. Entrepreneurs are opportunists who must be always aware of the ever-changing environment around them [11]. They then take those new opportunities, evaluate them and exploit in the marketplace. This can be done by introducing new products and services, expanding into new markets, inventing new processes and acquiring raw materials in a new way [12]. Entrepreneurs are self-employed and they create and run new businesses [13]. According to Gartner, an entrepreneur is someone "who started a new business where there was not before". Entrepreneurs use a wide range of tools to accomplish their visions including creating, adapting, founding and managing.

Entrepreneurs are people who start and manage a small business. They do not have organisational constraints like managers do. They are highly motivated to achieve and can readily accept a challenge. An entrepreneur is also willing to take on a risk a traditional manager would not be willing to take on. Entrepreneurs choose owning their own businesses because it suits their personality and likewise managers choose to work in organisations because that suits their personality.

Family can influence someone's decision to become an entrepreneur. In the early stages of development parents may serve as a role model to the budding entrepreneur. Research suggests that there is a connection between a parent being an entrepreneur and their children becoming entrepreneurs. Their parents' attitude and actions becomes a strong role model for the child. They often are the inspiration for the child to follow in their footsteps. Many women entrepreneurs come from a family who has an entrepreneurial background.

Entrepreneurs come from all age groups. Most make the decision to start their own enterprise between the age of 25 and 40. By this time they will have gained enough work experience and have enough knowledge. They will have enough background to make the decision to start their own business, be more confident in their own abilities and to understand the potential of the business they want to start. Many entrepreneurs also have served an "apprenticeship" in a SME that also gives them the skills they need [14].

Education can play a role in the decision to become an entrepreneur. Many become entrepreneurs because they do not have the formal qualifications that managers have in corporations. They can be passed over when it comes time for promotions because of their limited education. This can be the impetus to start a new business and leave the corporate environment. Most entrepreneurs are better educated than the general public.

Research has shown that there are distinct differences between entrepreneurs and small business owners [15]. The research has shown that entrepreneurs are more interested in maximising profits, generating growth, fostering innovation and exploiting opportunities rather than resources. Small business owners are more interested furthering there personal goals, spending most of their time in the business and linking business with family needs and desires. People may own a business simply to generate a living for their families [15].

The next section will examine whether or not there are certain traits or characteristics that are common to entrepreneurs. It will also discuss how these traits influence their decisions to become entrepreneurs.

Entrepreneurial traits

Research suggests that there are certain traits that are common in entrepreneurs. The process of becoming an entrepreneur may be due to the inherent nature of these characteristics rather than a rational process [1]. Entrepreneurs may look at the risk of becoming an entrepreneur vs. the financial return they will get from the traditional workforce [10].

Entrepreneurs have certain natural characteristics that make them successful [11]. They have more energy than the normal person. According to Ang and Chang entrepreneurs are hard workers and have the ability to overcome obstacles. They seek opportunities and solutions. Entrepreneurs are self-reliant and good internal self-control. They are also very perceptive and can easily identify new business ideas, new products or new markets and determine whether or not the new venture is viable [16]. In general entrepreneurs like to be the dominant person in the business and are driven to influence others. They like to get people to do what they want and like to direct the activities of those below them [9].

Entrepreneurs are people who believe that they can control their destiny and are much focused. This ability to concentrate on the new venture and confidence in their abilities is very necessary for the entrepreneur. In order to undertake the risk of starting a new business a person must be confident that it will succeed. Without this confidence a person may not take the risk. They may not be able to handle the obstacles and challenge of starting up a new business. A person with strong inner control and focus will be able to shoulder the burdens easier. Individuals with this focus will be able to keep up the energy and drive necessary to successfully launch the new business.

Some would argue that entrepreneurs are born and not made [17]. One such opinion was expressed by psychologist Alan Jacobwitz. In a study that was conducted using interviews of over 500 entrepreneurs Jacobwitz found that there were certain common character traits that entrepreneurs had. Entrepreneurs strive for independence. They can be loners. Most are restless and looking for new challenges. And most have very high self-confidence [17]. There has been additional research conducted to suggest that there may be other factors that foster entrepreneurship. Entreprenuers may be influenced by a number of factors like differing perceptions, personal characteristics, values, background and environment [18]. The choice to be an entrepreneur may be influenced by an individual's characteristics, the environment they are operating in, the business environment, their goals and whether or not they have a valid business idea [18].

Entrepreneurs are also risk takers. Risk is based on the interpretation of external events and circumstances. Entrepreneurs differ on their perception of risk [19]. Research show that entrepreneurs are better at determining risk potential, what the reward will be and are able to manage the uncertainties associated with risk. The ability to take risks is a primary characteristic of the entrepreneur [14]. Entrepreneurs often take advantage of untapped opportunities and in doing so they must manage risk effectively. Entrepreneurs have to be flexible and have keen insight [20].

Sexton [21] found that entrepreneurs are visionaries who form an image of their business that helps guide them to success. To grow an entrepreneur must effectively communicate their vision to their employees and stakeholders. The entrepreneur must have

clear intentions of where they want to go. The inspiration that an entrepreneur has for a business must be followed up with consistent attention and intention. Entrepreneurs are goal oriented and focus to achieve their goals [22].

Entrepreneurs have certain traits that help them to become entrepreneurs. They are risk takers, have high energy, are visionaries, can exploit opportunities, are confident and hard workers. The following section Female Entrepreneurship will be discussed including the traits of female entrepreneurs. It will also discuss their contribution to the economy, why they started their businesses, and their management styles.

Differentiating Between Male and Female Entrepreneurs

There are successful male and female entrepreneurs all over the world. Research has found that there are some characteristics that are found in both men and women. There are some distinct differences that do exist between the two. The basic themes are their decision making styles, risk tolerance, goals for the business, financing of the business, management styles, networking ability, motivations.

General characteristics of female and male entrepreneurs

Contemporary research has shown that there are some differences between men and women when it comes to entrepreneurship. Male and female entrepreneurs may be similar demographically and psychologically. They tend to be married and be the first born child. First born children are more likely to achieve according to a study conducted by Harvard and Columbia universities. Female entrepreneurs tend to pursue degrees in liberal arts rather fields like engineering or more technical disciplines [23]. It is a much more difficult decision for a woman to become an entrepreneur than men. Women are more sensitive to men when it comes to non-financial issues [23]. Both men and women have experience prior to starting a business. They also may have role models and mentors who help them make their decision to become entrepreneurs.

Table 1 shows that male and female entrepreneurs make decisions differently. Men tend to make them quicker and women need more time. Male entrepreneurs focus on making sure costs are under control and are more profit driven. Women seek to make a social contribution and want to insure their quality. The table also shows that men and women tend to start different kinds of enterprises. When it comes to financial risk, men are more willing to undertake the risk than women. Men and women also differ in how they manage their businesses. Men tend to be more task oriented than women. Good relationships with employees are more important to women. The table indicated that male and female entrepreneurs have differing characteristics.

Female entrepreneurs have goals that drive them to achieve that may be different than those of males. The next section discusses the business goals for male and female entrepreneurs.

Business goals for male and female entrepreneurs

There are differences between men and women when it comes to business goals and management styles [23]. Male and female entrepreneurs often start a business to have more autonomy and control. They also want the income and the personal satisfaction a business can give them. Men tend to focus on the economic reasons for business ownership whereas women also seek to make some kind of social contribution [24]. Women also may become entrepreneurs to achieve their own or their spouses dream.

There may be more inherent reasons for women to start up a business. There goals are not just financial, the have a deeper meaning [23]. In a study by Moore and Buttner [25] they found the most important reason women become entrepreneurs is that they want to feel self-fulfilled. Women care about their clients and feel some sort of societal responsibility a well.

In a study by [26] they found that female entrepreneurs were more likely to close their businesses, had fewer resources to start their businesses. The study also revealed that women used innovative strategies to overcome the shortages they faced. Women focused more on product quality than men who focused more on customize and be cost efficient. In managing women empowered their employees and focused on relationships, team building, and perseverance [27]. Women often chose to have a smaller retail operation or service business instead of construction, technology or manufacturing operation.

All entrepreneurs are risk takers. Men have different attitudes toward risk than women. The following section outlines the differences regarding risk between male and female entrepreneurs.

Risk tolerance

Entrepreneurs are often seen as people who are willing to take a risk. Research has shown that men are much more willing to take a financial risk than women. Women have a different attitude toward risk and are less risk tolerant. Jianakoplos and Bernasek [28] found that men were less concerned about hazards than women. Men are more willing to take a risk and fail than women. Sexton [21] determined that women and men process information differently. Women are more detailed oriented and are more aware of the cues that indicate risk. Male and female entrepreneurs may have similar characteristics however when it comes to risk there is a difference.

All entrepreneurs have set of social and human capital [29]. The social structures of women are different than men and this creates a different context for women than for their male counterparts. These differences influence their attitudes toward risk [29]. Women try to insure that they have the proper social support before they start their business [30]. Many women start up their business with the support of their families and friends who may have helped them in the past [19].

This unwillingness to fail may contribute to the fact that growth of female entrepreneurs [31]. Banks when evaluating women for financing often score women lower on the risk taking scale than men. The women are perceived to be less entrepreneurial than their male counterparts [21]. The scale takes into account four facets of risk including financial, physical, social and ethical. Monetary risk is

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Decision Making Easy	Difficulty in Making Decisions
Business focused on Economy and Cost	Business Focused on Making Social Contribution and Quality
Willing to Take Financial Risk	More Conservative When it Comes to Financial Risk
Task Oriented Managers	Focus on Good Relationships with Employees
Business manufacturing and construction	Business small retail and service orientation

Table 1: General characteristics of male and female entrepreneurs.

however the most important. Through the research by Sexton [21] they have concluded that women are much less likely to take a risk when there is an uncertainty of a monetary outcome.

Table 2 examines the risk tolerance of male and female entrepreneurs. Men are more willing to take risks when it comes to business. Women are more conservative, particularly when it comes to financial risk. Men require less information when making decisions than women do. Women need to have more information prior to making decisions. Women require much more social support prior to starting up a business than men. They need the support to help minimize the risks of being an entrepreneur. Men are also more willing to fail in business than women. This allows men to take greater risks when it comes to growing the business. Female entrepreneurs may not grow their businesses as quickly because they do not want to risk failure. In general, men are much more willing to take risks than their female counterparts.

Finance is crucial to the success of any new business. The next section discusses the differences between male and female entrepreneurs when it comes to financing.

Financing

There are some differences between men and women regarding the financing of the business. Women usually start up their business with less capital than men and their businesses tend to be smaller [29]. This can put women at a significant disadvantage when starting up their business [32]. This lack of start-up capital can affect the survival rates of female owned businesses and their ability to grow.

A study in Holland confirmed that women are different than men in business because they start up their businesses with far less money [33]. Women have lower capitalisation and lower debt than male owned businesses. Banks may be less willing to provide capital to women because they tend to have less industrial experience than men [26]. Women may also have a lack of track record for financing and lack of assets for collateral. Their skills in financial planning, accounting and marketing may make them less credible to banks [34]. Bank workers tend to view women as less entrepreneurial than men [35].

In a study conducted in Canada by Shrag, Yacuk and Glass they found that female entrepreneurs face obstacles including limited business experience and training, access to capital, unreceptive atmosphere, and the unconstructive effect business can have on the family. The research found though that the major obstacle was the negative self-image the woman had about their abilities. Research from Canada indicates that there are no differences between men and women when it comes to lending. Banks in Canada tend not to discriminate. In New Zealand research suggests that some banks discriminate against female entrepreneurs. For university graduates, education is more important to female applicants than male applicants. However women with high school educations were more likely to get a loan than their male counterparts.

Most women start up their businesses with personal assets and have minimal if any external funding [23]. They tend to start up with half the capital that men have. Women also have less access to informal financial networks that can provide funding [23].

Expanding a business may be more of a challenge to women because banks have more strict requirements for them when it comes to collateral for loans. This can affect their ability to grow. Women are more likely to get access to capital once their business has a track record [29]. A study in Asia did find that 43% of women who got financing from the bank were not discriminated against.

Financing is crucial to business growth. In study by Carter et al. [26] they found that having access to financial resources was more important than the intention to grow. Women found that getting start-up capital was much easier than getting capital for growth [29]. Even though the women had a good track record in business they were still viewed as more of a risk than men [36]. For women to be successful at growth strategies research found that women did excellent planning, focused on market and technology expansion, were more committed to their businesses and were willing to get additional capital for growth [36]. They had formal organisational structures, planned for growth, and used more financial resources. An important factor for Canadian women to expand their business was the effect it would have on their personal life. These women also adopted a slower growth strategy and were less risk adverse (Table 3).

Motivations

There are some differences in what motivates female and male entrepreneurs. Brush CG [23] concluded that there may be differences in their personal and business profiles. Men and women start their businesses in different sectors. They may also develop different types of products. Women may have differing goals like to be autonomous whereas a man may have purely profit goals. There also may be differences in the way they structure their business [23]. According to Schiller and Crewson, women tend to have more positive business traits than men including strong initiative, good common sense, the ability to think critically and they are skilled in decision making. They

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Less Concerned About Hazards in Business Ownership	More Concerned about Hazards in Business Ownership
Feel Have Enough Information	Require More Detailed Information
Require Less Social Support to Start Business	Require Social Support to Start Business
Willing to Fail in Business	Less Willing to Fail in Business
Propensity for Risk in General	Risk Adverse Generally

Table 2: Risk tolerance.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
More capital	Less capital
More debt	Low debt
	A lack of track record for financing
Bank trust male	Bank not trust female
Easy to access to capital	Not easy to access to capital

Table 3: Financing.

can be very aggressive in achieving their goals and have strong resolve to be successful [23].

In research conducted by Buttner and Moore [32] women and men were found to have differing reasons for starting a business. For men the reasons are more externally focused. They see an opportunity and then act on it. Women are motivated by more internal reasons like the opportunity to be their own boss. Men are more focused on earning more money while women want to be more fulfilled and achieve a sense of accomplishment.

In America women often make the decision to become entrepreneurs because of the high demands and inflexibility of the workplace. Their experience working in corporate America does not satisfy their personal goals and they feel that personal circumstances are not important. In Asia women have to move beyond there informal networks and move to other sources for financing their businesses [7]. This means they may have to go to lending institutions rather than family.

Research on male and female entrepreneurs in Sweden indicated that women usually start a business because of family priorities. The men in Sweden usually founded a business that they had previous experience in. Being able to make decisions on their own and also the fulfilment of having one's own business motivated both sexes in Sweden [36] (Table 4).

Management

Female entrepreneurs tend to manage differently than their male counterparts. Management is how the entrepreneur manages the business. The most pronounced differences between men and women as entrepreneurs are in their management styles [23]. Women claim to manage using more "feminine" strategies than men. An example of this would be that women tend to value the relationships with their employees more than the task at hand. Men and woman also may think differently. Male entrepreneurs are more logical thinkers. Female entrepreneurs are more intuitive thinkers. Women exhibit more social leadership styles that focus on communicative and expressive behaviours. Men tend to be more task oriented leaders [37]. Men and women also may differ in the way the think regarding the business. Women tend to be more intuitive and men more logical. Women's communications skills are excellent. They tend to be better listeners and can understand the needs of their employees [23].

Both male and female entrepreneurs want to grow their businesses. They do differ in how they want to grow the business. Women tend to be more cautious and conservative about expansion than men. They want to have a more controlled and manageable growth rate. Men are much more aggressive when it comes to expansion. According to Brush [23] some women do not pursue aggressive expansion goals because of family concerns. Women expressed more concern over external factors such as economic conditions than men. They believe these conditions contributed to their lack of growth whereas men did not.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Externally focused	Autonomous
Strong initiative	More positive
	Good common sense
	Think critically
	Very aggressive
	Own boss
Earning more money	Achieve a sense of accomplishment
Previous experience	

Table 4: Motivation.

Buttner [32] found that men and women do have some differing leadership traits. Most women run their businesses democratically. When it comes to professional growth it is important for the women to consider the growth of others as well. Buttner [32] also contends that women tend to share in the decision making process and are very much team oriented. There is a sharing of knowledge between the women business owner and their staff. Success for them is associated with having strong relationships.

They need to determine what existing resources can be used and those that they will need. Research conducted by Timmons [14] suggest that there are four types: human capital, financial resources, assets and a business plan. In most cases the entrepreneur will have some of these resources and they may help in making the decision to become an entrepreneur. Entrepreneurs like to have control over their new enterprise and will find the necessary resources with this in mind (Table 5).

Networking

Networking is very crucial to the success of any business. Buttner [32] indicates that networking may be more critical than having financial resources. Women and men can be excellent networkers, however men usually have larger networks, that are stronger, with more depth and strength. Women's networks are often smaller, and have less density. Their networks tend to be collaborative external relationships and are not as prone to use clubs, business associations and networks. Their networks include their family, staff, society and other business relationships [32]. These networks are valuable sources of information and can help during the start-up phase of the business. Family can be a very helpful network when it comes to decision making [30].

Women have to grow their networks in business because they are newer to the business world [38]. Women are however sometimes "excluded" from networks like the 'old boy's network', networks that have school ties and social organisations [38]. Women who are working from home have even less access to networks because they are not a visible in the business community. The networks for women tend to be more formally organised and help provide role models, assist in problem solving and sharing of information. The failure to develop good networks can hinder a woman's chance at becoming a successful entrepreneur and finding new business opportunities. This may suggest that networking can be more crucial to the female entrepreneur than their male counterparts [39]. Networks that are not well developed can lead to poor performance. Women sometimes find the time required and costs associated with networking make it difficult to participate in fully.

For all entrepreneurs, it is important to have networks that are based on trust. Networks help entrepreneurs with business information, advice, exchanging resources and helping to reduce

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Logical thinkers	Intuitive thinkers
Oriented leaders	Communicative and expressive behaviours
	Communications skills are excellent
	Understand the needs of their employees
Grow their businesses	Grow their businesses
More aggressive when it comes to expansion	Cautious and conservative about expansion

Table 5: Management.

the risk an entrepreneur encounters. Thrust in the network helps determine the viability of the information and resources provided. A good network usually has a good flow of information, support and trust that guides the behaviour of the network [40]. In many networks there is an informal process to determine who is credible and who is not. For women it is important to determine who to trust so they know what information they can share.

In Israel research was conducted on the importance of networking for business women. They determined that there was a direct connection between being part of a business women's network and profitability.

Chan and Foster concluded in a study in Hong Kong that networking was more important for female entrepreneurs than their male counterparts. Research in Northern Ireland concluded that networks for both were similar however female entrepreneurs relied on their male counterparts and then often switched to their female associates. Men tend to focus on men for advice (Table 6).

Conclusion

The purpose of the literature review was to examine the characteristics of female and male entrepreneurs around the world. In order to do this the first section began with a definition of what entrepreneurship is. Entrepreneurship is the process of identifying opportunities and turning those opportunities into a viable business proposition. Throughout the world Entrepreneurship contributes to economic growth, creates new jobs, form new businesses, increase exports, decrease exports and innovation. Entrepreneurs are the people who uncover new opportunities and exploit them. They are highly motivated and are willing to take risks. Many become entrepreneurs because they do not like to work in traditional work environments.

There are a number traits have been identified as common to men and women of become an entrepreneur. They usually have more energy than other people and are more willing to take risks. Entrepreneurs' are self-sufficient and have good internal self-control. They are people who believe they can control their own destiny. And all entrepreneurs are visionaries. Female entrepreneurs have many of these characteristics and more. They are good net workers, they tend to have an open mind, are full of energy, and can share the power.

There are differences between male and female entrepreneurs. In general entrepreneurs may be similar demographically. They are mostly married and are first born children. Men are much more willing to take risks than women and also have an easier time making decisions. Women are much more conservative especially when it comes to financial risk. Men are more cost and profit driven than women who tend to focus on making a contribution to society and maintaining quality. Management styles differ between men and women. Men are more task focused and women are more relationship oriented. In starting up their businesses men and women also have different goals. Women are more socially focused when it comes to goals and men are more financially focused. When it comes to financing the business men are much more willing to take risks and get outside financing than women.

All entrepreneurs face obstacles and barriers when starting their enterprises. For women there are some additional barriers. Women may not have received the experience and training to make them successful that their male counterparts have had. Access to sufficient capital is also a challenge for female entrepreneurs. Some banks may not have the confidence in female entrepreneurs that they have in males. It is also difficult for women to balance work and home. Women may not have access to some of the networks that men have. These networks may provide more financial assistance and mentoring. There are also cultural barriers that can prevent women from starting a business and ultimately being successful. In some cultures women are not viewed as equal to men and are not given access to the resources they need for their enterprises.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Large network	Small network
Organizations	Family and friend
More access to network	Less access to network

Table 6: Networking.

References

1. Cunningham JB, Lischeron P (1991) Defining entrepreneurship. Journal of Business Management 25: 22-29.
2. Stevenson HH, Jarillo JC (1990) A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal 11: 17-27.
3. Bygrave W, Hoffer C (1991) Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practice 16: 13-22.
4. Mintzberg H (1998) Covert leadership: Notes on managing professionals. Harvard business review 76: 140-148.
5. Gupte M (2004) Participation in a Gendered Environment: The Case of Community Forestry in India. Human Ecology 32: 365-382.
6. Lee H, Venkataraman S (2006) Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. Journal of Business Venturing 21: 1.
7. Basu A, Altinay E (2002) The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. International Small Business Journal 20: 371-394.
8. Herron L (1994) Do Skills Predict Profits? A Study of Successful Entrepreneurship. Garland Publishing, New York.
9. Neider L (1987) A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida. Journal of Small Business Management 25: 22-29.
10. Campbell CA (1992) A decision theory model for entrepreneurial acts. Entrepreneurship Theory and Practice 17: 21-27.
11. Bolton B, Thompson J (2000) Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Shane S, Venkataraman S (2000) The promise of entrepreneurship as a field of Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management Review 9: 354-359.
13. Reynolds P, Elkin E, Scalf R, Von Behren J, Neutra RR (2001) A case-control pilot study of traffic exposures and early childhood leukemia using a geographic information system. Bioelectromagnetics Suppl 5: 58-68.
14. Timmons JA (1994) New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century.
15. Wennekers S, Lorraine M, Uhlaner A, Thurik R (2002) Entrepreneurship and its conditions: A macroperspective. International Journal of Entrepreneurship Education 1: 25-64.
16. Learned K (1992) What happened before the organization? A model of organization formation. Entrepreneur. Theory Pract 17: 39-48.
17. Cohen AP (1980) Effectiveness of student-rating feedback for improving college instruction: A meta-analysis of findings. Research in Higher Education 13: 321-341.
18. Krueger NF, Brazil DV (1994) Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice 18: 91-103.
19. Brindley C (2005) Barriers to women achieving their entrepreneurial growth: women and risk. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 11: 144-161.
20. Cox C, Jennings R (1995) The foundations of success: The development and characteristics of British entrepreneurs and entrepreneurs. Leadership and Organisation Development Journal 16: 4-9.

21. Sexton DL (1990) Research on women-owned businesses: Current status and future directions. In: Hagen O, Rivchum C, Sexton DL (eds.) Women-owned Businesses, Praeger, New York, NY, 183-193.

22. Bird B (1988) Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. Academy of Management Review 13: 442-453.

23. Brush CG (1992) Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. Entrepreneurship Theory and Practice 16: 5-30.

24. Orhan M, Scott D (2001) Why Women Enter Into Entrepreneurship: an Explanatory Model. Women in Management Review 16: 232-243.

25. Moore DP, Buttner EH (1997) Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling. Sage Publications. Thousand Oaks, USA.

26. Rosa P, Carter S, Hamilton D (1996) Gender as a Determinant of Small Business Performance. Small Business Economics 8: 463-478.

27. Buttner EH, Moore D (1997) Women's organisational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. Journal of Small Business Management 35: 34-46.

28. Jianakoplos NA, Bernasek A (1998) Are women more risk averse? Economic Inquiry 36: 620-630.

29. Brush CG (1997) Women-owned businesses: obstacles and opportunities. Journal of Developmental Entrepreneurship 2: 1-25.

30. Ljunggren C (1996) Medborgarpubliken och det offentliga rummet. Om utbildning, medier och demokrati. Uppsala Studies in Education, Uppsala p. 68.

31. Johnson JEV, Powell PB (1994) Decision making, risk and gender: Are managers different? British Journal of Management 5: 123-138.

32. Buttner H (2001) Examining female entrepreneurs management style: An application of a case of Pakistan. Journal of Business Venturing 11: 507-529.

33. Verheul IA, Thurik R (2001) Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs; Does gender matter? Small Business Economics.

34. Hirsh W (1984) Career Management in the Organisation. Institute of Management Studies. Brighton.

35. Buttner EH, Rosen B (1989) Funding new business ventures: Are decision makers biased against women entrepreneurs? Journal of Business Venturing 4: 249-261.

36. Holmquist C (1997) The other side of the coin or another coin? Women entrepreneurship as a complement or an alternative. Entrepreneurship and Regional Development 9: 179-182.

37. Eagly AH, Karau SJ (1991) Gender and the emergence of leaders: Ameta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology 60: 685-710.

38. Davis SEM, Long DD (1999) Women entrepreneurs: What do they need? Business and Economic Review 45: 25-26.

39. Deakins D, Whittam C (2000) Business start-up: theory, practice and policy. In: Carter S (ed.) Jones-Evans D Pearson Education, London pp. 115-131.

40. BarNir A, Smith KA (2002) Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. Journal of Small Business Management 40: 219-233.

European Commission

JRC SCIENCE FOR POLICY REPORT

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis
Yves Punie, Godelieve Van den Brande

2016

Joint Research Centre

EUR 27939 EN

This publication is a Science for Policy report by the Joint Research Centre, the European Commission's in-house science service. It aims to provide evidence-based scientific support to the European policy-making process. The scientific output expressed does not imply a policy position of the European Commission. Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission is responsible for the use which might be made of this publication.

Contact information
Name: Yves Punie
Address: Edificio Expo, Calle Inca Garcilaso 3, E-41092 Seville, Spain
E-mail: Yves.PUNIE@ec.europa.eu
Tel.: +34 9544-88229

JRC Science Hub
https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp

JRC101581

EUR 27939 EN

PDF ISBN 978-92-79-58538-8 ISSN 1831-9424 doi:10.2791/593884 LF-NA-27939-EN-N

© European Union, 2016

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

How to cite: Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

All images © European Union 2016, except: Cover image, f/sco - Fotolia.com

Abstract
EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations is one of the key policy objectives for the EU and Member States. Ten years ago, the European Commission identified *sense of initiative and entrepreneurship* as one of the 8 key competences necessary for a knowledge-based society. The EntreComp framework presented in this report proposes a shared definition of entrepreneurship as a competence, with the aim to raise consensus among all stakeholders and to establish a bridge between the worlds of education and work. Developed through a mixed-methods approach, the EntreComp framework is set to become a reference de facto for any initiative aiming to foster entrepreneurial capacity of European citizens. It consists of 3 interrelated and interconnected competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each of the areas is made up of 5 competences, which, together, constitute the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model and proposes a comprehensive list of 442 learning outcomes. The framework can be used as a basis for the development of curricula and learning activities fostering entrepreneurship as a competence. Also, it can be used for the definition of parameters to assess learners' and citizens' entrepreneurial competences.

Table of Content

FOREWORD 2
ACKNOWLEDGEMENTS 3
EXECUTIVE SUMMARY 5
1. INTRODUCTION 7
1.1 The aims and objectives of the study 7
1.2 Methodology 7
1.3 Limitations 9
1.4 Structure of the report 9
2. ENTREPRENEURSHIP AS A COMPETENCE 10
3. THE ENTRECOMP FRAMEWORK 14
3.1 Progression Model 14
3.2 Learning outcomes 17
3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table 17
4. LIST OF ABBREVIATIONS AND DEFINITIONS 20
5. REFERENCES 22
APPENDIX: THE FULL ENTRECOMP FRAMEWORK 23

Foreword

The European Commission has proposed 'A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness' to address the skills challenges that Europe is currently facing. The aim is that everyone should have the key set of competences needed for personal development, social inclusion, active citizenship and employment. These competences include literacy, numeracy, science and foreign languages, as well as more transversal skills such as digital competence, entrepreneurship competence, critical thinking, problem solving or learning to learn.

The *Entrepreneurship Competence Framework*, also known as EntreComp, offers a tool to improve the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations[1]. The framework aims to build consensus around a common understanding of entrepreneurship competence by defining 3 competence areas, a list of 15 competences, learning outcomes and proficiency levels, which current and future initiatives can refer to.

EntreComp was developed by the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL). The current report is the first publication to be released by the EntreComp project after an intensive process of research and stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the European Union proposed 8 key competences for lifelong learning, one of which was a 'sense of initiative and entrepreneurship'.

DG EMPL is working together with the JRC to strengthen the uptake and use of EntreComp in Europe. The release of this report, coincides with the publication of an update of the 2013 report on the *Digital Competence Framework for Citizens*, also known as DigComp[2].

Both tools will enable public authorities and private actors to improve their guidance, training and mentoring services for young people and job seekers, and at the same time further an entrepreneurial mindset among citizens. We believe they can help to address some of the key skills challenges that Europe is currently facing.

Detlef Eckert

Director, DG Employment, Social Affairs and Inclusion

[1] https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp
[2] https://ec.europa.eu/jrc/digcomp

Acknowledgements

After eighteen months of research work, the list of people who deserve our gratitude has grown noticeably long.

We would like to start by acknowledging the valuable contribution of CARSA team, who has supported us in the initial stage of the project. Thanks to Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** and Ivana **Komarkova**, who in the meanwhile has become colleague at the European Institute of Technology, as well as Dimitri **Gagliardi** (University of Manchester). Our gratitude also goes to Elin **McCallum** (Bantani Education and Research), who has provided support along all the phases of this work and especially the last one.

Also, we are grateful to the large group of experts who have challenged us along the way, commenting and validating each step of the development of reference framework, from the identification of the competence areas to the validation of every single learning outcome. The list is long and we mean no offence by mentioning them by their first name, namely: Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience; Luisa **Alemany**, Esade Entrepreneurship Institute; Mirela **Andoni**, Ministry of Education and Science, Institute for Educational Development, Albania; Javier **Aretxederreta**, Tknika; Carlos **Azevedo**, Social Business School; Martina **Bacigalupi**, fundraiser; Ania **Bourgeois**, EC-EACEA-Eurydice; Olena **Bekh**, ETF; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flanders; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes; Brian **Cookson**, NASUWT; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship at the University of Hertfordshire; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK; Vincent **De Coninck**, BENISI European Network of Incubators for Social Innovation; Ivan **Diego**, Valnalon; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creativa; Jan **Gejel**, Catalunia in Europe; Marianna **Georgalis**, Youth Forum; Clara **Giardina**, Freelance designer; Anthony **Gribben**, ETF; Przemyslaw **Grzywa**, YES – European Confederation of Young Entrepreneurs; Efka **Heder**, SEECEL; Frank **Hennessey**; Andreas **Huck**, Climate-KIC Education; Lukas **Hula**, NUOV; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International; Karin **Jaanson**, Ministry of Education and Research, Estonia; Caroline **Jenner**, JA Europe; Magnus **Klofsten**, Linköping University; Gerard **Krauss**, Université de Rennes; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute; Francisco **Liñán**, University of Seville; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue; Maja **Ljubic**, SEECEL; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creativa; Vera **Martinho**, JA Europe; Elizabeth **McSkeane**; Kaare **Moberg**, The Danish Foundation for Entrepreneurship–Young Enterprise (FFE-YE); Veronica **Mobilio**, JA Europe; Manuel **Montoya**, Seville Chamber of Commerce; Maurizio **Mosca**, EIGE; Fiorina **Mugione**, UNCTAD; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Universite de Caen; Breda **Naughton**, Ministry of Education and Skills, Ireland; Nadine **Nerguisian**, Ministry of Education, France; Antonella **Noya**, OECD; Loredana **Orhei**, LeadersTM; Annemarie **Østergaard**, Aalborg University; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International; Timo **Pihkala**, Lappeenranta University of Technology; Slava **Prm**, Cedefop; Vesna **Puratic**, Ministry of Civil Affairs, Bosnia and Herzegovina; Mari **Räkköläinen**, Finnish Education Evaluation Centre; Randi **Heneide**, Ministry of Education & Research, Norway; Anders **Rasmussen**, FFE-YE; Dana **Redford**, Portugal Entrepreneurship Education Platform; David **Rosendo Ramos**, Junta de Andalucia; Daniela **Runchi**, JADE; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology; Jesus **Sabariego**, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; Slavica **Singer**, Strossmayer University in Croatia; Lucia **Sell-Trujillo**, University of Seville and Storing Our World research group; Friederike **Sözen**, Austrian Federal Economic Chamber; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalia; Josef **Tixier**, OECD; Austeja **Tinkunaite**, ECDL; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop; Andreas **Tsiakkiros**, Ministry of Education and Culture, Cyprus; Luc **Van Acker**, Flemish Office of Catholic Education; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop; Zoica **Vladut**, Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Romania; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa; Petra **Wieninger**, Ministry of Finance and Economics Baden-

Württemberg, Germany; Håkan **Ylinenpää**, Luleå University of Technology; Radovan **Zivkovic**, Ministry of Education, Science and Technological Development, Serbia.

We are grateful to the members of Education and Training 2020 Working Group on Transversal Skills (ET2020 TSWG), and those of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

We wish to thank our colleagues at DG Employment, Social Affairs and Inclusion for a working relation that that went far beyond contractual obligations, inter-institutional cooperation and professional duty. In them, we found intelligent readers, critical reviewers, informed and committed professionals. Among those who supported this piece of work we are very grateful to Ana Carla **Pereira,** DG EMPL E2 Head of Unit, who has invested trust and resources in our work; to Karin **van der Sanden**, for helping us out in defining the progression model; to Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** and Risto **Raivio** for their contribution to the relevance of the framework across domains.

We also wish to thank Simone **Baldassarri** at DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, as his commitment made it possible to deliver a clearer and more comprehensive framework than would have been possible otherwise.

Our gratitude extends to Hannah **Grainger Clemson** and Maria **Podlasek Ziegler**, at DG Education and Culture, for helping us ensuring that entrepreneurship as a competence can be applied and nurtured at school as well as in the field of youth work.

At JRC, we would like to thank Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** and Esperanza **Vera-Toscano** for their critical reviews and for expanding our network of experts. Also, we thank Funda **Celikel Esser** for her continuous support. Thanks also go to Patricia **Farrer** for proofreading the final version of this report. Finally, we are grateful to Ioannis **Maghiros**, DG JRC J3 Head of Unit, who has provided invaluable support in reaching out to the entrepreneurial learning community.

The interested reader will find all documents related to the project on the JRC EntreComp website: https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp.

For further queries, please contact Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu]

Executive summary

Policy context

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations has been one of the key policy objectives for the EU and Member States for many years. There is a growing awareness that entrepreneurial skills, knowledge and attitudes can be learned and in turn lead to the widespread development of entrepreneurial mind-sets and culture, which benefit individuals and society as a whole.

The European Commission first referred to the importance of entrepreneurship education in 2003, in the European Green Paper on Entrepreneurship in Europe. By 2006, the European Commission had identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the eight key competences necessary for all members of a knowledge-based society. The 2008 *Small Business Act for Europe*, the 2012 *Communication on Rethinking Education*, the 2013 *Entrepreneurship Action Plan 2020*, and more recently the New Skills Agenda for Europe, have kept the need to promote entrepreneurship education and entrepreneurial learning under the spotlight. This has led to a wealth of initiatives across Europe.

Despite the vibrant interest in entrepreneurial capacity building, almost a decade after the 2006 Recommendation on 'Key competences for lifelong learning', there is still no consensus on what the distinctive elements of entrepreneurship as a competence are. As highlighted in the 2016 edition of the Eurydice Report on 'Entrepreneurship Education at School', about half the countries in Europe make use of the European Key Competence definition of entrepreneurship. A third of the countries use their own national definition and almost 10 countries have no commonly agreed definition at national level. Furthermore, the lack of comprehensive learning outcomes for entrepreneurship education is identified by Eurydice as one of the main hindrances to the development of entrepreneurial learning in Europe.

As a result, there is a clear need to define and describe entrepreneurship as a competence; to develop the reference framework describing its components in terms of knowledge, skills and attitudes; and to provide European citizens with the appropriate tools to assess and effectively develop this key competence.

In this context, the Entrepreneurship Competence study (EntreComp) was launched by the JRC on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL) in January 2015. One of the key objectives of EntreComp was to develop a common conceptual approach, which could support the development of entrepreneurship competence at European level.

Key conclusions

This report presents the EntreComp Framework. By producing a common definition of what entrepreneurship as a competence is, the framework aims to establish a bridge between the worlds of education and work and to be taken as a reference de facto by any initiative which aims to foster entrepreneurial learning. The framework is a flexible source of inspiration, to be used or adapted to support different contexts. For instance, EntreComp could inspire the reform of curricula in the formal education and training sector, the design of practical entrepreneurial experiences in non-formal learning contexts, or the development of tools for citizens to self-assess their entrepreneurial proficiency.

The EntreComp Framework is made up of 3 competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each area includes 5 competences, which, together, are the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model. Also, it provides a comprehensive list of 442 learning outcomes, which offers inspiration and insight for those designing interventions from different educational contexts and domains of application.

Main findings

EntreComp defines entrepreneurship as a transversal competence, which applies to all spheres of life: from nurturing personal development, to actively participating in society, to (re)entering the job market as an employee or as a self-employed person, and also to starting up ventures (cultural, social or commercial).

It builds upon a broad definition of entrepreneurship that hinges on the creation of cultural, social or economic value. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship. It applies to individuals and groups (teams or organizations) and it refers to value creation in the private, public and third sectors and in any hybrid combination of the three. Lastly, it is domain neutral: one can act upon ideas and opportunities to generate value for others in any domain and possible value chain.

The EntreComp framework has been developed through a mixed-methods approach, made up of a comprehensive review of academic and grey literature, an in-depth analysis of case studies, desk research and a set of iterative multi-stakeholder consultations.

Related and future JRC work

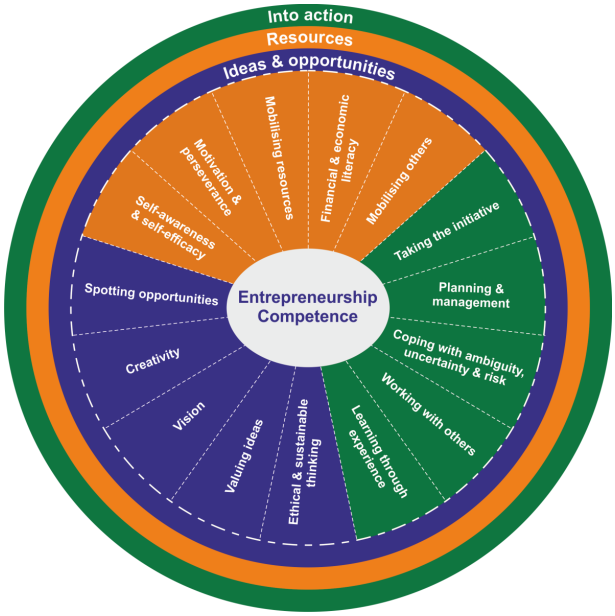
EntreComp builds on previous JRC work that was conducted to establish a common reference framework for citizens' digital competence, the widely known Digital Competence Framework for Citizens (DigComp).

Quick guide

The JRC has carried out a study on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion in order to define **a common approach** to support the development of entrepreneurship as a competence.

The framework describes entrepreneurship as **a transversal competence**, which can be applied by citizens to all spheres of life from nurturing **personal development**, to actively participating in society, to **(re)entering the job market** as an employee or as a self-employed person, and to **starting up ventures** (cultural, social or commercial).

The EntreComp is made up by the 3 competence areas and 15 competences as illustrated in the figure below.



EntreComp can be used as a reference for the design of curricula in the **formal education and training** sector. It can also be used for activities and programmes in **non-formal learning contexts** (for instance, to foster intrapreneurship with existing organizations). It aims to establish a bridge between the worlds of **education and work** as regards entrepreneurship as a competence.

1. Introduction

Developing a reference framework with learning outcome descriptors is one of the measures identified by the European Commission to support the promotion of the entrepreneurship competence across the world of education and work.

This report presents the complete reference framework for Entrepreneurship Competence (EntreComp), which consists of 3 competence areas, 15 competences, an 8-level progression model and a comprehensive list of 442 learning outcomes. EntreComp framework has been validated through iterative stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the 'Recommendation on key competences for lifelong learning' identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the 8 key competences for all citizens (European Parliament and the Council, 2006).

Sense of initiative and entrepreneurship can be broadly defined as the capacity to turn ideas into action, ideas that generate value for someone other than oneself. Sense of initiative and entrepreneurship is a transversal key competence, which every citizen needs for personal fulfilment and development, active citizenship, social inclusion and employment in the knowledge society.

Today, the entrepreneurial learning community of practice most often refers to sense of initiative and entrepreneurship as '**entrepreneurship competence**'. Hence, EntreComp adopts this simplified label, reflecting how the competence is generally referred to. However, **the EntreComp framework presented herein is built on a broad understanding of entrepreneurship that also includes** '**sense of initiative**'.

1.1 The aims and objectives of the study

The EntreComp study was launched by the JRC on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion, in January 2015. Its ambition is to build a **bridge between the worlds of education and work**, by contributing to a better understanding and promotion of entrepreneurship competence in Europe. The EntreComp ultimately aims to facilitate peer learning and exchange among Member States and eventually to have a positive impact on the mobility, employability and active participation of citizens in society and the economy. By establishing a common basis that initiatives dealing with the promotion of entrepreneurship as a competence across levels of education, sectors, domains and purposes of application can refer to, the EntreComp will contribute to unleash European citizens' potential to participate in all areas of society by transforming ideas into action.

To achieve its aim, the study has been therefore designed to:

- Identify the **key components** of entrepreneurship as a competence;
- Describe these components to establish a shared **conceptual model** that all players in the field of entrepreneurial learning can refer to;
- Develop a number of **learning outcomes** to suggest what European citizens should know, understand and be able to do to demonstrate a certain level of proficiency in entrepreneurship competence.

EntreComp has used a robust mixed-method research process and each of its interim outputs has been validated through multi-stakeholder consultations, leading to progressive refinement and eventually to the consolidated framework presented in this report.

1.2 Methodology

The phases of the EntreComp study that have led to the definition of a consolidated EntreComp Framework are depicted in Figure 1 below:

Figure 1: Main phases of the study that have led to EntreComp Framework

The development of the framework has comprised the following steps:

1. A **literature review** of existing concepts, policies and initiatives referring to entrepreneurship as a competence (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. An **inventory of 42 initiatives** where entrepreneurship as a competence is either defined, taught, learnt and/or assessed (*ibidem*).
3. An **in-depth case study analysis**, where 10 existing initiatives were selected to capture in detail the elements that make up entrepreneurship as a competence and the key features of state-of-the-art entrepreneurial learning processes (Komarkova, Conrads, & Collado, 2015).
4. An **expert workshop,** where the preliminary findings from the literature review, inventory and in-depth case studies were presented and the scope of entrepreneurship as a competence was defined.
5. A **draft proposal** for a conceptual model based on the previous steps.
6. A **benchmark** of the draft proposal against existing frameworks.
7. The development of a set of **use scenarios** to evaluate the applicability of the draft conceptual model.
8. A set of iterative **multi-stakeholder consultations**[3], where progressively refined proposals were distributed for comments.
9. A subsequent final proposal for a **conceptual model** consisting of 3 competence areas and 16 competences, based on the feedback received from stakeholders.
10. A **draft Entrepreneurship Competence (EntreComp) Framework** which has **8 proficiency levels** and an extensive list of approximately 500 **learning outcome** statements.
11. Twelve **multi-stakeholder online panel discussions** to review the draft Entrepreneurship Competence Framework proficiency levels and learning outcomes. The proficiency levels and learning outcomes were identified both through desk research and through interaction with more than a hundred experts in the field of entrepreneurial learning. Among them were the members of the ET2020 Working Group on

[3] Involving feedback collection twice from the ET2020 Working Group on Transversal Skills (TSWG); an online consultation of approximately 200 stakeholders; two informal workshops in a social entrepreneurship incubator and informal bilateral inter-service discussions; and the audience of the various panels where JRC has presented and discussed the interim results of the project.

Transversal Skills, experts of the EIT Climate KIC education programme and members of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

12. The consolidated **EntreComp Framework** has 3 competence areas and 15 competences, which unfold into 442 **learning outcomes** (see the complete list in Appendix) on 8 levels of proficiency.

1.3 Limitations

The EntreComp framework is the result of a robust research methodology[4], where a large and heterogeneous group of experts has been consulted at different stages to obtain their feedback and progressively reach consensus around a validated proposal. Although widely endorsed, **the framework has not yet been adapted to, or tested in real settings**. A subsequent step will be to try the EntreComp Framework out in practice, by implementing and evaluating it in a specific context and, eventually, if necessary, to amend and refine it according to feedback from practitioners and end-users.

1.4 Structure of the report

After this Introduction, Chapter 2 provides the reader with the EntreComp conceptual model, namely its 3 competence areas, 15 competences and relative descriptors. Chapter 3 presents the progression model that underpins the development of different levels of proficiency in entrepreneurship competence and the key principles and characteristics of EntreComp learning outcomes. Finally, it provides a bird's eye view of the competence framework.

The full framework, including the complete list of EntreComp learning outcomes on the 8 levels of proficiency of the progression model is provided as an Appendix to this report.

[4] EntreComp study followed the methodological approach defined and validated for the Digital Competence Framework for Citizens (Ferrari, 2013).

2. Entrepreneurship as a competence

The EntreComp study was launched to establish a common reference framework for entrepreneurship as a competence to help citizens to develop their ability to actively participate in society, to manage their own lives and careers and to start value-creating initiatives. The conceptualisation of entrepreneurship as a competence was therefore the stepping stone for the development of a reference framework.

In the context of the EntreComp study, entrepreneurship is understood as a transversal key competence applicable by individuals and groups, including existing organisations, across all spheres of life. It is defined as follows:

> Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).

This definition focuses on value creation, no matter what type of value or context. It covers value creation in any domain and possible value chain. It refers to value creation in the **private, public and third sectors** and in any hybrid combination of the three. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship.

Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their **personal development**, to actively **contribute to social development**, to enter the **job market** as employee or as self-employed, and to **start-up** or scale-up ventures which may have a cultural, social or commercial motive.

The EntreComp conceptual model is made up of two main dimensions: the **3 competence areas** that directly mirror the definition of entrepreneurship as the ability to turn ideas into action that generate value for someone other than oneself; and the **15 competences** that, together, make up the building blocks of the entrepreneurship as a competence for all citizens. We have listed the competences in Table 1. Each one is accompanied by a **hint or an exhortation** to the learner to put the competence into practice and a **descriptor**, which breaks it down into its core aspects.

'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into Action' are the 3 areas of the conceptual model and they have been labelled to stress entrepreneurship competence as the ability to transform ideas and opportunities into action by mobilising resources. These resources can be personal (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material (for instance, production means and financial resources) or non-material (for instance, specific knowledge, skills and attitudes). The 3 **competence areas are tightly intertwined**: entrepreneurship as a competence stands above all three of these together. The 15 competences are also interrelated and interconnected and should be treated as parts of a whole. We are not suggesting that the learner should acquire the highest level of proficiency in all 15 competences, or have the same proficiency across all the competences. The framework does, however, imply that entrepreneurship as a competence is made up of 15 building blocks.

Figure 2 depicts the EntreComp competences as slices of a pie chart. Each slice has a different colour: blue for the competences in the 'Ideas and opportunities' area, orange for those in the 'Resources' area and green for the competences in the 'Into action' area. The slices are surrounded by the three competence rings, which embrace all the 15 competences. This representation underlines that the coupling between competence areas and competences does not have taxonomic rigour. For example, creativity is presented as one of the competences in the 'Ideas and opportunities' area, even though the creative process entails both the use of resources and the capacity to act upon ideas to mould their value. The reader is welcome to establish new links among areas and competences to expand the elements of the framework and adapt them to best fit his/her focus.

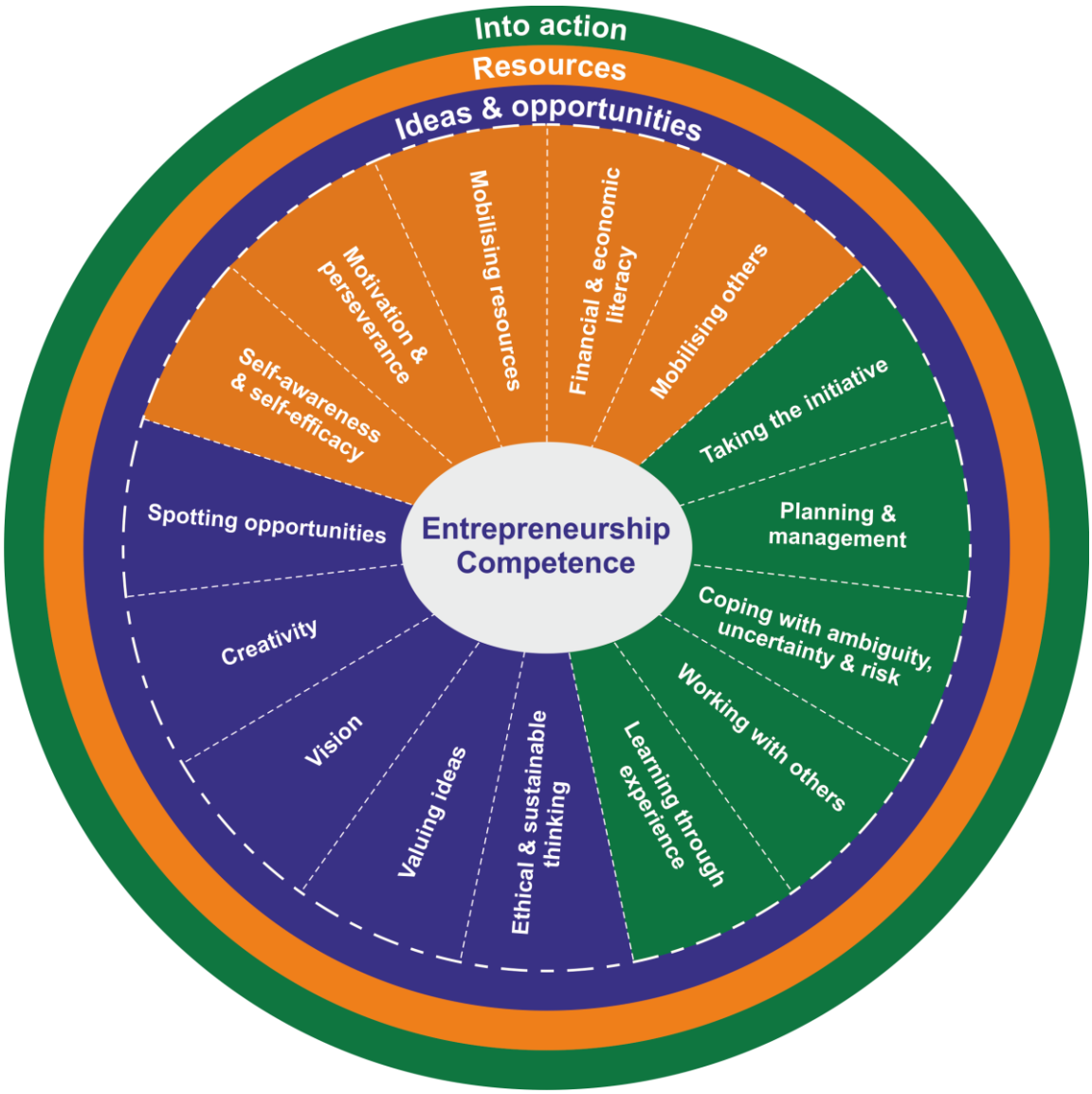


Figure 2: Areas and competences of the EntreComp conceptual model.

Table 1 provides an overview of the EntreComp conceptual model, showing how the entrepreneurship competence has been broken down into its constituent parts within the framework. Competences are numbered for ease of reference – the order in which they are presented does not imply a sequence in the acquisition process or a hierarchy: no one element comes first, and none of them is more important than the others. There are no core competences and enabling competences in the EntreComp conceptualization.

Depending on the context of take-up, it is reasonable to expect that more emphasis may be put on some of the competences and less on others, or else that competences are streamlined to mirror an entrepreneurial process created to foster learning through entrepreneurship. In other words, the EntreComp Framework can be seen as a starting point for the interpretation of the entrepreneurship competence, which over time will be further elaborated and refined to address the particular needs of specific target groups.

Table 1: EntreComp conceptual model

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1. Ideas and opportunities	**1.1 Spotting opportunities**	Use your[5] imagination and abilities to identify opportunities for creating value	• Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape • Identify needs and challenges that need to be met • Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value
	1.2 Creativity	Develop creative and purposeful ideas	• Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges • Explore and experiment with innovative approaches • Combine knowledge and resources to achieve valuable effects
	1.3. Vision	Work towards your vision of the future	• Imagine the future • Develop a vision to turn ideas into action • Visualise future scenarios to help guide effort and action
	1.4 Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities	• Judge what value is in social, cultural and economic terms • Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it
	1.5 Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	• Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment • Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen • Act responsibly
2. Resources	**2.1 Self-awareness and self-efficacy**	Believe in yourself and keep developing	• Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term • Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses • Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures
	2.2 Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up	• Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve • Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims • Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure
	2.3 Mobilizing resources	Gather and manage the resources you need	• Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action • Make the most of limited resources • Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences
	2.4 Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	• Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity • Plan, put in place and evaluate financial decisions over time • Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term

[5] In the context of EntreComp framework, entrepreneurship competence is regarded both as an individual and collective capacity.

	2.5. Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	• Inspire and enthuse relevant stakeholders • Get the support needed to achieve valuable outcomes • Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership
3. Into action	**3.1 Taking the initiative**	Go for it	• Initiate processes that create value • Take up challenges • Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks
	3.2 Planning and management	Prioritize, organize and follow-up	• Set long-, medium- and short-term goals • Define priorities and action plans • Adapt to unforeseen changes
	3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	• Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes • Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing • Handle fast-moving situations promptly and flexibly
	3.4 Working with others	Team up, collaborate and network	• Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action • Network • Solve conflicts and face up to competition positively when necessary
	3.5. Learning through experience	Learn by doing	• Use any initiative for value creation as a learning opportunity • Learn with others, including peers and mentors • Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)

3. The EntreComp Framework

This chapter presents the EntreComp Framework progression model and the key characteristics of the learning outcomes that have been based on it.

The stakeholders involved in the review of the EntreComp regard it as a **very comprehensive** and broad-based tool with 3 competence areas, 15 competences, 15 descriptors, 8 proficiency levels and 442 learning outcomes (see Appendix). They acknowledge that the EntreComp Framework (i) reflects the complexity of the entrepreneurship competence domain, which touches upon several aspects of our everyday lives, and (ii) can be used as a multi-purpose reference guide. The advantage of having a broad yet comprehensive competence framework is that although it can accommodate bespoke customisations, it also allows initiatives that tackle entrepreneurship as a competence to be compared, facilitating a common understanding of what being entrepreneurial means.

The comprehensiveness of EntreComp is one of its main assets. However, the reader should bear in mind that **not all citizens, learners, or users will be interested in developing all the competences here described to the highest level of proficiency**. It is expected that institutions, intermediaries and initiative developers who are willing to adopt EntreComp as a reference framework adapt it to their own purposes and to the needs of the user group they intend to target. In other words, the EntreComp framework presented in this report should be considered as a starting point. It must be tailored to the context of use in order to be implemented (see also below, in Section 3.2).

3.1 Progression Model

Entrepreneurship as a competence is developed through action by individuals or collective entities to create value for others.

The progression in entrepreneurial learning is made up of two aspects:

1. Developing increasing autonomy and responsibility in acting upon ideas and opportunities to create value;
2. Developing the capacity to generate value from simple and predictable contexts up to complex, constantly changing environments.

The EntreComp Progression Model does not lay down a linear sequence of steps that every citizen must take to become proficiently entrepreneurial or to start-up a venture. Instead, it shows that the boundaries of individual and collective entrepreneurial competences can be pushed forward, to achieve greater and greater impact through value creating endeavours.

The EntreComp Progression Model provides a reference for the development of proficiency starting from value creation achieved through external support, up to transformative value creation. It consists of four main levels: Foundation, Intermediate, Advanced and Expert. Each level is in turn split into two sub-levels, as illustrated in Table 2. At Foundation level, entrepreneurial value is created with external support. At Intermediate level, entrepreneurial value is created with increasing autonomy. At Advanced level, responsibility to transform ideas into action is developed. At Expert level, the value created has considerable impact in its reference domain.

These proficiency levels provide a way for the reader to look at the learning outcomes. For instance, the first learning outcome of the 8th proficiency levels is: *I can spot and quickly take advantage of an opportunity*. Although 'spotting and taking advantage of opportunity' is a skill that learners start developing at lower levels, level 8 emphasises the need to do it 'quickly'. At this expert level, timeliness in making use of a window of opportunity has a strategic importance which can lead to high growth, breakthrough innovation or radical transformation.

The EntreComp aims to be comprehensive and to offer a tool that can be adapted to different needs. It is not prescriptive and it does not suggest that all learners should

acquire the highest level of proficiency in the competences, or that they should reach the same proficiency across all the competences. For example, we could imagine designing an entrepreneurial learning experience targeted at the employees of the shoe-making district of our region. In our programme we could, for instance, aim at an advanced level of proficiency in competences like 'spotting opportunities', 'vision', 'mobilizing resources', 'mobilising others' and 'planning and organising'. At the same time, we could aim to achieve an intermediate level of proficiency in 'financial and economic literacy'. We could deem it important to provide our learners with the skills to understand the financial viability of their ideas, but not important to have them develop double-entry bookkeeping skills, which would require and advanced level of proficiency.

We remind the reader that entrepreneurial value creation and entrepreneurial learning can take place in any sphere of life. The EntreComp Progression Model does not refer to any specific setting, especially not to formal education settings. By focusing on the development of competences through the actual creation of entrepreneurial value, the progression model breaks down the boundaries between education, work and civic engagement. In this respect, the EntreComp Progression Model is transversal to formal, non-formal and informal learning contexts.

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support[6] from others		**Building independence**		**Taking responsibility**		**Driving transformation, innovation and growth**	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

[6] Support from others includes for example support by teachers, mentors, peers, advisors, or consultancy services.

3.2 Learning outcomes

Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). These statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal or professional accountability (Prøitz, 2010).

Entrepreneurial learning can hardly be reduced to fixed pre-specified statements of learning outcomes since it deals with the creation of value that does not exist prior to the entrepreneurial learning process and cannot be foreseen in abstraction.

However, learning outcome statements are considered as crucial to make the framework actionable. EntreComp learning outcomes have been developed as references for different purposes. They could be used in the formal education and training sector for curricula design. In a non-formal learning context, they could be used to inspire the creation of programmes which aim to foster intrapreneurship within existing organisations. They could also be used to guide the definition of tailored pedagogies, assessment methods, and learning environments that foster effective entrepreneurial learning.

Thus, EntreComp learning outcomes should not be taken as normative statements to be directly transposed into actual learning activities, or be used to measure student performance. They are a basis for the development of specific learning outcomes that are fit for the specific context and a basis for the development of performance indicators.

Although the vast majority of learning outcomes have been formulated as 'I' statements, this does not mean that Entrepreneurship Competence only refers to the capacity of individuals. On the contrary, the subject of entrepreneurial learning and behaviour can be a group, like a project team, a non-profit organisation, a company, a public body or a civil society movement.

EntreComp learning outcomes are presented in the Appendix. Though comprehensive, the list of learning outcomes is not exhaustive as it aims to suggest transversal applicability across educational contexts and application sectors.

3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table

The EntreComp overview table depicts the 3 areas and all the 15 competences, but develops them only on the three levels of proficiency that apply to all citizens: the foundation, intermediate and advanced levels. The expert level by definition captures a level of expertise that is beyond average, and more context-dependent and, as a result, it is not detailed in the overview table.

The overview table consists of descriptors that capture the essence of the different levels of proficiency. Its aim is to provide the general readership with a bird's eye view of the EntreComp Framework similar to those presented in the Common European Framework of Reference for Languages[7] or in the Digital Competence Framework (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

[7] http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_en.asp

Table 3: EntreComp Overview

		Levels of proficiency		
Area	**Competence**	**Foundation**	**Intermediate**	**Advanced**
Ideas and opportunities	**Spotting opportunities**	Learners[8] can find opportunities to generate value for others.	Learners can recognise opportunities to address needs that have not been met.	Learners can seize and shape opportunities to respond to challenges and create value for others.
	Creativity	Learners can develop multiple ideas that create value for others.	Learners can test and refine ideas that create value for others.	Learners can transform ideas into solutions that create value for others.
	Vision	Learners can imagine a desirable future.	Learners can build an inspiring vision that engages others.	Learners can use their vision to guide strategic decision-making.
	Valuing ideas	Learners can understand and appreciate the value of ideas.	Learners understand that ideas can have different types of value, which can be used in different ways.	Learners can develop strategies to make the most of the value generated by ideas.
	Ethical and sustainable thinking	Learners can recognise the impact of their choices and behaviours, both within the community and the environment.	Learners are driven by ethics and sustainability when making decisions.	Learners act to make sure that their ethical and sustainability goals are met.
Resources	**Self-awareness and self-efficacy**	Learners trust their own ability to generate value for others.	Learners can make the most of their strengths and weaknesses.	Learners can compensate for their weaknesses by teaming up with others and by further developing their strengths.
	Motivation and perseverance	Learners want to follow their passion and create value for others.	Learners are willing to put effort and resources into following their passion and create value for others.	Learners can stay focused on their passion and keep creating value despite setbacks.

[8] Learner is a broad the term used to indicate the subject of lifelong learning. It refers to pupils, students, jobseekers, employees, entrepreneurs and citizens alike.

	Mobilising resources	Learners can find and use resources responsibly.	Learners can gather and manage different types of resources to create value for others.	Learners can define strategies to mobilise the resources they need to generate value for others.
	Financial and economic literacy	Learners can draw up the budget for a simple activity.	Learners can find funding options and manage a budget for their value-creating activity.	Learners can make a plan for the financial sustainability of a value-creating activity.
	Mobilising others	Learners can communicate their ideas clearly and with enthusiasm.	Learners can persuade, involve and inspire others in value-creating activities.	Learners can inspire others and get them on board for value-creating activities.
Into action	**Taking the initiative**	Learners are willing to have a go at solving problems that affect their communities.	Learners can initiate value-creating activities.	Learners can look for opportunities to take the initiative to add or create value.
	Planning and management	Learners can define the goals for a simple value-creating activity.	Learners can create an action plan, which identifies the priorities and milestones to achieve their goals.	Learners can refine priorities and plans to adjust to changing circumstances.
	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Learners are not afraid of making mistakes while trying new things.	Learners can evaluate the benefits and risks of alternative options and make choices that reflect their preferences.	Learners can weigh up risks and make decisions despite uncertainty and ambiguity.
	Working with others	Learners can work in a team to create value.	Learners can work together with a wide range of individuals and groups to create value.	Learners can build a team and networks based on the needs of their value-creating activity.
	Learning through experience	Learners can recognise what they have learnt through taking part in value-creating activities.	Learners can reflect and judge their achievements and failures and learn from these.	Learners can improve their abilities to create value by building on their previous experiences and interactions with others.

4. List of abbreviations and definitions

The EntreComp framework aims to establish a common understanding of what entrepreneurship as a competence is. Its goal is to become a reference for a broad spectrum of initiatives which aim to foster entrepreneurial learning in Europe and beyond. The definition of the basic terms that make up the backbone of this report is therefore a critical building block of the full framework.

Term	Definition & Source
Attitudes	'Attitudes' are motivators of performance. They include values, aspirations and priorities.
Competence	In the context of the EntreComp study, competence is understood as a set of knowledge, skills and attitudes.
Crowdsourcing	Crowdsourcing is the practice of outsourcing necessary services, ideas, or content to a large group of people, rather than assigning the tasks to traditional employees or suppliers. Crowdsourcing typically takes place via the internet.
Digital entrepreneurship	Digital entrepreneurship is entrepreneurship that involves the use of new digital technologies (particularly social media, big data, mobile and cloud solutions). The purpose of this use may be to improve business operations, invent new business models, improve business intelligence or to engage with customers and stakeholders.[9]
End user	In the context of the EntreComp study, an end user is the person for whom something was ultimately created or intended.
Entrepreneurship	Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).
Green entrepreneurship	Green entrepreneurship is entrepreneurship that has a positive effect on environment and can be seen as a move to a more sustainable future (Schaper, 2012).
Intrapreneurship	Intrapreneurship is entrepreneurship inside an organisation(see Pinchot, 1985).
Knowledge	Knowledge is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In the context of the European Qualifications Framework, knowledge is described as theoretical and/or factual (European Parliament and the Council, 2008).
Learning outcomes	Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). Such statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal accountability or professional accountability (Prøitz, 2010).

[9] See full definition at the Digital Entrepreneurship Monitor website: https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/project-description

Practical entrepreneurial experiences	Practical entrepreneurial experiences are educational experiences where the learner has the opportunity to come up with ideas, identify a good idea and turn that idea into action. They require the involvement of external partners in the design and/or delivery of this learning, to ensure relevance to the real world. Practical entrepreneurial experiences provide students with a supportive environment, where mistakes are embraced and failure is a learning tool, so that they gain the confidence and experience to turn their ideas into action in the real world. Practical entrepreneurial experiences should be a student led initiative either individually or as part of a small team, involve learning-by-doing and producing a tangible outcome (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).
Resources	In the context of this work, resources is a term that encompasses personal resources (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material resources (for instance, production means and financial resources) or non-material resources (for instance, specific knowledge, skills and attitudes).
Skills	Skills are the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualifications Framework, skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments) (European Parliament and the Council, 2008).
Social entrepreneurship	Social entrepreneurship is entrepreneurship that that aims to provide innovative solutions to unsolved social problems. Therefore it often goes hand in hand with social innovation processes, aimed at improving people's lives by promoting social change (see OECD, 2010).
Stakeholders	Stakeholders are individuals, groups and organisations with direct and indirect interest in value-creating activity and its impact.
System	A system as a dynamic complex whole made up of a set of interacting components that influence one another. A system is defined by the boundaries that distinguish it from the environment that surrounds it and interacts with it, and it is characterized by a structure, a purpose and way of functioning.
Uncertainty	Uncertainty is a situation which involves imperfect and (or) incomplete information, and which affects the predictability of outcomes. Uncertainty entails a risk of undesired effect or loss, whose probability and magnitude cannot be calculated.
Value creation	Value creation is the outcome of human activity to transform purposeful ideas into action which generates value for someone other than oneself. This value can be social, cultural or economic.

5. References

Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe.* Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe* COM(2003)27. Brussels.

European Commission. (2008). *Think Small First - A Small Business Act for Europe*, COM(2008) 394 final. Brussels.

European Commission. (2012). Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes COM(2012) 669 final. Brussels.

European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan COM (2012) 795 Final. Brussels.

European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe.* Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.

European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union,* (2008/C 111/01).

Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.

Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report*. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report.* In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

OECD. (2010). Social Entrepreneurship And Social Innovation *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 22*, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8

Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.

Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Brussels: European Commission.

Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Appendix: The full EntreComp framework

			Level of proficiency		Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
			Progression		Relying on support from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
					Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibili-ties.	With some guidance and together with others.	Taking responsi-bility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contrib-uting to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the devel-opment of a specific field.
					Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Area	**Compe-tence**	**Hint**	**Descriptor**	**Thread**[10]	**Level 1**	**Level 2**	**Level 3**	**Level 4**	**Level 5**	**Level 6**	**Level 7**	**Level 8**
Ideas and opportunities	**Spot-ting oppor-tunities**	Use your imagina-tion and abilities to identify oppor-tunities for creating value.	Identify and seize opportu-nities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape. Identify needs and challenges that need to be met. Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value.	Identify, create and seize opportuni-ties.	I can find opportunities to help others.	I can recognise opportunities to create value in my community and surroundings.	I can explain what makes an opportunity to create value.	I can proac-tively look for opportunities to create value, includ-ing out of necessity.	I can describe different analytical approaches to identify entre-preneurial opportunities.	I can use my knowledge and understanding of the context to make opportuni-ties to create value.	I can judge opportunities for creating value and decide whether to follow these up at different levels of the system I am working in (for example, micro, meso or macro).	I can spot and quickly take advantage of an opportuni-ty.
				Focus on challeng-es.	I can find different examples of challenges that need solutions.	I can recognise challenges in my community and surroundings that I can contribute to solving.	I can identify opportunities to solve problems in alternative ways.	I can redefine the description of a challenge, so that alternative opportunities address it may become apparent.	I can take apart established practices and challenge mainstream thought to create opportu-nities and look at challenges in different ways.	I can judge the right time to take an oppor-tunity to create value.	I can cluster different opportunities or identify synergies among different opportunities to make the most out of them	I can define opportunities where I can maintain a competitive advantage.
				Uncover needs.	I can find examples of groups who have benefited from a solution to a given problem.	I can identify needs in my community and surroundings that have not been met.	I can explain that different groups may have different needs.	I can establish which user group, and which needs, I want to tackle through creating value.	I can carry out a needs analysis involving relevant stake-holders.	I can identify challenges related to the contrasting needs and interests of different stakeholders.	I can produce a 'roadmap' which matches the needs with the actions needed to deal with them and helps me create value.	I can design projects which aim to anticipate future needs.

[10] Threads identify the theme running through out each row of the table.

				Analyse the context.	I can tell the difference between different areas where value can be created (for example, at home, in the community, in the environ-ment, or in the economy or society).	I can recognise the different roles the public, private and third sectors play in my region or country.	I can tell the difference between contexts for creating value (for example, communities and informal networks, existing organisations, the market).	I can identify my personal, social and professional opportunities for creating value, both in existing organisations or by setting up new ventures.	I can identify the boundaries of the system that are relevant to my (or my team's) value-creating activity.	I can analyse an existing value-creation activity by looking at it as a whole and identifying opportunities to develop it further.	I can monitor relevant trends and see how they create threats and new opportunities to create value.	I can promote a culture within my organisation that is open to spotting the weak signals of change, leading to new opportunities for creating value.
	Creativ-ity	Develop creative and purpose-ful ideas.	Develop several ideas and opportuni-ties to create value, includ-ing better solutions to existing and new challeng-es. Explore and experiment with innova-tive approach-es. Combine knowledge and resources to achieve valuable effects.	Be curious and open.	I can show that I am curious about new things.	I can explore new ways to make use of existing resources.	I can experi-ment with my skills and competences in situations that are new to me.	I can actively search for new solutions that meet my needs.	I can actively search for new solutions that improve the value-creating process.	I can combine my understand-ing of different contexts to transfer knowledge, ideas and solutions across different areas.		
				Develop ideas.	I can develop ideas that solve problems that are relevant to me and my surroundings.	Alone and as part of a team, I can develop ideas that create value for others.	I can experi-ment with different techniques to generate alternative solutions to problems, using available resources in an effective way.	I can test the value of my solutions with end users.	I can describe different techniques to test innovative ideas with end users.	I can set up processes to involve stake-holders in finding, develop-ing and testing ideas.	I can tailor a variety of ways of involving stakeholders to suit the needs of my value-creating activity.	I can design new processes to involve stakeholders in generating, developing and testing ideas that create value.
				Define problems.	I can approach open-ended problems (problems that can have many solutions) with curiosity.	I can explore open-ended problems in many ways so as to generate multiple solutions.	I can take part in group dynamics aimed at defining open-ended prob-lems.	I can reshape open-ended problems to fit my skills.	I can describe and explain different approaches to shaping open-ended problems and different problem-solving strategies.	I can help others create value by encouraging experimentation and using creative tech-niques to approach problems and generate solutions.	I can initiate, develop, manage and complete a creative project.	I can use a mix of creative techniques to keep generat-ing value over time.
				Design value.	I can assemble objects that create value for me and others.	I can improve existing products, services and processes so that they better meet my needs or those of my peers and the community.	I can identify the basic functions that a prototype should have to illustrate the value of my idea.	I can assem-ble, test and progressively refine proto-types that simulate the value I want to create.	I can create (alone or with others) products or services that solve my problems and my needs.	I can develop and deliver value in stages, launching with the core fea-tures of my (or my team's) idea and progressive-ly adding more.	I can apply different design approaches to create value through new products, processes or services.	I can design and put in place innova-tive processes to create value.

				Be innova-tive.	I can find examples of innovative products, services and solutions.	I can describe how some innovations have transformed society.	I can tell the difference between types of innovations (for example, process versus product innovation and social innova-tion, incre-mental versus disruptive innovation).	I can judge if an idea, product or process is innovative or just new to me.	I can describe how innovations diffuse in society, culture and the market.	I can describe different levels of innovation (for example, incremental, breakthrough or transformation-al) and their role in value-creating activities.	I can identify the steps needed to research the potential for an innovative idea in light of its develop-ment into an existing enterprise, a new venture or an oppor-tunity for social change.	I can manage innovation processes that respond to emerging needs and make the most of opportunities as they become available.
	Vision	Work towards your vision of the future.	Imagine the future. Develop a vision to turn ideas into action. Visualise future scenari-os to help guide effort and action.	Imagine.	I can imagine a desirable future.	I can develop simple future scenarios where value is created for my community and surroundings.	I can develop (alone or with others) an inspiring vision for the future that involves others.	I can build future scenar-ios around my value-creating activity.	I can use my understanding of the context to identify different strategic visions for creating value.	I can discuss my (or my team's) strategic vision for creating value.	I can develop (alone or with others) and compare different future scenari-os.	I can show different audiences the benefits of my vision during turbulent times
				Think strategi-cally.			I can explain what a vision is and what purpose it serves	I am aware of what is needed to build a vision.	I can explain the role of a vision statement for strategic planning.	I can prepare a vision statement for my (or my team's) value-creating activity that guides internal deci-sion-making throughout the whole process of creating value.	I can plan backwards from my vision to design the necessary strategy to achieve it.	I can encour-age enthusi-asm and a sense of belonging around a convincing vision.
				Guide action.			My vision for creating value drives me to make the effort to turn ideas into action.	I can decide what type of vision for creating value I would like to contribute to.	I can identify the changes needed to achieve my vision.	I can promote initiatives for change and transformation that contribute to my vision.	I can identify challenges related to my (or my team's) vision, while respecting the different levels of the system and the variety of stakeholders affected.	I can create (alone or with others) a 'roadmap' based on my vision for creating value.
	Valuing ideas	Make the most of ideas and oppor-tunities.	Judge what value is in social, cultural and economic terms. Recognise the potential an idea has for creating value and identify	Recognise the value of ideas.	I can find examples of ideas that have value for myself and others.	I can show how different groups, such as firms and institutions, create value in my community and surroundings.	I can tell the difference between social, cultural and economic value.	I can decide which type of value I want to act on and then choose the most appropriate pathway to do so.	I recognise the many forms of value that could be created through entre-preneurship, such as social, cultural or economic value.	I can break down a value chain into its different parts and identify how value is added in each part.	I can develop strategies to effectively make the most of opportunities to create value in my organi-sation or venture.	I can state the value of a new idea from different stakeholders' perspectives.

			suitable ways of making the most out of it.	Share and protect ideas.	I can clarify that other people's ideas can be used and acted on, while respecting their rights.	I can explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of every-one or can be protected by certain rights, for example, copy-rights or patents.	I can tell the difference between types of licences that can be used to share ideas and protect rights.	I can choose the most appropriate licence for the purpose of sharing and protecting the value created by my ideas.	I can tell the difference between trademarks, registered design rights, patents, geo-graphical indications, trade secrets, confidentiality agreements and copyright licences, including open, public-domain licences such as creative com-mons.	When creating ideas with others, I can outline a dissemination and exploitation agreement that benefits all partners involved.	I can develop a tailored strategy on intellectual property rights that deals with geographic requirements.	I can develop a strategy on intellectual property rights that is tailored to the age of my portfolio.
	Ethical and sus-taina-ble think-ing	Assess the conse-quences and impact of ideas, oppor-tunities and actions.	Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepre-neurial action on the target community, the market, society and the environ-ment. Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen. Act responsi-bly.	Behave ethically.	I can recognise behaviours that show integrity, honesty, responsibility, courage and commitment.	I can describe in my own words the importance of integrity and ethical values.	I can apply ethical thinking to consumption and production processes.	I am driven by honesty and integrity when taking deci-sions.	I can argue that ideas for creating value should be supported by ethics and values relating to gender, equality, fairness, social justice and environmental sustainability.	I can take responsibility for promoting ethical behav-iour in my area of influence, (for example, by promoting gender balance highlighting inequalities and any lack of integrity).	I make it my priority to make sure that ethical behaviour is respected and promoted in my area of influence.	I take action against unethical behaviour.
				Think sustaina-bly.	I can list examples of environmentally friendly behav-iour that benefits a community.	I can recognise examples of environmentally friendly behaviour by companies that creates value for society as a whole.	I can identify practices that are not sustainable and their implications for the environment.	I can produce a clear problem statement when faced with practices that are not sustainable.	I can discuss the impact an organisation has on the environ-ment (and vice versa).	I can discuss the relationship between society and technical developments, relating to their implications for the environ-ment.	I can choose adequate methods for analysing environmental impact based on their advantages and disad-vantages.	I can contrib-ute to self-regulation discussions within my sector of operations.
				Assess impact.	I can find and list examples of changes caused by human action in social, cultural, envi-ronmental or economic contexts.	I can tell the difference between the impact of a value-creating activity on the target community and the broader impact on society.	I can identify the impact that taking up opportunities will have on me and my team, on the target group and on the surrounding community.	I can identify stakeholders who are affected by the change brought about by my (or my team's) value-creating activity, including stakeholders who cannot speak up (for example, future genera-tions, climate or nature).	I can analyse the implications of my value-creating activity within the boundaries of the system I am working in.	I can define the purpose of the impact assess-ment, impact monitoring, and evaluation of impact.	I can choose 'measure indicators' to monitor and assess the impact of my value-creating activity.	I can carry out impact assessment, impact monitoring, and impact evaluation on my value-creating activity.

				Be accounta-ble.				I can tell the difference between accounting for use of re-sources and accounting for r the impact of my value-creating activity on stakeholders and the environment.	I can tell the difference between input, output, out-comes and impact.	I can discuss a range of accountability methods for both functional and strategic accountability.	I can use the accountability methods that hold me responsible to our internal and external stakeholders.	I can design ways to be accountable to all of our stakeholders.
Resources	**Self-aware-ness and self-efficacy**	Believe in yourself and keep develop-ing.	Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses. Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures.	Follow your aspira-tions.	I can identify my needs, wants, interests and goals.	I can describe my needs, wants, interests and goals.	I can commit to fulfilling my needs, wants, interests and goals.	I can reflect on my individ-ual and group needs, wants, interests and aspirations in relation to opportunities and future prospects.	I can translate my needs, wants, interests and aspirations into goals that help me reach them.	I can help others to reflect on their needs, wants, interests and aspirations and how they can turn these into goals.		
				Identify your strengths and weakness-es.	I can identify things I am good at and things I am not good at.		I can judge my strengths and weak-nesses and those of others in relation to opportunities for creating value.	I am driven by the desire to use my strengths and abilities to make the most of opportunities to create value.	I can team up with others to compensate for our weaknesses and add to our strengths.	I can help others identify their strengths and weaknesses.		
				Believe in your ability.	I believe in my ability to do what I am asked successfully.	I believe in my ability to achieve what I intend to.	I can judge the control I have over my achievements (compared with any control from outside influences).	I believe I can influence people and situations for the better	I believe in my ability to carry out what I have imagined and planned, despite obstacles, limited re-sources and resistance from others.	I believe in my ability to understand and take the good out of experi-ences that others may label as failures.		
				Shape your future.	I can list different types of jobs and their key functions.	I can describe which qualities and abilities are needed for different jobs, and which of these qualities and abilities I have.	I can describe my skills and competences relating to career options, including self-employment.	I can use my skills and competences to change my career path, as a result of new opportu-nities or from necessity.	I can discuss how a realistic understanding and evaluation of my personal attitudes, skills and knowledge can influence my decision-making, relationships with other people and quality of life.	I can choose professional development opportunities with my team and organisation based on a clear understanding our strengths and weaknesses.	I can design professional development strategies for my team and organisation based on a clear under-standing our strengths and weaknesses, in relation to both current and future opportunities to create value.	I can design strategies to overcome my (or my team's or organisa-tion's) weak-nesses and to develop our strengths in anticipating future needs.

	Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up.	Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve. Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims. Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure.	Stay driven.	I am driven by the possibility to do or contribute to something that is good for me or for others.	I am motivated by the idea of creating value for myself and others.	I can anticipate the feeling of achieving my goals and this motivates me.	I can regulate my own behaviour to stay driven and achieve the benefits of turning ideas into action.				
				Be determined.	I see tasks as challenges to do my best.	I am motivated by challenges.	I can set challenges to motivate myself.	I am willing to put effort in and use resources to overcome challenges and achieve my (or my team's) goals.	I drive my effort by using my desire for achievement and belief in my ability to achieve.	I can coach others to stay motivated, encouraging them to commit to what they want to achieve.	I can create the right climate to motivate my team (for example, by celebrating successes, by learning from failures and by encouraging innovative ways to tackle problems).	I consider all outcomes as temporary solutions appropriate to their time and context, and so am motivated to make sure they develop in a continuous cycle of improvement and innovation.
				Focus on what keeps you motivated.		I can recognise different ways of motivating myself and others to create value.	I can reflect on the social incentives associated with having a sense of initiative and creating value for myself and others.	I can tell the difference between personal and external factors that motivate me or others when creating value.	I can use strategies to stay motivated (for example, set goals, monitor performance and evaluate my progress).	I can use strategies to keep my team motivated and focused on creating value.	I can design effective ways to attract talented people and keep them motivated.	I can reward initiative, effort, and achievement appropriately within my team and organisation.
				Be resilient.	I show passion and willingness to achieve my goals.	I am determined and persevere when trying to achieve my (or my team's) goals.	I can overcome simple adverse circumstances.	I can judge when it is not worth continuing with an idea.	I can persevere in the face of adversities when trying to achieve my goals.	I can devise strategies to overcome standard adverse circumstances.	I can cope with unexpected change, setbacks and failures (for example, job loss).	I can make sure that my team or organisation stay positive when making difficult decisions and dealing with failure.
				Don’t give up.	I do not give up and I can keep going even when facing difficulties.	I am not afraid of working hard to achieve my goals.	I can delay achieving my goals in order to gain greater value, thanks to prolonged effort.	I can maintain effort and interest, despite setbacks.	I can celebrate short-term achievements, in order to stay motivated.	I can inspire others to work hard on their goals by showing passion and a strong sense of ownership.	I can stay focused on my vision and goals, despite challenges.	
	Mobilising resources	Get and manage the resources you need.	Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action. Make the most	Manage resources (material and non-material).	I recognise that resources are not unlimited.	I can appreciate the importance of sharing resources with others.	I can experiment with different combinations of resources to turn my ideas into action.	I can get and manage the necessary resources to turn my idea into action.	I can develop a plan for dealing with limited resources when setting up my value-creating activity.	I can get together the necessary resources to develop my value-creating activity.	I can allocate enough resources to each step of my (or my team's) action plan and for the value-creating activity (for	I can judge the key resources needed to support an innovative idea or opportunity to develop an existing

			of limited resources. Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences (for example through suitable partnerships, networking, outsourcing and crowdsourcing).								example, time, finances, and my team's skills, knowledge and experience).	business, launch a new venture, or initiate a social enterprise.
				Use resources responsibly.	I value my possessions and use them responsibly.	I can describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.	I can discuss the principles of circular economy and resource efficiency.	I use resources responsibly and efficiently (for example, energy, materials in the supply chain or manufacturing process, public spaces).	I take into account the non-material cost of using resources when taking decisions about my value-creating activities.	I can choose and put in place effective resource-management procedures (for example, life-cycle analysis, solid waste).	I can identify the opportunities that use resources efficiently and the circular economy brings to my organisation.	I can design and put in place innovative ways to lower the overall impact of my value-creating activity on the environment, the community and society, and measure the improvement.
				Make the most of your time.	I can recognise different uses for my time (for example, studying, playing, resting).	I value my time as a scarce resource.	I can discuss the need for investing time in different value-creating activities.	I can use my time effectively to achieve my goals.	I can manage my time effectively, using techniques and tools that help make me (or my team) productive.	I can help others manage their time effectively.	I can put in place effective time- management procedures.	I can develop effective time-management procedures that meet the specific needs of my value-creating activity.
				Get support.	I can look for help when I am having difficulty achieving what I have decided to do.	I can identify sources of help for my value-creating activity (for example, teachers, peers, mentors).	I can describe the concepts of division of labour and job specialisation.	I can find and list public and private services to support my value-creating activity (for example, incubator, social enterprise advisors, start-up angels, chamber of commerce).	I can find digital solutions (for example, free, paid for, or open-source) that can help me manage my value- creating activities efficiently.	I can find support to help me take advantage of an opportunity to create value (for example, advisor or consultancy services, peer or mentor support).	I can effectively delegate tasks within and outside my organisation to make the most value (for example, outsourcing, partnering, acquisitions, crowdsourcing).	I can develop a network of flexible and responsive providers from outside the organisation who support my value-creating activity.
	Financial and economic literacy	Develop financial and economic know-how.	Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity. Plan, put in place and evaluate financial decisions over time. Manage financing to	Understand economic and financial concepts.	I can recall basic terminology and symbols related to money.	I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).	I can use the concept of opportunity costs and comparative advantage to explain why exchanges happen between individuals, regions and nations.	I can read income statements and balance sheets.	I can explain the difference between a balance sheet and a profit-and-loss account.	I can build financial indicators (for example, return on investment).	I can use financial indicators to assess the financial health of a value-creating activity.	I can use financial indicators to compare the financial health of my value-creating activity with that of competitors

			make sure my value-creating activity can last over the long term.	Budget.	I can judge what to use my money for.	I can draw up a simple household budget in a responsible manner.	I can draw up a budget for a value- creating activity.	I can judge the cash-flow needs of a value-creating activity.	I can apply the financial planning and forecasting concepts that I need to turn ideas into action (for example, profit or not for profit).	I can judge the cash-flow needs of a complex project.	I can judge the cash-flow needs of an organisation that handles many value-creating activities that depend on each other.	I can create a plan for the financial and economic long-term sustainability of my (or my team's) value-creating activity.
				Find funding.	I can identify the main types of income for families, businesses, non-profit organisations and the state.	I can describe the main role of banks in the economy and society.	I can explain that value-creating activities can take different forms (a business, a social enterprise, a non-profit organisation and so on) and can have different structures of ownership (individual company, limited company, co-operative and so on).	I can identify public and private sources of funding for my value-creating activity (for example, prizes, crowd-funding, and shares).	I can choose the most appropriate sources of funding to start up or expand a value- creating activity.	I can apply for public or private business support programmes, financing schemes, public subsidies or calls for tender.	I can raise funds and secure revenue from different sources, and manage the diversity of those sources.	I can judge an opportunity as a possible investor.
				Understand taxation.	I can outline the purpose of taxation.	I can explain how taxation finances the activities of a country and its part in providing public goods and services.	I can estimate the main accountancy and tax obligations I need to fulfil to meet the tax requirements for my activities.		I can estimate how my financial decisions (investments, buying assets, goods and so on) affect my tax.	I can make financial decisions based on current taxation schemes.	I can make financial decisions based on taxation schemes of different countries and territories.	
	Mobilising others	Inspire, engage and get others on board.	Inspire and enthuse relevant stakeholders. Get the support needed to achieve valuable outcomes. Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership.	Inspire and get inspired.	I show enthusiasm for challenges.	I am actively involved in creating value for others.	I do not get discouraged by difficulties.	I can lead by example.	I can get endorsement from others to support my value-creating activity.	I can inspire others, despite challenging circumstances.	I can maintain momentum with my team, partners and stakeholders when involved in a challenging situation.	I can form coalitions to turn ideas into action.
				Persuade.		I can persuade others by providing a number of arguments.	I can persuade others by providing evidence for my arguments.	I can persuade others by appealing to their emotions	I can pitch effectively in front of potential investors or donors.	I can overcome resistance from those who will be affected by my (or my (team's) vision, innovative approach, and value-creating activity.	I can create a call to action that gets internal stakeholders on board, such as co-workers, partners, employees or senior managers.	I can negotiate support for ideas for creating value.

				Communicate effectively.	I can communicate my ideas clearly to others.	I can communicate my team's ideas to others persuasively by using different methods (for example posters, videos, role-play).	I can communicate imaginative design solutions.	I can communicate the value of my (or my team's) idea to stakeholders from different backgrounds effectively.	I can communicate the vision for my (or my team's) venture in a way that inspires and persuades external groups, such as funders, partner organisations, volunteers, new members and affiliate supporters.	I can produce narratives and scenarios that motivate, inspire and direct people.	I can take part in constructive discussions with the community that my idea is targeted at.	I can get all relevant stakeholders to take responsibility to act on an opportunity for value creation.
				Use media effectively.	I can provide examples of inspiring communication campaigns.	I can discuss how different media can be used to reach audiences in different ways.	I can use various methods, including social media, to communicate value-creating ideas effectively.	I can use media appropriately, showing that I am aware of my audience and purpose.	I can influence opinions in relation to my value- creating activity, through a planned approach to social media.	I can design effective social-media campaigns to mobilize people in relation to my (or my team's) value-creating activity.	I can define a communication strategy to mobilize people in relation to my (or my team's) value- creating activity.	I can sustain and increase the support for my vision.
Into action	**Taking the initiative**	Go for it.	Initiate processes that create value. Take up challenges. Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks.	Take responsibility.	I can carry out the tasks I am given responsibly.	I am comfortable in taking responsibility in shared activities.	I can take individual and group responsibility to carry out simple tasks in value-creating activities.	I can take individual and group responsibility in value-creating activities.	I can delegate responsibility appropriately.	I can encourage others to take responsibility in value-creating activities.	I take responsibility in complex value-creating activities.	I can take responsibility in seizing new opportunities and when facing unprecedented challenges in value-creating activities.
				Work independently.	I show some independence in carrying out tasks I am given.	I can work independently in simple value-creating activities.	I can initiate simple value-creating activities.	I am driven by the possibility of being able to initiate value-creating activities independently.	I can initiate value-creating activities alone and with others.	I can help others work independently.	I praise initiative taken by others and reward it appropriately within my team and organisation.	
				Take action.	I can have a go at solving problems that affect my surroundings.	I show initiative in dealing with problems that affect my community.	I actively face challenges, solve problems and seize opportunities to create value.		I take action on new ideas and opportunities, which will add value to a new or existing value-creating venture.	I value others taking the initiative in solving problems and creating value.	I can encourage others to take the initiative in solving problems and creating value within my team and organisation.	
	Planning and management	Prioritise, organise and follow up.	Set long-, medium- and short-term goals. Define priorities and action plans. Adapt to unforeseen	Define goals.	I can clarify what my goals are in a simple value-creating activity.	I can identify alternative goals to create value in a simple context.	I can describe my goals for the future in line with my strengths, ambitions, interests and achievements.	I can set short-term goals that I can act on.	I can define long-term goals arising from the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can match short-term, mid-term and long-term goals to the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can design a strategy to achieve goals in line with my (or my team's) vision.	I can manage the balance between the need for creativity and for control so that my organisation's capacity to

			changes.									achieve its goals is protected and nurtured.
				Plan and organise.	I can carry out a simple plan for value-creating activities.	I can deal with a range of simple tasks at the same time without feeling uncomfortable.	I can create an action plan which identifies the necessary steps to achieve my goals.	I can allow for the possibility of changes to my plans.	I can summarise the basics of project management.	I can apply the basics of project management in managing a value- creating activity.	I can develop and stick to a detailed project management plan, adjusting to changing circumstances to make sure goals are reached.	I can design managerial procedures to effectively deliver value in challenging circumstances.
				Develop sustainable business plans.			I can develop a business model for my idea.	I can define the key elements that make up the business model necessary to deliver the value I have identified.	I can develop a business plan based on the model, describing how to achieve the value identified.	I can organise my value-creating activities using planning methods such as business and marketing plans.	I can keep my planning methods updated and adapt them to changing circumstances.	I can adapt my value-creating activity's business model to face new challenges.
				Define priorities.	I can recall the order of steps that was needed in a simple value-creating activity I took part in.	I can identify the basic steps that are needed in a value-creating activity.	I can prioritise the basic steps in a value-creating activity.	I can set my own priorities and act on them.	I can define the priorities to meet my (or my team's) vision.	I can stay focused on the priorities set, despite changing circumstances.	I can define priorities in uncertain circumstances, with partial or ambiguous information.	
				Monitor your progress.	I can recognise how much progress I have made on a task.	I can monitor whether a task is going to plan.	I can identify different types of data that are necessary for monitoring the progress of a simple value-creating activity.	I can set basic milestones and observation indicators to monitor the progress of my value-creating activity.	I can describe different methods for performance and impact monitoring.	I can define what data is needed to monitor how effective my value-creating activities are and an appropriate way to collect them.	I can develop the performance indicators I (or my team) need to monitor progress towards a successful outcome in changing circumstances.	I can design and put in place a data-collection plan to monitor whether my venture is achieving its aims.
				Be flexible and adapt to changes.	I am open to changes.	I can confront and deal with changes in a constructive way.	I can change my plans based on the needs of my team.	I can adapt my plans to achieve my goals in light of changes that are outside my control.	I can embrace change that brings new opportunities for value creation	I can anticipate and include change along the value-creating process.	I can use the results of monitoring to adjust vision, aims, priorities, resource planning, action steps or any other aspect of the value- creating process.	I can communicate effectively to the organisation the reason for changes and adjustments.

	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk.	Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes. Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing. Handle fast-moving situations promptly and flexibly.	Cope with uncertainty and ambiguity.	I am not afraid of making mistakes while trying new things.	I explore my own ways to achieve things.	I can discuss the role that information plays in reducing uncertainty, ambiguity and risk.	I can actively look for, compare and contrast different sources of information that help me reduce ambiguity, uncertainty, and risks in making decisions.	I can find ways of making decisions when the information is incomplete.	I can pull together different viewpoints to take informed decisions when the degree of uncertainty is high	I can make decisions evaluating the different elements in a situation that is uncertain and ambiguous.	I can set up appropriate strategies for collecting and monitoring data, which help me take decisions based on sound evidence.
				Calculate risk.	I can identify examples of risks in my surroundings.	I can describe risks related to a simple value-creating activity in which I take part.	I can tell the difference between acceptable and unacceptable risks.	I can weigh up the risks and benefits of self-employment with alternative career options, and make choices that reflect my preferences.	I can apply the concept of affordable losses to make decisions when creating value.	I can compare value-creating activities based on a risk assessment.	I can assess the risks my venture is exposed to as conditions change.	I can evaluate high-risk long-term investments using a structured approach.
				Manage risk.			I can critically evaluate the risks associated with an idea that creates value, taking into account a variety of factors.	I can critically evaluate the risks related to the formal set-up of a value-creating venture in the area in which I work.	I can demonstrate that I can make decisions by weighing up both the risks and the expected benefits of a value-creating activity.	I can outline a risk management plan for guiding my (or my team's) choices while developing my value-creating activity.	I can use strategies to reduce the risks that may arise during the value-creating process.	I can come up with strategies to reduce the risk of my value-creating initiative becoming obsolete.
	Working with others	Team up, work together, and network.	Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action. Network. Solve conflicts and face up to competition positively when necessary.	Accept diversity (people's differences).	I can show respect for others, their background and situations.	I am open to the worth that others can bring to value-creating activities.	I can combine different contributions to create value.	I can value diversity as a possible source of ideas and opportunities.		I can support diversity within my team or organisation.	Outside of my organisation, I can find ideas that create value and make the most of them.	
				Develop emotional intelligence.	I can show empathy towards others.	I can recognise the role of my emotions, attitudes and behaviours in shaping others people's attitudes and behaviours and vice versa.	I can express my (or my team's) value-creating ideas assertively.	I can face and solve conflicts.	I can compromise where necessary.	I can deal with non-assertive behaviour that hinders my (or my team's) value -creating activities (for example, destructive attitudes, aggressive behaviour and so on).	I can manage conflicts effectively.	

				Listen actively.	I can show empathy towards others.	I can discuss the benefits of listening to other people's ideas for achieving my (or my team's) goals.	I can listen to other people's ideas for creating value without showing prejudice.	I can listen to my end users.	I can describe different techniques for managing relationships with end users.	I can put in place strategies to actively listen to my end users and act on their needs.	I can pull together information from a wide range of sources to understand my end users' needs.	
				Team up.	I am open to working alone as well as with others, playing different roles and taking some responsibility.	I am willing to change my way of working in a group.	I can work with a range of individuals and teams.	I share the ownership of value-creating activities with the members of my team	I can build a team based on the individual knowledge, skills and attitudes of each member.	I can contribute to creating value by teaming up with distributed communities through digital technologies.	I can design physical and virtual spaces that encourage team members to work together.	I can build an organisation's capacity to create value by encouraging people to work together.
				Work together.	I am open to involving others in my value-creating activities.	I can contribute to simple value-creating activities.	I can contribute to group decision-making constructively.	I can create a team of people who can work together in a value-creating activity.	I can use techniques and tools that help people to work together.	I can give people the help and support they need to perform at their best within a team.	I can work with a remote team of people who can independently contribute to a value-creating activity.	I can design working methods and incentives that enable team members to work well together.
				Expand your network.	I can explain the meaning and forms of association, co-operation and peer-to-peer support (for example, family and other communities).	I am open to establishing new contacts and cooperation with others (individuals and groups).	I can use the relationships I have to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support.	I can establish new relationships to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support (for example, joining a mentor network).	I can use my network to find the right people to work on my (or my team's) value-creating activity.	I proactively make contact with the right people inside and outside my organisation to support my (or my team's) value-creating activity (for example, at conferences or on social media).	I can use my network to bring together different perspectives to inform my (or my team's) value-creating process.	I can design effective processes to build networks of different or new stakeholders and keep them engaged.
	Learning through experience	Learn by doing.	Use any initiative for value creation as a learning opportunity. Learn with others, including peers and mentors. Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's).	Reflect.	I can find examples of great failures that have created value.	I can provide examples of temporary failures that have led to valuable achievements.	I can reflect on failures (mine and other people's), identify their causes and learn from them.	I can judge if and how I have achieved my goals, so that I can evaluate my performance and learn from it.	I can reflect on my (or my team's) achievements and temporary failures as things develop so as to learn and improve my ability to create value.	I can help others reflect on their achievements and temporary failures by providing honest and constructive feedback.	I can take my team or the organisation to a higher level of performance, based on the feedback collected and by learning lessons from achievements and failures.	
				Learn to learn.	I can provide examples that show that my abilities and competence have increased with experience.	I can anticipate that my abilities and competence will grow with experience, through both successes and failures.	I can reflect on the relevance of my learning pathways for my future opportunities and choices.	I am always looking for opportunities to improve my strengths and reduce or compensate for my weaknesses.	I can find and choose opportunities to overcome my (or my team's) weaknesses and to develop my (or my team's) strengths.	I can help others develop their strengths and reduce or compensate for their weaknesses.	I can identify opportunities for self-improvement in my organisation and beyond.	I can design and put in place a strategy for my venture to continue to generate value.

				Learn from experi-ence.	I can recognise what I have learnt from taking part in value- creating activities.	I can reflect on my experience in taking part in value-creating activities and learn from it.	I can reflect on my interac-tion with others (including peers and mentors) and learn from it.	I can filter the feedback provided by others and keep the good from it.	I can integrate lifelong learning into my personal development strategy and career progress.	I can help others reflect on their interaction with other people and help them learn from this interaction.	I can learn from the impact-monitoring and evaluation activities that I have designed to track the progress of my value-creating activity.	I can learn lessons from monitoring and evaluation processes and establish them into my organisation's learning processes.

How to obtain EU publications

Our publications are available from EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu),
where you can place an order with the sales agent of your choice.

The Publications Office has a worldwide network of sales agents.
You can obtain their contact details by sending a fax to (352) 29 29-42758.

Europe Direct is a service to help you find answers to your questions about the European Union
Free phone number (*): 00 800 6 7 8 9 10 11
(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers or these calls may be billed.

A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet.
It can be accessed through the Europa server http://europa.eu

LF-NA-27939-EN-N

JRC Mission

As the Commission's in-house science service, the Joint Research Centre's mission is to provide EU policies with independent, evidence-based scientific and technical support throughout the whole policy cycle.

Working in close cooperation with policy Directorates-General, the JRC addresses key societal challenges while stimulating innovation through developing new methods, tools and standards, and sharing its know-how with the Member States, the scientific community and international partners.

Serving society
Stimulating innovation
Supporting legislation

Publications Office

doi:10.2791/593884

ISBN 978-92-79-58538-8

COMPETENTIES

Definitie Competentie
Een persoonskenmerk (kennis, vaardigheid, houding) welke tot uitdrukking komt in het gedrag van personen en welke (causaal) gerelateerd is aan een succesvolle functie-uitoefening.

Kenmerken van competentie
Deze zijn afgeleid van de missie en strategie van de organisatie.
Het gaat om gedrag, en wel zodanig,

- Dat de aan- of afwezigheid ervan objectief kan worden waargenomen
- Dat de mate van 'bekwaamheid' in een competentie eenduidig kan worden vastgesteld
- Dat mensen zich kunnen ontwikkelen door ervaring en training

Richtlijnen van competenties

- Leg steeds relatie met de strategie van de organisatie en te realiseren resultaten.
- Dus geen algemene competentielijst; de strategie van iedere organisatie is uniek.
- Competenties zo omschrijven dat iedereen binnen een organisatie daaronder hetzelfde verstaat.
- Een beperkte lijst met echt kritische competenties heeft voorkeur boven een streven naar volledigheid.
- Competenties steeds opnieuw bekijken in relatie tot de strategie en eventueel aanpassen.

Formuleren van competenties
Competenties moeten in observeerbaar gedrag worden geformuleerd, zodanig dat:

- De formulering voor iedereen herkenbaar en eenduidig is.
- De aan- of afwezigheid ervan objectief kan worden geconstateerd.
- De mate van bekwaamheid in een competentie eenduidig kan worden vastgesteld.
- Medewerkers zich daarin kunnen ontwikkelen door ervaring.
- Medewerkers zich kunnen verbeteren door gerichte training/opleiding.

Keuze van competenties
Er zijn 31 competenties gedefinieerd. Van elke competentie zijn er 4 niveaus (gradaties) gedefinieerd, namelijk: zeer belangrijk, minder belangrijk, niet relevant en organisatiebreed.
Gelijktijdige hantering van alle competenties bij een functieomschrijving is ongewenst. Het is namelijk onmogelijk om op 31 fronten een selectie of een beoordeling te doen, laat staan een aanpassing in gedrag te wensen. Volg daarom onderstaande stappen:

Stap 1: Selecteer 5 tot 8 doorslaggevende competenties per functie (de zogeheten 'kerncompetenties').
Stap 2: Bepaal daarna per geselecteerde competentie het competentieniveau :

- ✓ zeer belangrijk: iemand die niet over deze competentie beschikt kan onmogelijk de functie succesvol vervullen
- ✓ minder belangrijk: het beschikken over deze competentie kan tot betere functievervulling leiden, maar zonder kan ook gefunctioneerd worden
- ✓ niet relevant: deze competentie heeft slechts zelden iets te maken met een succesvolle functievervulling

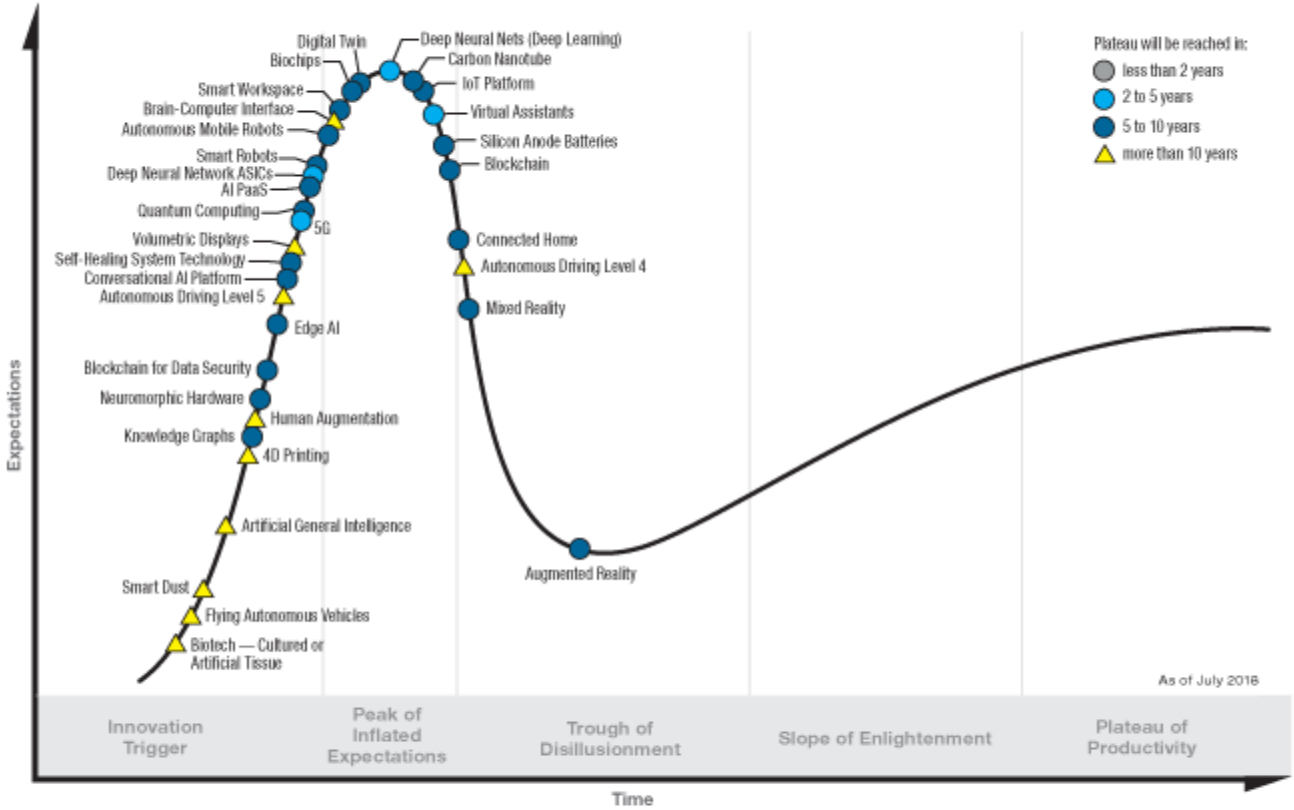
Stap 3: Nadat alle competenties van een cijfer voorzien zijn, kunnen eventueel maximaal 2 competenties aangeduid worden als organisatiebrede competentie. Deze competenties(s) geldt/gelden voor nagenoeg iedereen in de organisatie.

OVERZICHT 31 COMPETENTIES

	Competenties	Algemene omschrijving
1.	Aanpassingsvermogen	Zich gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderde omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen.
2.	Analytisch vermogen	Het vermogen om effectief problemen te onderkennen, ter zake doende gegevens te zoeken, belangrijke informatie te herkennen, oorzaken van problemen op te sporen en een realistisch oordeel in het licht van de gegeven feiten te vormen.
3.	Besluitvaardigheid	Het vermogen om actie te ondernemen en/of oordelen of standpunten uit te spreken.
4.	Contactuele vaardigheden	Het vermogen om binnen het kader en de doelstellingen van de functie vlotte, correcte en doelmatige contacten te onderhouden en te benutten.
5.	Creativiteit	Het vermogen om nieuwe of originele ideeën te ontwikkelen en te genereren ten behoeve van verbetering of vervanging van bestaande werkwijzen, ideeën of producten.
6.	Doorzettingsvermogen	Zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden. Vasthouden aan een opvatting of plan totdat het beoogde doel bereikt is.
7.	Evenwichtigheid	gelijkmatigheid, niet snel van zijn stuk te brengen, kalmte, ontspannenheid en nuchterheid
8.	Flexibiliteit	In staat zijn blijvend doelgericht te handelen, door zich aan te passen aan veranderende situaties.
9.	Initiatief	Het vermogen om uit eigen beweging ideeën aan te dragen en plannen te ontwikkelen.
10.	Klantgerichtheid	Het vermogen om de behoeften/wensen van zowel interne als externe klanten te herkennen en dienovereenkomstig te handelen.
11.	Kwaliteitsgevoel	Volg en/of ontwikkelt (hoge) kwaliteitsmaatstaven, zoekt naar manieren om deze te verbeteren.
12.	Leiderschap	Het vermogen richting en sturing te geven aan een groep zodat deze werkt in richting van het doel.
13.	Loyaliteit	Stemt het eigen gedrag af op de behoeften van de organisatie en de prioriteiten en doelen daarvan. Stelt het belang van de organisatie boven het eigen belang.
14.	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling op een correcte, heldere adequate wijze mondeling te verwoorden.
15.	Nauwkeurigheid	Het vermogen om fouten te minimaliseren en effectief om te gaan met detailinformatie.
16.	Ondernemingszin	Het vermogen om nieuwe kansen te zien en te benutten en mogelijkheden tot vernieuwing te zoeken. Het beschikken over de durf om risicodragende beslissingen te nemen.
17.	Organisatievermogen	Het vermogen om, door efficiënt om te gaan met middelen en tijd, zaken optimaal te regelen.
18.	Overtuigingskracht	Het vermogen om anderen te winnen voor standpunten, opvattingen en ideeën.
19.	(Persoonlijke) ontwikkeling	
20.	Planningsvermogen	Het vermogen om een planning te maken. Dit plan juist en tijdig kunnen uitvoeren en de voortgang ervan te bewaken.

21.	Prestatiemotivatie	stelt hoge eisen aan het werk. Laat zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.
22.	Resultaatgerichtheid	Het vermogen om eigen functioneren (of van anderen) optimaal te richten op het gewenste/gevraagde resultaat, zonder daarbij op zijsporen te belanden.
23.	Samenwerken (intern/ extern)	Intern: Het vermogen om met anderen in groepsverband te werken, gericht op het optimaliseren van het resultaat en zonder nastreven van persoonlijk voordeel. Extern: Het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de eigen organisatie te behartigen.
24.	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling op een correcte, heldere en adequate wijze schriftelijk te verwoorden.
25.	sensitiviteit	Is zich bewust van anderen en de omgeving evenals de eigen invloed hierop. Onderkent gevoelens en behoeften van anderen.
26.	Strategische visie	Het vermogen trends en situaties betreffende markten, concurrentie, klanten e.d. aan te geven, hun onderlinge samenhang te begrijpen en te voorspellen doe deze op elkaar zullen uitwerken.
27.	Stressbestendigheid	Het vermogen om gelijkmatig en goed te blijven presteren wanneer er sprake is van een hoge werkdruk, oppositie en/of tegenslag.
28.	Theoretisch en praktisch inzicht	Het in staat zijn om nieuwe informatie en om ervaringsmatig opgedane kennis op te nemen en deze effectief toe te passen.
29.	Vak(des)kundigheid	Het beschikken over (en uitdragen van) inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot het vakgebied.
30.	Vasthoudendheid	Het vermogen om langere tijd vol te houden en hindernissen of weerstanden te overwinnen om de gestelde doelen te bereiken
31.	Zelfstandigheid	In staat zijn om in het werk volgens eigen inzicht zelfstandig acties te ondernemen.

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (August 2018)

© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Four future scenarios for the printing and publishing sector and main underlying drivers

Endogenous, sector specific drivers:
- Market regulation: media
- Environmental regulation
- Property rights

Media regulation: low barriers
Environmental regulation: loose
Property rights: unsecured

Exogenous drivers:		Free Transformation	Free Continuation	
- Globalisation	- Fast			- Slow
- Technology & innovation				
• Increased use of ICT	- Fast change			- Slow change
• New value added services	- Many			- Few
• New forms work organisation	- Many			- Few
- Natural resources				
• Oil, energy & paper	- Scarce			- Scarce
• Concentration paper industry	- High			- High
- Lifestyle changes		Regulated Transformation	Regulated Continuation	
• Digital content & media	- Virtual			- Traditional
• Individualisation	- High			- Low
- Ageing labour force	Moderate			- Moderate

Media Regulations: high barriers
Environmental regulation: strict
Property rights: secured

Source: TNO-SEOR-ZSI

P	E	S	T	E	L
- Government policy - Political stability - Corruption - Foreign trade policy - Tax policy - Labour law - Trade restrictions	- Economic growth - Exchange rates - Interest rates - Inflation rates - Disposable income - Unemploy-ment rates	- Population growth rate - Age distribution - Career attitudes - Safety emphasis - Health conscious-ness - Lifestyle attitudes - Cultural barriers	- Technology incentives - Level of innovation - Automation - R&D activity - Technological change - Technological awareness	- Weather - Climate - Environmen-tal policies - Climate change - Pressures from NGO's	- Discrimina-tion laws - Antitrust laws - Employment laws - Consumer protection laws - Copyright and patent laws - Health and safety laws

Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union

European Commission

Submitted to the European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Executed by:
TNO Netherlands Organisation for Applied Scientific Research
SEOR Erasmus University Rotterdam
ZSI Centre for Social Innovation

DG EMPL project VC/2007/0866
Printing and Publishing

This report is published as part of a series of forward-looking sector studies on New Skills and New Jobs in the frame of the project Comprehensive Sectoral Analysis of Emerging Competences and Economic Activities in the European Union.

This publication is commissioned under the European Community Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013).

This programme is managed by the Directorate-General for Employment, social affairs and equal opportunities of the European Commission. It was established to financially support the implementation of the objectives of the European Union in the employment and social affairs area, as set out in the Social Agenda, and thereby contribute to the achievement of the Lisbon Strategy goals in these fields.

The seven-year Programme targets all stakeholders who can help shape the development of appropriate and effective employment and social legislation and policies, across the EU-27, EFTA-EEA and EU candidate and pre-candidate countries.
PROGRESS mission is to strengthen the EU contribution in support of Member States' commitment.
PROGRESS will be instrumental in:

1. providing analysis and policy advice on PROGRESS policy areas;
2. monitoring and reporting on the implementation of EU legislation and policies in PROGRESS policy areas;
3. promoting policy transfer, learning and support among Member States on EU objectives and priorities; and
4. relaying the views of the stakeholders and society at large

For more information see:
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

The information contained in this publication does not necessarily reflect the position or opinion of the European Commission.

Eurofound

European Commission

Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union

Executive Summary

The full study is available under the link
http://ec.europa.eu/restructuringandjobs

European Commission

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities
Unit F3

Manuscript completed in 2009

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission may be held responsible for the use that may be made of the information contained in this publication.

© 123rf

For any use or reproduction of photos which are not under European Communities copyright, permission must be sought directly from the copyright holder(s).

More information on the European Union is available on the Internet. (http://europa.eu).

Europe Direct is a service to help you find answers to your questions about the European Union

Freephone number (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers or these calls may be billed.

© European Communities, 2009

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

Preface

Education and training, in the context of a life-long learning perspective, are an indispensable means for promoting adaptability and employability, active citizenship, personal and professional fulfilment.

Investment in human capital through better education, and the development of skills and competences should be increased. It is important to anticipate skills needs — and also skills gaps — which are emerging in the European labour market, as well as to improve the matching of knowledge, skills and competences with the needs of society and the economy, as a means to increased competitiveness and growth, as well as to greater social cohesion, in Europe.

This is more important than ever in the current situation of crisis that will undoubtedly lead to substantial changes in economic activities in Europe coming years.

With this in mind, the Commission has elaborated a set of analysis of emerging competences in 18 sectors. Those analysis are available to all economic, social and professional organisations, educations and training institutions, etc. They can help them to refine their strategies and to engage into forward-looking actions.

Robert Verrue

Director-General, Employment,
Social Affairs and Equal Opportunities DG

Aims and methodology

The renewed Lisbon strategy and European Employment strategy stress the need for Europe to place more emphasis on a better anticipation of skill needs together with the need to reduce labour markets mismatches. These policies aims also at minimising social costs and facilitating adaptation during restructuring processes through a better anticipation and positive management of change. Globalisation, technological change, climate change and demographic developments (including ageing and migration) in that respect pose huge challenges, comprising both risks and opportunities. In that context, the Commission has launched recently the New Skills for New Jobs initiative together with other related European projects aimed at identifying future job and skills needs using quantitative modelling approaches. While having advantages of robustness, stakeholders as well as the European Commission identified a clear need for complementary more qualitative forward-looking analysis. Consequently, the European Commission commissioned in 2007 a series of 18 future-oriented sector studies (horizon 2020) on skills and jobs following a uniform, qualitative methodology. Results of these studies have become available in summer 2009, and will be followed by a number of other initiatives over the oncoming year and beyond. The current economic crisis calls for the reinforcement of policies aimed at developing the employability of the workforce. This project fits within this policy objective.

18 sector studies, one methodology

The results of this study aim to serve as a guide in launching further EU and other actions to promote the strategic management of human resources and to foster stronger synergies between innovation, skills and jobs, taking into account the global context and encouraging adaptations to national and regional level.

To validate, add and complement the findings of the project and to make sure that results are disseminated as broadly as possible across Europe, relevant stakeholders including European social partners, other services from the Commission with the expertise in the sectors analysed, representatives from the European Parliament, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, Eurofound and Cedefop were involved in the project from the beginning.

Sectors Covered
Automotive industry
Defence
Textiles, wearing apparel and leather products
Printing and publishing
Chemicals, pharmaceuticals, rubber and plastic products
Non-metallic materials (glass, cement, ceramic…)
Electromechanical engineering
Computer, electronic and optical products
Building of ships and boats
Furniture and others
Electricity, gas, water & waste
Distribution, trade
Hotels, restaurants, catering and related services
Transport
Post and telecommunications
Financial services (bank, insurance and others)
Health and social work
Other services, maintenance and cleaning

A standard predefined methodology was developed by a panel of experts under the direction of Prof Maria João Rodrigues and applied to all 18 studies to ensure consistency and comparability of the results, the studies being produced by different contractors.

Based on the basic methodological framework, each contractor executed 7 defined steps, starting with the mapping of main trends, key drivers of change, leading to scenarios of plausible evolution and their implication for employment at the year 2020 time horizon, the identification of implications for emerging competences and occupation profiles in terms of jobs expanding, transforming or declining, and their implications in terms of strategic choices and subsequent recommendations for companies, education and training systems, social partners and public authorities at all levels. This foresight methodology implies an approach combining desk research and expert knowledge.

At the end of each sector study a final European workshop for the sector was organised by the Commission to validate results as well as refine recommendations. In

addition to European Commission and Eurofound staff, about 20 experts per workshop from industry, academia and sector organisations including workers and employers' representatives with a sound knowledge of jobs and skills were invited to comment and provide recommendations to the report as part of the methodology.

Brief description of the methodological steps

Mapping

The main purpose of this analysis was to provide factual background to identify key drivers used in the subsequent scenario development. Consequently, the Report analysed recent sector developments and trends and, at the same time, depicts the current state of play in the sector with an emphasis on innovation, skills and jobs. It was based on an analysis of available time series data and relevant existing studies. It analysed 1) structural characteristics (production, value added, employment in various dimensions, and related factors); 2) the value chain; 3) technological change and innovation; 4) trade and international competition as well as 5) regulation. The results of all sections were summarised in a SWOT analysis and were used as input to identify key drivers.

Drivers of change

On the basis of the mapping of the sector, a set of key drivers, sector specific or not, was identified. Literature review and expert knowledge of the sector were then used to define a conclusive list of sector-specific drivers. Drivers were classified as exogenous or endogenous depending on the ability for the sector's stakeholders and policymakers to influence them. These lists of drivers were also discussed in the experts' panel workshops.

Qualitative scenarios and implications for employment trends

The set of selected sectoral drivers of change served as an input to develop scenarios for the evolution of the sector and implications for different occupations (composition of employment / emerging competences) in the period 2008 to 2020.

Implications of scenarios and emerging competences

Scenarios were built to assess the implications for the level (absolute

demand) and composition (relative demand compared to other job functions) of employment of different job functions by 2020. New and emergent skills required by different job functions were identified based on the analysis of the evolution of past data on employment by occupation, on the analysis from the present situation and of experts' comments during the workshop. The focus was on identifying and describing key and critical competences for the future for each of the major occupational function in relation to the different scenarios elaborated. These formed the basis for the strategic choices identified in a next step.

Strategic choices for companies to meet emergent competence needs

Each sector study assessed possible strategic choices in terms of feasibility and actor involvement. The options comprised recruiting workers from other sectors, countries, recruiting graduates, re-training employed workers as well as changing work organisation.

Specific implications for education and training

Options to improve or to adapt education and training systems were looked at in this step of the methodology, focussing more particularly on the specific role to be played by sectoral organisations, educational institutions and governments such as a stronger cooperation between stakeholders or an increased flexibility through modularisation of education and training.

Recommendations

Each sector study contains specific recommendations to the sector. However, with the studies analysing Europe as a whole, the recommendations remain general and need a follow-up at the national and regional level. The intention of the project especially in the follow up phase is to use the results to stimulate stakeholders at lower territorial levels (national / regional) to work out results in more details, repeat and adapt this exercise to local needs rather than providing standardised solutions. Some general recommendations call for an intensified co-operation between relevant stakeholders, the need to invest strongly in human capital, more standardised regulations, enhanced VET to increase social mobility and coordinated National and European Vocational Qualifications.

The printing and publishing sector – main characterisation

Printing and publishing have traditionally been - and to a certain degree still are - closely related industries. Publishing can be defined as the process of production and dissemination of information, i.e. making information available for public view. It refers to the distribution of works such as books, magazines, newspapers and sound recordings in printed or electronic form. Publishing includes various stages, from the development, acquisition, copy-editing, graphic design and other pre-press activities to the actual production (i.e. printing), marketing and distribution. Printing is the process for reproducing text and image, including associated support activities, such as bookbinding, plate-making services, and data imaging. Processes used in printing include a variety of methods for transferring an image from a plate, screen or computer file to a medium, such as paper, plastics, metal, textile articles, or wood. In recent years the ties between both sectors are diminishing, as printed material has become less important for publishing companies, and digitization, Internet and new media have found their way in. Boundaries between publishing and other industries have started to blur, with publishers, printers and others converging but at the same time diversifying their product portfolios.

Note:

The statistical material contained in the report covers printing activities as a whole (NACE 22.2).The analytical part of the report focuses exclusively on the print market for publishing products, excluding commercial printing activities.

Main economic and employment trends

Value added of the printing, publishing and recorded media sector as a whole amounted to 124.8 bn euro in the EU in 2006, of which 120.6 bn euro was generated in the EU-15, with publishing being the biggest sub-sector, closely followed by printing, and at large distance by recorded media. Value added annual growth was - with 2.2% - almost equal to the 2.3% growth of the EU economy as a whole during the period 1995-2006, but substantially lower during the 2000-2006 period (1.2%). In the new Member States (NMS) growth was, with 2.1%, *slower* than the overall economy (3.2%), and even negative during the 2000-2006 period (-0.6%, against 5.3% annually during 1995-2000). In absolute terms value added of the NMS accounted for only 3.5% of the value added generated by the EU-15. Trade amounted to €44.8 bn in exports and €28.4 bn in imports in 2006, which is equivalent to 36% and 23%, respectively, of value added. Exports grew marginally faster than imports over the period 1995-2006, with 5.2% against 5.1% annually for the EU as a whole. Trade growth in the NMS was explosive, with exports growing at a rate of 15.5%, and imports growing with 9.0% annually.

The printing, publishing and recorded media sector accounted for 217,000 firms (figures 2005), which together employed 1.91 million people, equivalent to 0.87% of overall EU employment and 5.54% of EU manufacturing employment. 854 thousand of these jobs were in publishing, and 1,053 thousand in printing and recorded media. 86%, respectively 82% of the jobs in both sub-sectors were located in the EU-15. Employment in publishing in the EU grew with 0.3% annually during the period 2000-2006, and with 0.5% in the new Member States. In printing negative growth of -1.2% was observed, however, with strong annual *growth* in the new Member States (5.6% against -2.3% in the EU-15).

Employment, state-of-play 2006 and changes 2000-2006

Publishing	Level 2006 (times 1,000)	Annual growth	Share in EU	Change in share
EU	854	0.3	100	0
EU15	734	0.3	86	0
NMS	120	0.5	14	0
Printing / recorded media	**Level 2006**	**Annual growth**	**Share in EU**	**Change in share**
EU	1 053	-1.2	100	0
EU15	865	-2.3	82	-6
NMS	188	5.3	18	6

Source: Eurostat/TNO. Publishing: NACE 221. Printing and recorded media: NACE 222+223.

The majority of firms in the printing and publishing industry (97.6%) are small firms employing less than 50 employees; 2.0% is medium-sized and only 0.4% are large firms with more than 250 employees. Small firms account for about 48% of all employment and their employment share has, together with that of medium enterprises, increased by 0.7% point. Employment in large firms declined with 0.9%-point.

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Printing and Publishing	Shares, 2006			Changes in shares, 2000-2006		
	EU15	NMS	EU	EU15	NMS	EU
Managers	11	8	10	0	2	0
Computer professionals	2	4	4	1	2	1
Engineers, technicians	3	4	3	0	1	0
Business professionals	5	6	5	1	3	1
Other professionals	25	22	25	4	-13	3
Office clerks and secretaries	11	9	10	-2	-4	-2
Service workers	3	2	3	0	0	0
Craft printing and related trades	18	19	18	-5	4	-4
Other craft and trades workers	1	2	2	0	0	0
Printing, binding, paper machine operators	7	14	8	-1	6	0
Other plant and machine operators	3	4	3	0	3	0
Labourers	11	4	10	3	-3	2

Source: Eurostat Labour Force Survey/TNO

Printing and publishing are fast-changing, dynamic sub-sectors, with ICT (notably electronic media; Internet; ICT-embedded technologies and automation) and strong global competition (Asia, viz. Singapore, China, others) profoundly impacting and changing the industry. Changes in business structure and business models, with new competitors (new media, but also free newspapers for example) coming to the stage, new product portfolios (diversification) but also

downstream integration and convergence in different information and communications markets (i.e. one content base that can be distributed through different channels with important economies of scale and scope), obviously influence both job volumes and skills mix in the industry. The pre-press function, for example, has been absorbed both by publishers and designers who can now perform their own layout with DTP software, and by printers who have brought these services in-house.

Most jobs are in the function categories other professionals (i.e. journalists, editors and writers), pre-press workers (category craft printing and related trades), office clerks, managers and labourers, the last accounting for 10% of the workforce. The new Member States have considerably more printing, binding and paper machine operators, less managers and considerably less labourers than the EU-15. The share of women in overall employment is with 41% is high compared to other manufacturing sectors.

Employment by gender, age and education: printing and publishing, 2006 and 2000-2006

	EU		EU 15		NMS	
	Level	Change	Level	Change	Level	Change
Women	41	2	40	2	46	-5
Age < 40	52	-3	50	-4	58	9
Age 40 – 50	25	0	26	1	22	-8
Age > 50	24	2	24	3	20	-1
Low education	22	-5	25	-4	5	-3
Mid education	50	1	47	-2	67	10
High education	28	5	28	6	27	-7
Entre-preneurs	13	n.a.	12	n.a.	21	n.a.
Definition	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06

Source: Alphametrics/TNO based on Eurostat Labour Force Survey

Employment is dominated by medium educated employees; this is true for the EU-15 (47%), but especially for the new Member States (67%). Low educated workers, with a share of 25% in the EU-15 and only 5% in the new Member States, lost ground, with decreases in the EU-15 and NMS of 4%- and 3% points over the last 7 years. 52% of all employees is younger than 40 years. During the period 2000-2006 most job change was observed among journalists, editors and writers (minus 13% points in the NMS and +4% points in the EU-15), pre-press workers (minus 5% points in the EU-15 and +4% in the NMS), printing, binding and paper machine operators (up by 6% points in the NMS and down minus 1% point in the EU-15) and office clerks and assemblers (down by 4%, respectively 2% points). The lower educated ('blue collar' jobs) lost ground overall; the share of mid-educated decreased in the EU-15, but increased strongly in the NMS (+10% points). The reverse applies to the high-educated with a substantial increase in the EU-15, but an even bigger decrease in the NMS.

SWOT analysis and Identification of Main Drivers

SWOT analysis Printing and Publishing	
Strengths	**Weaknesses**
• Small businesses more flexible to satisfy customer demands. In publishing production networks characterised through flexible specialisation already visible. • Knowledge of and experience in how to target audiences.	• Small businesses lower absorptive capacity regarding process and product innovation due to lack of economies of scale and scope. • Short term contracts limit investments and innovation. • Individualisation of consumer markets leads to decrease of economies of scale. • Inability of publishing companies to develop new successful (online) business models. • Property rights not always secured properly. (publishing). • Heavy investments to keep both printed and online versions (publishing). • Attracting young readers remains a challenge (publishing).
Opportunities	**Threats**
• Added services in communication services. • Creation of value and production networks providing both specialisation and flexibility. • Individualisation of consumers leads to new and more differentiated market segments with differentiated profiles and media demands. • New media enable publishers to reach these target audiences. • Multimedia content development, multimedia design and distribution due to shift in media consumption. • Digitisation leads to lower printing costs and may enhance printing demand in small runs. • Catching up process in media and paper consumption in NMS.	• Stronger competition, both intra-European and global. • Printing with a long-to-market vulnerable to relocation. • Restrictive legislation in advertising. • Environmental regulation regarding CO_2, inks, and paper use. • Growing environmental awareness with the public. • Growing importance of electronic delivery of media content (commercial and non-commercial information), causing substitution of printed media by Internet and mobile devices. • Consolidation upstream and downstream in the value chain (counts for printing). • High consolidation in the media market, with large global players. • Piracy of online, but also offline content, also in traditionally "safe sectors", such as newspapers.

Source: TNO/SEOR.

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) analysis and the expert-based search for main drivers of change (see Tables) both yield important building bricks for the design and construction of the scenarios. A further differentiation was made been exogenous drivers (drivers that form a "given" at sector level[1]) and endogenous drivers (drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or by collective effort from within the sector.

1 With the exception here of Technology, parts of which can be influenced at firm level. For reasons of internal consistency of the scenarios, this driver is nevertheless categorised as exogenous.

Main drivers of change publishing

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
D*	Ageing – declining labour force	Y	7	8	Y	N	N		X		Y	
Economic	Income per capita and household	Y	7	3	N	N	N	X			N	
	Income distribution	Y	7	3	N	N	N	X			N	
	Increasing global compe-tition	Y	7	8	N	Y	Y	X			N	

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

Economic	Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Y	8	2	N	Y	Y	X			N	
Cultural values	Increasing market segmen-tation (tailor made production, mass customi-zation)	Y	8	1	Y	Y	Y	X			Y	
	Lifestyle changes	Y	8	1	Y	Y	Y	X			Y	
R&D, Technology & Innovation	Advances in IT impacting on organiza-tional structures & new business models	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
R&D, Technology & Innovation	Internet changing production and consum-ption patterns (e-business; etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	
	New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	

	New/ additional value-added services	Y	10	1	Y	Y	Y	X			Y	
E^	Availability and price of other natural resources	Y	8	3	N	N	N		X		Y	
Political	Trade and market libera-lisation (national level)	Y	10	1	N	Y	Y		X		N	
	Quality of institutions (judiciary, transpa-rency, lack of corruption, viable business climate, structural rigidities)	Y	8	3	Y	N	N	X			N	
	Property rights (copyright)	Y	8	5	N	N	N		X		Y	Y

Main drivers of change: printing

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
D*	Ageing – declining labour force	Y	8	2	Y	Y	Y	X			N	
Economic	Outsourcing & offshoring	Y	9	2	Y	Y	Y	X			N	Y*
	Increasing global competition	Y	9	2	Y	Y	Y	X			N	Y*
	Emerging economies driving global growth (new market demand, esp. BRICs)	Y	8	4	Y	Y	Y	X			N	Y*

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

Economic	Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Y	8	6	Y	Y	Y	X			N	Y*
Cultural values	Increasing market segmen-tation (tailor made production, mass ustomiza-tion)	Y	8	5	N	Y	Y	X			N	Y
	Increasing demand for environ-mentally friendly products	Y	7	7	N	Y	Y		X		N	N
R&D, Technology & Innovation	Advances in IT impacting organiza-tional structures & new business models	Y	8	1	Y	Y	Y	X			N	N

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
R&D, Technology & Innovation	Internet changing production and consum-ption patterns (e-business; etc.)	Y	9	3	Y	Y	Y	X			Y (EU15 more mature)	Y (specia-lization)
	New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	7	4	N	Y	Y		X		N	N

	New/ additional value-added services	Y	9	1	Y	Y	Y	X			Y (see above)	Y (see above)
Env^	Availability/ price oil and energy resources	Y	8	3	Y	N	N	X			N	N
	Availability / price other natural resources	Y	10	1	Y	N	N	X			N	N
Political	Trade and market liberalisation (national)	Y	7	8	Y	Y	Y		X		N	N
	EU integration – deepening (single European market etc.)	Y	8	3	Y	Y	Y	X			N	N
	EU integration – broadening (bigger domestic market)	Y	8	2	Y	Y	Y	X			N	N

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
	Environ-mental regulation	Y	8	2	Y	Y	Y	X			Y	Y (effect of special-ization)

Scenarios and implications for employment

Four future scenarios have been constructed and explored: 1) *Free Transformation*, 2) *Free Continuation*, 3) *Transformation*, and 4), *Regulated Continuation* (see also Figure). The scenarios depict plausible and credible futures for the printing and publishing sector in Europe by 2020. Rather than wishful pictures ('dreams', 'crystal ball gazing') of the future, scenarios are founded on drivers and trends observed and are derived in a logical and deductive way, hence making inferences about plausible future developments. Rather than predictions or forecasts based on a model, the scenarios outcomes in this study are based on expert opinion. The bandwidth between the most extreme scenarios can be interpreted as indicative for the degree of uncertainty indicating possible paths for flexible anticipation.

Construction, hypotheses and use of the scenarios

In constructing the scenarios, a clear distinction has been made between exogenous and endogenous drivers, the main difference being the scope and ability for direct influence. Exogenous drivers are drivers that form a "given" for the sector without much room for influence for and by individual actors. Endogenous drivers are drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or collective effort from within the sector. In constructing the scenarios, those drivers have been selected that scored high on the criteria relevance, impact and uncertainty. The relevance criterion was used to focus and tailor the scenarios to the aim at hand, i.e. drawing inferences on the future of jobs and skills and knowledge needs by 2020. Impact and uncertainty were used to define distinct directions in the four scenarios which have been depicted in the figure below, with the exogenous drivers on the horizontal axis and the endogenous drivers on the vertical axis.

Four future scenarios for the printing and publishing sector and main underlying drivers

Endogenous, sector specific drivers:
- Market regulation: media
- Environmental regulation
- Property rights

Media regulation: low barriers
Environmental regulation: loose
Property rights: unsecured

Exogenous drivers:			
- Globalisation	- Fast		- Slow
- Technology & innovation			
• Increased use of ICT	- Fast change	**Free Transformation**	**Free Continuation** - Slow change
• New value added services	- Many		- Few
• New forms work organisation	- Many		- Few
- Natural resources			
• Oil, energy & paper	- Scarce		- Scarce
• Concentration paper industry	- High		- High
- Lifestyle changes		**Regulated Transformation**	**Regulated Continuation**
• Digital content & media	- Virtual		- Traditional
• Individualisation	- High		- Low
- Ageing labour force	Moderate		- Moderate

Media Regulations: high barriers
Environmental regulation: strict
Property rights: secured

Source: TNO-SEOR-ZSI

The scenarios apply to both printing and publishing. This does neither imply that future developments in both sub-sectors are to be taken as one and the same, nor that development paths between Member States need to be similar. The sectors will face different dynamics in terms of market structure and developments, while driven by similar but differently impacting drivers. The way the scenarios have been constructed enables such differentiation. Note that the demographics – ageing (less young, more retirees) – and its effects on labour supply have not explicitly been identified in selecting the drivers, as demographics in the time frame of 2009-2020 are relatively certain (i.e. predictable) and play a role across all scenarios. Education and training, which stricto sensu could be perceived as endogenous factors, have been excluded. They form - together with a number of other strategies and/or policies - the solutions and hence a possible response to the impact of the scenario on skills, knowledge and jobs. The key features of the four scenarios can be described as follows:

Scenario I: *Free Transformation*

Free Transformation depicts a world characterised by strong technological development, high rates of substitution from traditional to new media, and strong global and intra-EU competition. Some of the existing EU companies are able to expand internationally. M&As are manifold; many new entrants emerge and thrive, especially in publishing, as they have the ability to respond quickly to changing lifestyles. Some entrants are able to grow into powerful diversified players within several years; others are taken over by larger firms (consolidation). Deregulation means that companies are not faced with barriers imposed by media policy: they can grow and diversify without limitation. Innovation is important for staying competitive. However, as property rights are unsecured, publishing companies have difficulty in collecting revenues for their new products. Companies extensively use ICT possibilities and new forms of work organisation to increase efficiency. Fast successful development in publishing attracts a young workforce, neutralising the impact of an ageing labour force. Substitution of printed matter and technological developments decreases

the need for natural resources, such as paper and energy; even so, producing environmentally friendly ('green') provides opportunities for diversification. The market is more difficult for printers, many of whom go bankrupt because of less demand and other companies being better equipped to perform the newly demanded high value added services. Lower skilled work is outsourced or taken over by foreign competitors. Printers that are able to convert themselves to online communication or design are able to stay in business.

Scenario II: *Free Continuation*

Free Continuation depicts a world characterised by slow globalisation, limited international expansion and offshoring, and limited substitution of traditional printed material by new media. With little competition from outside the EU, competition is mostly national and cost-focused, with limited diversification and innovation. Lifestyle changes and individualisation play a lesser role, with customers demanding mostly cheap and generic products. Cost reduction is also achieved by exploiting economies of scale through M&As without limitation to media ownership. Also printers focus on cost-reduction, as many of them feel the increasing competitive pressure from large publishers. Input price increases (e.g. paper, energy) and environmental consumer concerns cause companies to minimise the use of resources. Yet they have few technological options to do so, faced with slow progress in innovation. Margins are low and printers try to enlarge their business operations to exploit economies of scale. Concentration means that the number of companies reduces sharply, but not in production value. Environmental problems thus persist. Printers face severe image problems and have problems in attracting young people, with ageing becoming a serious problem.

Scenario III: *Regulated Transformation*

Regulated Transformation depicts a world characterised by high substitution and globalisation. Media policy, however, limits media ownership with publishers and other firms being restricted in size. The media landscape is hence diversified with many smaller players, each delivering products that have a particular focus group, but using all channels available. In some markets there is less room for new entrants as

companies exploit their home market far more intensively. Printers can profit from the diversified landscape by providing various services specialised for special target groups and forming relationships with publishers. As digital rights are secured, companies can reap the benefits of innovation. Strict environmental regulation does not have a large impact, but with strong substitution and technology improving, environmentally friendly production becomes reality.

Scenario IV: *Regulated Continuation*

Regulated Continuation depicts a world characterised by moderate competition, strong media regulation and media companies facing limits to growth. Companies are strongly focused on one market segment, as diversification possibilities are limited; entry for new competitors is difficult as barriers to entry are high. Still, different market segments compete for customer attention. The number of printers reduces, but to a lesser extent than in *Free Continuation*. Although environmental regulation is in place, technological options for substituting paper are limited. Prices of paper and energy rise and environmental regulations further drive up costs and decrease margins, especially for printers. Secure digital rights have little to no impact, as demand for digital products is limited.

Implications of scenarios: job volume changes by function, 2009-2020

		Free Trans-formation	Regulated Trans-formation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	Pub	M	M	M	M
	Print	D	M	D	D
ICT & engineering profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Business & finance profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Journalist, editors, writers	Pub	I	I	D	D
Support staff	Pub	D	D	D	D
	Print	D	D	D	D
Pre-press workers	Print	D	I	M	M
Production workers	Print	D	D	D	D

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: D = decrease, I = increase, M = maintain. Pub = Publishing; Print = Printing.

Implications of scenarios for jobs, skills and knowledge by job function

In determining job volume changes, a distinction has been drawn between printing and publishing. For both *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, expected volume changes will not differ greatly even though the intensity of change will be larger in *Free Continuation*. *Free Transformation* and *Regulated Transformation* show similar changes, with a stronger effect in Free Transformation. The main difference between *Free Transformation* and *Regulated Transformation* on the one hand and *Free Continuation* and *Regulated Continuation* on the other is, however, in expected changes in the *skills mix*.

In all scenarios except the stable *Regulated Transformation* managers in printing will face a decline, as the number of companies is likely to reduce. In publishing there is no obvious trend towards any increase or decrease, however. Cutting costs will affect the number of managers and the number of companies only marginally. It will be mostly lower layers within the organization that will be affected. In all scenarios managers fulfil a prominent role, especially in publishing. Reorganisations in publishing in *Free Continuation* and *Regulated Continuation* will be led by managers. Diversification in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* also requires more managers. The demand for ICT & engineering professionals is mostly driven by technological developments and new high value added services. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* therefore, their volume can be expected; in the other scenarios their number will remain the same. It is expected that the number of ICT & engineering professionals will increase more in the strongly developing markets of Eastern and Central Europe than in developed markets. The number of business & finance professionals is expected to increase in scenarios with fast changing demand inducing market conditions and in contexts with a rising number of services and organisational complexity, i.e. in *Free Transformation* and *Regulated Transformation*. Volume changes are expected to be higher in publishing. The number of journalists, editors and writers can be expected to increase in line with the recent trend, especially in the fast paced scenarios. Again demand is driven by the need to supply more value added services, via new media channels; job contracts will, however, become more flexible. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* their

number is expected to decrease, as a result of consolidation. For support staff changes are to a large extent similar across scenarios and sub-sectors. Increased efficiency will reduce the need for administration, although in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* decreases are partly offset by an increasing demand because of increasing organisational complexity and diversification of services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* demand slows down as the need to cut costs is high, consolidation leads to a further reduction of administrative tasks and new services do hardly arise. In pre-press expected changes vary across scenarios. Pre-press is the desktop publishing side within printing companies and is important in delivering of value added services through different channels. In *Free Transformation* the number of printing companies goes down fast, and therefore the need for pre-press services. Because of the importance of pre-press workers for new services their number will increase in Regulated Transformation, with little change in the number of printing offices. In Free Continuation and Regulated Continuation their number is expected to be stable, with consolidation and little diversification restraining growth, but with a central role in production and customer services leading to an increased demand. Production workers - mostly relevant in printing - are expected to decrease in all scenarios, albeit for different reasons. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* declines are due to further automation, outsourcing and less demand for traditional printed material. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, demand decreases because of consolidation and cost cutting. In developing markets the number of production workers will decrease more than in more mature markets where the majority of companies is already producing efficiently; companies have to ensure that (organisational) slack is further reduced in order to stay in business.

Identification of emerging competences, skills and knowledge needs

By taking the scenarios and drivers as a starting point, logical inferences ('guestimates') of skills and knowledge needs were made for each of the identified job functions. *Skills* refer to the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualification Framework (EQF),

skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments). *Knowledge* refers to the outcome of the accumulation of information through learning. It is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In EQF context, knowledge is described as theoretical and/or factual. Competences refer to the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/ or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development. *Competences* thus defined come actually close to what is generally understood nowadays as 'soft skills'. In EQF context, competences are described in terms of responsibility and autonomy. In the practical elaboration of future skills and knowledge needs for the purpose of this study, both have been further 'disentangled' to result into six clusters of similar and related skills and knowledge needs (see box).

Future skills and knowledge needs by job function

Across all job functions soft skills will become increasingly important, especially so for high skilled professional job functions. The general trend of up-skilling across job functions is bound to continue in the coming years. Due to the changing nature of jobs, predefined technical knowledge capabilities will become somewhat less important while skills to adapt and learn new competences and life-long learning will be put at a premium. Certain knowledge – notably e-skills – will become more important. Emerging competences of higher skilled jobs mostly refer to *how* to learn, communicate, interact and adapt to changing environments in addition to a high quality education. Emerging competences in medium-educated job functions that mostly execute defined tasks and processes refer mostly to specific knowledge sets that can be taught through learning.

Overview of skills and knowledge needs identified for each job function and scenario

Knowledge ('hard skills')
• Legislative / regulatory knowledge (environmental / safety / labour / contracting); Language*; e-skills; Marketing skills; Technical knowledge; Product knowledge; Product development
Social Skills
• Team working skills; Social perceptiveness (listening / understanding); Communication; Networking; Language*; Intercultural
Problem-solving Skills
• Analytical skills; Interdisciplinary; Initiative, Multi-skilling; Creativity
Self-management Skills
• Planning; Stress and time management; Flexibility; Multi-tasking
Management skills
• Strategic & visionary; Coaching and team building; Change management; Project management; Process optimizing; Quality management; People skills crucial for collegial management style
Entrepreneurial skills
• Supplier and customer relationship / understanding; Business understanding / development; Trend setting / trend spotting

Source: TNO-SEOR-ZSI

We illustrate the key emerging skills and knowledge needs for two vital job functions, notably journalists, editors and writers (key in publishing) and pre-press workers (key in printing). [2]

Journalists, editors and writers – While different though related occupational groups, the function boundaries between the three are blurring; a considerable proportion of work can be relatively easy outsourced to freelancers or other part-time positions. In high-paced technological change scenarios (*Free Transformation and Regulated Transformation*) most of the changes are relevant for this function group. Change offers a variety

2 For a summary of expected changes in skills and knowledge needs for these and other job categories, see the tables at the end of this summary. More extensive and detailed accounts on future skills and knowledge needs can be found in the main report, with further differentiations made by scenario.

of possibilities to publish content and seemingly endless opportunities emerge for those able to capture them. In slow-paced technological scenarios few changes apply, with journalists, editors and writers coming under increasing pressure from management and business professionals to operate even more efficiently. In order to live and stand up to these pressures, management and financial knowledge can be very useful. Most job specific requirements do not vary considerably from what the skills and knowledge needs are at this moment. Competences in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* relate mostly to professional knowledge and new competences related to new technologies and services. Having the ability to learn continuously is a major strength for journalists, writers and editors. The profession has to get (further) accustomed to new organisational structures and the prolific use of computer programmes and new multimedia options. Knowledge about digital workflows, cross media platforms, and other technical knowledge are necessary in order to perform well. Furthermore, in the regulated scenarios knowledge about media regulations is an asset. Social skills in international contacts will be necessary (intercultural skills, language, networking), in order to better understand new developments and how to use new media as a way to bring news to a highly diversified audience. Communication skills and social perceptiveness are considered essential in all scenarios, in dealing with co-workers, with other stakeholders and reporting as well as in quickly picking up signals and to be able to cope with change. An important change is the shortening time between writing and publication, brought about by the influence of new technology and globalisation which creates the need for strong to problem solving skills (interdisciplinary skills, multi skilling and creativity), but also more self-management skills. Flexibility and planning are also relevant in the slow change technology and globalisation scenarios, as efficiency pushes journalists, writers and editors to take on diverse tasks, so as to improve efficiency. In both Transformation scenarios new services and new media opportunities need to be taken up, which require entrepreneurial skills and spirit. Project management and strategic and visionary skills should ensure that journalists and writers are successful in setting up new services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* changes in

competences relate to organisational changes, requiring adaptive capabilities. Training in management skills can help to increase influence on strategic choices.

Pre-press workers - Pre-press is the major node around which relations between customers and companies develop and forms the interface between production and customers, while translating customer demand into workable formats. The difference between the fast and slow technological change scenarios is that more technology adds to the number of technology-related skills pre-press workers need to acquire. In slow change scenarios pre-press workers the focus will be on further streamlining and improving the process from client to production and in reducing the use of natural resources rather than on techniques. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* pre-press is vital for companies as they struggle to keep in business. Customers should not be bothered with technological details. As pre-press activities are still too much focussed on technology, rather than commercial and social aspects, the latter are central. Whereas in all scenarios the importance of technical knowledge and e-skills will increase, the need for these will be far more apparent in fast changing technology scenarios. Changing soft- and hardware can give rise to problems if customers do not provide the correct format for their data. The technical orientation of pre-press workers will hence remain a vital part. This is also apparent in new electronic workflows, the updating of knowledge and the improvement of processes. Pre-press workers need to be familiar with different kinds of techniques and multimedia possibilities, also in relation to the use of the product. There is, however, a danger that traditional pre-press skills, related to typesetting, colour picking and more general graphical skills, will be neglected due to the rise of new technologies. Companies still need to make sure that the more traditional skills are given the attention they deserve.

In the scenarios *Regulated Transformation*, *Free Continuation and Regulated Continuation* knowledge of environmental management will become more important. Knowledge of regulations is particularly important in the 'Regulated' scenarios. In all scenarios social skills will become a vital aspect of the work of pre-press workers. This involves the need to understand customers and co-workers and to

be able to effectively communicate demands and translating demands into outputs, which also requires visual communication. In scenarios of fast-paced technological change, strong cooperation is needed between production, support staff and pre-press workers, as production becomes increasingly flexible. Moreover, a strong customer orientation requires entrepreneurial and problem solving skills. Creativity can help pre-press workers to come up with creative ideas for new services linked to a good understanding of customer needs. New successful services also relate to marketing and business development skills. With pre-press workers being important in aligning different parts of the organisation, also with customer wishes, multi-skilling is important. Pre-press workers should be able to motivate others into establishing new products and services. New products will put additional demands on pre-press workers in terms of self-management skills and management skills, notably a flexible work attitude and the ability to multi-task including keeping track of the quality, safety and environmental impacts.

Main strategic choices to meet skill and knowledge needs

In order to meet future skills and knowledge needs, apt and timely solutions – referred to here as strategic choices - are required (see Table below). Strategic choices refer and relate to the medium- and longer term, even though emerging skills and knowledge needs in practice may also apply to the now and tomorrow. Essential in seeking appropriate solutions is to keep this longer time perspective in mind. Rather than focusing on one single solution, a set of linked strategic choices will in most cases be the best strategy to follow. Prioritising both in time (what first, where to follow up) and in allocation of resources (including budgetary focus) followed by further fine-tuning is a clear necessity to guarantee that skills needs are targeted and solved. Skill needs can be identified at various levels, ranging from assessments at the national or even European sector level to more precise assessments at the regional and company level. Increasingly the identification of skills and knowledge needs but also the search for adequate solutions will have to become an integral part of an overall longer-term business strategy, also for SMEs. Some solutions w ill be found within the company itself, e.g. through reorganising functions within or between plants, by offering (re)training trajectories or by active global sourcing of personnel. For SMEs and especially for micro-enterprises such longer-term, more strategic human resource management often will be more difficult to organise and operationalise.

In order to address the identified future skills and knowledge needs in an encompassing and timely manner, appropriate joint action is needed by all stakeholders, including the industry (firms, sector organisations and social partners), training and education institutes, intermediary organisations and, last but not least, government at all levels (EU, national, regional and local). Collaboration is needed in order to agree on and implement a package of feasible solutions. Timely, targeted and reliable information to make decisions – i.e. adequate monitoring and analysis - is an essential prerequisite.

Summary of changes in job volumes, skills changes, main strategic choices and main players in anticipatory action by scenario

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	1. Employment volume change	M / D	M / M	M / D	M / D
	2. Skills changes counted	21	22	11	13
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
ICT & engineering professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	22	23	13	12
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Social, Knowledge	Social, Knowledge
	4. Most important solutions	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training
	5. Most important actors	C, E, I	C, E, I	C, E, I	C, E, I

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Business & finance professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	21	22	12	14
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Knowledge, Social	Entrepreneurship, Knowledge, Social	Entrepreneurship, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting young, Training	Recruiting young, Training	(Re)training	(Re)training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Journalists, editors, writers	1. Employment volume change	I /	I /	D /	D /
	2. Skills changes counted	18	19	7	7
	3. Emerging skills needs	Social, Knowledge	Social, Knowledge	Social, Self-management	Social, Self-management
	4. Most important solutions	Recruiting (young), Training	Recruiting (young), Training	Training	Training
	5. Most important actors	C, E, G	C, E, G	C, E, G	C, E, G

Support staff	1. Employment volume change	D / D[3]	D / D	D / D	D / D
	2. Skills changes counted	9	9	3	3
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management	Self-management	Self-management
	4. Most important solutions	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Pre-press workers	1. Employment volume change	/ D	/ I	/ M	/ M
	2. Skills changes counted	20	22	10	11
	3. Emerging skills needs	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Knowledge, Social	Knowledge, Social
	4. Most important solutions	Training, Recruiting, New courses	Training, Recruiting, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E, U	C, E, U	C, E, U	C, E, U

[3] D / D = First letter denotes the volume change for the publishing, the second letter for the printing segment.

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Production workers	1. Employment volume change	/ D	/ D	/ D	/ D
	2. Skills changes counted	13	15	10	11
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management
	4. Most important solutions	Training, Changing work organisation, New courses	Training, Changing work organisation, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E

C=Companies; S=Sectoral organisations, U=trade Unions; E=Education and training institutes; G=Government (EU, Member State, regional, local); I = Intermediary organizations.

Conclusions and recommendations

Implications, conclusions and recommendations refer to two distinct levels: the individual job function (micro) level focusing on available options by job function and the more aggregate generic 'meso-level' level. They are aimed at sectoral stakeholders (firms, social partner, education and training institutes and others) and policy-makers. The preceding table summarises the micro-level options and highlights the main findings by category. At the meso-level a further distinction has been made between education and training on the one hand and 'other' main conclusions and recommendations on the other.

Conclusions and recommendations on education and training

1) Adapt and modernise vocational education and training (VET) and general education systems, but do this nationally rather than at the EU level;

2) Enhance the flexibility in education and training by promoting modularisation;

3) Enhance flexibility in learning forms - e-learning and blended learning;

4) Promote the establishment of Joint Training Networks and Joint Training Facilities to keep knowledge and skills of workers up-to-date and to better foster apprenticeships in the sector;

5) Stimulate continuing vocational training: multi-skilling, re-training and up-skilling;

6) Arrange special training offers to freelance personnel;

7) Promote sector specific skills at an early stage – by renewing forms of education;

8) Foster inter- and multidisciplinary competences in education and training;

9) Stimulate image and awareness about the value and importance of continuing vocational training, especially among SMEs and micro-enterprises;

10) Stimulate co-operation between all stakeholders in order to improve the supply of information to trainers on (changes) in skills and knowledge needs in the sector and use up-to-date information to adapt existing courses;

11) Career guidance for labour market entrants and employees.

Main other conclusions and recommendations

1) Foster and promote life-long learning;

2) Keep older workers in employment;

3) Enhance transparency of the quality of training, improve the trans-sectoral and trans-national recognition of vocational qualifications and provide for the possibility of an individual skills assessment;

4) Strengthen co-operation for sector-specific training measures;

5) Improve the image of the printing sector and attract more women to technical occupations;

6) Promote entrepreneurship and a culture of innovation.

Where to find more information?

The following information can be found on the Europa website under the address:
http://ec.europa.eu/restructuringandjobs

The other 17 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs
The Restructuring in Europe report
The thematic restructuring forums
The checklist and the toolkit on restructuring processes
The training guide for SMEs
The national seminars on restructuring in 27 EU countries
Official documents related to restructuring policies

Key Partners

Kernactiviteiten

Key Resources

Waardepropositie

Klantrelaties

Kanalen

Klantsegmenten

Kostenstructuren

Inkomstenstromen

SWOT analysis Printing and Publishing	
Strengths	**Weaknesses**
• Small businesses more flexible to satisfy customer demands. In publishing production networks characterised through flexible specialisation already visible. • Knowledge of and experience in how to target audiences.	• Small businesses lower absorptive capacity regarding process and product innovation due to lack of economies of scale and scope. • Short term contracts limit investments and innovation. • Individualisation of consumer markets leads to decrease of economies of scale. • Inability of publishing companies to develop new successful (online) business models. • Property rights not always secured properly. (publishing). • Heavy investments to keep both printed and online versions (publishing). • Attracting young readers remains a challenge (publishing).
Opportunities	**Threats**
• Added services in communication services. • Creation of value and production networks providing both specialisation and flexibility. • Individualisation of consumers leads to new and more differentiated market segments with differentiated profiles and media demands. • New media enable publishers to reach these target audiences. • Multimedia content development, multimedia design and distribution due to shift in media consumption. • Digitisation leads to lower printing costs and may enhance printing demand in small runs. • Catching up process in media and paper consumption in NMS.	• Stronger competition, both intra-European and global. • Printing with a long-to-market vulnerable to relocation. • Restrictive legislation in advertising. • Environmental regulation regarding CO_2, inks, and paper use. • Growing environmental awareness with the public. • Growing importance of electronic delivery of media content (commercial and non-commercial information), causing substitution of printed media by Internet and mobile devices. • Consolidation upstream and downstream in the value chain (counts for printing). • High consolidation in the media market, with large global players. • Piracy of online, but also offline content, also in traditionally "safe sectors", such as newspapers.

Source: TNO/SEOR.