

# Vaardigheden voor het MKB

## Wat kan het HBO betekenen voor internationals in het MKB

**Matthieu van den Bosch**

**Frank Vonk**

**Louise van Weerden**

**Lectoraat Internationale Handel voor het MKB**

**Arnhem – Naar aanleiding van een in april 2005 verschenen rapport (zie: Braaksma 2005), waarin de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (in het bijzonder het lectoraat Internationale Handel voor het Midden- en Kleinbedrijf) en het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf te Zoetermeer gezamenlijk een eerste verkenning hebben uitgevoerd naar het functioneren van afgestudeerde HBO'ers in het MKB, willen de auteurs in een samenvattend artikel de plussen en minnen van de HBO-opleidingen op basis van de verkregen informatie kort weergeven.<sup>1</sup>**

Opzet van het onderzoek was het om inzicht te verkrijgen in de kennis en vaardigheden waar HBO-geschoold personeel over zou moeten beschikken om in het MKB succesvol werkzaam te kunnen zijn. Dit inzicht werd afgezet tegen de feitelijke stand van zaken: waar beschikken uw HBO-opgeleide medewerkers over? Op basis van een kwalitatief onderzoek onder 47 MKB-ondernemers, interviews gebaseerd op een vragenlijst (zie bijlage 1), is gekeken naar de dagelijkse praktijk van de HBO'er en de perceptie van de verrichte activiteiten door de ondernemer. Voor het onderzoek was het van belang om de ervaringen tijdens de gesprekken op een inzichtelijke manier te ordenen en toegankelijk te maken voor de lezers.

Het uitgangspunt vormde “internationalisering” in de meest brede betekenis van het woord. In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen over de deelnemende branches en de aantallen interviews die er zijn gehouden:

	<b>Aantal</b>
<b>Hightech industrie</b>	<b>9</b>
<b>Traditionele industrie</b>	<b>10</b>
<b>ICT sector</b>	<b>9</b>
<b>Groothandel</b>	<b>8</b>
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	<b>9</b>

**Tabel 1:** Aantal interviews per sector (zie: Braaksma 2005: 22)

De keuze viel op deze branches in verband met de omvang van internationale contacten. Op de gebieden technologie, ICT, industrie, dienstverlening en handel worden wereldwijde contacten onderhouden, van Duitsland en België tot China, de VS en Scandinavië.

Wanneer het nu om de vraag naar de gewenste kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen ging, is het opmerkelijk dat de volgende componenten genoemd worden:

1. talenkennis

<sup>1</sup> Voor het EIM participeerden dr. Y. Prince en dr. R. Braaksma in het project. Namens de HAN waren dit drs. L. van Weerden (lector) en dr. F. Vonk, M. van den Bosch MBA en drs. A. Haanstra (leden van de kenniskring van het lectoraat). De interviews werden afgenomen tussen juni en december 2004.

2. kennis van de cultuur
  - a. contacten leggen, vertrouwen wekken en verstandhouding
  - b. elementaire do's en dont's
  - c. gebruiken en gewoonten van een land
  - d. goede manieren en omgangsvormen
  - e. algemene ontwikkeling
3. technische- of vakkennis
  - a. vanharde technische kennis tot verkooptechnieken
  - b. commerciële kennis naast vakkennis
4. commerciële kennis
  - a. binnenhalen van orders uit het buitenland
  - b. praktijkervaring
5. ervaring
  - a. kennis van product-marktcombinatie en commerciële ins en outs
  - b. leertraject voor HBO-opgeleiden (korte termijn rendement)
  - c. schoolkennis is beperkt houdbaar
6. persoonlijke eigenschappen:
  - a. analytisch vermogen
  - b. verkooptalenten
  - c. potentie, mentaliteit en instelling

Wanneer we nu verder kijken naar een negental voorgelegde vaardigheden die in het HBO worden getraind dan zien we eigenlijk vrij operationele taken terug: relatiebeheer en acquisitie, onderhandelen en analyseren van de sterkte-zwakte en aanpassingsvoorstellen doen. Managementactiviteiten als de evaluatie en beleidsaanpassingen met betrekking tot het buitenlandbeleid en de interne organisatie zien we op een veel lager plan terug. Opmerkelijk is dat ook marketing- en exportplannen en klanttevredenheidsonderzoek in de middenmoot blijven steken. Ook landenstudies en marktonderzoek zit in de middenmoot waar het gaat om het belang volgens het MKB

<analyse>\*\*\*

Een eigen matrix

Op basis van het onderzoek en de genoemde elementen komen de auteurs tot de volgende matrix, waarin alle elementen afzonderlijk zijn opgenomen: kennis, vaardigheden/houding, organisatie/onderwijs, ethiek, intercultureel denken, exportactiviteiten en commercieel inzicht. Deze worden door de geïnterviewden expliciet benoemd naar concrete vaardigheden en kennis.

De indeling naar kleuren is geschied op basis van onderscheidende kenmerken:

Kennis
Vaardigheden/Houding
Organisatie / Speerpunten onderwijs
Ethiek
Inter- of crosscultureel denken
Exportactiviteiten
Commercieel inzicht en vaardigheden

## A. Door het bedrijf veronderstelde vaardigheden/kennis

Exportactiviteiten buiten Europa	Exportactiviteiten buiten Europa	Inspelen op de wensen van de klant (internationaal!!) Klantgerichtheid Onderhandelingsvaardigheden Affiniteit met de producten
Talenkennis (open deur; komt in vrijwel alle interviews naar voren) Beheersing van het Engels is (m.n. in de technische sfeer) absolute voorwaarde Frans is vaak een bottleneck	Commercieel inzicht en internationalisering: Wat betekent dit? Commerciële vaardigheden Doorzien van communicatieve processen Communiceren met anderen vis-a-vis. Belang van wandelgangen etc. Communicatieve vaardigheden (i.h.a.?) en slagkracht Mensenkennis / inlevingsvermogen Luisteren, snel denken (lef), kritische vragen stellen, creatief en analytisch zijn	Creativiteit: wordt dat internationaal altijd op prijs gesteld?
Gevoel voor handel (commercieel inzicht) Sfeer aanvoelen en uitstralen	Integer zaken doen (internationaal kader van integriteit) Verantwoordelijkheidsgevoel	Kennis van (internationale) ontwikkelingen in de eigen branche) Maken van kosten/baten-analyses Kennen en verkennen van de markt
Zelfstandigheid en accuraat opereren	Beslissingen durven nemen in internationaal opzicht (verantwoordelijkheid nemen binnen de speelruimte)	Stressbestendigheid (in algemeen opzicht – ook uitwerken in internationale contexten)
Werken in teamverband (nationaal en internationaal) Kunnen delegeren	Flexibiliteit	Adviesvaardigheden
Spil in een bedrijf kunnen zijn	Probleemoplosser en probleemanalyse	Relatiemanagement /-beheer
Gewoontes van een land kennen en hier mee om kunnen gaan Inschatten van de betekenis hiervan voor de handel	Gemotiveerd zijn om bepaalde taken te verrichten Ambitie en motivatie	Kwaliteitsbeheer
Contractueel werken (kennis en inzicht in onderhandelingsprocessen) Kennis van exportdocumenten	Bereidheid om te reizen Geen 9-17 mentaliteit	Boven de materie staan
Ondernemer zijn	Vakkennis (productgericht) Mindmapping	Representatief
Persoonlijkheid	Besef van cultuurverschillen en kennis hiervan	

## B. Wat moet het onderwijs doen aan internationalisering?

Kennis van het vakgebied. Weten waar je over praat Vakkenis (exportmanagement)	SWOT-analyses	Presentatievaardigheden (in verschillende situaties en in verschillende talen)
---	---------------	--

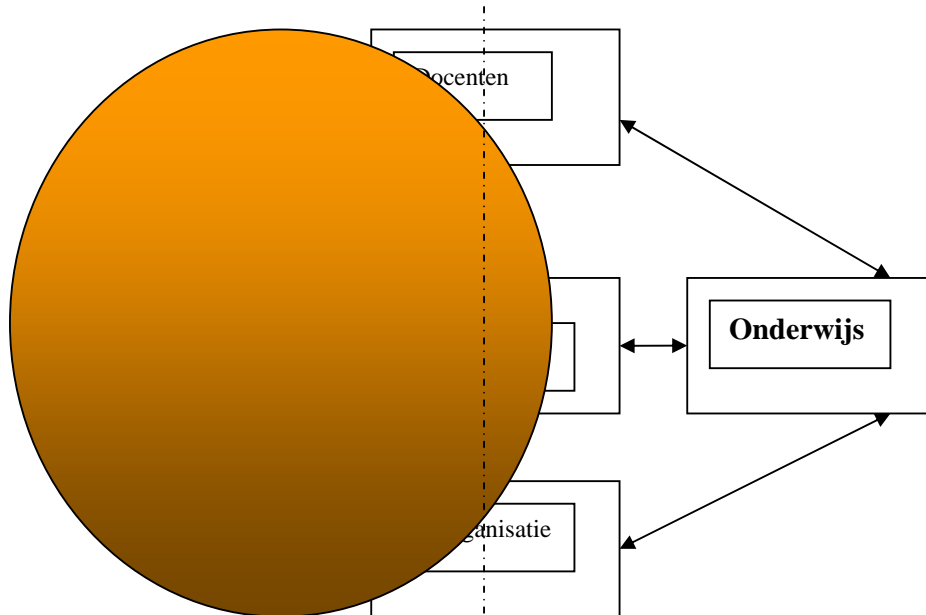
Bijhouden van en aanbieden van actuele vakkennis Inzicht in de beperkte houdbaarheid van kennis		Schrijfvaardigheid in de eigen en andere talen (mails)
Culturele kennis van verschillende landen; meegeven hoe je daar methodisch mee omgaat? Kennis van EU, ook regel- en wetgeving Leren omgaan met cultuurverschillen	Aanpassen aan buitenlandactiviteiten	Training on the job Buitenlandervaring Beroepsgerichtheid
Communicatieve vaardigheden Externe gerichtheid (klant)	Innovatief denken (inzien dat de marktontwikkelingen zeer snel gaan) Out of the box-denken/ originaliteit Commerciële inventiviteit in het buitenland	Timemanagement (tijdsbesef in verschillende culturen) Commitment aan gestelde doelen en deadlines
Flexibiliteit binnen organisaties laten zien Loslaten van de strakke manier van denken in Nederland	Kwaliteit en kwaliteitscontrole	Adviseren op verschillende niveaus in verschillende situaties en in verschillende landen
Stages een centralere plaats laten spelen (werkplekleren) in het onderwijs - beroepsgerichtheid	Planmatig en gestructureerd kunnen werken.	Reflecteren op internationale processen en deze reflecties (internationalisering)
Kennis van hetgeen internationaal georiënteerde schools in het buitenland doen (internationale concurrentiepositie van hogescholen in Ndl.)		

Uit het bovenstaande blijkt \*\*\*  
<analyse>

## Conclusie

Binnen het Lectoraat Internationale Handel voor het Midden en Kleinbedrijf vormt het onderzoek naar “het matchen van hoger opgeleiden met de internationale beroepspraktijk” (zie: Van Weerden 2005: 21) een kernactiviteit. Enerzijds komt het onderzoek het onderwijs ten goede, anderzijds de ondernemers die straks de “hoger opgeleiden” afnemen. Het lijkt een open deur, wanneer wordt ingespeeld op de match van opleiding en beroepspraktijk, maar uit de interviews en uit het bovenstaande blijkt dit allerm minst. Want wat laat de beroepspraktijk zich gelegen liggen aan hetgeen het beroepsonderwijs doet en zich voorneemt en andersom. Op welke wijze worden docenten en organisatie vanuit de beroepspraktijk voldoende ingebed in de ontwikkelingen in de praktijk. Studenten lopen stage, verrichten hun afstudeeropdracht voor bepaalde bedrijven, maar de wisselwerking (synergie) tussen het bedrijfsleven en de opleidingen blijft beperkt. Hieronder hebben we dat in een schema weergegeven. Eigenlijk zou het onderwijs doordrenkt moeten zijn door de beroepspraktijk, maar in praktijk bestaan er incidentele verbanden met die beroepspraktijk die door het onderwijs aangekaagd zouden moeten worden. Onderstaande afbeelding zou eigenlijk vertikaal omgeklapt moeten worden, zodat het onderwijs weer bij of beter IN de praktijk komt te liggen. Het risico hierbij is wel dat het onderwijs te zeer afhankelijk wordt van de beroepspraktijk en geen eigen

verantwoordelijkheid binnen het onderwijs voor het opleiden van zijn eigen studenten bestaat. Om bijvoorbeeld creativiteit en innovatie tot wasdom te laten komen is het geenszins verstandig om alleen te kijken naar de wensen van de beroepspraktijk, maar een eigen creatieve en innovatieve kracht te ontwikkelen.



Wellicht is het aardig om het moderne competentiegerichte opleiden toch nog eens tegen deze meetlat te houden en het belang van toegepast onderzoek dat gelukkig steeds meer een volwaardige plaats krijgt binnen het HBO.

#### Literatuur

Braaksma, Ro (i.s.m. het lectoraat IMKB) (2005): *'Internationals' voor het MKB. Wat moet een HBO'er weten en kunnen voor de internationale beroepspraktijk in het MKB?*

Zoetermeer: EIM; Arnhem: HAN

Weerden, Louise van (2005): *The Vital few and the Trivial many: over grenzeloos ondernemen.* Arnhem: HAN.

## Bijlage 1

### Checklist

- 1 kort vragen, of achterhalen van de website wat het bedrijf precies doet
- 2 wat is de aard van de buitenlandse activiteiten van uw bedrijf [*open vraag; omcirkelen; daarna doorvragen. Het gaat bij het omzetaandeel om globale indicaties!; hoeft niet uitgesplitst naar landen*]; zie ook de uitwerkingsleidraad hierna
  - a export > naar welke landen? > aandeel omzet (globaal)
  - b import > uit welke landen? > aandeel omzet (globaal)
  - c uitbesteding in het buitenland > welke landen? > aandeel omzet (globaal)
  - d buitenlandse productievevestiging > in welk land?
  - e eigen buitenlands verkoopkanto(o)r(en) > in welke landen?
  - f strategische alliantie (=informeel samenwerkingsverband) met (een) buitenlandse partner(s)  
> in welk land?
  - g joint venture met (een) buitenlandse partner(s) > in welk land?
  - h licentiehouder van buitenlandse licenties
- 3 wat is de verwachte ontwikkeling van de buitenlandse activiteiten van uw bedrijf in de komende 3 jaar ? [*groei of krimp, fors of gering, welke (nieuwe) activiteiten*]
- 4 in hoeverre zijn deze activiteiten gepland? [*doorvragen waarom: toekomstvisie*]
- 5 is er in uw bedrijf een speciale afdeling / zijn er speciale medewerker(s) voor de buitenlandse activiteiten?
- 6 hoeveel Nederlandse medewerkers hebben zelf contact met buitenlandse partner(s)?
- 7 welke functie hebben de medewerkers voor buitenlandse activiteiten?
- 8 hoeveel van die medewerkers bevinden zich op HBO-nivo, en welke functie hebben zij?
- 9 noem de vijf voornaamste associaties bij de medewerker op HBO-nivo die u nodig acht om de buitenlandse activiteiten van uw bedrijf goed uit te kunnen voeren [*wat hij moet kunnen / in huis hebben, in vijf steekwoorden; goed doorvragen wat men bedoelt met bepaalde termen!!*]
- 10 [*indien kennis van talen niet genoemd*] hoe belangrijk is kennis van vreemde talen? [*evt. doorvragen waarom minder belangrijk*]
- 11 [*indien meer dan één HBO-er op internationale activiteiten, dan de 'belangrijkste' selecteren*] geeft u eens een korte beschrijving van de typerende bezigheden van deze medewerker in een doorsnee werkweek [*welke concrete activiteiten verricht de medewerker?*]
- 12 wat zijn de outputs die u van deze medewerker verwacht (zoals bijvoorbeeld exportorders, businessplannen voor nieuwe exportactiviteiten, kredietbrieven), of met andere woorden: waarop rekent u zo iemand af, of: op basis waarvan beoordeelt u of diegene zijn werk goed doet?

[vraag 13 en 14 zijn cruciale vragen; dus goed bij stil staan en de ondernemer dwingen over de taken van het onderwijs na te denken, ook al kost dat de nodige moeite!!]

- 13 welke vaardigheden moeten in elk geval door het onderwijs worden bijgebracht [*doorvragen of dat volgens ondernemer ook gebeurt & evt. welke elementen geen of onvoldoende aandacht krijgen*]?]
- 14 [*indien meer dan 3 vaardigheden genoemd*] en als u moet kiezen: welke drie vaardigheden moeten in elk geval bijgebracht worden door het onderwijs? [*doorvragen waarom, en hoe dan in praktijk; maak het zo concreet mogelijk*]
- 15 gaat u in de toekomst hogere eisen aan uw 'internationale HBO-ers' stellen? [*doorvragen waarom*]
- 16 denkt u in de toekomst (meer) HBO'ers aan te nemen? [*doorvragen waarom*]

Door naar volgende pagina

*Onderstaand lijstje voorleggen aan de ondernemer*

17 Welk belang hecht u aan de door het HBO-onderwijs bijgebrachte vaardigheden?

Scoor daartoe de onderstaande vaardigheden in aflopend belang: nummer 1= belangrijkste, ....., nummer 9 = minst belangrijk. Let op: elk nummer kan maar 1 keer gebruikt worden

<i>vaardigheid</i>	<i>belang (vul nummer in)</i>
a verrichten landenstudies en marktonderzoek	nr. ....
b opstellen van marketingplannen	nr. ....
c opstellen van een exportplan	nr. ....
d evalueren van het buitenlandbeleid van de onderneming	nr. ....
e onderzoek naar klanttevredenheid, en naar imago van de onderneming	nr. ....
f internationaal relatiebeheer en acquisitie	nr. ....
g namens de onderneming onderhandelen met partijen in het buitenland	nr. ....
h uitvoeren van sterkte/zwakte-analyses (SWOT-analyses) van de onderneming en eventueel aanpassing van de buitenlandactiviteiten voorstellen	nr. ....
i bekijken of de interne organisatie spoort met de buitenlandactiviteiten en eventueel aanpassingen voorstellen	nr. ....

18 Wat mist u in deze lijst?