



## **'Internationals' voor het MKB**

**Wat moet een HBO'er weten en kunnen voor de internationale beroepspraktijk in het MKB?**

Ro Braaksma

Zoetermeer, 20 januari 2005

Dit onderzoek is gefinancierd door de Hogeschool Arnhem-Nijmegen.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM. EIM aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

*The responsibility for the contents of this report lies with EIM. Quoting of numbers and/or text as an explanation or support in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM. EIM does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.*

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Internationalisering van het MKB	7
3	Eisen aan HBO-'internationals': de theorie	11
3.1	Beleid	11
3.2	Onderzoek	11
3.3	Eisen van bedrijven	13
3.4	Conclusie	16
4	Eisen aan HBO-'internationals': de praktijk	17
4.1	De interviews , en enkele basiskenmerken van de bedrijven	17
4.2	Gevraagde kennis, vaardigheden en eigenschappen	18
4.3	Kennis en vaardigheden die het onderwijs moet bijbrengen	23
4.4	Ontwikkeling van de vraag naar en de eisen aan HBO'ers	25
4.5	Conclusies	27
5	Conclusies	29
5.1	Confrontatie van 'theorie' en praktijk	29
5.2	Aanknopingspunten voor het onderwijs	30



# 1 Inleiding

HAN en EIM hebben samenwerking gezocht voor de uitvoering van een onderzoek dat zich richt op het achterhalen van de wensen van MKB-ondernemers als het gaat om de benodigde vaardigheden van personeel op HBO-niveau dat actief is in het internationaal zaken doen. Dit met als doel in de toekomst de bedrijfskundige en economische internationale opleidingen van studenten aan de HAN daarop af te kunnen stemmen.

## *Doel en onderzoeksvraag*

Het doel van het onderzoek is dus om input te leveren voor het verbeteren cq. vernieuwen van de huidige opleidingen aan de hogescholen, en in het bijzonder de HAN, die zich richten op de internationale beroepspraktijk. Dit doen we door te kijken naar wat het MKB-bedrijfsleven in de dagelijkse praktijk eist van personeel op HBO-niveau dat actief is in het internationaal zakendoen. Met andere woorden, het onderzoek brengt de vraagkant van hogere beroepsopleidingen gericht op de internationale beroepspraktijk in kaart.

Na afronding van dit onderzoek kan deze vraagkant naast het huidige aanbod van bedrijfskundige en economische internationale opleidingen bij de HAN gelegd worden, zodat vastgesteld kan worden hoe de opleidingen aan de HAN verbeterd en indien daar aanleiding voor is, vernieuwd zouden kunnen worden. 'Verbeterd' moet hier dus door de ogen van internationaal ondernemend Nederland gezien worden.

De onderzoeksvraag van het huidige project is derhalve:

Welke eisen stellen MKB-ondernemers in de huidige tijd voor de internationale beroepspraktijk aan hoog opgeleide professionals met HBO?

## *Afbakening internationale beroepspraktijk*

Het MKB is op velerlei manieren actief in het internationaal zaken doen.<sup>1</sup> In het algemeen kunnen de volgende vormen worden onderscheiden:

- exporteren
- importeren
- uitbesteden aan buitenlandse bedrijven
- internationale samenwerking (bijv. strategische allianties)
- buitenlandse investeringen zoals verkoopvestigingen, productievestigingen en joint ventures in het buitenland.

In het kader van dit onderzoek richten wij ons op MKB-bedrijven die naast het importeren van grondstoffen en halffabrikaten ook minimaal een van de andere internationale activiteiten verrichten.

<sup>1</sup> Zie onder andere: Jolanda Hessels en Heleen Stigter (2004), Internationalisering nu en in de toekomst, EIM, Zoetermeer; EIM/ENSR (2004), Observatory of European SMEs: report 'Internationalisation of SMEs'; Interstratos (1998), The internationalization of SMEs: the Interstratos project, eds. Antti Hahti, Graham Hall en Rik Donckels, Routledge, Londen en New York.

### *Leeswijzer*

Hoofdstuk 2 geeft een beeld van de mate waarin het Nederlandse MKB internationaal actief is en verder internationaliseert. Dit verschaft inzicht in de 'markt' voor HBO'ers met een op de buitenlandpraktijk gerichte specialisatie. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de eisen die het midden- en kleinbedrijf stelt aan zijn buitenlandmedewerkers op HBO-niveau volgens de 'theorie': bestaande bronnen in de vorm van rapporten, commentaren van experts en dergelijke. In hoofdstuk 4 staan de uitkomsten van het verrichte veldwerk centraal: er zijn 45 interviews met MKB-ondernemers in een vijftal sectoren gevoerd. In dit hoofdstuk komt dus de praktijk aan bod: wat verwachten MKB-ondernemers van buitenlandmedewerkers op HBO-niveau. Het rapport sluit af met conclusies.

## 2 Internationalisering van het MKB

In dit hoofdstuk wordt een kort overzicht gegeven van de internationalisering van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (MKB).

*Het MKB is goed voor 35% van de Nederlandse export*

Tabel 1 geeft het meest recente overzicht dat beschikbaar is van het volume van de Nederlandse export, en de verdeling naar MKB en grootbedrijf. Het midden- en kleinbedrijf is in 2003 goed voor 35% van de totale Nederlandse export.

tabel 1 exportsamenstelling in 2003\*

	<i>x € miljard</i>	<i>aandeel (%) totaal Nederland</i>	<i>aandeel totaal bedrijfsleven (%)</i>
MKB	66	24	35
grootbedrijf	127	45	65
totaal bedrijfsleven	193	69	100
andere sectoren / statistische verschillen	-5	-2	
doorvoer	91	33	
totaal in Nederland	279	100	

\* De gepresenteerde gegevens betreffen de afzet, zodat dubbeltellingen van bijvoorbeeld door de industrie vervaardigde producten en door de groothandel uitgevoerde producten niet voorkomen.

Bron: EIM, op basis van KTO-model en CBS.

*Industrie en groothandel de grootste exporteurs*

Een derde van de MKB-export komt van de industrie, en nog eens ruim 20% van de groothandel. De andere sectoren met een belangrijk exporttaandeel zijn de dienstverlening en de transport- en communicatiesector. Bij de 'overige' sectoren, goed voor 15% van de MKB-export, gaat het vooral om de agrarische sector.

Het aandeel exporterende bedrijven geeft globaal hetzelfde beeld te zien. Zie tabel 2. Als het percentage exporterende bedrijven relatief hoog is, is de gemiddelde exportintensiteit per bedrijf dus laag, en omgekeerd<sup>1</sup>. In de transport- en communicatiesector en in de bouw is de gemiddelde exportintensiteit per bedrijf derhalve laag. In de dienstverlening is hij juist hoog: verhoudingsgewijs weinig MKB-bedrijven exporteren, maar als ze exporteren is het ook stevig. Dit heeft waarschijnlijk te maken met specialisatie, bijvoorbeeld internationaal opererende financiële dienstverleners, ingenieurs- en softwarebureaus.

<sup>1</sup> Toelichting: het gaat om de verhouding tussen aandeel exporteurs (laatste kolom van tabel 2) en aandeel in de exportwaarde (tabel 2, middenkolom). Als het aandeel exporteurs hoger is dan het aandeel in de exportwaarde is de gemiddelde export per bedrijf dus laag. Omgekeerd: als het aandeel exporteurs lager ligt, is de gemiddelde export per bedrijf dus hoog.

tabel 2 aandeel van sectoren in de MKB-export in 2003, in procenten

sectoren	aandeel in MKB-export (%)	aandeel exporterende bedrijven (%)
industrie	30	32
bouw	1	3
groothandel	21	
detailhandel	1	[16] <sup>1</sup>
autosector	2	
horeca	0	0
transport en communicatie	12	19
dienstverlening	18	8
overige sectoren	15	
totaal	100	n.v.t

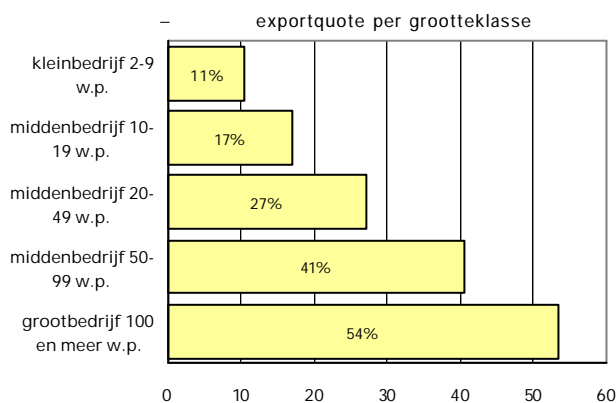
<sup>1</sup> Bij het aandeel exporterende bedrijven zijn groothandel, detailhandel en autosector samengevoegd tot één categorie 'handel en reparatie'. In detailhandel en autobranche exporteren slechts weinig bedrijven. De 16% voor handel en reparatie komt voornamelijk voor rekening van de groothandel, en het aandeel van alléén de groothandel ligt dus een stuk hoger.

Bron: EIM, op basis van het KTO-model; ERBO/KvK, 2003.

#### *Kleine bedrijven ook actief in export*

Hoe groter een bedrijf, hoe meer export. Maar dat is maar één kant van het verhaal: in de industrie exporteert zelfs het kleinbedrijf meer dan 10% van de productie, en dat loopt op tot ruim 40% bij de grotere middenbedrijven. Zie verder figuur 1. Voor andere sectoren dan de industrie is geen uitsplitsing naar bedrijfsgrootte beschikbaar, maar vaststaat dat de exporterende groothandel voornamelijk uit MKB bestaat, en dat een groot aantal betrekkelijk kleine, gespecialiseerde dienstverleners een deel van hun omzet in het buitenland behalen.

figuur 1 exportquote in de Nederlandse industrie naar grootteklasse, 2002



Bron: EIM 2003, op basis van Erbo 2002

#### *MKB toenemend internationaal actief*

Het Nederlandse MKB is sinds de jaren tachtig steeds meer internationaal actief geworden. Eind jaren tachtig, begin jaren negentig zorgde de Europese eenwording voor een extra stoot. In eerste instantie gaat de export van het MKB omhoog, recent volgen directe buitenlandse investeringen in met name Oost-Europa.



Onderzoek naar de recente ontwikkeling van de export door het Nederlandse MKB laat zien dat de export van kleinere bedrijven harder groeit dan die van de grote. Tijdens de recente teruggang neemt de export van het industriële grootbedrijf af terwijl die van het MKB nog licht groeit. Wél komt die groei uitsluitend van middelgrote ondernemingen, vanaf 20 werkzame personen<sup>1</sup>.

#### *De internationale arbeidsverdeling verandert*

Dat het MKB momenteel sterk internationaliseert is te verklaren uit verandering van de internationale arbeidsverdeling en de uitbreiding en verdere economische integratie van de Europese Unie. De internationale handel in producten en diensten neemt verder toe. Dit is onderdeel van de wereldwijde langetermijntrend dat de groei van de internationale handel die van de totale productie duidelijk overtreft. Met andere woorden, steeds meer producten komen van ver. Dat geldt voor eindproducten, maar nog veel sterker voor halffabrikaten (onderdelen, componenten, modules) en, onder invloed van nieuwe communicatietechnologie, in toenemende mate ook voor diensten. De nieuwe arbeidsverdeling is dat productie in grote series en arbeidsintensieve bewerkingen worden verplaatst naar lagelonenlanden, terwijl ontwerp, marketing en hoogwaardige producties, c.q. producties die het onderscheid met concurrenten maken, in eigen beheer worden gehouden. De voorhoede van het MKB in een aantal bedrijfstakken is nadrukkelijk actief als investeerder in het buitenland, merendeels om daar tegen lagere (arbeids)kosten te kunnen produceren. Verbeterde communicatiemiddelen en mogelijkheden voor uitwisseling van informatie (internet, mobiele telefonie) maken het daarbij makkelijker om geografisch verspreide productie te managen.

#### *Eén op de vier MKB-ondernemingen importeert*

In 2000 haalde 23% van alle MKB-ondernemingen rechtstreeks producten uit het buitenland. Sinds die tijd is het aandeel toegenomen, wat de raming voor dit moment op een kwart brengt. Het gaat hier om alle sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven, exclusief de land- en tuinbouw. Ruim de helft van alle importerende bedrijven is te vinden in de handel. Maar bij het middenbedrijf in de industrie importeert ongeveer driekwart: het hoogste aandeel dat is aangetroffen in dit onderzoek naar importen van het MKB<sup>2</sup>. Verder geldt voor de import wat ook voor de export geldt: hoe groter, hoe meer.

#### *België en Duitsland zijn favoriet als import- én exportland*

Het grootste deel (bijna 80%) van de MKB-export gaat naar de landen van de Europese Unie; de buurlanden België en Duitsland zijn daarbij veruit de belangrijkste landen. De import van MKB-ondernemingen komt eveneens voor het grootste deel uit de directe buurlanden België en Duitsland<sup>3</sup>. Daarbij haalt het kleinbedrijf meer uit België, vermoedelijk vanwege de taalbarrière.

<sup>1</sup> Braaksmā, R.M., *Exportpotentieel MKB in de industrie 2002*, EIM, 2003 (miniraportage op basis van Prince, Y.M., S.J.A. Hessels en W.H.J. Verhoeven, *Factors influencing export development of Dutch manufactured products. An explorative study*, EIM, Zoetermeer, 2003.

<sup>2</sup> Graaff, C.C. van der en M.J. Overweel, *Het belang van importen voor het MKB*, EIM, Zoetermeer, 2002.

<sup>3</sup> Hessels, Jolanda en Heleen Stigter, *Internationalisering nu en in de toekomst*, EIM, 2004.



### 3 Eisen aan HBO-‘internationals’: de theorie

Dit hoofdstuk behandelt de eisen die volgens bestaande bronnen zoals beleidsstukken, eerder onderzoek, belangenorganisaties en dergelijke moeten worden gesteld aan werknemers die worden geworven voor internationale functies op HBO-niveau, met exportmanager als belangrijkste voorbeeld.

#### 3.1 Beleid

*EZ: voldoende aandacht voor internationalisering in opleidingen*

De recente ondernemersbrief van het ministerie van Economische Zaken stelt vast dat ondernemen in een kleine, open economie als de Nederlandse vaak internationaal gericht is, en bepleit op grond daarvan dat in opleidingen voldoende aandacht wordt besteed aan vaardigheden om internationaal te kunnen opereren. Daarbij wordt vooral gekeken naar het middelbaar (beroeps)onderwijs<sup>1</sup>.

*WRR: aandacht onderwijs voor taal en cultuur, en voor handelskennis*

De WRR merkt Nederland aan als een land dat, afgezien van zijn gunstige ligging, weinig natuurlijke comparatieve voordelen heeft, en waarvoor een hoogwaardige beroepsbevolking een van de belangrijkste voorwaarden is voor een sterke internationale positie. Een hoog opgeleide beroepsbevolking met voldoende talenkennis en een open, internationale of zelfs ‘kosmopolitische’ houding is dan ook een belangrijke concurrentiefactor om buitenlandse investeerders aan te trekken<sup>2</sup>. Zij ziet een belangrijke rol weggelegd voor het onderwijs om de traditionele Nederlandse handelsbekwaamheid in stand te houden, en de uit sociale en culturele verschillen voortvloeiende transactiekosten van internationale operaties te helpen reduceren. Een goede beheersing van vreemde talen is daarbij van groot belang: niet alleen Engels maar ook Frans en Duits.

Ook geeft het rapport in overweging om het vak handelskennis weer op te nemen in curriculum van het middelbaar onderwijs, en een speciale internationale business school op het gebied van juridische, technische, financiële, bedrijfskundige en culturele kennis van de handel in het leven te roepen<sup>3</sup>.

#### 3.2 Onderzoek

*Kenmerken van het management, en het exportsucces van bedrijven*

Een empirische toets van de invloed van factoren betreffende bedrijf, management en omgeving op het exportsucces van industriële bedrijven wijst kenmerken van het management aan als sterkste verklarende factor. Die kenmerken beïnvloeden het exportsucces indirect, namelijk via de ontplooiende exportactiviteiten: managementkenmerken bepalen wat het bedrijf onderneemt om export mogelijk te maken. Als belangrijke mana-

<sup>1</sup> Ministerie van Economische Zaken, *In actie voor ondernemers*, 2003, 18.

<sup>2</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Nederland Handelsland. Het perspectief van de transactiekosten*, Den Haag, 2003, 221.

<sup>3</sup> O.c., 218 en 226.

gementkenmerken komen *taalbeheersing* en *werkervaring in het buitenland* naar voren, alsmede de *houding* van het management tegenover export<sup>1</sup>.

*Internationalisering leidt tot grotere vraag naar HBO'ers*

Ondernemers in het MKB verwachten blijkens onderzoek van MKB-Nederland een groei van het aantal HBO'ers in hun bedrijf in de komende tijd. Als grond voor die verwachting noemen zij de volgende ontwikkelingen<sup>2</sup>:

- o toenemende eisen van klanten;
- o schaalvergroting;
- o toepassing van ICT;
- o professionalisering van de bedrijfsvoering;
- o **export / internationalisering**;
- o innovatie en productontwikkeling.

Van de ondervraagde bedrijven verwacht ruim 20% een toename van activiteiten op gebied van export en/of internationalisering, maar bij leden van de Federatie het Instrument (o.a. apparatenbouw, electrotechnische industrie) is dit 50% en bij leden van de MetaalUnie (metaalbewerking in ruime zin) 35%<sup>3</sup>. Wie activiteiten noemt op het gebied van export en/of internationalisering verwacht ook vaker (extra) HBO'ers aan te zullen trekken<sup>4</sup>.

*Product en type internationale activiteit bepalen de eisen*

Een studie van de COB/SER naar de praktijk van het internationaal ondernemen maakt onderscheid tussen standaardproducten en maatwerk, omdat deze verschillende eisen stellen aan 'internationals'. Met name vraagt het klantcontact om andere kennis en vaardigheden. In het geval van maatwerk is bijvoorbeeld vaak (technisch) uitvoerend personeel betrokken, en is het creëren van voldoende vertrouwen een vaak langdurig traject, waarbij binnen de onderneming meer partijen betrokken zijn<sup>5</sup>.

*Extra potentieel betreft maar voor een deel buitenspecialisten*

Vooraf bij producenten van technologische producten betreft de verwachte internationalisering het verplaatsen van delen van de productie naar het buitenland. Bij deze bedrijven is het effect op de behoefte aan HBO-personeel vooral *indirect*: deze bedrijven gaan zich meer concentreren op productontwikkeling en hoogwaardige producten, wat vooral uitbreiding van personeel meebrengt op het gebied van engineering, ontwikkeling en werkvoorbereiding.

<sup>1</sup> Jong, J.P.J. de, *Determinanten van exportsucces: een model voor het industriële MKB*, Rotterdam, 1999.

<sup>2</sup> Boorsma, E. en drs. I.E.M. de Vries, *De vraag naar HBO-ers bij mkb-bedrijven. Een onderzoek in vijf mkb-branches*, MKB-Nederland, Delft, 2004 (<http://www.mkb.nl/Nieuws/1115>).

<sup>3</sup> O.c. 40. Het onderzoek betreffende de vraag naar HBO-ers bij mkb-bedrijven is gedaan bij leden van enkele brancheorganisaties. Behalve FHI en MetaalUnie zijn dat UNETO-VNI (installatiebedrijven), NVM (makelaars) en een vijftal organisaties in de detailhandel.

<sup>4</sup> O.c. 41.

<sup>5</sup> COB/SER, *Internationaal ondernemen in de praktijk*, Den Haag, 1993. Zie met name hoofdstuk 6: "Welke kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk?".

### *Internationaliseringsvaardigheden van het MKB*

Een EIM-rapport uit 1998 gaat in op de internationaliseringstrend, de gevolgen daarvan voor het MKB en de veranderende behoefte aan kennis die daar uit voortvloeit<sup>1</sup>. In een hoofdstuk gewijd aan internationaliseringsvaardigheden van het MKB wordt onder meer het volgende geconstateerd<sup>2</sup>:

- o toenemende behoefte aan managementondersteuning op exportgebied door *goed opgeleide exportmanagers*, mede door gebrek aan tijd en deels ook aan kennis bij ondernemers,
- o toenemende behoefte aan inzichten in *buitenlandse culturen* en het spreken van *buitenlandse talen*. De hoogte van de exportquote van bedrijven blijkt positief gecorreleerd te zijn met het aantal buitenlandse talen dat men spreekt en het aantal weken dat men in het buitenland verblijft.

### *Redenen om niet te exporteren*

Zakendoen met het buitenland biedt kansen, maar het is ook riskant: vanwege aanloopverliezen, onvoorziene kosten, communicatieproblemen, enzovoorts. Ondernemers wegen de voors en tegens af alvorens internationaal actief te worden, of toch maar niet. Wat ondernemers van exporteren weerhoudt is daarom even nuttige informatie als wat hen er toe aanzet.

Redenen die ondernemers noemen om niet te exporteren zijn volgens MKB-Nederland<sup>3</sup>:

- o het product leent zich niet voor export
- o het bedrijf is er te klein voor
- o onbekendheid met de buitenlandse markt en haar wetten en gebruiken
- o gebrek aan tijd
- o financiële risico's (solventie van afnemers)

Van deze door ondernemers genoemde redenen zijn met name onbekendheid met markt, wetten en gebruiken te vertalen in eisen aan medewerkers voor internationale functies.

### *Subsidies voor exportactiviteiten vaak onbekend*

Verder zijn speciaal voor het MKB in het leven geroepen subsidieregelingen zoals de SEM-regeling (Subsidieregeling Exportmedewerkers Midden- en kleinbedrijf) en de PSB (Programma voor Starters op Buitenlandse Markten) volgens dezelfde bron bij een groot deel van de doelgroep onvoldoende bekend. Ook deze informatie hoort thuis in de bagage van een exportmanager MKB<sup>4</sup>.

## 3.3 Eisen van bedrijven<sup>5</sup>

Alvorens de eisen van bedrijven aan medewerkers voor internationale functies aan de orde te stellen wordt eerst kort ingegaan op de aanwezige discrepantie tussen de eisen die het vak volgens professionals stelt, en het besef daarvan bij een (flink) deel van het

<sup>1</sup> Bruins, A., *Ondernemen met visie. Kansen en uitdagingen voor de ondernemer aan de vooravond van het jaar 2000*, EIM, 1998.

<sup>2</sup> O.c., zie paragraaf 3.4.

<sup>3</sup> MKB-Nederland, *Met kracht naar het buitenland*, Delft, 2000.

<sup>4</sup> O.c.

<sup>5</sup> Voor deze paragraaf zijn uiteenlopende bronnen gebruikt: de websites van EVD, Fedex, het jaarverslag MetaalUnie 2002, met "internationalisering in het MKB-Metaal" als speciaal onderwerp, en Metalektro Profiel van maart 2004.

bedrijfsleven. De gebruikte bronnen zijn grotendeels indirecte: uitspraken van intermediairen, brancheorganisaties en dergelijke. Aan het eind van deze paragraaf zijn enkele indicaties te vinden van de eisen die bedrijven zelf stellen, aan de hand van de eisen bij een aantal vacatures voor de functie van exportmanager.

*Hoger wordende eisen aan exportkennis...*

"Exporteur zijn is een vak geworden. Vroeger ging dat nog met vallen en opstaan, maar dat pionieren is voorbij. De wereld ligt open en overal is concurrentie. Nederland moet als niet-lagelonenland mikken op de bovenkant van de markt. Dat betekent dat (...) bedrijven zijn gedwongen op zoek te gaan naar nieuwe afzetmarkten"<sup>1</sup>. Exporteurs vinden merendeels dat aanwezigheid van exportkennis een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Tweederde vindt die kennis net zo belangrijk als beschikken over een goed product<sup>2</sup>.

*...maar dalende belangstelling voor exportopleidingen*

Betrokkenen bij de exportopleidingen van Fenedex (organisatie van het bedrijfsleven met als doelstelling: bevordering van de kwaliteit van het exporteren en internationaliseren van het Nederlandse bedrijfsleven) signaleren daarentegen een om uiteenlopende redenen teruglopende belangstelling voor professionalisering van de export. De Vereniging FME-CWM noemt deze ontwikkeling bij monde van directeur Ondernemings- en Sectorzaken Paul van Roon 'zorgwekkend'. "De belangstelling loopt terug en wij maken ons daar zorgen over. Nederland is een land dat het economisch gezien voor een belangrijk deel van export moet hebben. Dat betekent dat er binnen bedrijven specialisten moeten zijn om die taak goed te vervullen. Aan hun rol moeten we niet morrelen. Ook in economisch mindere tijden niet".

*Gevraagd: een commercieel onderlegde 'trekker'*

Blijkens uitspraken van exportmanagers en -consultants bij industriële bedrijven en brancheorganisaties is het management van veel kleinere bedrijven in de metaalktro nog vaak sterk gericht op technische vaardigheden, en zijn marketing en verkoop minder sterk. Wél treedt een nieuwe generatie ondernemingsleiders aan bij wie een betere balans aanwezig is tussen techniek en marktgericht management.

Voor de exportmanager bij het klassieke type bedrijf impliceert dit extra eisen aan zijn commerciële vaardigheden, maar ook het nodige bedrijfsinterne 'zendingswerk', en de daarbij behorende overtuigingskracht naar directie en staf.

*Maar de argumenten moeten wél aansluiten bij het product*

"In de technische export kom je er niet met een commercieel verhaal, maar moet je technologie en vertrouwen verkopen met goede informatie, voorbereiding en concrete productvoorbeelden". Derhalve dient de exportmanager in dit geval behalve over commerciële en 'buitenlandvaardigheden' ook te beschikken over (technische) kennis van product en productie.

*'International' in het MKB: afhankelijk van product en soort activiteit*

Wie binnen het bedrijf te maken krijgt met buitenlandactiviteiten hangt in de eerste plaats af van de aard van die activiteiten: in het geval van export komt verkoop / marketing het eerst in aanmerking, in het geval van import is dat inkoop / procurement, en in het geval van een licentieovereenkomst de directie zelf met een bedrijfsjurist<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Metaalktro Profiel, maart 2004: artikel "Afnemende exportkennis leidt tot onverantwoorde risico's".

<sup>2</sup> *Buitenlandse Markten*, april 2004, 6. Verwijst naar het rapport "Trends in export 2004". Zie ook [www.trendsinexport.nl](http://www.trendsinexport.nl)

<sup>3</sup> COB/SER, o.c., 63.

*Gevraagd: talenkennis*

Talenkennis is een van de meest genoemde kwalificaties bij de werving van werknemers voor internationale functies. Vaak met de kanttekening dat de door het middelbaar onderwijs bijgebrachte kwaliteit van de talenkennis terugloopt. In lijstjes van kansen en bedreigingen voor de Nederlandse export figureert de Nederlandse talenkennis nog altijd als een pluspunt, maar loopt de concurrentie op dit punt wél duidelijk in.

*Gevraagd: kennis van de plaatselijke cultuur*

Voor zakendoen in het buitenland wordt enige kennis van de cultuur van het land noodzakelijk geacht. Die kennis heeft twee aspecten. In de eerste plaats: hoe kom je in gesprek en hoe ga je met elkaar om? Het gaat dan om gewoontes, manieren van doen en omgangsvormen. In de tweede plaats: wat zijn de mores van het zakendoen? Dit betreft nakomen van afspraken, betalingsdiscipline en dergelijke.

De betrokkene dient een kosmopoliet te zijn die niet alleen wat van bankgaranties, leveringsvoorwaarden en douanezaken, maar ook enige kennis heeft van het land van (export)-bestemming. Weten wie de president van het land is en welk item het nieuws beheerst is op zijn minst een goede entree.

De directeur van een bedrijf dat het grootste deel van zijn productie over de grens afzet noemt in dit verband het vermogen om multicultureel te denken: "zorg dat je wat Frans spreekt, besef dat Italiaanse klanten liefst onmiddellijk een eerste antwoord willen hebben, en Duitse afnemers uiterste zekerheid vragen".

*Gevraagd: kennis van wetten, regels en zakelijke gebruiken*

Eerder bleek al dat onbekendheid met de buitenlandse markt en haar wetten en gebruiken, en het financiële risico dat men loopt voor MKB-ondernemers belangrijke redenen zijn om *niet* te exporteren. Internationaal actieve bedrijven benadrukken dan ook sterk het belang van kennis van het betalingsverkeer, bankgaranties, leveringsvoorwaarden, eventuele juridische procedures bij conflicten, importbepalingen en dergelijke, zoals die gelden in het voor hun activiteiten relevante buitenland.

Voor een exportmanager wordt niet alleen kennis van deze zaken essentieel geacht, maar ook kwaliteiten als een scherpe procesbewaker die bijvoorbeeld zorgt dat gemaakte afspraken juridisch bindend zijn.

*Gevraagd: een organisator en 'bruggenbouwer'*

Publicaties over internationaal zakendoen benadrukken dat export niet iets is om 'er even bij te doen'<sup>1</sup>. Het vraagt om voorbereiding via marktverkenningen, werven van buitenlandse zaakwaarnemers en partners, opdoen van kennis inzake transport, vereiste keuringen en formaliteiten, enzovoorts. Daarvoor is inzet van mensen en middelen nodig. Dat vraagt weer om goede kosten/batenanalyses, en om planning en organisatie. De interne organisatie moet worden afgestemd op de nieuwe, internationale activiteiten: administratie, service en logistiek krijgen ook te maken met buitenlandse klanten en hun eisen en hebbelijkheden. Zoals voor effectieve ontwikkeling van nieuwe producten 'concurrent engineering' noodzakelijk is -voortdurende wisselwerking van de R&D-afdeling met verkoop en marketing, productie, inkoop / procurement en after sales service tijdens het ontwikkelingstraject - zo is ook voor effectieve internationalisering noodzakelijk dat de hele organisatie gemobiliseerd wordt. Met name voor een exportmanager geldt dat hij moet beschikken over zodanige bedrijfsinterne contacten waardoor hij dat voor elkaar kan krijgen. Kortom, een 'bruggenbouwer'.

<sup>1</sup> EVD, Wegwijzer voor de startende exporteur, <http://www.internationaalondernemen.nl/Exporteren/exportwegwijzer/index.asp>, Jaarverslag MetaalUnie 2002. Internationalisering in het MKB -Metaal, Nieuwegein, 2003.

Verder is management van exportactiviteiten van extra groot belang omdat vrij veel personen er een relatief klein deel van hun tijd aan besteden, omdat aan exportorders meer administratieve handelingen te pas komen, en omdat de herstelkosten van fouten doorgaans een stuk hoger liggen dan bij binnenlandse leveringen. Bovendien stellen banken vaak administratieve eisen alvorens tot betaling over te gaan<sup>1</sup>.

*Vacatures voor exportmanagers: talenkennis, HBO en ervaring*

De meest genoemde elementen van wervingsadvertenties voor exportmanagers geplaatst door internationaal actieve bedrijven zijn talenkennis en 'HBO-niveau'. Naar een opleiding gericht op export of internationaal zakendoen is wat minder vraag. Ruime ervaring is wél vaak een eis. Die betreft enerzijds internationale ervaring, anderzijds vaak ook specifieke ervaring met de branche of het type product. Ervaring met branche en product is, afgaande op de ervaring met eisen die ondernemers stellen aan personeel, een eis die met name vaak in het MKB vaak wordt gesteld: daar ligt bij de werving het accent sterker op medewerkers die op zo kort mogelijke termijn inzetbaar zijn.

### 3.4 Conclusie

Gebleken is dat er weinig studies zijn verricht waarin aandacht wordt gegeven aan de wensen die MKB-ondernemers stellen aan hun personeel dat internationaal zaken doet. De in dit hoofdstuk behandelde bestaande inzichten zijn daardoor weliswaar enigszins fragmentarisch en niet 'hard' onderbouwd, maar er kunnen niettemin enkele conclusies uit worden getrokken:

- 1 De internationalisering van het MKB leidt tot toenemende vraag naar HBO-ers.
- 2 Het bedrijfsleven vraagt voor functies als 'international' om algemene buitenlandvaardigheden, specifieke kennis van regelgeving, formaliteiten en procedures, en managementvaardigheden: procesbewaker internationaal, en organisatie van de daarmee verband houdende bedrijfsinterne activiteiten.
- 3 Algemene buitenlandvaardigheden zijn in de eerste plaats beheersing van vreemde talen en kennis van buitenlandse culturen, met name gebruiken bij het zakendoen.
- 4 De specifieke kennis betreft alles wat betrekking heeft op financiële afwikkeling en afdekking van risico's, wet- en regelgeving, en dergelijke. Gezien de extra risico's van internationaal opereren is hiervoor een scherpe procesbewaker nodig.
- 5 Afstemming van de bedrijfsorganisatie op internationale activiteiten vraagt tevens om een organisator en bruggenbouwer binnen het bedrijf zelf: internationalisering vraagt aanpassing in alle geledingen van het bedrijf.
- 6 MKB-ondernemers zijn geneigd te vragen om ervaring met hun branche of kernactiviteit
- 7 Makers van technische producten zetten die disproportioneel vaak in het buitenland af. Verkopen van deze producten in het buitenland stelt echter speciale eisen. Die betreffen met name technische kennis en inzicht van de verkoper in kwestie. Samenwerking tussen technisch en economisch / bedrijfskundig onderwijs is hiervoor een optie.

<sup>1</sup> Zie Fenedex: <http://www.export.nl/nl/onderwerpen/texthtml/onderwerp0330-text.html>



## 4 Eisen aan HBO-‘internationals’: de praktijk

Dit hoofdstuk doet verslag van wat de interviews met ondernemers en stafmedewerkers in het MKB hebben opgeleverd: noodzakelijke en wenselijke kennis, vaardigheden en eigenschappen voor HBO- ‘internationals’ (4.2), of die kwalificaties door het onderwijs moeten worden bijgebracht (4.3), hoe in de nabije toekomst de vraag naar genoemde HBO-‘internationals’ zich zal ontwikkelen, en in hoeverre aan hen andere eisen gesteld zullen gaan worden dan nu het geval is (4.4). Maar om te beginnen wordt ingegaan op enkele kenmerken van de deelnemende bedrijven (4.1). Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies (4.5).

### 4.1 De interviews, en enkele basiskenmerken van de bedrijven

#### *De interviews*

Er zijn in totaal 45 face-to-face interviews gehouden met ondernemers en stafmedewerkers van kleine en middelgrote ondernemingen.

Onderwerpen van gesprek waren:

- o kenmerken van het bedrijf
- o aard van de buitenlandactiviteiten
- o interne organisatie van die activiteiten: medewerkers met buitenlandse contacten, aantal daarvan op HBO-niveau, aanwezigheid van een speciale afdeling, functies
- o wat buitenlandmedewerkers op HBO-niveau moeten kunnen en ‘in huis moeten hebben’
- o activiteiten van deze medewerkers in een doorsnee werkweek, en ‘outputs’ die van hen verwacht worden
- o vaardigheden die het onderwijs moet bijbrengen volgens respondenten
- o rangorde van een negental vaardigheden die momenteel op het curriculum staan van de opleidingen van de HAN

Bij de analyse van de uitkomsten is onderscheid gemaakt tussen de vijf sectoren waaruit de deelnemers aan het onderzoek zijn gerecruteerd: hightech industrie, traditionele industrie, groothandel, ICT-sector (software en diensten), en zakelijke diensten. Andere sectoren zoals bouwnijverheid, detailhandel, horeca, recreatie en grafimediasector zijn buiten beschouwing gebleven, omdat het MKB in deze sectoren overwegend op de binnenlandse markt is georiënteerd, en buitenlandse activiteit dus een uitzondering is.

#### *Kenmerken van de bedrijven*

De bedrijven uit het onderzoek hebben een gemiddelde omvang van bijna 50 werkzame personen. De groothandelsondernemingen zijn met een gemiddelde van 20 het kleinst, de zakelijke dienstverleners zitten rond de 30, en de ICT-bedrijven op 40. Bij de industriële bedrijven (hightech én traditionele industrie) werken gemiddeld 70 mensen. Deze verdeling naar bedrijfsgrootte maakt duidelijk dat het grotere middenbedrijf overheerst in de selectie, en dat de bedrijven in de industrie groter zijn dan die in de handel en dienstverlening. Dat laatste is geen verrassing: de industrie is over de hele linie veel grootschaliger dan de handel en dienstverlening. De sterke vertegenwoordiging van het grotere middenbedrijf is een gevolg van zelfselectie bij de speurtocht naar in aanmerking komende respondenten: bij die bedrijven is de kans op een enigszins gestructureerd en met een of meer specialisten ingevuld buitenlandbeleid verreweg het grootst.

Bij kleinere bedrijven is hoogstwaarschijnlijk maar beperkt plaats voor exportspecialisten op HBO-niveau, en veel eerder voor 'doorgegroeiende praktijkmensen' of directieleden met interesse in die richting.

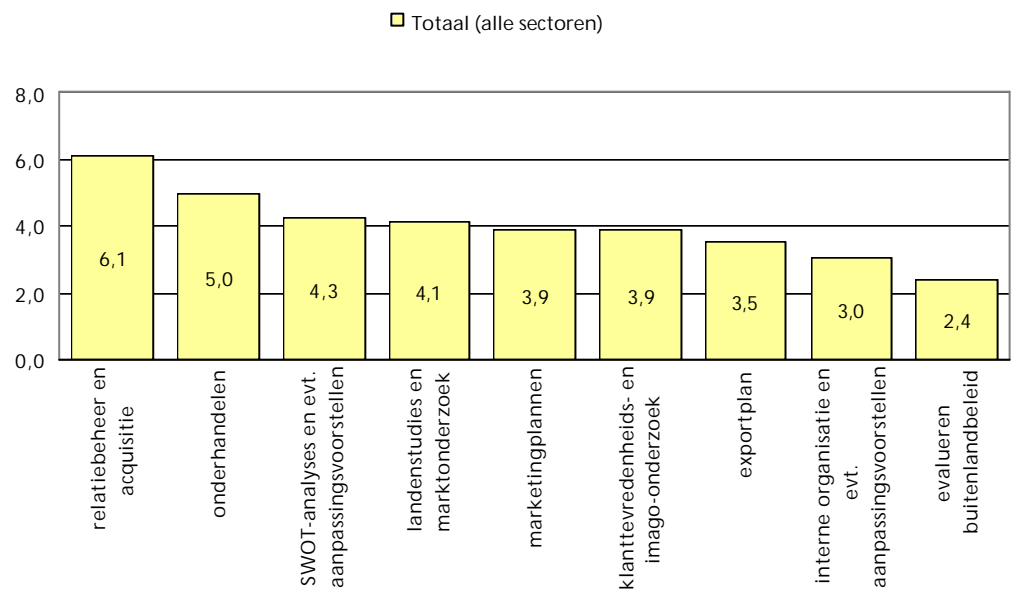
## 4.2 Gevraagde kennis, vaardigheden en eigenschappen

### *Vaardigheden op het gebied van relatiebeheer en onderhandelen het hoogst aangeschreven*

In de figuren 2, 3 en 4 is de rangschikking weergegeven van negen vaardigheden naar het belang dat respondenten in het MKB daar aan hechten voor hun HBO-'internationals'. De maximale score (genoemd als de belangrijkste) is 9, de minimale is 1. Internationaal relatiebeheer en acquisitie staat blijkens figuur 2 in het functieprofiel van een buitenspecialist op HBO-niveau afgetekend op de eerste plaats van de negen voorgelegde vaardigheden. In de ICT-sector wordt deze vaardigheid zelfs door alle respondenten bij de eerste drie genoemd. In de groothandel is er maar één die hem een lagere positie in de rangorde toekent (zie hiervoor figuur 4). In de industrie en de zakelijke diensten komt dit wat vaker voor (zie figuur 3).

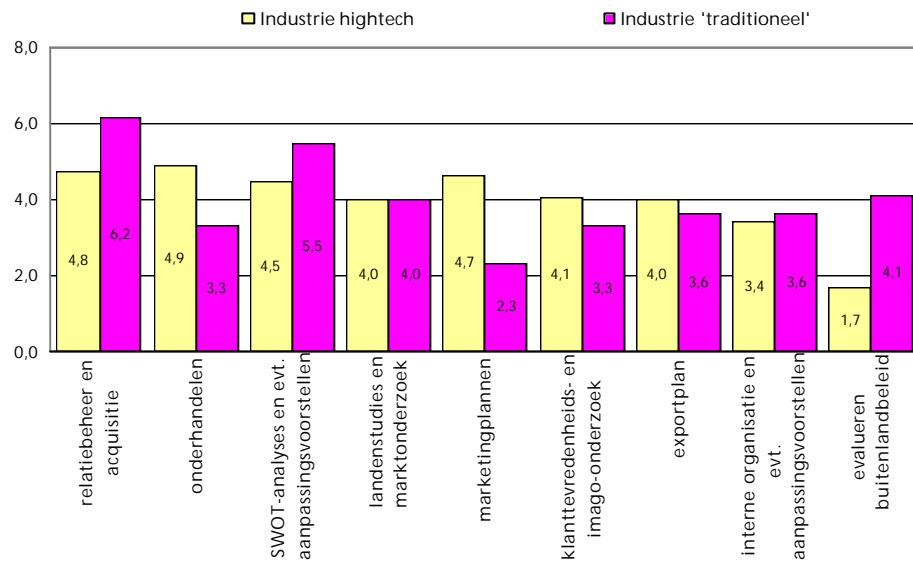
Namens de onderneming onderhandelen met buitenlandse partijen komt op een eveneens duidelijke tweede plaats.

figuur 2 vaardighedenscores naar belang volgens het MKB, alle sectoren



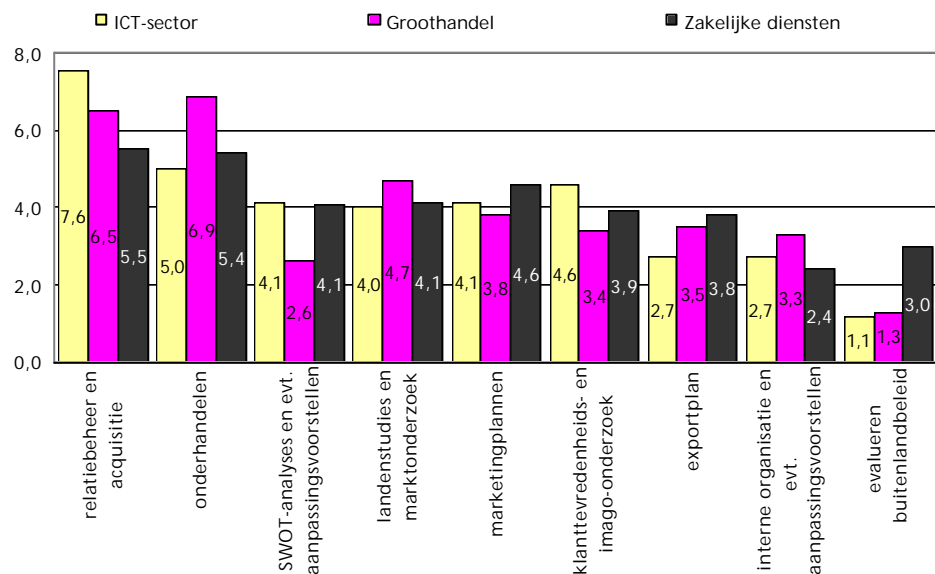
Bron: EIM / HAN, 2004

figuur 3 vaardigheidenscores naar belang volgens het MKB, industrie



Bron: EIM / HAN, 2004

figuur 4 vaardigheidenscores naar belang volgens het MKB, handel en diensten



Bron: EIM / HAN, 2004

*Onderhandelingsvaardigheid weegt zwaarder bij handel en diensten*  
 Kunnen onderhandelen is een vaardigheid die blijkens figuur 4 zwaarder weegt voor de handel en zakelijke dienstverlening dan voor de industrie (figuur 2), met de groothandel als de meest uitgesproken exponent.

In de traditionele industrie scoort deze taak het laagst, maar is er ook een duidelijke tweedeling: de ene helft vindt onderhandelen wél belangrijk, de andere zet deze vaardigheid op de laatste plaats. Produkt en ordervolume, en de daarmee verband houdende verdeling van taken spelen hierbij ongetwijfeld een rol: waar met (grote) klanten moet worden onderhandeld over dure producten en zware orders onderhandelt een

commercieel of algemeen directeur veelal zelf. In de groothandel is handelen en onderhandelen daarentegen onderdeel van het takenpakket van een veel grotere groep van verkopers.

#### *Beleidsbeoordelingen en organisatieactiviteiten scoren het laagst*

MKB-ondernemingen hechten volgens figuur 2 het minste belang aan evalueren van het buitenlandbeleid van de onderneming. Dit houdt verband met enerzijds de praktische inslag van de meeste bedrijven en hun woordvoerders, blijkens spontane uitwijdingen over de noodzaak om te verkopen, 'doelpunten te scoren', en met oplossingen te komen in plaats van met problemen, anderzijds met de soms expliciet neergelegde stelling dat de directie daar over gaat. Een relatieve uitzondering op deze 'regel' is de traditionele industrie.

Een tweede vaardigheid die laag scoort is min of meer verwant, namelijk bekijken of de interne organisatie spoort met de buitenlandactiviteiten, en zondig aanpassingen voorstellen. Er is dienaangaande nauwelijks verschil naar sector. Ook opstellen van een exportplan scoort nog vrij laag. Evenals de beide eerder genoemde vaardigheden is dit onderdeel van een formeel-'strategisch' bedrijfsbeleid dat vooral in het grootbedrijf wordt aangetroffen, en minder in het praktisch georiënteerde en doorgaans niet zo planmatig opererende MKB.

#### *Traditionele industrie verwacht vaker een 'beleidsbepaler'*

In de traditionele industrie is naar verhouding minder plaats voor HBO'ers dan in de andere sectoren. De leiding verwacht er afgaande op de scores in figuur 3 van een buitenspecialist echter een grotere rol wat betreft de vormgeving aan het buitenlandbeleid: evalueren van het buitenlandbeleid, uitvoeren van SWOT-analyses en op grond daarvan eventueel aanpassingen voorstellen van het export- / buitenlandbeleid scoren er hoger dan in de andere bedrijfstakken. Dit kan samenhangen met de vaak sterke 'techniek-oriëntatie' in dit deel van het bedrijfsleven. Voor de leiding van zo'n bedrijf is de combinatie van verkopen en buitenland vaak een brug te ver. Genoeg reden om een specialist aan te trekken die men daarmee kan belasten.

#### *Overige vaardigheden even belangrijk, maar verschillen per sector*

De scores van de overige vaardigheden zitten dicht bij elkaar: verrichten van landenstudies en marktonderzoek, opstellen van marketingplannen, klanttevredenheid en imago van de onderneming onderzoeken, uitvoeren van SWOT-analyses en zondig aanpassingen voorstellen op grond van de uitkomsten.

Er zijn wél verschillende accenten per sector, zoals de eerder al gemelde SWOT-analyses bij de traditionele industrie. Zij worden hierna nader uitgewerkt.

Verrichten van landenstudies en marktonderzoek is een vaardigheid die bij de groothandel bovengemiddeld van belang is. Het gaat hierbij om het vaststellen en selecteren van een target-markt voor een bestaand produktassortiment en het in kaart brengen van de eisen die deze stelt. Daarentegen vraagt de groothandel juist minder om vaardigheden betreffende het uitvoeren van SWOT-analyses.

In de ICT-sector stelt men vaardigheden op het gebied van meting van klanttevredenheid en imago van het bedrijf wat meer op prijs dan elders het geval is. Maken van exportplannen staat er daarentegen laag genoteerd als gewenste vaardigheid. Een mogelijke verklaring is de van oudsher sterke internationale oriëntatie van deze sector: ex-

portplannen maken daardoor als het ware onderdeel uit van de normale bedrijfsvoering.

Bij het opstellen van marketingplannen valt het geringe belang op dat de traditionele industrie hecht aan vaardigheden op dit gebied. Waarschijnlijk is men hier minder dan in andere sectoren op zoek naar nieuwe markten.

#### *Talenkennis bijna unaniem genoemd als wenselijk en noodzakelijk*

Naar de hierboven behandelde rangorde van vaardigheden is bij de interviews expliciet gevraagd. Daarnaast is gevraagd om spontaan aan te geven wat een medewerker voor de buitenlandpraktijk op HBO-niveau moet weten en kunnen. Dat levert een aantal duidelijke uitspraken op over gewenste vaardigheden.

Bijna alle respondenten noemen kennis van tenminste een, en meestal meer buitenlandse talen, spontaan als een 'must' voor de buitenlandpraktijk. In ruim de helft van de gevallen noemen zij Engels. In de ICT-sector is voldoende kennis van die taal zelfs bij vrijwel alle bedrijven een noodzakelijke kwalificatie. Kennis van het Duits komt op de tweede plaats. Vooral de 'traditionele' industrie vraagt hier om.

#### *Het grote belang van 'cultuurkennis'*

Om te kunnen verkopen is leggen van contact, wekken van vertrouwen en creëren van een goede verstandhouding een eerste voorwaarde. Kennis van de taal kan een belangrijke horde helpen nemen, maar kennis van de plaatselijke gewoonten, en in elk geval van een aantal elementaire do's en don'ts, is naar het oordeel van een flink deel van de respondenten waarschijnlijk nog belangrijker. Deze stelling wordt onderstreept met uitspraken zoals 'Duitsers zijn gevoelig voor hiërarchie', 'in Frankrijk kan je niet recht op je doel afgaan', 'in Italië zit je eerst uren gezellig te kletsen en te tafelen voor je tot zaken komt'. In één bedrijf is 'Allemaal andersdenkenden' van Geert Hofstede zelfs verplichte stof voor alle medewerkers die naar het buitenland gestuurd (kunnen) worden.

Bijna de helft van de ondernemers noemt cultuurkennis zoals gebruiken en gewoonten van het land spontaan als een van de kwalificaties waarover een HBO-kandidaat voor de buitenlandpraktijk dient te beschikken. Dat aandeel ligt in de hightech industrie wat hoger dan in de andere sectoren. Mogelijk speelt hierbij mee dat deze bedrijven hun produkten, die vaak specialistische en 'niche'-produkten zijn, in meer landen verkopen dan bedrijven uit de andere sectoren.

#### *Omgangsvormen en algemene ontwikkeling*

Daarnaast worden goede manieren en omgangsvormen genoemd, en een aantal malen 'algemene ontwikkeling', om mee te kunnen praten met buitenlandse gesprekspartners. Dit laatste is mede een reden om een HBO'er te willen aantrekken: een hogere opleiding is een zekere garantie voor deze kwalificatie. Wat betreft manieren en omgangsvormen voorzien enkele respondenten de (te) directe en in veel buitenlanden als bot ervaren benadering van veel Nederlanders van een kritische kanttekening.

#### *Het belang van vakkennis*

In alle sectoren benadrukt men het belang van 'vakkennis' als kwalificatie voor de buitenlandpraktijk. Er zijn daarbij echter gradaties, tussen harde technische kennis om bijvoorbeeld een geavanceerd technisch produkt in het buitenland aan de man te kunnen brengen, en commerciële kennis van produkten, distributiekanaal en concurrentieverhoudingen zoals die bijvoorbeeld in de groothandel worden gevraagd.

Waar technische kennis gewenst is (industrie, ICT-sector) vraagt men voor de buitenlandpraktijk een combinatie van technische en commerciële kwalificaties. Maar in het besef dat zulke schapen met vijf poten op de arbeidsmarkt schaars zijn kiest men afhankelijk van het type produkt primair voor iemand met een technische opleiding, of toch primair voor een HEAO'er met voldoende technische affiniteit. Als klanten / inkopers zelf technisch onderlegd zijn en voornamelijk beslissen op grond van technische overwegingen (wat vaak het geval is in de business-to-businessmarkt) wordt voor de verkoop doorgaans ook een technicus gezocht.

#### *Het belang van commerciële kennis*

Commerciële kennis speelt een belangrijke rol: de buitenlandpraktijk houdt meestal in dat er over de grens orders binnengehaald moeten worden. Wel benadrukt men dat de opleiding een fundament legt waar nog een stevige portie praktijkervaring bij moet. Het ligt enigszins voor de hand dat met name ondernemers in de groothandel en in de zakelijke diensten commerciële vaardigheden noemen bij de belangrijkste kwalificaties voor een HBO- 'international'.

#### *Het belang van ervaring*

De vakkennis waarover een hoog opgeleide buitenlandmedewerker in het MKB moet beschikken is, afgezien van de hierboven genoemde technische kennis voor specialisten in industrie en ICT-sector, in de eerste plaats kennis van de produkt-marktcombinatie(s) van het bedrijf en de commerciële ins en outs daarvan (substituten, concurrenten, distributiekkanalen, etcetera). Dit is vakkennis die in de praktijk moet worden opgedaan door korte of langere tijd in het bedrijf mee te lopen, en vooral bestaat uit *ervaring*. Dit impliceert een leertraject voor beginnende HBO-abituriënten, waarbij zij hun kwalificaties voor de beoogde functie moeten bewijzen. Kleinere bedrijven vragen vergeleken met grote doorgaans op kortere termijn rendement van een investering, en het afbreukrisico van selectie van de verkeerde kandidaat is er groter. Daarom benadrukken zij in de gehouden interviews dat zij voor de buitenlandpraktijk *goede* HBO'er zoeken, c.q. HBO'ers die niet alleen over een diploma beschikken, maar daarnaast over een aantal bijzondere eigenschappen.

Men brengt dit onder meer als volgt onder woorden:

- "eigenlijk moet de HBO'er in de praktijk het HBO-niveau overstijgen. De houdbaarheid van schoolkennis en theorie is ten opzichte van de praktijk zeer beperkt"
- "Werkervaring en praktijk zijn belangrijker dan schoolse kennis!"

#### *Het belang van persoonlijke eigenschappen*

Gevraagd naar hetgeen een voor de buitenlandpraktijk aan te trekken HBO'er in huis moet hebben aan kennis en vaardigheden noemt het merendeel van alle ondernemers spontaan enkele persoonlijke *eigenschappen* waarover de kandidaat in elk geval moet beschikken. In alle branches leggen zij sterke nadruk op door het onderwijs beperkt beïnvloedbare karakteristieken zoals initiatief nemen, kunnen luisteren, flexibiliteit, 'geen negen-tot-vijf mentaliteit', zelfstandigheid, persoonlijkheid, 'een beetje *ondernemer*'. De volgende citaten illustreren dit:

- "HBO is nodig voor het 'analytisch vermogen'. Daarnaast krijg je te maken met klanten en partners die steeds beter opgeleid zijn. Voor de rest is dit een heel praktisch vak, waarvoor je in de eerste plaats een paar min of meer aangeboren eigenschappen en talenten moet bezitten, met name voor de verkoop"
- "De eerste eis die wij stellen is dat kandidaten veel 'potentie' hebben, en dat zij beschikken over de juiste mentaliteit en instelling (en over een bepaalde intelligentie). Al het andere valt te leren"

*Samengevat: veel kwalificaties gevraagd voor de buitenlandpraktijk*  
Tot besluit van deze paragraaf volgt een kort resumé van de vaardigheden en eigenschappen die MKB-ondernemers willen zien bij medewerkers op HBO-niveau die solliciteren naar een buitenlandfunctie bij hun bedrijf. Het zijn er flink wat, namelijk:

- Talenkennis
- Cultuurkennis
- Relatiebeheer en onderhandelingsvaardigheid
- Vakkennis
- Commerciële kennis
- Omgangsvormen en algemene ontwikkeling
- Ervaring
- Persoonlijke eigenschappen

In de volgende paragraaf komt aan de orde wat ondernemers in het MKB verwachten van het *onderwijs* als het gaat om bijbrengen van kennis en vaardigheden.

### 4.3 Kennis en vaardigheden die het onderwijs moet bijbrengen

#### *Presentatievaardigheden*

De kwalificaties die ondernemers spontaan noemen als vaardigheden die het onderwijs zou moeten bijbrengen komen, voor de hand liggend, voor een belangrijk deel overeen met wat zij vragen bij de selectie van individuele HBO-kandidaten voor een buitenlandfunctie. Er zijn wél wat extra accenten. Zo wordt opvallend vaak het belang van presentatievaardigheden benadrukt. Als illustratie het volgende citaat:

- “Er moet meer getraind worden op het houden van presentaties, met name ook in een vreemde taal! En er zou veel meer aandacht moeten worden besteed aan sales technieken”

#### *Talenkennis en commerciële vaardigheden, maar wél praktijkgericht*

Kennis van talen en cultuur, en commerciële vaardigheden worden herbevestigd als belangrijk tot essentieel voor HBO-‘internationals’ in spe, en als noodzakelijke onderdelen van het curriculum. Hierbij plaatst een groot aantal ondernemers echter kanttekeningen die zijn te vatten onder de noemer van ‘(meer) praktijkgericht’. Hierna volgt een aantal illustraties aan de hand van citaten, met algemene opmerkingen over de verhouding theorie-praktijk, en kanttekeningen bij respectievelijk talenkennis en commerciële vaardigheden.

Over de balans tussen *theorie en praktijk*:

- “De balans van praktijkervaring en theorie moet beter: er is nu te weinig praktijk, teveel onnodige theorie”
- “De opleiding moet theorie-overstijgend zijn. Misschien een duaal traject? Inpassing van de theorie in de praktijk verloopt niet altijd goed omdat men een ‘helicopter-view’ mist”
- “Studenten moeten de kans krijgen de praktijk te leren kennen door meer praktijkervaring en praktijk-cases. Ze moeten (bij stages) mééwerken; niet alleen maar onderzoek doen”

Over *talenkennis*:

- “Taalonderwijs (Engels, Duits, Frans) is de basis. Maar er zou meer aandacht moeten besteed aan het *praktiseren* van de taal: het spréken levert problemen op” (...) “Met name social talk is belangrijk”

Over *commerciële* vaardigheden:

- “Kennis hebben van exportmanagement: begripsmatig zoals schrijven van exportplannen, maar meer geënt op de praktijk, en minder op de theorie (regels)”
- “Marktanalyses kunnen uitvoeren, en heldere, praktische rapportages schrijven”
- “Kosten-batenanalyses kunnen maken”

#### *Communicatieve vaardigheden*

Ook bij hetgeen zij verwachten van de *opleiding* tot HBO-‘international’ leggen respondenten in het MKB sterke nadruk op een aantal eigenschappen waarover kandidaten moeten beschikken, willen zij deze functie met succes kunnen vervullen. Het gaat daarbij in de eerste plaats om communicatieve eigenschappen.

Bij het internationale zakendoen spelen die een belangrijke rol. MKB-ondernemers zien met het oog daarop graag dat het onderwijs HBO’ers communicatieve vaardigheden aanleert. De volgende citaten illustreren dat:

- “Communicatie: mensen die voor een commerciële functie gaan moeten goed kunnen luisteren”
- “Communicatieve skills / vaardigheden”
- “Gericht een netwerk kunnen opbouwen: hoe doe je dat?”
- “Ontvankelijk zijn voor, en (kunnen) interpreteren van wat klanten van je wensen. Ik zie wel eens vertegenwoordigers die alleen maar praten over hun eigen produkt en geen oog hebben voor het probleem van de klant”
- “Openhouden van ogen en oren, signalen kunnen opvangen, en begrijpen wat je er mee kunt”
- “User requirements kunnen omzetten in system requirements”
- “HBO-opleidingen besteden te weinig aandacht aan ervaring met intermenselijke contacten en onderhandelingsetiquette in het buitenland”

#### *(Kunnen) omgaan met cultuurverschillen*

Daarnaast worden in paragraaf 4.2 al aan de orde gestelde eigenschappen genoemd als persoonlijkheid, ‘ondernemerschap’, stressbestendigheid, flexibiliteit en last-but-not-least, kunnen omgaan met cultuurverschillen:

- “Bijvoorbeeld het Amerikaanse arbeidsethos, dat verschilt van het Nederlandse”
- “Sociale vaardigheden, kunnen omgaan met andere culturen”
- “Openstaan voor, kunnen accepteren van een andere cultuur”
- “Nieuwsgierig zijn naar andere culturen, gezellig meedoen, wodka drinken met Oost-Europeanen, meeroken met Chinezen”
- “Kennis van vreemde culturen. Dat betreft minder ‘precies weten’ dan algemene ontwikkeling en kennis, en gevoel voor cultuurverschillen. Sociale vaardigheid heeft dat aspect al in zich. Je moet in de eerste plaats culturele blunders weten te vermijden. Dat een westerling geen Arabier is weten ze in Jordanië of de emiraten ook wel”

Afgezien van bovengenoemde vaardigheden noemen ondernemers ook een aantal praktische vaardigheden die de kandidaat voor buitenlandactiviteiten in huis moet hebben.



Over (andere) *praktische vaardigheden*:

- "Planmatiger en gestructureerder kunnen werken"
- "Hoe maak je een jaarplan? Hoe voer je een onderzoek uit?"
- "Vaardigheden op het gebied van tijdplanning / timemanagement", met in één geval als toevoeging: "planningskills worden op het HBO onvoldoende aangeleerd"

Er worden dienaangaande ook wat kritische noten gekraakt, blijktens de volgende opmerkingen:

- "Zelforganisatie kan beter bij de gemiddelde HBO'er!"
- "HBO'ers zijn doeners, WO'ers zijn denkers. Maar HBO'ers kunnen vaak slecht meer dingen tegelijk behappen. Zij zijn daardoor vaak niet multifunctioneel, in tegenstelling tot WO'ers"
- "HBO behandelt marktonderzoek te theoretisch. Het gaat ook om het 'door een land rijden', de praktische kant van marktonderzoek"

Over *buitenlandervaring* in het algemeen:

- "Buitenlandervaring is belangrijk, b.v. in de vorm van stages"
- "Hoe leg je de juiste contacten in het buitenland? Hoe werkt het daar?"
- "Langere buitenlandervaring is voor het MKB zeer gewenst"
- "Bij de keuze van de juiste persoon doet het er niet toe of hij 22 is of 25: als hij er in de tussentijd maar van alles heeft bijgedaan, zoals verblijf in het buitenland"

*Door het onderwijs bij te brengen vaardigheden kort samengevat*

De vaardigheden die het HBO-onderwijs naar het oordeel van ondernemers in het MKB moet bijbrengen aan zijn studenten zijn in het kort:

- Talenkennis en commerciële vaardigheden
- Communicatieve vaardigheden
- (Kunnen) omgaan met cultuurverschillen
- Praktische vaardigheden voor de handel met het buitenland
- Presentatievaardigheden

#### 4.4 Ontwikkeling van de vraag naar en de eisen aan HBO'ers

*Vooraf in de top van het MKB is plaats voor HBO-'internationals'*

De bedrijven uit het onderzoek hebben vrijwel allemaal een of meer HBO'ers in dienst die actief zijn in de buitenlandpraktijk. Daar zijn deze bedrijven dan ook op geselecteerd. Eerder is al vastgesteld dat zij binnen het MKB de bovenkant representeren van de verdeling naar grootteklasse. Als het MKB een pyramide is met een basis die bestaat uit zeer veel kleine lokaal, regionaal of nationaal actieve bedrijven, en een top van grotere, internationaal actieve bedrijven dan is er voornamelijk bij de top van die pyramide plaats voor HBO-'internationals'.

*Weinig HBO'ers in de traditionele industrie, veel in de ICT-sector*

Opvallender dan de aanwezigheid van HBO'ers zijn de grote verschillen per sector. In de 'traditionele' industrie zijn weinig HBO'ers aanwezig, in de hightech industrie zijn het er duidelijk meer, in de groothandel en zakelijke diensten in verhouding tot de totale werkgelegenheid nóg wat meer, en de absolute koploper is de ICT-sector: hier heeft het merendeel van de werknemers een hogere opleiding, dus ook de 'internationals'.

### *Gevraagde opleiding weerspiegelt het algemene opleidingsniveau*

Er lijkt in het algemeen gesproken een duidelijke relatie te bestaan tussen het gemiddelde opleidingsniveau bij bedrijven en sectoren, en het niveau dat daar wordt gevraagd voor de buitenlandpraktijk: in de traditionele industrie is men wat dat betreft het meest terughoudend.

Het commentaar van de internationale secretaris van een grote brancheorganisatie in de (traditionele) industrie sluit naadloos aan op de geringe aanwezigheid van HBO'ers in deze sector: hij denkt dat niet veel van zijn leden plaats hebben voor een HBO'er als exportmanager of in een andere buitenlandfunctie. Meestal doet de directeur dat zelf, en vindt hij zijn bedrijf te klein om er een specialist voor in te huren. Of dat verstandig is is een andere zaak: de secretaris vindt zelf dat de noodzaak er vaak wel is, met het oog op een professionele aanpak, vasthouden van de ingezette koers en bewaking van de continuïteit.

### *Komende jaren groei van de vraag naar HBO'ers*

Veel bedrijven uit het onderzoek verwachten met het oog op groeiende activiteiten in het buitenland méér hoger opgeleide mensen in dienst te zullen nemen. Vaak zijn zij gespecialiseerd in nicheproducten waarvoor de Nederlandse markt eenvoudigweg te klein is, en is groei dus alleen over de grens te realiseren. Daarnaast dringt het besef bij veel bedrijven dat professionalisering van de buitenlandactiviteiten om goed opgeleide medewerkers vraagt, ook enigszins door in de voornemens voor de komende jaren: veel respondenten denken in de komende jaren HBO'ers te gaan werven.

### *Oordeel over HBO'ers varieert, maar HBO klikt het best met MKB*

Een flink aantal respondenten heeft spontaan zijn oordeel gegeven over de toegevoegde waarde van HBO'ers voor zijn bedrijf, of de door hen *verwachte* waarde. Enerzijds verwacht men van HBO'ers meer aansluiting bij de praktijk van een kleiner bedrijf: "in verband met onze voorkeur voor 'doeners', praktijkmensen geven wij de voorkeur aan HBO'ers", en verwacht men van kandidaten dat zij (...) "niet te veel tijd nemen om in te leven, mee te denken, en te onderzoeken". Dat laatste associeert men vaak met academici. Er zijn echter ook bedrijven waar minder nadruk wordt gelegd op het precieze diploma, en meer op een bepaald scholingsniveau, naast bijvoorbeeld persoonlijke eigenschappen en opgedane ervaring.

Enkele ondernemers signaleren vaak (te) hoge verwachtingen bij instromende HBO'ers of hoger opgeleiden in het algemeen ten aanzien van hun startfunctie en de bijbehorende salariering: zij vinden dat die vaak onvoldoende blijkt geven van besef dat hun eerste baan het begin is van een leertraject waarin zij de praktijk van produkt/markten moeten leren kennen en de finesses van het verkopersvak, en waarin zij zich nadrukkelijk nog moeten 'bewijzen'.

Enkele illustraties in de vorm van uitspraken in de interviews zijn:

- "Vaak zijn hoger opgeleiden die beginnen met werken te arrogant: ze moeten bij het begin beginnen"
- "De meeste HBO'ers die hier binnenkomen denken zélf dat ze helemaal klaar zijn voor een betere en goedbetaalde functie, maar realiseren zich niet dat de eerste paar jaar in het bedrijf een soort verlengde opleiding zijn. In die periode lopen ze om te beginnen mee in een assistentenrol. Die beoordelen wij wél individueel en persoonlijk: wie blijkt geeft van talent kan snel doorgroeien. Een opleiding die zijn studenten 'panklaar' aflevert bestaat niet!"

#### *Weinig emplooi voor HBO- 'internationals' in de zakelijke diensten*

Bij het MKB in de dienstensector lijkt voor economisch opgeleide HBO'ers die 'international' willen worden weinig eer te behalen, afgaande op de grote moeite die het kostte om voldoende geschikte respondenten te vinden. Het gros van het MKB in de zakelijke dienstverlening richt zich op de binnenlandse markt: juridische dienstverleners, makers, verzekeringstussenpersonen, etcetera. Bij ingenieursbureaus en andere technische dienstverleners worden voornamelijk technici op projekt- of detachingsbasis naar het buitenland gestuurd, en is er nauwelijks plaats voor 'echte' buitenspecialisten: de buitenlandse acquisitie is er doorgaans een directiefunctie. Het MKB in de financiële dienstverlening (vooral in verzekeringen) is eveneens overwegend op de binnenlandse markt gericht. Internationale adviseurs hebben of eigen door lokale professionals bemande kantoren in het buitenland, of sturen net als technische dienstverleners op projektbasis (inhoudelijke) professionals naar het buitenland.

#### *De ontwikkeling van de vraag naar HBO- 'internationals' in het kort*

De ontwikkeling van de vraag naar HBO-economen voor de buitenlandpraktijk in het midden- en kleinbedrijf kan als volgt worden samengevat:

- De vraag neemt toe door de voortgaande internationalisering van het MKB, en de hogere eisen die gesteld worden aan hun opleiding.
- Vooral het grotere MKB heeft plaats voor HBO'ers. In de traditionele industrie en in de zakelijke dienstverlening is dat minder, in de groothandel en de ICT-sector méér dan gemiddeld.
- Gegeven de eisen van het MKB zijn HBO'ers er de eerst in aanmerking komende kandidaten voor buitenlandfuncties.
- Gegeven diezelfde eisen is een startfunctie uitdrukkelijk een beginnersfunctie, en moeten te hoge verwachtingen van sommige kandidaten dus bijgesteld te worden.

## 4.5 Conclusies

Uit de voorgaande paragrafen van hoofdstuk 4 kan worden afgeleid dat de vraag naar HBO'ers voor de internationale beroepspraktijk zal toenemen, en dat de beste kansen aanwezig zijn in het wat grotere MKB in het algemeen, en in de sectoren groothandel, ICT en (in wat mindere mate) hightech industrie in het bijzonder.

Van het onderwijs verwachten ondernemers in het MKB dat het de volgende vaardigheden bijbrengt:

- Talenkennis en commerciële vaardigheden
- Communicatieve vaardigheden
- (Kunnen) omgaan met cultuurverschillen
- Praktische vaardigheden voor de handel met het buitenland
- Presentatievaardigheden

Daarnaast stellen zij vakkennis, ervaring en enkele persoonlijke eigenschappen op prijs. Die eigenschappen zijn behalve zelfstandigheid, initiatief en dergelijke ook: een praktische instelling, en 'doen' in plaats van uitgebreid nadenken en plannen maken.



## 5 Conclusies

Dit hoofdstuk bevat de conclusies op basis van de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken. In paragraaf **Error! Reference source not found.** worden de eisen die het MKB volgens bestaande bronnen stelt aan medewerkers voor de buitenlandpraktijk (zie hoofdstuk 3) geconfronteerd met de eisen die het MKB in de praktijk stelt (zie hoofdstuk 4). In paragraaf 5.2 worden enkele aanknopingspunten gegeven voor het onderwijs.

### 5.1 Confrontatie van 'theorie' en praktijk

In paragraaf 3.4 worden enkele aan bestaande literatuur en andere bronnen ontleende eisen genoemd waaraan medewerkers moeten voldoen willen zij zich kwalificeren voor de internationale beroepspraktijk bij een MKB-onderneming. Wanneer dat dezelfde eisen zijn als die de deelnemers aan het onderzoek stellen (paragraaf 4.3) is dat op te vatten als een herbevestiging, en is duidelijk dat het gaat om 'harde' eisen.

#### *Meer vraag naar HBO- 'internationals' in de komende jaren*

Confrontatie van beide levert om te beginnen de conclusie op dat de internationalisering van het MKB leidt tot een toenemende vraag naar HBO'ers: dit is een veronderstelling in de geraadpleegde bronnen die grosso modo wordt bevestigd door de ontwikkeling die de geraadpleegde ondernemers voorzien voor hun bedrijf. Lang niet iedereen denkt (meer) HBO'ers te gaan aantrekken, maar een flink aantal doet dat wél. Niemand verwacht een daling, en per saldo is er dus een duidelijke 'plus' voor de komende jaren.

#### *Beheersing van talen en besef van cultuurverschillen*

Beschikbare bronnen noemen beheersing van vreemde talen en kennis van buitenlandse culturen als noodzakelijke kwalificaties voor de buitenlandpraktijk. Dat wordt volledig bevestigd door de ondervraagde MKB-ondernemers. Wél gaat het afgaande op uitspraken van respondenten minder om *kennis* van buitenlandse culturen dan om het besef dat cultuurverschillen een belangrijke rol spelen bij verkoopcontacten, en dat 'internationals' daar rekening mee moeten houden en er op inspelen.

Daarvoor is niet zozeer veel cultuurkennis nodig als wel *voldoende* kennis om ter plekke blunders te vermijden en soepel contacten te leggen.

Talenkennis is in de eerste plaats Engels, zeker voor producten die primair technisch-inhoudelijk worden beoordeeld (software, machines en apparaten, technische diensten). Duits is met name belangrijk voor de traditionele industrie. In de groothandel is plaats voor mensen die andere talen beheersen, maar het gaat daarbij om betrekkelijk kleine aantallen.

#### *Commerciële vaardigheden*

Commerciële vaardigheden zijn een eerste vereiste voor buitenlandmedewerkers, die tenslotte in de eerste plaats worden aangenomen om de producten en diensten van het bedrijf waar zij werken in het buitenland te verkopen. Deze vaardigheden zijn dan ook belangrijk volgens zowel bestaande bronnen als volgens de voor de onderhavige studie geïnterviewde ondernemers.

### *Ervaring en 'praktijk-oriëntatie'*

Ondernemers in het MKB vragen volgens geraadpleegde bronnen om ervaring met hun branche of kernactiviteit. Het verrichte onderzoek bevestigt dat, maar met de kanttekening dat ze in de eerste plaats iemand zoeken met een profiel dat past bij de functie: met voldoende kennis, maar zonder 'theoretische ballast', praktijkgericht, en snel inzetbaar. Daar past een HBO'er beter bij dan een academicus, maar er zijn ook kritische kanttekeningen bij de praktijk-oriëntatie van HBO'ers.

### *Kennis van wetgeving, regels en procedures*

Leveren aan het buitenland betekent transport over grotere afstand, maar vooral ook: andere regels en formaliteiten, kwaliteitseisen, milieuvorschriften, betalingsgewoonten, etcetera. Dat vraagt om praktische kennis van wetgeving en procedures. De literatuur noemt die als een eis voor de buitenlandpraktijk, maar dat wordt niet bevestigd in het onderhavige onderzoek naar eisen van MKB 'ers aan hun 'internationals'. Dit betekent niet dat ze geen rol spelen: waarschijnlijk gaat dit soort eisen schuil in algemene uitspraken over de (cultuur)-kennis van lokale gewoonten, weten 'hoe het er werkt', en de praktijkkennis waarover kandidaten dienen te beschikken.

### *Vaardigheden als procesbewaker*

Een met het voorgaande nauw verband houdende eis betreft managementvaardigheden als 'procesbewaker' van het verkeer met het buitenland en de financiële afwikkeling daarvan. Ook die worden in bestaande bronnen wel genoemd, maar krijgen in het onderhavige onderzoek onder MKB-ondernemers geen nadruk. Dit is in de praktijk veelal de taak van bijvoorbeeld een (senior) exportmanager of van een directielid.

### *Communicatieve en presentatievaardigheden*

Kunnen communiceren en presenteren zijn gewenste vaardigheden die door de geïnterviewde ondernemers in het onderhavige onderzoek regelmatig genoemd worden. Dit zijn vaardigheden die in de geraadpleegde literatuur echter weinig nadruk krijgen, maar afgaande op de uitkomsten van het onderhavige onderzoek een prominentere rol verdienen.

## 5.2 Aanknopingspunten voor het onderwijs

In deze paragraaf staan in het kort de aanknopingspunten centraal die de verzamelde gegevens bieden voor de opleiding van buitenspecialisten op HBO-niveau. Die betreffen enerzijds 'theoretische' kennis die overgedragen, en vaardigheden die getraind kunnen worden, anderzijds persoonlijke eigenschappen en ervaring die 'buitenschools' getoetst of verworven dienen te worden.

### *Theorie*

De 'theoretische', binnenschools te verwerven basiskennis en -vaardigheden betreffen:

- talenkennis
- commerciële vaardigheden
- communicatieve en presentatievaardigheden
- kennis van cultuurverschillen

De huidige onderdelen van het curriculum 'relatiebeheer en acquisitie' en 'onderhandelen' – die qua belang ook hoog gescoord worden door de MKB-ondernemers - lijken goed aan te sluiten bij de gewenste commerciële vaardigheden.

### *Praktijk*

Ondernemers in het MKB vragen om 'doeners', mensen die hun theoretische kennis direct in praktische oplossingen en actie kunnen vertalen. Het gaat daarbij om zaken zoals:

- (kunnen) *omgaan* met cultuurverschillen
- buitenlandervaring in de praktijk
- een presentatie kunnen verzorgen in een vreemde taal en voor een buitenlands auditorium

Voor dit doel kunnen stages en diverse praktijkopdrachten binnen de HBO-opleiding worden ingezet om studenten ervaring te laten opdoen.

### *Toetsing van motivatie en geschiktheid*

MKB-ondernemers vragen ook om iemand die niet alleen zijn weetjes weet, maar daarnaast beschikt over motivatie, en over een aantal persoonlijke eigenschappen die hem of haar geschikt maken voor de aangeboden buitenlandfunctie. Dit maakt duidelijk dat het belangrijk is om studenten in staat te stellen hun motivatie en geschiktheid voor een buitenlandfunctie te toetsen aan de praktijk, liefst al vanaf het begin van hun opleiding. Ook voor dit doel kunnen stages en praktijkopdrachten worden ingezet om studenten hun ambities te laten toetsen, en ze praktijk op te laten doen.