

VU Research Portal

Ready for international business

van Weerden, L.B.

2020

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Weerden, L. B. (2020). *Ready for international business: International Relation Competency as key qualification for graduates in international business*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

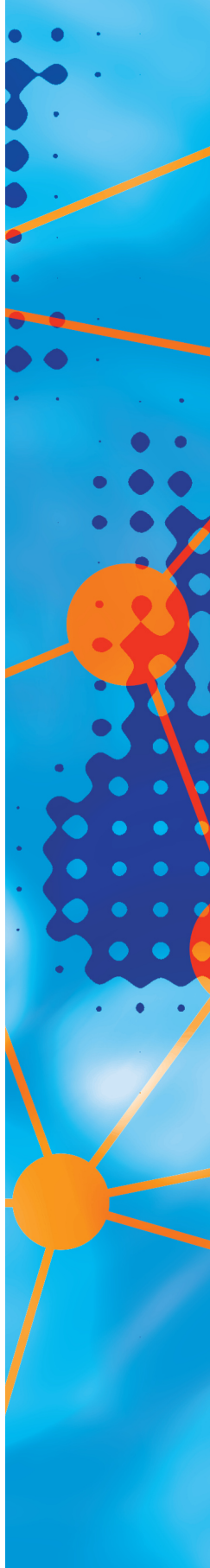
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting van het proefschrift



In hoofdstuk 1, de inleiding van dit proefschrift, wordt ingegaan op de context van de centrale onderzoeksvraag. Na een beschrijving van de groeiende internationaliseringstrend van het MKB in Europa, wordt aangegeven wat de barrières zijn waar ondernemers tegen aanlopen als ze gaan exporteren. Deze problemen betreffen veelal een gebrek aan financiële middelen, gebrek aan kennis over regelgeving en tekort aan capaciteit. Met name het gebrek aan gekwalificeerde export managers betekent dat ondernemers onvoldoende internationale kennis en expertise in huis hebben om succesvol te exporteren. Een samenvatting van de internationaliseringsstrategieën van MKB ondernemers laat zien dat netwerken, en daarmee het opbouwen en onderhouden van relaties met stakeholders in specifieke markten, de belangrijkste manier is voor ondernemers om toegang te krijgen tot potentiële internationale handelspartners. Dit betekent dat relatie management en de daarbij horende competenties cruciaal zijn voor de export managers van het MKB.

Op basis van groeiende internationalisering van het MKB en de daaraan gerelateerde bovengenoemde export barrières, kan geconstateerd worden dat exporterende MKB ondernemers een toenemende behoefte hebben aan hoger opgeleiden met een afgeronde opleiding in International Business. Dit heeft geleid tot de centrale onderzoeksvraag van dit proefschrift: in hoeverre bereiden Hogescholen hun studenten, die een International Business opleiding volgen, optimaal voor op hun eerste export baan na hun afstuderen? Daarbij gaat het om de vraag in hoeverre de bachelor opleidingen in International Business de door de toekomstige werkgevers, veelal ondernemers in het MKB, vereiste competenties aanbieden. Om deze vragen te beantwoorden, komen in dit proefschrift de volgende onderwerpen aan de orde:

- Onderzoek naar de belangrijkste export taken en gerelateerde competenties van startende export professionals bij internationaal opererende MKB bedrijven
- Een onderzoek naar het conceptueel kader van internationale relatie competentie
- De validatie van het conceptueel kader van internationale relatie competentie door internationaal opererende MKB bedrijven
- Een analyse van de integratie van internationale relatie competentie in een bachelor programma International Business
- Een studie naar de inzetbaarheid van afgestudeerden in International Business.

Sociaal kapitaal verwijst naar de sociale netwerken van individuen en alle hulpbronnen die ze via deze netwerken kunnen mobiliseren. Door de beperkte middelen en gebrekkige internationale kennis en ervaring, hebben MKB ondernemers internationale relaties nodig om toegang te krijgen tot informatie, financiën, kennis en markt kansen. Dit betekent dat het opbouwen van sociaal kapitaal in onbekende internationale markten voor hen noodzakelijk

is; enerzijds door zelf persoonlijke relaties op te bouwen met potentiële partners, agenten of klanten, en anderzijds door de hulp in te roepen van export bevorderende instanties van de overheid. Dit betekent dat het vermogen van exportmanagers om internationale relaties op te bouwen cruciaal is voor de concurrentie positie van bedrijven. Daarmee is sociaal kapitaal economisch waardevol omdat sociale relaties belangrijk zijn voor het opbouwen van relaties binnen internationale netwerken. Het initiëren van internationale zaken relaties kan voor startende export professionals een uitdaging zijn: hoe leg je contact met mensen uit verschillende landen met andere culturele waarden en normen? Dit onderzoek levert een bijdrage aan sociaal kapitaal theorie door de focus op internationale relatie competentie waardoor startende export professionals in staat zijn om internationale zaken relaties te initiëren, een competentie welke studenten gedurende hun bachelor opleiding in International Business dienen te ontwikkelen.

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 worden de onderzoeksvragen en resultaten van de diverse studies beschreven. Deze studies worden op basis van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden uitgevoerd.

Door middel van een interview studie met Nederlandse en Duitse exporterende ondernemers, is in hoofdstuk 3 onderzocht welke export taken en gerelateerde competenties Nederlandse en Duitse exporterende ondernemers belangrijk vinden voor afgestudeerden in hun eerste export baan. De resultaten laten zien dat zowel de Nederlandse als Duitse ondernemers benadrukken dat relatie management en acquisitie de meest cruciale taken zijn van startende export professionals. Ondanks een aantal verschillen in de gewenste competenties, blijken de vaardigheden en houdingsaspecten vaak doorslaggevend te zijn voor Nederlandse en Duitse ondernemers wanneer ze afgestudeerden selecteren voor hun eerste export baan. Een andere uitkomst van deze studie was dat ondernemers het belangrijk vinden dat studenten de mogelijkheid moeten krijgen om tijdens hun studie ervaringen op te doen in de internationale beroepspraktijk waardoor relevante competenties ontwikkeld kunnen worden. Deze studie heeft aangetoond dat het onderwijs en de beroepspraktijk onvoldoende op elkaar aansluiten, een uitkomst die ook in diverse andere studies over het behoefte profiel van ondernemers voor afgestudeerde business studenten is beschreven.

In hoofdstuk 4 ligt de focus op de initiatie fase van relatie management, door exporterende MKB ondernemers geselecteerd als de belangrijkste exporttaak van startende export professionals. Op basis van de literatuur, heb ik een conceptueel kader van internationale relatie competentie (IRC) ontwikkeld waardoor we de kwalificaties van afgestudeerden om internationale zakenrelaties te initiëren in multiculturele situaties inzichtelijk maken. De componenten van IRC bestaan uit kennis, vaardigheden en houdingsaspecten, allen

gebaseerd op literatuur en empirische studies over relatie management. Ik heb de minder stabiele houdingscomponenten geselecteerd omdat deze mogelijksterwijs in het onderwijs zijn aan te leren en te ontwikkelen. Op basis van een vragenlijst, uitgezet bij exporterende Nederlandse MKB ondernemers, en een kwantitatieve analyse van de data, heb ik drie export taken gedefinieerd: strategische-, marketing en relatie taken. Vervolgens is uit de analyse gebleken dat alleen de kennis component van IRC significant was met de drie export taken. Op basis van het conceptueel kader van IRC had ik verwacht dat de houdingsaspecten een significante rol zouden spelen bij de relationele taken maar de analyse toont dit niet aan. Een reden voor deze uitkomst kan zijn dat de drie houdingsaspecten van IRC onvoldoende onderscheidend blijken te zijn en daarom moeilijk te operationaliseren.

Desalniettemin onderschrijven ondernemers het grote belang van houdingsaspecten voor het succesvol opbouwen van handelsrelaties hetgeen overeenkomt met de uitkomsten van studies over de competentie behoeften van ondernemers voor afgestudeerden van International Business opleidingen. De ondernemers benadrukken de noodzaak om de ontwikkeling van vaardigheden en houdingsaspecten in het curriculum van International Business opleidingen op te nemen. Tevens geven zij aan dat de internationale beroepspraktijk een belangrijke omgeving kan zijn voor studenten om hun vaardigheden en houdingsaspecten te ontwikkelen.

De studie die wordt beschreven in hoofdstuk 5 gaat over de integratie van IRC in een bachelor programma over International Business. Gebaseerd op theorieën over competentie ontwikkeling en competentie-leren van HBO instellingen, is mijn verwachting dat IRC met de geselecteerde kennis, vaardigheden en houdingsaspecten is opgenomen in het curriculum van het bachelor programma International Business & Languages (IBL) van een Nederlandse HBO instelling. Tevens verwacht ik dat het leren en ontwikkelen van deze competentie plaatsvindt door toepassing in de beroepspraktijk. Door middel van persoonlijke interviews heb ik IBL docenten bevraagd over het belang van IRC in het IBL curriculum en de wijze waarop zij dit doceren in hun vakken van het IBL curriculum.

De uitkomsten van deze studie komen niet overeen met mijn verwachtingen: kennis over relatie management en de relevante vaardigheden en houdingsaspecten ontbreken nagenoeg in het IBL curriculum. Dat deze uitkomst bijzonder is blijkt met name uit het feit dat relatie management een belangrijk onderdeel is van de missie van het IBL programma hetgeen wordt bevestigd door de IBL docenten. Desondanks wordt er nauwelijks theoretisch onderwijs gegeven over dit onderwerp. Een paar docenten besteedt aandacht aan het ontwikkelen van specifieke houdingsaspecten bij internationaal zaken doen. Deze resultaten van de interviews met IBL docenten worden bevestigd door IBL alumni. In een

vragenlijst geven zij niet alleen aan dat relatie management als onderwerp ontbrak in het curriculum, maar ook dat ze in beperkte mate getraind zijn in de houdingsaspecten zoals het nemen van initiatief en het tegemoet treden van mensen uit andere culturen met een openmind en zonder vooroordelen. Het blijkt moeilijk te zijn om relevante houdingsaspecten te ontwikkelen in een onderwijs omgeving.

Concluderend kan worden gesteld dat er nauwelijks synergie bestaat tussen het IBL onderwijs en exporterende MKB bedrijven, zijnde de toekomstige werkgevers van IBL studenten. Dit gebrek aan synergie kan een gevolg zijn van de beperkte samenwerking tussen de academische wereld en het internationale bedrijfsleven. Docent stages zouden een oplossing kunnen zijn om deze samenwerking tussen partijen te verbeteren en het onderwijs beter te informeren over de internationaliseringsprocessen van MKB ondernemers. Een ander resultaat van de studie in dit hoofdstuk betreft het ontbreken van een assessment methode om de IRC houdingsaspecten en vaardigheden te toetsen in het onderwijs. De reguliere kennis toetsen op basis van cijfers is een methode die voor een assessment van houdingsaspecten niet toereikend is.

Het doel van het onderzoek beschreven in hoofdstuk 6 was om een uitspraak te kunnen doen over het gevolg van de discrepantie tussen het IBL programma en de internationale beroepspraktijk op de inzetbaarheid van IBL afgestudeerden bij exporterende MKB bedrijven. Uitgaande van onderzoekstudies over de discrepantie tussen het onderwijs en de beroepspraktijk, was de verwachting dat het gebrek aan synergie tussen het IBL programma en de internationale beroepspraktijk enige negatieve invloed zou hebben op de inzetbaarheid van afgestudeerde IBL'ers. De resultaten van het survey bij ondernemers en IBL alumni bevestigen deze verwachting. Voor beide partijen geldt dat deze negatieve invloed met name te maken heeft met de beperkte tijd die besteed werd aan het toepassen van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes in de internationale beroepspraktijk. Dit betekent dat studenten onvoldoende voorbereid zijn op hun eerste export baan bij het MKB.

Om de inzetbaarheid te verbeteren, benadrukken de ondernemers en de IBL alumni dat de focus in het onderwijs moet liggen op het ontwikkelen van IRC door middel van ervaringsleren. Ervaringsleren richt zich op het proces van kennis vergaren en het ontwikkelen van vaardigheden en houdingsaspecten door middel van het opdoen van directe ervaringen in authentieke situaties in de beroepspraktijk in plaats van traditioneel academisch leren in een klaslokaal. Gezien het competentie gericht onderwijs format van hogescholen wordt juist van deze onderwijsinstellingen verwacht dat ze actief samenwerken met de beroepspraktijk. Een optimale samenwerking tussen hogescholen en

het internationale bedrijfsleven biedt kansen voor de ontwikkeling van IRC bij studenten, hetgeen ook bevestigd werd door IBL alumni in het onderzoek beschreven in hoofdstuk 5. Dit betekent dat een integratie van de internationale beroepspraktijk met het IBL alleen kan plaatsvinden als onderwijs en bedrijfsleven structureel gaan samenwerken.

In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken samengevat, sterke en zwakke punten van het onderzoek beschreven en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. De studies hebben aangetoond dat de bachelor opleiding International Business en de internationale beroepspraktijk onvoldoende op elkaar aansluiten, daar waar het gaat om competentie ontwikkeling in relatie management, hetgeen door exporterende ondernemers is benoemd als belangrijkste export taak voor startende export professionals. Dankzij de studies is er meer inzicht verkregen in de geselecteerde kennis, vaardigheden en houdingsaspecten van internationale relatie competentie en het vermogen van afgestudeerden van een International Business opleiding om relaties op te bouwen met potentiële internationale zakenpartners. Geconcludeerd kan worden dat de discrepantie veroorzaakt wordt door onvoldoende beheersing van de IRC vaardigheden en houdingsaspecten en een beperkte toepassing van theorie in de internationale beroepspraktijk. Tevens heeft het onderzoek aangetoond dat deze discrepantie enige negatieve invloed heeft op de inzet van afgestudeerden in hun eerste export baan. Om de kloof tussen onderwijs en bedrijven te overbruggen, geloven ondernemers in de mogelijkheid om IRC bij studenten in International Business te ontwikkelen, indien dit gebeurt in de internationale beroepspraktijk ondersteund met reflectie technieken als leer methode.

Sterke punten van de onderzoeken die ik uitgevoerd heb zijn de combinatie van onderzoeksmethoden en het benaderen van de centrale onderzoeksvraag vanuit diverse perspectieven: MKB ondernemers, docenten en alumni. Beperkingen van de onderzoeken zijn de operationalisering van de onafhankelijke variabelen in meetbare items en het lage aantal deelnemende IBL alumni als gevolg van vrijwillige deelname. Een andere beperking gaat over het feit dat we niet de mate van IRC gemeten hebben van startende export professionals maar alleen de percepties van exporterende ondernemers over het belang van IRC en haar componenten hebben gevraagd.

In hoofdstuk 7 worden ook de bijdragen van de studies beschreven voor zowel het competentie profiel van de internationale manager in de 21^{ste} eeuw, als ook het concept van IRC en de relatie van IRC in het onderwijs in International Business. Daarbij verdienen twee kenmerken de bijzondere aandacht: ervaringsleren en reflectie die IRC ontwikkeling mogelijk maken in het onderwijs.

Hoofdstuk 7 sluit af met een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op het ontwikkelen van een assessment methode van IRC. Een ander onderwerp voor verder onderzoek heeft betrekking op de manier waarop ervaringsleren de ontwikkeling van IRC kan bevorderen en welke rol docenten hierbij kunnen spelen. Gebaseerd op de onderzoeksresultaten van deze dissertatie, zou het onderwijs onderdeel moeten zijn van de professionele realiteit met een nieuwe focus op ervaringsleren. Het feit dat internationaal opererende MKB ondernemers het belang van IRC ontwikkeling in de beroepspraktijk benadrukken, geeft des te meer aan dat het succes hiervan afhangt van een actieve betrokkenheid van het MKB in het bachelor onderwijs in International Business.