

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/78407>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Inaugurale Rede

**International Business
and Communication**
een kwestie van grenzeloos
relatiemanagement

Prof. Dr. José Bloemer
Lector International Business
and Communication
Hogeschool Zuyd

Met bijdragen van leden van de kenniskring:

Drs. Ankie Hoefnagels
Drs. Geer Hoppenbrouwers
Dr. Mark Pluymaekers
Drs. Marcel Thelen
Drs. Mirjam Ubachs

ISBN/EAN 978-94-90302-02-3

Copyright © 2009 | José Bloemer / Hogeschool Zuyd, Heerlen, the Netherlands
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door
middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur

06 **International Business and Communication:
de achtergrond van grenzeloos
relatiemanagement**

Internationaal Zakendoen

- 08 Inleiding
- 09 Motieven
- 09 Knelpunten
- 10 Succesfactoren

Internationale Communicatie

- 11 Inleiding
- 13 Knelpunten
- 13 Taalbarrières
- 13 Culturele barrières
- 14 Perceptuele barrières
- 14 Non-verbale barrières
- 15 Succesfactoren

Internationaal Relatiemanagement

- 16 Inleiding
- 17 Succesfactoren
- 19 Rol van cultuur en culturele sensitiviteit

23 **International Business and Communication:
een onderzoek naar de relatiemanagement-
karakteristieken die exportprestaties
beïnvloeden**

- 23 Inleiding
- 24 Steekproef
- 24 Resultaten
- 30 Conclusies

| | |
|----|--|
| 31 | International Business and Communication vanuit het perspectief van relatiemanagement: programmalijnen van de kenniskring |
| 31 | Onderzoek |
| 33 | Onderwijs |
| 34 | Samenwerkingsverbanden met bedrijven |
| 36 | Ter afronding |
| 38 | Dankwoord |
| 40 | Literatuurlijst |
| 46 | International Business and Communication: vijf sleutels tot succesvol internationaal zakendoen |
| 46 | Interculturele competentie in de hotellerie door Ankie Hoefnagels |
| 48 | Ondersteuning op het gebied van statistiek en softwarepakketten door Geer Hoppenbrouwers |
| 50 | Culturele invloeden op crisiscommunicatie door Mark Pluymaekers |
| 51 | Efficiënte communicatie door Marcel Thelen |
| 53 | De impact van vertrouwen op het werven van klanten ten behoeve van de export door Mirjam Ubachs |
| 56 | Muzikaal Intermezzo door Muzikalo |
| 57 | Curriculum Vitae Prof. Dr. José Bloemer |

International Business and Communication: een kwestie van grenzeloos relatiemanagement

Geacht College van Bestuur van Hogeschool Zuyd,
Geachte collega's,
Dames en heren,

International Business and Communication: de achtergrond van grenzeloos relatiemanagement

Relatiemanagement is voor veel bedrijven *de* strategie naar succesvol ondernemerschap, ook in een internationale omgeving. Maar relatiemanagement in een internationale context brengt tegelijkertijd meer uitdagingen met zich mee dan relatiemanagement in een nationale context. In een internationale context zullen cultuurpatronen en communicatievormen immers meer van elkaar verschillen dan in een nationale context. Een verhoogde kans op misverstanden, miscommunicatie en mismanagement is hiervan het gevolg. De relationele en financiële schade die ontstaat doordat bedrijven niet op de hoogte zijn van elkaars cultuur, taal, normen, waarden, leef- en gedragsregels, is groot.

De globalisering van de omgeving maakt het voor bedrijven steeds belangrijker zich te bewakemen op het terrein van interna-

tionaal relatiemanagement. Dit vereist kennis en vaardigheden op het terrein van internationaal ondernemerschap, cultuurpatronen en communicatievormen. Maar ook inzicht in manieren waarop de loyaliteit, de betrokkenheid en het vertrouwen van klanten en andere stakeholders in een internationale context kunnen worden geoptimaliseerd.

Het lectoraat International Business and Communication wil, vanuit het perspectief van grenzeloos relatiemanagement, bijdragen aan het oplossen van vraagstukken die betrekking hebben op relatiemanagement in een internationale context.

Allereerst wil ik daarom graag aandacht besteden aan de drie verschillende pijlers onder het lectoraat International Business and Communication: internationaal zakendoen, internationale communicatie en internationaal relatiemanagement. Ik zal ingaan op de achtergronden van deze drie pijlers en uitgebreid stilstaan bij de bijdrage van deze drie pijlers aan succesvol internationaal zakendoen. Het gaat hierbij om: commitment, vertrouwen, ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit. Het concrete effect van deze relatiemanagement-karakteristieken op de exportprestaties van een bedrijf hebben we recentelijk onderzocht. Uiteraard zal ik stilstaan bij de belangrijkste resultaten van dit onderzoek, dat duidelijk laat zien dat exportprestaties direct afhankelijk zijn van de manier waarop invulling wordt gegeven aan relaties met klanten.

Dit wil zeggen dat ik tijdens mijn betoog niet expliciet zal focussen op bijvoorbeeld de karakteristieken van buitenlandse markten, marketingstrategieën of bedrijfskarakteristieken. Dit impliceert geenszins dat deze niet belangrijk zijn, maar er is reeds veel bekend over het effect van deze karakteristieken op internationaal zakendoen. Over het effect van de manier waarop relatiemanagement wordt vormgegeven is echter nog heel weinig bekend. En ik wil graag laten zien dat het de moeite waard is juist aan relatiemanagement-karakteristieken meer aandacht te besteden omdat ze een substantieel effect hebben op het succes van ondernemingen in het buitenland.

Vanuit het perspectief van grenzeloos relatiemanagement gaat

het om de manier waarop een bedrijf vorm geeft aan haar relaties met klanten en andere stakeholders in een internationale context. Daarbij staan het gedrag, de houding en de vaardigheden van alle medewerkers van een bedrijf, van hoog tot laag, centraal. Samen geven medewerkers vorm aan de relatiemanagement-karakteristieken van een bedrijf.

Maar nu terug naar de drie pijlers onder het lectoraat. Allereerst wil ik graag aandacht besteden aan de eerste pijler, namelijk internationaal zakendoen.

Internationaal Zakendoen

Inleiding

De afgelopen jaren is er sprake geweest van toegenomen internationalisering van het bedrijfsleven. Dit kwam vooral door de afname van handelsbarrières, de verbeterde toegang tot informatie- en communicatiemiddelen en de betere mogelijkheden om geografisch gespreide productie te managen.

Internationalisering kan verschillende activiteiten omvatten zoals import, export, vestigingen in het buitenland, overnames, joint ventures en internationale samenwerking in netwerken en strategische allianties. Vanouds is er als het gaat om internationaal zakendoen een focus op export. Maar onderzoek laat zien dat het bedrijfsleven steeds meer betrokken is bij zowel uitgaande als inkomende activiteiten in de internationale arena en dat er niet alleen sprake is van export, import, buitenlandse investeringen of internationale samenwerking op het terrein van levering van goederen en diensten maar ook op het terrein van research and development, marketing en productie.

Het in de literatuur overheersende model van internationaal zakendoen is het zogenaamde Uppsala-model of een evolutionair internationalisatiepad (Johanson en Vahlne, 1977; 1990). Volgens dit model vindt internationalisering plaats volgens een proces van elkaar opvolgende stappen waarin bedrijven hun betrokkenheid bij internationale activiteiten vergroten. Export wordt daarbij vaak gezien als een eerste stap, en de

meest vergaande vorm van internationalisering in het proces zijn de directe buitenlandse investeringen.

Maar tegenwoordig hebben steeds meer bedrijven vanaf de oprichting al een internationale focus. Zulke bedrijven worden veelal aangeduid als zogenaamde “born globals” (Oviatt en McDougall, 1994). Ze hebben vanaf de start een uitgebreide internationale betrokkenheid en richten zich soms direct op ver gelegen markten. Internationalisering is daarbij niet meer noodzakelijk een proces van opeenvolgende activiteiten.

Voor sommige dienstverlenende bedrijven ligt het vaak meer voor de hand om een alliantie of een joint venture met een buitenlands bedrijf aan te gaan dan om te exporteren. Dit geldt vooral voor bedrijven die op zoek gaan naar kennis en technologie in het buitenland (Hessels en Stigter, 2004).

Motieven

Het belangrijkste motief (European Commission, 2003/2004; 2007; Hessels en Stigter, 2004) om buitenlandse activiteiten te ontplooiën is toegang tot nieuwe en grotere markten voor producten en diensten om de omzet en de winstgevendheid te kunnen vergroten. Daarnaast speelt de toegang tot kennis en technologie maar ook tot productiecapaciteit, kapitaal en werknemers een belangrijke rol. Maar persoonlijke ambities kunnen ook een argument zijn.

In het algemeen kan gesteld worden dat de internationale conjunctuur, internationale concurrentie, wisselkoersen, handelsbarrières, het EU-beleid, productinnovaties, netwerken, productiekosten, arbeidsproductiviteit, beschikbaarheid van personeel, binnenlandse concurrentie, nationaal beleid en wet- en regelgeving een rol spelen bij de internationalisering van het bedrijfsleven.

Knelpunten

De belangrijkste knelpunten (European Commission, 2003/2004; 2007; Hessels en Stigter, 2004) als het gaat om internationaal zakendoen zijn een gebrek aan een internationale marktoriëntatie, gebrek aan marktkennis (do's and don'ts) en een gebrek

aan algemene kennis over export. Daarnaast spelen er ook problemen op het terrein van gebrek aan financieel kapitaal, betalingsrisico's, het vinden van een buitenlandse partner, onvoldoende productiecapaciteit, taal- en cultuurverschillen, wet- en regelgeving op het terrein van BTW, sociale zekerheid en productspecificaties, concurrentie vanuit lagelonenlanden en transport.

Succesfactoren

Hoewel er vele knelpunten te onderkennen zijn, blijken belangrijke succesfactoren van internationaal zakendoen juist te liggen op het terrein van relatiemanagement (Lages, 2000; Leonidu et al., 2001; Leonidu et al., 2002; Leonidu, 2003; Leonidu et al., 2006; Leonidu et al., 2007; Morgan et al., 2004; Soasa et al., 2008; Styles en Amber, 2000). Vooral het commitment, of de wil om een relatie voort te zetten, van het bedrijf blijkt een doorslaggevende factor voor succes te zijn (Allen en Meyer, 1995; Meyer et al., 1993; Racela et al., 2007; Soasa et al., 2008; Styles et al., 2008; Vinh et al., 2005). Maar dat niet alleen. Ook het vertrouwen dat het bedrijf heeft in zijn buitenlandse klanten is cruciaal (Leonidu et al., 2006; Morgan en Hunt, 1994; Styles et al., 2008), evenals de ondernemingsgerichtheid van het bedrijf (Balabanis en Katsikeas, 2003; Covin en Slevin, 1989). Ondernemingsgerichtheid duidt op innovativiteit (Leiblein en Reuer, 2004; Zahra et al., 2001), pro-activiteit (Lumpkin en Dess, 1996; Zahra et al., 1999) en risicogeneigdheid (Leiblein en Reuer, 2004; Lu en Beamish, 2001). Bij innovativiteit gaat het om de nadruk die er wordt gelegd op onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Pro-actief zijn die bedrijven die niet alleen met nieuwe producten komen maar het ook aandurven als eerste met deze producten de markt te betreden. En risicogeneigd zijn die bedrijven die grote, doortastende stappen nemen om bedrijfsdoelen te realiseren.

Er wordt verwacht dat een onderneming succesvoller is op het terrein van internationaal zakendoen naarmate het commitment toeneemt, het vertrouwen groeit en de ondernemingsgerichtheid sterker tot uitdrukking komt.

Maar uiteraard draait het niet alleen om commitment, vertrouwen en ondernemingsgerichtheid. In termen van relatie-management-karakteristieken spelen ook internationale communicatieve vaardigheden (Styles et al., 2008; Williams en Chaston, 2004), internationale relatiecompetentie (Pahn et al., 2002; Vinh et al., 2005) en culturele sensitiviteit (Harich en LaBahn, 1998; Kasper en Bloemer, 1996; Styles et al., 2008; Vinh et al., 2005) een belangrijke rol.

Vanuit de tweede pijler van internationale communicatie wil ik daarom nu graag meer aandacht besteden aan internationale communicatievaardigheden.

Internationale Communicatie

Inleiding

Communicatie is het overdragen van betekenis van een zender naar een ontvanger. Is dit binnen een cultuur vaak al moeilijk, in een internationale context waar verschillende culturen elkaar ontmoeten, zijn er nog vele extra knelpunten te onderscheiden (Luthans en Doh, 2009).

In bijvoorbeeld hoge-contextculturen zoals die in Japan en China is communicatie vaak indirect, gecodeerd en impliciet. Het is dan aan de ontvanger van een boodschap zorgvuldig te destilleren wat precies de betekenis van de boodschap is. De intonatie van de stem, de timing en de gezichtsuitdrukking zijn belangrijke bronnen van aanvullende informatie. Echter, in een lage-contextcultuur, zoals in Europa en Amerika, is de boodschap over het algemeen zeer direct, concreet en zegt de zender precies wat hij of zij bedoelt. Een Koreaanse co-piloot die tegen de piloot van het vliegtuig zegt dat het steeds sterker gaat regenen verwacht dat deze prompt de ruitenwissers van het vliegtuig zal aanzetten. Als het een Koreaanse piloot betreft zal dit naar alle waarschijnlijkheid ook gebeuren maar bij een Westerse piloot is het toch beter te komen met een duidelijk verzoek de ruitenwissers aan te zetten.

Ook de hoeveelheid woorden die wordt gebruikt verschilt aan-

merkelijk in verschillende culturen. Daar waar het in Europa van belang is niet teveel, maar net genoeg woorden te gebruiken, worden in de Arabische wereld details en herhalingen niet geschuwd. In Azië echter, worden juist zo min mogelijk woorden gebruikt en juist datgene wat wordt weggelaten is van groot belang. Ook komt het in Aziatische culturen vaker voor dat de zenders van de boodschap duidelijk hun sociale context en relatie met anderen binnen een netwerk weergeven, terwijl het in Europa en Amerika veel gebruikelijker is de spreker als een zelfstandige persoon te beschouwen die bij de voornaam kan worden aangesproken.

Er kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen een meer instrumentele en doelgerichte communicatiestijl versus een stijl die meer gericht is op het doen ontstaan van affect, gevoelens en relaties tussen zender en ontvanger. De eerste komt meer voor in Noord Europa terwijl de tweede meer karakteristiek is voor het zuiden.

Ook zijn er over culturen heen grote verschillen in de vormen van neerwaartse en opwaartse communicatie. Daar waar het in Nederland, zeker in een informele context, over het algemeen eenvoudig is te communiceren met personen uit verschillende hiërarchische lagen van een onderneming, levert dit in Duitsland, waar men veel meer gehecht is aan hiërarchie, vaak aanzienlijke problemen op.

De effectiviteit van internationale communicatie is afhankelijk van de mate waarin zender en ontvanger dezelfde betekenis toekennen aan dezelfde boodschap. En hier gaat het nog wel eens mis. Als Volkswagen in een advertentie in Afrika vraagt om chauffeurs dan bedoelen ze natuurlijk kopers. Volkswagen had nooit gedacht dat velen, zoals daadwerkelijk gebeurde, zouden solliciteren als chauffeur. Of als in China, als te doen gebruikelijk in Europa en Amerika, op gelijke hoogte met elkaar wordt getoast, dan wil dat zeggen dat je ook werkelijk in sociale status aan elkaar gelijk bent; anders houdt de een het glas lager of hoger dan de ander, afhankelijk van de sociale status. Of als een nieuw autotype geïntroduceerd wordt als Nova, dan wil de autofabrikant uiteraard niet communiceren dat deze auto niet

rijdt. Maar helaas wordt dit in Spaanssprekende landen wel als zodanig opgevat. En zo zijn er natuurlijk nog vele voorbeelden waar het mis gaat en de zender een totaal andere boodschap meent te zenden dan de ontvanger meent te ontvangen.

Knelpunten

Het aantal knelpunten dat bij internationale communicatie kan optreden is aanzienlijk, maar kan grosso modo worden ingedeeld naar zogenaamde taalbarrières, culturele barrières, perceptuele barrières en non-verbale barrières (Luthans en Doh, 2009). Achtereenvolgens zal ik deze verschillende barrières kort toelichten, te beginnen met de taalbarrières.

Taalbarrières

Dat de duidelijkste knelpunten op het terrein van internationale communicatie zich voordoen op het terrein van taal, zowel mondeling als schriftelijk, moge duidelijk zijn. Als de zender en ontvanger elkaars taal niet machtig zijn, is het moeilijk of zelfs onmogelijk te communiceren. Soms wordt er dan gebruik gemaakt van een derde taal zoals het Engels. Hoewel dat de gang van zaken uiteraard vergemakkelijkt, moet ook dan nog altijd terdege rekening worden gehouden met de culturele achtergronden van de zender en de ontvanger. Als we kijken naar het Vlaams en het Nederlands zijn verschillen in de gebruikte woorden vaak niet al te groot, maar als we kijken naar de betekenis van die woorden dan zijn de verschillen soms toch aanzienlijk. Neem alleen al het woord “weehouden” in de context van een kandidaat weehouden. In het Vlaams betekent dit zoveel als de kandidaat aannemen; in het Nederlands wordt dan juist het omgekeerde bedoeld. Door schade en schande wordt men zo wijs, zelfs als men denkt dezelfde taal te spreken.

Culturele barrières

Culturele barrières gaan over de manier waarop zender en ontvanger gewend zijn te communiceren. Direct of indirect; zeer uitgebreid of zeer beperkt of de interpretatie van de boodschap al dan niet aan de ontvanger over latend; contextueel of meer

op de persoon gericht en tot slot meer instrumenteel of affectief. Door de verschillen in de culturele achtergrond van de zender en de ontvanger kunnen er gemakkelijk misverstanden optreden. In Amerika is sociale status over het algemeen van weinig belang maar in bijvoorbeeld India des te meer. Woorden als snel en langzaam zijn van heel andere betekenis in bijvoorbeeld Noord-Europa waar snel wellicht binnen een uur betekent, versus Zuid-Europa waar snel mogelijk betrekking heeft op een week of ten minste enkele dagen. En een uitdrukking als "Tijd is geld" laat duidelijk de culturele achtergrond van de zender zien.

Perceptuele barrières

In de reclamewereld zijn er legio voorbeelden van boodschappen die geheel anders worden opgevat als gevolg van perceptuele barrières. Toon bijvoorbeeld schoon wasgoed aan de rechterkant van de advertentie en vuil wasgoed aan de linkerkant van de advertentie en de opvatting over de betekenis van de advertentie verschilt dramatisch afhankelijk van de leesrichting. In de Arabische wereld waar van rechts naar links wordt gelezen, zorgt het geadverteerde waspoeder er dan voor dat de was vuil wordt in plaats van schoon. "Come alive with Pepsi", krijgt in Taiwan wel een hele vreemde bijmaak omdat daar wordt begrepen dat Pepsi voorouders doet verrijzen. Witte bloemen worden in Japan geassocieerd met rouw en dus zijn ze geen geschikt cadeau voor een bruiloft.

Non-verbale barrières

Non-verbale communicatie levert net als verbale communicatie in een internationale context een aantal knelpunten op omdat zender en ontvanger van mening kunnen verschillen over bijvoorbeeld de betekenis van een gezichtsuitdrukking of houding van het lichaam. De frequentie van oogcontact verschilt sterk tussen culturen, evenals de mate van lichaamscontact of de fysieke afstand die er tussen de zender en de ontvanger wordt aangehouden. Over het algemeen geldt, hoe noordelijker hoe afstandelijker. Ook de manier waarop naar tijd wordt gekeken,

als zijnde monochroom, waarbij de ene gebeurtenis de andere opvolgt en “op tijd zijn” van grote betekenis is, of polychroom, waarbij het belang van de gebeurtenissen veel meer centraal staat dan de volgorde en gemakkelijker dingen tegelijkertijd kunnen worden gedaan. Ook hier zijn de verschillen tussen Noord- en Zuid- Europa duidelijk aanwezig.

Succesfactoren

Om ondanks alle genoemde barrières succesvol te zijn in het managen van relaties met buitenlandse stakeholders is het voor een bedrijf noodzaak te beschikken over de juiste communicatieve vaardigheden (Styles et al., 2008; Williams en Chaston, 2004). Onder communicatieve vaardigheden verstaan we niet alleen talenkennis, maar ook culturele en sociale vaardigheden; daarnaast zijn vaardigheden om te kunnen omgaan met technische communicatiemiddelen (zoals internet en e-mail), kennis van deze hulpmiddelen en gangbare normen en waarden (bijvoorbeeld netiquette) onmisbaar. Een bedrijf kan deze communicatieve vaardigheden zelf in huis hebben, in de persoon van eigen medewerkers (interne communicatieve vaardigheden), maar ook van buiten inhuren (externe communicatieve vaardigheden).

Uiteraard is het belangrijk om het effect van internationale communicatieve vaardigheden op succesvol internationaal zakendoen na te gaan. Er wordt dan gekeken naar de taal waarin gecommuniceerd wordt met de exportpartner. Is dat die van de partner of die van het eigen bedrijf (Williams en Chaston, 2004); naar de aard van de informatie die wordt uitgewisseld (is dit volledige informatie of wordt er een deel niet gecommuniceerd) en de stijl van deze informatie (is die informeel of formeel) (Styles et al., 2008). Er wordt verwacht dat naarmate een bedrijf beter in staat is in de taal van de klant te communiceren, volledige informatie met de klant uitwisselt en dit doet in een stijl die past bij de cultuur van de klant, succesvoller is als het gaat om internationaal zakendoen dan een bedrijf dat dit niet doet.

Vanuit de derde pijler internationaal relatiemanagement wil

ik nu graag ingaan op de twee nog resterende succesfactoren, namelijk internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit.

Internationaal Relatiemanagement

Inleiding

Het begrip relatiemanagement, in 1983 voor het eerst door Berry geïntroduceerd, maakt inmiddels deel uit van de standaardwerken op het gebied van marketing en consumentengedrag. Helaas is de term nog niet echt doorgedrongen op het terrein van internationaal zakendoen. Relatiemanagement kan worden gedefinieerd als "het ontwikkelen, het laten voortduren en het verstevigen van 'winstgevende' relaties met consumenten (en andere marktpartijen) zodanig dat aan de doelstellingen van alle betrokkenen tegemoet wordt gekomen" (Grönroos, 1990). Bij relatiemanagement gaat het om relaties in plaats van transacties, om interactie in plaats van actie, om dynamiek in plaats van stilstaan, om implementatiegeoriënteerd in plaats van beslissingsgeoriënteerd, om een langetermijnperspectief in plaats van een kortetermijnperspectief (Diller, 1995). Relatiemanagement staat niet op zich zelf en is niet alleen extern gericht, maar vindt volgens het perspectief van de service-winstketen ook zijn weerslag in de organisatie (Heskett et al., 1997). Tevredenheid en loyaliteit van klanten staan in een positieve relatie tot de tevredenheid en loyaliteit van de medewerkers. Maar ook shareholder- en stakeholdermanagement zijn vormen van relatiemanagement.

De ultieme doelstelling van relatiemanagement is loyaliteit. Loyaliteit is van groot belang voor de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming (Reicheld en Sasser, 1990) ervan uitgaande dat retentie van klanten leidt tot kostenreductie en toegenomen verkopen.

Relatiemanagement heeft zich de laatste jaren vooral zo voorspoedig kunnen ontwikkelen vanwege het wegvallen van schakels in het distributiekanaal of verticale integratie, waardoor gemakkelijker direct gecommuniceerd kan worden tussen con-

sument en producent (direct marketing). Andere belangrijke invloeden zijn de ontwikkeling van de diensteneconomie, de opkomst van total quality management, het toenemende belang van loyaliteit op verzadigde markten, de toegenomen verwachtingen van klanten, ICT en uiteraard de steeds verder gaande internationalisering van markten.

Relaties met internationale klanten, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders zijn van groot belang als het erom gaat succesvol internationaal zaken te doen omdat deze relaties kunnen zorgen voor een betere prestatie van het bedrijf zowel in financieel als niet-financieel opzicht. Uit ervaringsgegevens blijkt dat naarmate relaties met klanten beter worden gemanaged meer omzet en winst worden gemaakt en klanten, medewerkers en aandeelhouders tevredener en loyaler zijn.

Relatiemanagement is dus voor veel bedrijven de strategie naar succesvol ondernemerschap, ik zou willen zeggen juist in een internationale omgeving.

Succesfactoren

De belangrijkste relatiemanagement-karakteristieken in internationale context zijn vertrouwen (Leonidou et al., 2006; Morgan en Hunt, 1994; Styles et al., 2008), commitment (Allen en Meyer, 1995 ; Meyer et al., 1993; Racela et al., 2007; Soasa et al., 2008; Styles et al., 2008; Vinh et al., 2005) en internationale relatiecompetentie (Gray, 2006; Pahn et al., 2002; Vinh et al., 2005).

Hoewel vertrouwen en commitment ook al zijn genoemd als succesfactoren van internationaal zakendoen, krijgen ze vanuit het perspectief van relatiemanagement een meer specifieke invulling als het gaat om het vertrouwen van het bedrijf in en het commitment bij zijn klanten. Is het bedrijf in staat het vertrouwen (Leonidou et al., 2006; Morgan en Hunt, 1994; Styles et al., 2008) van klanten, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders te wekken en te behouden? En is er sprake van wederzijds vertrouwen? Bij vertrouwen gaat het er voornamelijk om of er vertrouwen bestaat in buitenlandse klan-

ten. Zijn onze buitenlandse klanten oprecht in het zakendoen; delen zij gevoelige informatie niet met derden en zijn zij bereid eventuele fouten toe te geven?

Met betrekking tot commitment, of de wil om de relatie voort te zetten, wordt er een onderscheid gemaakt tussen affectief commitment, calculatief commitment en normatief commitment (Meyer et al., 1993). Een relatie die is gebaseerd op affectief commitment is een relatie waarbij de wens om langdurige relaties met buitenlandse klanten aan te willen gaan centraal staat omdat deze relaties als plezierig worden ervaren. Er is een duidelijk gevoel van loyaliteit en van graag internationaal zaken met elkaar willen doen. Een relatie die daarentegen gebaseerd is op calculatief commitment duidt op de noodzaak een relatie voort te zetten omdat het moeilijk is andere (buitenlandse) klanten te vinden. Tot slot gaat het bij een relatie die gebaseerd is op normatief commitment om een ervaren morele verplichting om de relatie met buitenlandse klanten voort te zetten, bijvoorbeeld omdat een bedrijf veel te danken heeft aan zijn buitenlandse klanten.

Internationale relatiecompetentie (Hanson et al., 1984) dragen bij aan het ontwikkelen en het laten voortduren of verstevigen van interpersoonlijke relaties (Hanson et al., 1990) en zijn daarmee van invloed op succesvol internationaal zakendoen. In verschillende studies worden verschillende dimensies van internationale relatiecompetentie onderscheiden (Bond, 1997; Bond et al., 2004; Gray, 2006; Phan, 2003; Phan et al., 2005), maar de focus ligt over het algemeen op de bereidheid om zich in het perspectief van de ander te verplaatsen (Davis, 1983) en de bereidheid rekening te houden met de wensen van buitenlandse klanten (Paulhus, 1983). Er wordt verwacht dat naarmate de internationale relatiecompetentie van een bedrijf toenemen, het bedrijf succesvoller zal zijn op het terrein van internationaal zakendoen.

Tot nu toe ben ik niet expliciet ingegaan op de rol van cultuur en culturele sensitiviteit maar dat culturele sensitiviteit een belangrijke rol speelt om succesvol internationaal zaken te doen is overduidelijk.

Rol van cultuur en culturele sensitiviteit

Het woord cultuur komt van het Latijnse woord *cultura* en is gerelateerd aan *cultus* en aanbidding. In de meest brede betekenis refereert het aan het resultaat van menselijke interactie (Joynt en Warner, 1996). In de context van internationaal zakendoen wordt cultuur veelal opgevat als de collectieve mentale programmering, die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere groep of categorie (Hofstede, 1993).

In de wereld zijn zeer veel verschillende culturen zoals de Amerikaanse cultuur waarin waarden als vrijheid, onafhankelijkheid en op zich zelf kunnen vertrouwen bovenaan staan. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Japanse cultuur waar het draait om erbij te horen, sociale harmonie en gezamenlijkheid. In de Arabische landen staan de familiale waarden bovenaan.

Hofstedes benadering van nationale karakteristieken of cultuurverschillen gaat uit van gedragspatronen en attitudes die blijken uit antwoordscores op gestandaardiseerde vragen. Cultuur wordt in deze sociaal-wetenschappelijke benadering opgevat als mentale voorprogrammering of predispositie in houding en gedrag die door opvoeding en sociaal verkeer overgedragen en in stand gehouden wordt. Het is een collectief verschijnsel waarvan de kern gevormd wordt door positieve en negatieve waarden. Die waarden kunnen door ondervraging gemeten worden waarna ze gereduceerd worden tot een overzichtelijk aantal dimensies.

De eerste dimensie staat bekend als machtsafstand. Dit is de mate waarin de minder machtige leden van een organisatie in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. De tweede dimensie is de mate van individualisme. Een organisatie is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: leden worden geacht uitsluitend te zorgen voor zich zelf en voor hun directe omgeving. Een organisatie is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. De derde dimensie is de mate van masculiniteit of femininiteit. Er is sprake van

masculiniteit als sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen; zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. De vierde dimensie is onzekerheidsvermijding door regelgeving, formele procedures en rituelen. In de later toegevoegde vijfde dimensie van het lange- of kortetermijndenken wordt (oosterse) volharding in de ontwikkeling en toepassing van innovaties gesteld tegenover (westerse) drang naar waarheid en onmiddellijk resultaat.

Met dit instrumentarium heeft Hofstede opvallende cultuurverschillen tussen nationaliteiten aan het licht gebracht waarmee ondernemers bij internationaal zakendoen rekening zouden moeten houden. Uit het onderzoek van Hofstede blijkt dat Nederlanders behoorlijk feminien zijn en individualistisch, weinig waardering kunnen opbrengen voor hiërarchische verhoudingen (in grote tegenstelling tot onze zuider- en oosterburen) en redelijk goed kunnen omgaan met onzekerheid. Dit kan ons helpen te begrijpen waarom Fransen moeite hebben met de op consensus gerichte Nederlanders - omdat zij meer waarde hechten aan hiërarchische verhoudingen terwijl wij meer consensusgericht zijn en minder hiërarchisch. En omdat Nederlanders individuele waarden koesteren, hebben ze vaak moeite met Japanse organisaties die het collectief benadrukken (Klamer et al., 2001).

Trompenaars (1993) heeft een andere methode ontwikkeld om cultuurverschillen te meten. In plaats van clusters van gestandaardiseerde vragen, legt hij respondenten dilemma's voor. De keuze uit twee alternatieven wordt vervolgens geïnterpreteerd als indicator voor elementaire attitudes of waardenoriëntaties. Een voorbeeld van een dergelijk dilemma, dat betrekking heeft op de dimensie universalisme / particularisme is het volgende. 'U komt net uit een geheime vergadering van de raad van bestuur van een onderneming. U hebt een goede vriendin van wie u weet dat ze binnenkort geruïneerd zal zijn, tenzij ze haar aan-

delen in die onderneming kan verkopen voordat de beslissing van de raad van bestuur bekend wordt. Dezelfde avond heeft u een dinertje bij die vriendin thuis. Geeft u haar een tip of niet?' Op deze vraag antwoordde 83 procent van de Amerikanen met 'nee', tegen 62 procent van de Nederlanders.

In *Zeven gezichten van het kapitalisme* onderscheiden Trompenaars en zijn co-auteur (Hampton-Turner en Trompenaars, 1994) zeven onderling verweven waardebepalende processen die geformuleerd worden als dilemma's of tegengestelde tendenties, te weten:

1. Universalisme tegenover particularisme: handelt men volgens algemene regels of naar gelang de situatie en de verhoudingen, zijn universele principes belangrijker dan persoonlijke relaties?
2. Analyseren tegenover integreren (in *Zakendoen over de grens* specifiek tegenover diffuus genoemd): ligt het accent op de delen of het geheel, op functies of relaties?
3. Individualisme tegenover collectivisme: is individuele ontplooiing belangrijker of functioneren als groepslid?
4. Internalisme tegenover externalisme: laat men zich leiden door eigen overtuigingen of signalen uit de omgeving en suggesties uit de buitenwereld?
5. Chronologische tijd tegenover synchronische tijd: is de tijdsverdeling diachroon of synchroon, worden werkzaamheden na elkaar afgehandeld of simultaan?
6. Verworven status tegenover toegeschreven status: is status afhankelijk van prestaties of ook van afkomst, opleiding en dienstjaren?
7. Gelijkwaardigheid tegenover hiërarchie: is de inbreng en zelfredzaamheid van ondergeschikten belangrijker of de aanwijzingen en richtlijnen van superieuren?

Een 'universalist' zoals de Nederlander hecht waarde aan een waterdicht contract, bij voorkeur opgesteld met behulp van juristen en inclusief een penalty als de overeenkomst wordt geschonden. Een 'particularist' uit een Latijns land streeft naar een goede persoonlijke relatie met zijn zakelijke partner. Die relatie kan niet groeien op de bodem van een rigide contract,

dat wordt gezien als een teken van wantrouwen. Een mooi voorbeeld is het volgende. Een Chinees die vertelt dat hij zich onzeker voelde over een zakelijke transactie omdat zijn Amerikaanse zakenpartner zo zat te hameren op de ondertekening van het contract. 'Ik vertrouw het niet, want hoe kan ik nu iemand vertrouwen die zo graag een contract ondertekend wil hebben?' De Amerikaan zei het tegenovergestelde: 'Ik vertrouw de Chinees pas nu hij het contract heeft ondertekend.' Tussen culturen kun je deze onzekerheden het best reduceren door, nadat de relatie zich heeft ontwikkeld, deze te vieren met de symboliek van het contract.

Binnen relatiemanagement-karakteristieken is culturele sensitiviteit een centrale succesfactor (Harich en LaBahn, 1998; Kasper en Bloemer, 1996; Styles et al., 2008; Vinh et al., 2005). Globaal wordt hier onder verstaan in hoeverre een bedrijf zich bewust is van andere culturen, culturele verschillen begrijpt en zich aanpast aan culturele verschillen (Cateora, 1990; Toyne en Walters, 1989). Culturele sensitiviteit kan worden gezien als "open-mindedness" of de ontvankelijkheid voor culturele verschillen (Bhawuk en Brislin, 1992; Gudykunst, 1993). Culturele sensitiviteit is een belangrijke asset van een onderneming die bijdraagt aan succesvol internationaal zakendoen, en die door de concurrentie over het algemeen lastig kan worden gekopieerd (Srivastava et al., 2001). Culturele sensitiviteit betreft het besef dat leeft dat er met buitenlandse klanten op een andere manier zaken wordt gedaan en de bereidheid die er is om zich aan te passen in het contact met buitenlandse klanten. Het succes het internationaal zakendoen en met name van de exportprestaties hangt mede af van de culturele sensitiviteit van de onderneming. Er wordt verwacht dat naarmate deze groter is, het succes bij het internationaal zakendoen zal toenemen.

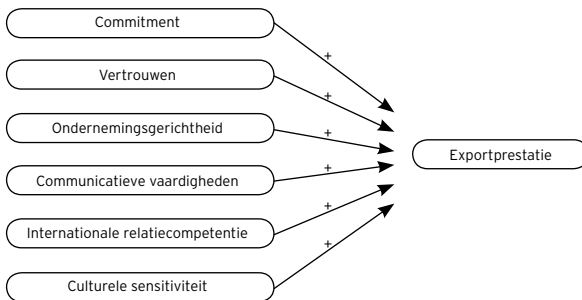
International Business and Communication: een onderzoek naar de relatiemanagement-karakteristieken die exportprestaties beïnvloeden

Inleiding

De kenniskring heeft in de afgelopen periode een onderzoek uitgevoerd naar het effect van relatiemanagement-karakteristieken op de exportprestaties van bedrijven in Limburg. Concreet hebben we gekeken naar het effect op financiële en niet-financiële exportprestaties van de zojuist als succesfactoren aangeduide variabelen: commitment, vertrouwen, ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit. Ik wil u graag de resultaten van dit onderzoek presenteren.

Allereerst wil ik u laten zien welk model aan het ontwerp van dit onderzoek ten grondslag ligt (zie figuur 1).

Figuur 1: Conceptueel model



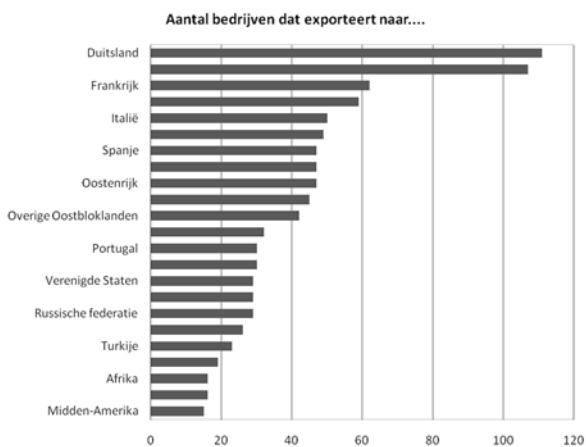
Steekproef

Aan 3875 bedrijven uit Nederlands Limburg is in mei-juni 2009 per e-mail gevraagd of zij exporteren en zo ja, of ze zouden willen meewerken aan ons onderzoek. Op deze e-mail is door 254 bedrijven positief gereageerd. Van deze 254 bedrijven hebben er uiteindelijk 143 de volledige vragenlijst ingevuld (respons 3,6%).

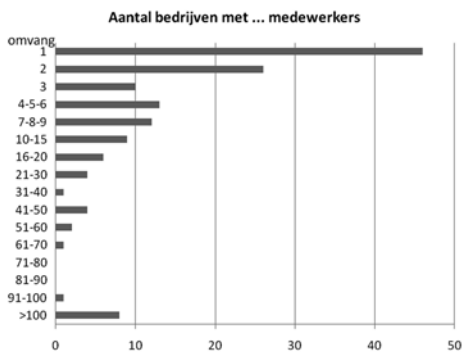
Resultaten

De bedrijven die aan het onderzoek hebben deelgenomen exporteren met name naar Duitsland en België, maar opvallend is dat vanuit Limburg in feite over de hele wereld wordt geëxporteerd (zie figuur 2). De gemiddelde grootte van de bedrijven is 16 medewerkers (zie figuur 3), maar bijna een derde van de bedrijven zijn eenmanszaken, veelal vertegenwoordigd in de groothandel. De branches industrie en groothandelsector zijn duidelijk oververtegenwoordigd in de steekproef (zie figuur 4). Opvallend is dat voor 35 (24%) van de bedrijven het exportomzetaandeel ligt op 10% of lager, terwijl maar voor 30 bedrijven (21%) de hele omzet wordt gegenereerd met export. De cijfers over de winst uit export laten bijna hetzelfde beeld zien (zie figuur 6). Verder geeft het overgrote deel van de bedrijven aan dat de omzet en de winst uit export dit jaar gelijk is gebleven in vergelijking met afgelopen jaar. Zevenendertig procent van de bedrijven vindt dat de exportdoelen in belangrijke mate zijn gehaald en 41 % is tevreden met de exportprestaties. Hetgeen overigens ook betekent dat 63% van de bedrijven vindt dat de exportdoelen niet gehaald zijn en dat 59% niet tevreden is over de huidige omzet en winst uit export. Er valt dus nog veel te verbeteren.

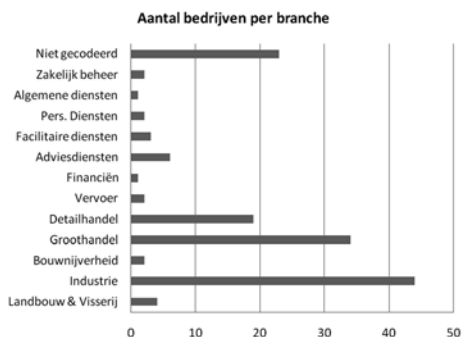
Figuur 2:



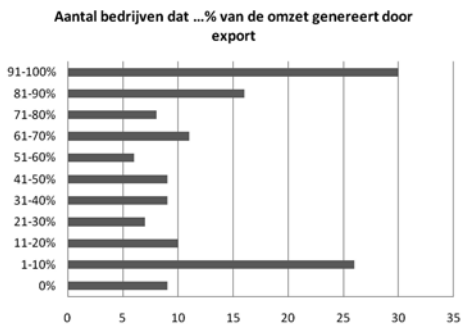
Figuur 3:



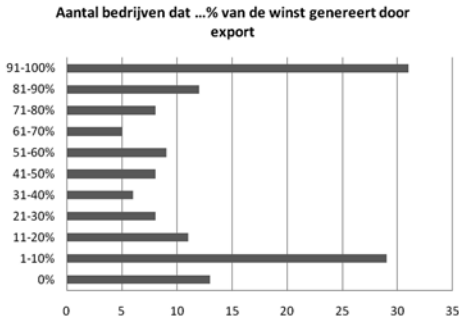
Figuur 4:



Figuur 5:



Figuur 6:



Voor het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van bestaande valide en betrouwbaar bevonden meetschalen voor de onafhankelijke variabelen (ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie, culturele sensitiviteit, vertrouwen en commitment). Voor het meten van de afhankelijke variabele exportprestaties hebben we gebruik gemaakt van een samengestelde maat die gebaseerd is op percepties van zowel financiële als niet-financiële indicatoren van exportprestaties (winst, omzet, klanten- en medewerkerstevredenheid en loyaliteit).

De resultaten van het onderzoek laten zien dat 41% van de variantie in exportprestaties kan worden verklaard uit de onderzochte succesfactoren. Hierbij moet uiteraard in ogenschouw worden genomen dat er in ons onderzoek geen karakteristieken van buitenlandse markten, marketingstrategieën of bedrijfskarakteristieken zijn meegenomen. Dit betekent dus dat exportprestaties in belangrijke mate afhankelijk zijn van relatiesmanagement-karakteristieken, eerlijk gezegd nog in sterkere

mate dan we aanvankelijk hadden verwacht.

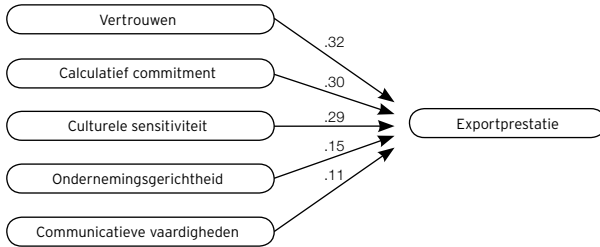
Als we meer in detail naar de resultaten kijken dan blijkt dat exportprestatie in positieve zin samenhangt met alle relatiemanagement-karakteristieken die in het onderzoek zijn opgenomen: ondernemingsgerichtheid (pearson $r = .31$), communicatieve vaardigheden (pearson $r = .42$), internationale relatiecompetentie (pearson $r = .44$), culturele sensitiviteit (pearson $r = .36$), vertrouwen (pearson $r = .43$) en affectief commitment (pearson $r = .49$), calculatief commitment (pearson $r = .42$) en normatief commitment (pearson $r = .49$).

Daarnaast laten de resultaten van het onderzoek op basis van regressieanalyse zien dat exportprestaties vooral afhankelijk zijn van vertrouwen en calculatief commitment omdat de regressiecoëfficiënten hier het hoogst zijn (zie figuur 7). Een bedrijf dat vertrouwen heeft in zijn buitenlandse klanten; vindt dat buitenlandse klanten oprecht zakendoen; gevoelige informatie niet met derden delen en bereid zijn fouten toe te geven, is succesvoller dan een bedrijf dat geen of minder vertrouwen heeft in zijn buitenlandse klanten. Bovendien zijn de exportprestaties van bedrijven die een sterkere noodzaak zien om zaken te doen met buitenlandse klanten duidelijk beter dan die van bedrijven die die noodzaak minder zien. Dus als bedrijven meer vertrouwen hebben in buitenlandse klanten en een sterkere noodzaak zien zaken te doen met internationale klanten, zijn zij daarin ook succesvoller. Deze resultaten liggen duidelijk in de lijn der verwachtingen en zijn wellicht enigszins voor de hand liggend. Dat ons onderzoek daarnaast zelfs zeer duidelijk laat zien dat culturele sensitiviteit, ondernemingsgerichtheid en communicatieve vaardigheden een direct effect hebben op de winstgevendheid en de omzet van het bedrijf in een internationale context is een heel belangrijke bevinding (zie figuur 7). Maar dat niet alleen, ook de tevredenheid en loyaliteit van medewerkers en klanten neemt hierdoor toe.

Internationale relatiecompetentie, affectief commitment en normatief commitment lieten in ons onderzoek geen significant effect zien op exportprestaties, ondanks de eerder genoemde positieve correlaties. Toch mogen deze karakteristieken niet als

onbelangrijk worden beschouwd, omdat ze wel sterk samenhangen met andere succesfactoren, zoals vertrouwen en calculatief commitment.

Figuur 7: Resultaten regressieanalyse



Alle coëfficiënten in deze figuur zijn significante beta coëfficiënten ($p < 0.05$) verkregen op basis van regressieanalyse

Een nadere analyse van de resultaten van ons onderzoek laat zien dat culturele sensitiviteit, ondernemingsgerichtheid en communicatieve vaardigheden van nog veel groter belang zijn voor dienstverlenende bedrijven in vergelijking met de industrie en de groothandel. Dus zeker een dienstverlener kan helemaal niet buiten deze belangrijke relatiemanagement-karakteristieken. Bovendien blijkt dat voor beginnende exportbedrijven, met 5 of minder exportlanden, in vergelijking met meer ervaren exporteurs met meer dan 5 exportlanden, communicatieve vaardigheden en vertrouwen van groter belang zijn. Zo laten we met ons onderzoek ook een aantal verrassende resultaten zien, die duidelijk aangeven dat nader onderzoek zeer zeker is gewenst, vooral waar het gaat om specifieke segmenten van exporterende bedrijven zoals diensten versus industrie en beginnende versus meer ervaren bedrijven.

Conclusies

Al met al kunnen we concluderen dat relatiemanagement-karakteristieken in termen zoals ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie, culturele sensitiviteit, vertrouwen en commitment in belangrijke mate bijdragen aan de exportprestaties van bedrijven. Investeren in deze factoren is dan ook meer dan de moeite waard omdat het concrete resultaten voor het bedrijf oplevert, zowel in termen van winst, maar ook in termen van omzet en klanten en medewerkers tevredenheid en loyaliteit. Dit wil niet zeggen dat de karakteristieken van de buitenlandse markt, de marketingstrategie of andere karakteristieken van het bedrijf er niet toe doen. Maar het wil wel zeggen dat investeren in relatiemanagement door op te leiden en te trainen in termen van ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit wel degelijk loont en dat een bedrijf dat hierin niet investeert, zichzelf duidelijk te kort doet. Er zijn dus nog voldoende verbeterpunten voor bedrijven die suboptimaal presteren bij het succesvol internationaal zakendoen, zodat ze straks wel exportdoelen halen en dat ze tevreden kunnen zijn over hun exportprestaties. Dit moet zeker leiden tot een groter percentage bedrijven (dan 37%) dat vindt dat de exportdoelen worden gehaald en een grotere tevredenheid met de exportprestaties (dan 41%).

Voor Hogeschool Zuyd betekent dit dat zij studenten moet opleiden die over het besef beschikken dat relatiemanagement ertoe doet en die over de noodzakelijke ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit moeten beschikken. Dat betekent scholing niet alleen in termen van technische vakkennis en competenties, maar ook in vaardigheden waardoor voldoende vertrouwen en commitment kan ontstaan op basis waarvan onze studenten succesvol zaken kunnen doen in een internationale context.

Grenzeloos relatiemanagement betekent relatiemanagement over de grens van het eigen land of de eigen regio. Ons onderzoek laat zien dat juist in een internationale context relatiemanagement van doorslaggevende betekenis is om succesvol zaken te doen.

International Business and Communication vanuit het perspectief van relatiemanagement: **programmaliijnen van de kenniskring**

Door praktijkgericht onderzoek te doen, het onderwijs te versterken met kennisproducten en samenwerkingsverbanden aan te gaan met bedrijven en instellingen, dragen kenniskringen bij aan het ontwikkelen van hogescholen als kennisinstellingen. Ik wil u daarom graag een overzicht geven van de bezigheden van de kenniskring op het terrein van onderzoek, onderwijs en samenwerking met bedrijven.

Onderzoek

INTERcCOM: Interculturele Communicatie in de Euregio Maas-Rijn
De kenniskring neemt deel in een Euregionaal INTERREG project, INTERcCOM genaamd, dat in maart 2009 is goedgekeurd door de Euregio Raad. Dit project streeft naar een versterking van de kwaliteiten van toekomstige deelnemers op de arbeidsmarkt. Dit wordt geoperationaliseerd door met gebruikmaking van de gegevens en expertise van de Provinciale Hogeschool Limburg en de Universiteit van Hasselt een tool te ontwikkelen die autochtone (Duits-, Frans- en Nederlandsprekende) en allochtone (Poolse en Turkse) leerlingen van middelbare scholen in staat moet stellen een vervolgstudie te volgen en af te ronden aan een instelling van middelbaar en hoger onderwijs in de Euregio. Uit vooronderzoek is gebleken dat dergelijke studenten maar al te vaak afhaken, met name door interferentiefouten bij het

leren van de taal van de instelling waar ze willen gaan studeren en de cultuur van de nieuwe omgeving. In de tool die ontwikkeld gaat worden, zullen taal en cultuur dan ook gecombineerd worden. De deelnemers zullen na afloop van het project deze tool vrijelijk kunnen inzetten in hun eigen instelling als middel om deficiënties bij studenten weg te werken. De resultaten van het project zullen ook van nut zijn voor werkenden en bedrijven. In dit project wordt tevens geparticipeerd door de Provinciale Hogeschool Limburg, de Universiteit Hasselt, Centrum voor Toegepaste Linguïstiek, de Universiteit Luik en CommArt International te Diepenbeek en het Gymnasium St. Leonhard Aachen en de Rheinisch-Westphälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen.

In het kader van het zogenaamde EWORLD-project werkt de kenniskring vanaf begin 2009 mee aan een onderzoek naar hoe de percepties van een succesvolle ondernemer over de wereld van elkaar verschillen en in hoeverre die verschillen kunnen worden verklaard vanuit het perspectief van cultuur. Concreet gaan we in eerste instantie onderzoeken welke persoonskarakteristieken en welk gedrag worden geassocieerd met succesvol ondernemerschap in Nederland, België (Vlaanderen en Wallonië) en Duitsland. In tweede instantie gaan we onze bevindingen vergelijken met gegevens die in een 40-tal andere landen worden verzameld om zo een beter idee te krijgen over welke persoonskarakteristieken en welk gedrag binnen een bepaalde cultuur van doorslaggevend belang zijn om succesvol te zijn als ondernemer.

Daarnaast zijn er natuurlijk de onderzoeksprojecten van elk van de leden van de kenniskring die u voor de pauze zijn voorgesteld (en waarover in dit boekwerkje tevens te lezen valt) rond culturele sensitiviteit, communicatieve vaardigheden, het initiëren van relaties, crisiscommunicatie en exportprestaties.

Onderwijs (en onderzoek en samenwerking met bedrijven)

Met het RAAK-SIA project *Internationale Expansie* ondersteunt de kenniskring vraagstukken op het gebied van internationale expansie van ondernemers in de Euregio Maas-Rijn. De nadruk ligt op marktonderzoek, strategische marketing, distributie, interculturele communicatie en verkoop. Geregeld wordt Hogeschool Zuyd door het bedrijfsleven benaderd met vragen als de volgende:

- Hoe kan ik ons assortiment (bijv. koekjes) introduceren in Rusland en wat gaat ons dat kosten in relatie tot verwachte opbrengsten?
- Hoe kan ik de interne organisatie het beste structureren ten behoeve van expansie richting Brazilië?
- Hoe kan ik de juiste distributiestructuur en -kanalen kiezen en vormgeven in China? Wat is voor mij de beste oplossing (agenten, eigen salesmensen, eigen vestigingen, of...)?
- Hoe kan ik mijn geplande winkelconcept (winkels met eigen merken) implementeren in India?
- Hoe kan ik mijn afhankelijkheid van huidige afnemers dan wel leveranciers verkleinen? Kan dit het beste door internationale expansie naar bijvoorbeeld Duitsland of België? Welke strategische groeirichting moet ik inslaan?
- Moet ik uitbesteden naar lagelonenlanden of productielocaties in lagelonenlanden opzetten? Wat moet ik doen om kosten te besparen?
- Hoe doe ik business met Japanners? Hoe gedraag ik mij in Spanje?

Door middel van dit project wil de kenniskring samen met studenten van Hogeschool Zuyd, bedrijven die met dergelijke vragen zitten behulpzaam zijn. De teams van studenten die hiervoor worden ingezet doen zo ervaring op met het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek in de context van internationale expansie.

Vanaf september 2009 wordt dit project voortgezet middels

financiering van door deelnemende (MKB-)bedrijven aangevraagde innovatievouchers en naar verwachting door het reeds aangevraagde Interreg-project "Ondernemen zonder grenzen". Het doel is om teams met studenten van verschillende deelnemende scholen samen te stellen. Daarmee heffen we taalbarrières op en wordt het voor bedrijven nog interessanter om met de kenniskring samen te werken.

Het project "Ondernemen zonder grenzen" is een samenwerking tussen Hogeschool Zuyd en de Fachhochschule Aachen uit Aken, de Haute Ecole de la Province de Liège uit Luik, de Provinciale Hogeschool Limburg uit Hasselt, de Haute Ecole Libre Mosane uit Luik en de Katholieke Hogeschool uit Hasselt.

De kenniskring is verder betrokken bij de doorstroomminor International Business voor studenten die binnen het Economie, Talen en Recht-platform studeren en willen doorstromen naar de master International Business van de Universiteit Maastricht.

Samenwerkingsverbanden met bedrijven

De kenniskring participeert tevens in het Centre for Entrepreneurship. Dit centrum is er voor ondernemers in Limburg en de Euregio Maas-Rijn met interesse in toepasbare resultaten van relevant onderzoek, relevante kennisnetwerken en informatie over internationaal zakendoen. Daarnaast is het centrum er voor studenten die (internationaal) ondernemer willen worden, voor docenten die zich ondernemerschap eigen willen maken en studenten willen stimuleren naar ondernemerschap en tot slot voor bestuurders, beleidsmakers en belangenverenigingen die internationaal ondernemen willen bevorderen.

Directe samenwerkingsverbanden met bedrijven bestaan er uiteraard ook middels het eerder genoemde RAAK-SIA project Internationale Expansie. Verschillende ondernemers hebben al meerdere malen in dit project geparticipeerd en hebben studenten een of meerdere problemen in het kader van internationaal zakendoen laten oplossen. Het RAAK-SIA project is daarmee ook voor ondernemers zeer interessant. Voor de kenniskring biedt het project de mogelijkheid om zijn samenwerking met bedrijven te versterken en voeling te houden met de uitdagingen

die zich in de dagelijkse praktijk van het internationaal zaken-
doen voordoen.

Verder zijn er ook nog bedrijven die direct of via hun vertegen-
woordigers en adviseurs participeren in de adviesraad. Mid-
dels dit orgaan verbindt de kenniskring zich nadrukkelijk met
de buitenwereld om een duidelijke outside-in focus te kunnen
garanderen.

Tot slot zou ik de participatie van de kenniskring in het zwaar-
tepunt "Toekomstgericht ondernemen" van Hogeschool Zuyd
willen vermelden. Middels dit platform bundelen de kenniskrin-
gen, faculteiten en expertisecentra van het Economie, Talen en
Recht-platform hun krachten. Om dit zwaartepunt verder uit te
diepen gaat de kenniskring deelnemen aan een reeks periodiek
te herhalen bijeenkomsten rond toekomstgerichtheid. Zo kan de
kenniskring zich ook ontwikkelen tot een toonaangevend ken-
niscentrum op het gebied van de toekomst van internationaal
zakendoen. Verder zullen we in het kader van toekomstgericht-
heid uitvoering geven aan onderzoeken naar de competenties
en persoonskenmerken van succesvolle ondernemers en onder-
nemingen.

Ter afronding

De kenniskring wil staan voor onderzoek, onderwijs en samenwerking met bedrijven en instellingen op het terrein van internationaal zakendoen, internationale communicatie en internationaal relatiemanagement. Sinds onze gemeenschappelijke start in februari 2009 is er hard gewerkt aan het van de grond krijgen van ons onderzoek op het terrein van exportprestaties. Ieder van de leden van de kenniskring is door middel van één van de variabelen in dat onderzoek direct verbonden met dat onderzoek. Maar daarnaast heeft een ieder een eigen project: Ankie Hoefnagels op het terrein van interculturele competenties in de hotellerie, Geer Hoppenbrouwers houdt zich voornamelijk bezig met methodologie, analysetechnieken en ICT, Mark Pluymaekers heeft een bijzondere interesse in crisiscommunicatie, Marcel Thelen focust vooral op efficiënte communicatie en Mirjam Ubachs bestudeert de impact van het vertrouwen op het werven van klanten. Ankie en Mirjam doen hun onderzoek in het kader van een promotie en voor alle leden van de kenniskring geldt dat zij deelnemen aan de kenniskring ter verrijking van hun eigen kennis en ervaring op het terrein van onderzoek in het kader van International Business and Communication. Maar dat zeker niet alleen, deelname aan de kenniskring straalt uit naar de faculteiten en de opleidingen doordat de kennis en ervaring opgedaan in de kenniskring wordt gedeeld met collega's en studenten. Concreet betekent dit dat er in de kenniskring zowel praktijkgerichte als fundamentele wetenschappelijke onderzoeksprojecten op het terrein van International Business and Communication worden uitgevoerd en dat onderwijsproducten worden ontwikkeld ter verbreding en verdieping van bestaande bachelor- en masteropleidingen binnen Hogeschool Zuyd. Op deze manier draagt de kenniskring bij aan de deskundigheidsbevordering, professionalisering en ontplooiing van alle medewerkers van de Hogeschool. Dit in de daarvoor noodzakelijke samenwerkingsverbanden met bedrijven en instellingen, waardoor kennisontwikkeling en kenniscirculatie optimaal tot hun recht kunnen komen.

Het door ons uitgevoerde onderzoek naar het belang van relatiemanagement voor exportprestaties geeft hieraan duidelijk vorm en inhoud. Het draagt bij aan de kennis en ervaring van de leden van de kenniskring. Maar het draagt ook bij aan de curriculumontwikkeling van Hogeschool Zuyd, in die zin dat duidelijk is aangetoond dat het opleiden van studenten die beschikken over de noodzakelijke ondernemingsgerichtheid, communicatieve vaardigheden, internationale relatiecompetentie en culturele sensitiviteit, een must is om van hen succesvolle ondernemers in een internationale context te maken. Ook aan bedrijven en instellingen hebben we een duidelijke boodschap: investeren in relatiemanagement loont, zeker in een internationale context. De kenniskring International Business en Communication wil graag deze kennis verder uitbouwen en verfijnen.

www.hszuyd.nl/ibc

Dankwoord

Met het uitspreken van deze rede aanvaard ik officieel het ambt van lector International Business and Communication.

In de eerste plaats wil ik het College van Bestuur van Hogeschool Zuyd in de personen van Karel van Rosmalen, Marianne Dunnewijk en Jos Willems danken voor mijn aanstelling. Ik wil graag met overtuiging en enthousiasme bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het onderzoek van een ook op dit terrein succesvolle Hogeschool Zuyd.

Voorts zou ik José Mastenbroek, Ans van der Klauw, Trui ten Kampen en Ad Smits als faculteitsdirecteuren willen danken voor hun steun en het in mij gestelde vertrouwen.

Speciale dank zou ik willen uitspreken voor Jimme Keizer, die mij als collega-lector, de beginselen van het lectoraat heeft bijgebracht en als sparring partner heeft gefungeerd bij de inrichting van de kenniskring. Kort geleden zijn we gaan samenwerken in het kader van EWORLD en ik hoop dat we in de toekomst samen nog in vele inspirerende projecten mogen participeren. Ook Kees van Aken wil ik danken voor zijn initiatieven in het kader van het Centre voor Entrepreneurship en de manier waarop je mij en het lectoraat bij interessante onderzoeksvoorstellen en seminars weet te betrekken. Uiteraard wil ik ook mijn collega-lectoren hartelijk danken voor jullie ontvangst aan de Hogeschool. Met name zou ik willen noemen Sandra Beurskens, Paul Born, Wil Munsters, Nol Reverda en Luc de Witte.

Ook vandaag is het goed nog eens mijn appreciatie uit te spreken voor degenen die lid zijn geworden van de adviesraad van de kenniskring en haar met raad en daad ter zijde staan: Victor Guyt, Ad van Ginneken, Jimme Keizer, Margot van Mulken, Tom Orval, Piet Pauwels, Ed Rohof, Vikas Sonak en Martine Verjans. Natuurlijk gaat er een woord van oprechte dank uit naar de leden van de kenniskring: Ankie Hoefnagels, Geer Hoppenbrouwers, Rob Knaapen, Mark Pluymaekers, Mirjam Ubachs en Marcel Thelen. En uiteraard ook een woord van dank aan Nanny Bouten die mij vanaf de eerste dag op een voortreffelijke wijze weet te ondersteunen. Voor mij is het elke dag weer een belo-

ning en een uitdaging om met jullie samen te werken. Van jullie enthousiasme, doorzettingsvermogen en collegialiteit, hoop ik nog lang te mogen blijven genieten. Dat we gezamenlijk een overtuigende kenniskring zullen neerzetten.

Maar ook de overige collega's van Hogeschool Zuyd wil ik danken voor hun hartelijke collegialiteit. Ik hoop dat ik nog lang deel mag uitmaken van deze gemeenschap.

Aan het einde van deze dankzegging gekomen wil ik uiteraard mijn vrienden en familie noemen omdat zij mij het meest ter harte gaan. Ik weet zeker dat jullie ieder op een geheel eigen wijze hebben bijgedragen aan het feit dat ik hier vandaag sta. Mijn waardering hiervoor uit ik vast niet vaak genoeg; maar weet dat die er altijd is en altijd is geweest. Ten slotte, Hans, jouw bijdrage aan zowel mijn professionele als mijn privéleven is onuitwisbaar. Nogmaals zeg ik: Ik ben zo blij dat jij er bent.

Literatuur

Allen, N.J. en J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Balabanis, G.I. and E.S. Katsikeas (2003). Being an entrepreneurial exporter: does it pay? *International Business Review*, 12, 233 - 252.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

Bhawuk, D.P.S. en R. Brislin (1992). Training section: The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16 (Fall), 413 - 436.

Bond, E.U. (1997). Cross-functional relationships of marketing managers: linking relational competence to reputational effectiveness. Doctoral dissertation, University of Arizona, USA.

Bond, E.E., B.A. Walker, M.D. Hutt., M.D. en P.H. Reingen, (2004). Reputational effectiveness in cross-functional working relationships. *The Journal of Product Innovation*, 21, 44-60.

Cateora, P.R. (1990). *International Marketing*, 7th ed. R.D. Irwin Inc., Boston, MA.

Covin, J.G. en D.P. Slevin (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75 - 87.

Davis, M.H. (1983) Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (January), 113-126.

Diller, H. (1995). Relationship marketing, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24, 442-447.

European Commission Supporting the Internationalization of SME's (2007). European Commission, Enterprise and Industry. European Commission 2203 Observatory of European SMEs

Gray, D.M. (2006). A Competency Based Theory of Business Partnering. Doctoral thesis at the Faculty of Commerce and Economics, University of New South Wales, Sydney.

- Grönroos, C. (1990).** Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington: Lexington.
- Gudykunst, W.B. (1993).** Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication. In: Intercultural Communication Competence, R. Wiseman and J. Koester (eds.), Sage Publications Newbury Park, CA, 33 - 71.
- Hampton-Turner C. en F. Trompenaars, F. (1994).** Zeven Gezichten van het Kapitalisme. Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Hansson, R.O., H.O. Jones en B.N. Carpenter (1984).** Relational competence and social support. In: Review of Personality and Social Psychology, Ph. Shaver, (ed.) Sage, Beverly Hills, 265-284.
- Hansson, R.O., H.O. Jones, H.O. en W.L. Fletcher (1990).** Troubled relationships in later life: implications for support. Journal of Social and Personal Relationships, 7, 451-463.
- Harich, K.R. en D.W. LaBahn (1998).** Enhancing international business relationships: a focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity. Journal of Business Research, 42, 87 - 101.
- Heskett, J.L. , W.E. Sasser en L.A. Schlessinger (1997).** Groeien door Tevreden Klanten. F&G Publishing.
- Hessels, J. en H. Stigter (2004).** Internationalisering nu en in de toekomst. EIM Onderzoek voor Bedrijf en Beleid (M200404).
- Hofstede, G. (1993).** Allemaal Anders Denkenden. Omgaan met Cultuurverschillen, Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Johanson, J. en J. E. Vahlne (1977).** The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. en J.E. Vahlne (1990).** The mechanism of internationalization. International Marketing Review, 7 (4), 11-24.
- Kasper, J.D.P. en J.M.M. Bloemer (1996).** Cultural closeness and its impact on internationalization strategies. Proceedings of the EMAC-conference, Boedapest, Hungary, 1805 - 1816.
- Klamer, A. , R. Thung en M. de Jeu (2001).** Waarden doen ertoe voor een bedrijf. Filosofie in Bedrijf, 13, 27-34.

- Lages, L.F. (2000).** A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing*, 13 (3), 29 - 51.
- Leiblein, M.J. en J. Reuer (2004).** An analysis of the effects of firm capabilities and international collaboration on the foreign sales of semiconductor firms. *Journal of Business Venturing*, 19 (1), 285 -307.
- Leonidu, C.L., C.S. Katsikeas en J. Hadjimarcou (2001).** Executive insights: Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 96 - 115.
- Leonidu, C.L., C.S. Katsikeas en S. Samiee (2002).** Marketing strategy determinants of export performance: a meta analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51 - 67.
- Leonidu, C.L. (2003).** Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm. *International Marketing Review*, 20 (2) 129 - 141.
- Leonidu, C.L., D. Palihawadana en M. Theodoiou (2006).** An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (1), 145 - 173.
- Leonidu, C.L., C. S. Katsikeas, D. Palihawadana en S. Spyropoulou (2007).** An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24 (6), 735 - 770.
- Lu, J.W. en P.W. Beamish (2001).** Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 461 - 486.
- Lumpkin, G.T. en G.G. Dess (1996).** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-258.
- Luthans, F. en J.P. Doh (2009).** *International Management; Culture, Strategy and Behavior.* McGraw-Hill , Boston.
- Meyer, J.P., N.J. Allen en C.A. Smith (1993).** Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538 - 551.
- Morgan, N.A., A. Kaleka en C.S. Kalsikeas (2004).** Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90 - 108.
- Morgan, R. M. en S.D. Hunt (1994).** The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20 - 38.

- Oviatt, B.M. en P.P. McDougall (1994).** Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45 - 64.
- Paulhus, D. (1983).** Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (6), 1253-1265.
- Phan, M. (2003).** Relational Competency's Role in Southeast Asia Business Partnerships. PhD dissertation, University of New South Wales, Australia.
- Pahn, M.C.T., C.W. Styles en P.G. Patterson (2005).** Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. *Journal of Business Research*, 58, 173 - 184.
- Racela, O.C., C Chaikittisilpa en A. Thourungroje (2007).** Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24 (2), 144 - 163.
- Reicheld, F.R. en W.E. Sasser (1990).** Zero defections: quality outcomes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Srivastava, R. L. Fahey en K. Christensen (2001).** The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 26 (6), 777 - 802.
- Soasa, C.M.P., F.J. Martinez-Lopex en F. Coelho (2008).** The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 - 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10 (4), 343 - 374.
- Styles, C. en T. Ambler (2000).** The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25 (3), 261 - 281.
- Styles, C., P.G. Patterson en F. Ahmed (2008).** A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 880 - 900.
- Toyne, B. en P.G.P. Walters (1989).** *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*. Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Trompenaars, F. (1993).** *Zakendoen over de Grens: Ler en Omgaan Met Andere Culturen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Vinh, Q, La en P.G. Patterson (2005).** Determinants of export performance across service types: a conceptual model. *Journal of Services Marketing*, 16 (6), 379 - 391.

Williams, J. en I. Chaston (2004). Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour. *International Small Business Journal*, 22(5), 463-486.

Zahra, S., J. Hayton, J. Marcel en H. O'Neill (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges. *European Management Journal*, 19, 359 - 370.

Zahra, S.A., D. Kuratko, en D.F. Jennings (1999). Corporate entrepreneurship in a global economy. Volume two of a special issue on corporate entrepreneurship published in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1) 5-91.

International Business and Communication: vijf sleutels tot succesvol internationaal zakendoen

Interculturele competentie in de hotellerie



Ankie Hoefnagels

Docent Communicatie

Faculteit Hoge Hotelschool
Hogeschool Zuyd

In mijn werk als docent Communicatie aan de Hoge Hotelschool Maastricht heeft de communicatie tussen mensen met verschillende culturele achtergronden me van meet af aan gefascineerd. Zo liep ik als beginnend docent stage in het Hyde Park Hotel in Londen. Het personeel was afkomstig uit zo'n 30 verschillende landen, al was het management grotendeels Brits. Ik stootte er al snel mijn neus aan een aantal ongeschreven regels, ook al beheerste ik de Engelse taal redelijk goed. Mijn directe stijl van communiceren en mijn losse manier van omgaan met de Nederlandse Deputy General Manager botste met een aantal Engelse collega's die er andere normen voor 'politeness' op nahielden. Daarnaast stuitte mijn geïnteresseerde vragen naar de thuissituatie van mijn Engelse collega's wel eens op gênante stiltes op de werkvloer. Met de Italiaanse en Franse meisjes uit de housekeeping had ik echter geweldige filosofische gesprekken. De wijze waarop en de mate waarin je iets over jezelf onthult om een collegiale band op te bouwen, 'self-disclosure', bleek sterk te verschillen van cultuur tot cultuur.

Later in mijn loopbaan ben ik les gaan geven in de internationale Bachelor en Master's opleiding van de Hoge Hotelschool Maastricht. De culturele diversiteit van de studenten levert soms leuke en lastige situaties op. Dat heeft mijn nieuwsgierigheid naar de essentie van intercultureel competent gedrag verder vergroot. In een klas met tien verschillende nationaliteiten is het een toer om de juiste snaar te treffen. Daarnaast ontwikkel ik de leerlijn Interculturele Communicatie in de Bacheloropleiding. Belangrijke onderdelen daarvan zijn de praktijkstage die de studenten in het buitenland doorbrengen en de Global Mind Conference die we na terugkeer voor en met hen organiseren. Ik hoop met mijn onderzoek een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere optimalisering van deze leerlijn.

De kenniskring International Business and Communication biedt mij de kans om promotieonderzoek te doen op het gebied van interculturele communicatie. Gezien mijn ervaring heb ik gekozen om dat onderzoek in de hotellerie uit te voeren. Deze branche is van nature cultureel divers. Ik ben nieuwsgierig naar de invloed van de interculturele competentie van de hotelmedewerker op de tevredenheid en loyaliteit van de gast. In de literatuur wordt 'interculturele competentie' wel gedefinieerd als de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om effectief en gepast te communiceren in een cultureel diverse omgeving. Ik vermoed dat het houdingsaspect in de hotellerie doorslaggevend is. Want in een cultureel diverse serviceomgeving is het onmogelijk om *alle* do's and don'ts te kennen, *alle* talen perfect te spreken, het iedereen naar de zin te maken, je voortdurend aan te passen. Veel belangrijker lijkt het mij om tegelijkertijd authentiek én sensitief te zijn.

Het meeste onderzoek op het gebied van interculturele communicatie in de service sector richt zich op de aanbodzijde van de dienstverlener. Wat is volgens experts en managers interculturele competentie en hoe belangrijk vinden zij deze? Er is echter nauwelijks onderzoek gedaan naar de vraagzijde in de hotellerie. Wat is volgens de hotelgast intercultureel competent gedrag

en hoeveel waarde hechten zij daar aan? Het zou bijvoorbeeld kunnen dat gasten het geweldig belangrijk vinden om bij de receptie en in het restaurant in hun eigen taal aangesproken te worden door een dienstverlener die de finesses van door hun geapprecieerde omgangsvormen beheerst. Maar zou het ook zo kunnen zijn dat het de gast totaal niet uitmaakt, en dat hij een zekere mate van 'couleur locale' wel prettig vindt?

Mijn onderzoek kan de hotellerie een aantal inzichten opleveren. Allereerst kan er mogelijk uit afgeleid worden of en hoe de service aangepast kan worden aan verschillende culturen, met behoud van kwaliteitsstandaarden. Daarnaast levert het onderzoek wellicht ook gegevens op over de relatie tussen de competenties van het personeel en de financiële performance van het hotel. Tot slot hoop ik met mijn onderzoek gastvrijheidsopleidingen te kunnen helpen met het optimaliseren van het onderwijs op het gebied van talen en (interculturele) communicatie.

Ondersteuning op het gebied van statistiek en softwarepakketten



Geer Hoppenbrouwers

Docent statistiek en ict-toepassingen

Faculteit Internationale Communicatie
Hogeschool Zuyd

In 1977 ben ik afgestudeerd in de algemene taalwetenschap aan de Katholieke Universiteit Nijmegen (de huidige Radboud Universiteit). Ik begon mijn loopbaan als wetenschappelijk medewerker bij de organisatie voor Zuiver Wetenschappelijk onderzoek (ZWO) waar ik werkte aan de Algemene Nederlandse Spraakkunst (ANS). Van 1979 tot 1983 werkte ik aan de Katholieke Universiteit waar ik colleges taalkunde en semantiek verzorgde voor studenten taalfilosofie en taalkundig onderzoek verrichtte. Sedert 1987 heb ik een aantal publikaties verzorgd op dialectologisch gebied: het betrof dialectclassificatie ge-

bruikmakend van multidiemensional scaling en clusteranalyse. Sinds 1983 ben ik als docent verbonden aan Hogeschool Zuyd en haar rechtsvoorgangers die nu zijn opgegaan in de Faculteit Internationale Communicatie. Aanvankelijk als docent Nederlands, later als docent ICT-toepassingen. Van 1993 tot 1997 volgde ik aan de Fontys hogeschool in deeltijd een studie wiskunde en informatica.

Als lid van de examencommissie met een bijzondere verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsbewaking van toetsen ben ik geïnteresseerd geraakt in klassieke toetstheorie en Item Response Theory.

Sedert de komst van de opleidingen International Business and Languages (IBL) en International Business and Management Studies (IBMS) naar Maastricht, verzorg ik onderwijs in statistiek en ICT-toepassingen aan deze opleidingen. Vanaf het collegejaar 2008 ben ik betrokken bij het statistiekonderwijs t.b.v. de doorstroomminor UM.

Mijn rol in de kenniskring International Business and Communication is vooral een dienende: collega's helpen bij de statistische verwerking van gegevens en ondersteunen op ICT-gebied. Het werk voor de kenniskring biedt een uitgelezen mogelijkheid om mijn statistische kennis toe te passen en uit te breiden. Met name op het gebied van multivariate technieken, factor analyse en structural equation analysis hoop ik nog veel te leren.

Het ligt voor de hand dat ook het onderwijs zal profiteren van de kennis en de ervaring die ik in de kenniskring opdoe. Met name voor het statistiekonderwijs aan IBL, IBMS en de nieuwe opleiding IBS alsmede voor de doorstroomminor UM en voor de begeleiding van individuele studenten bij hun scriptieonderzoek zie ik hier goede mogelijkheden.

Culturele invloeden op crisiscommunicatie



Mark Pluymaekers

Docent Communicatie & Taalbeheersing

Faculteit Internationale Communicatie

Hogeschool Zuyd

Op 24 november 1997 liet het NOS-journaal beelden zien van een persconferentie in Japan. Daar bood Shohei Nozawa, sinds enkele maanden directeur van het effectenhuis Yamaichi, zijn excuses aan voor het naderende faillissement van zijn bedrijf. De manier waarop hij dat deed was voor Nederlandse begrippen nogal bijzonder: hij hilde, boog het hoofd en benadrukte keer op keer dat het zijn schuld was en niet die van de werknemers. Voor mij persoonlijk was dit fragment extra interessant, omdat ik drie maanden daarvoor was begonnen met de studie Oriëntaalse Talen en Communicatie aan Hogeschool Zuyd. Vrienden en familie vroegen mij als 'kenner' van de Japanse cultuur om een toelichting bij het optreden van Nozawa, maar omdat ik pas net begonnen was met de studie moest ik ze het antwoord schuldig blijven. Toch zijn de beelden me altijd bijgebleven, ook toen ik later een masterstudie deed aan de Universiteit van Tilburg en een proefschrift schreef aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Daarom wil ik bij de kenniskring Internationale Business & Communicatie onderzoek gaan doen naar culturele invloeden op crisiscommunicatie. Ik wil niet alleen onderzoeken of mensen uit verschillende culturen andere communicatiestrategieën gebruiken, maar ook of de publieke perceptie van verantwoordelijkheid afhankelijk is van cultuur. Zo zou Shohei Nozawa in Nederland waarschijnlijk niet persoonlijk verantwoordelijk zijn gehouden voor de financiële malaise van zijn bedrijf, omdat hij pas enkele maanden aan het roer stond. In Japan moest hij daarentegen diep door het stof.

Dit onderzoek is theoretisch relevant, omdat bestaande theorieën over crisiscommunicatie vooral gebaseerd zijn op experi-

menteel onderzoek uit de Westerse wereld. De variabele 'cultuur' komt niet voor in de modellen, omdat niemand de effectiviteit van bepaalde strategieën in verschillende culturen vergeleken heeft. Voor internationale ondernemers is het onderzoek ook interessant, omdat het uiteindelijk moet leiden tot een beslissingsmodel dat bedrijven kunnen gebruiken om in een crisis-situatie de juiste communicatiestrategie te kiezen. Ten slotte stelt dit onderzoek mij in staat om studenten van de Hogere Europese Beroepen Opleiding (HEBO) en Oriëntaalse Talen en Communicatie (OTC) beter op te leiden tot internationale communicatiemanagers.

Behalve met mijn eigen onderzoek ga ik me bij de kenniskring ook bezighouden met de begeleiding van promovendi. Hoewel hun onderzoek waarschijnlijk weinig raakvlakken heeft met het onderwerp van mijn eigen proefschrift, kan ik ze wel ondersteunen bij het analyseren van data en het schrijven van wetenschappelijke artikelen. Het mooiste aan de rol van begeleider lijkt me nog wel dat je heel veel kennis op een presenteerblaadje aangereikt krijgt. Mede daarom kijk ik uit naar een inspirerende tijd bij de kenniskring.

Efficiënte communicatie



Marcel Thelen

Opleidingscoördinator

Vertaalacademie Maastricht

Faculteit Internationale Communicatie

Hogeschool Zuyd

Mijn "uitvalsbasis" voor de Kenniskring International Business and Communication (IB&C) is de Vertaalacademie (VAC) van de Faculteit Internationale Communicatie (FIC) waar IB&C is ondergebracht. Hier werk ik al sinds 1983 als senior docent terminologie en vertalen Engels. Hiervóór heb ik onderzoek gedaan bij het Instituut voor Italiaanse Taal- en Letterkunde van de Universiteit Utrecht en

het Groot Woordenboek der Nederlandsche Taal (WNT) van het Instituut voor Nederlandse Lexicologie (INL) in Leiden. De aanzet tot dit alles was mijn studie Engelse Taal- en Letterkunde aan de Universiteit Utrecht. De ingrediënten die ik vanuit deze loopbanen meebreng in IB&C zijn grote belangstelling voor taal, cultuur, communicatie, vaktaal, vakkennis en vooral onderzoekservaring. Ik heb theoretisch onderzoek uitgevoerd, maar ook praktijkgericht onderzoek. Onderzoek is een rode draad door mijn werkleven en komt nu tot volle bloei in het proefschrift waaraan ik werk. De verdediging hiervan zal volgens planning plaatsvinden in het voorjaar van 2010 aan de Vrije Universiteit van Amsterdam

Het onderwerp waar mijn onderzoeksbelangstelling naar uitgaat is het cognitieve aspect van taal en communicatie: hoe gaan mensen om met taal in hun doen en denken en wat is de relatie tussen taal en cultuur (met een kleine "c" in de zin van normen en waarden van een cultuurgemeenschap en niet met een hoofdletter "C" in de zin van cultuuruitingen van belangrijke exponenten van een cultuurgemeenschap op het terrein van muziek, theater, literatuur, enz.). Deze belangstelling is de centrale onderzoeksvraag geworden in al mijn onderzoek tot nu toe en zal een belangrijk onderdeel uitmaken van mijn werkzaamheden voor de Kenniskring.

Deze centrale onderzoeksvraag heeft theoretische maar ook praktische relevantie voor taal in het algemeen, maar in het bijzonder ook voor het onderzoeks- en kennisdomein van het Lectoraat IB&C. Taal als expressiemiddel voor en drager van kennis en informatie vormt samen met de culturele achtergronden, normen en waarden hiervoor de basis voor adequate en efficiënte communicatie. En deze is van vitaal belang voor succesvol zakendoen, zowel nationaal als internationaal.

In mijn werk voor de Kenniskring krijgt deze centrale onderzoeksvraag vooralsnog gestalte in de vorm van een deelonderzoek naar effectieve communicatie in het geheel van het gemeenschappelijke onderzoek naar het effect van karakteristieken van relatiemanagement op exportprestaties van bedrijven enerzijds en anderzijds in de vorm van deelname in het Euregionale INTEREG-project INTERcCOM waarin interactieve leermodules

ontwikkeld worden voor inwoners van andere deelregio's in de Euregio Maas-Rijn die in Nederlands Limburg studeren en/of werken en die in hun functioneren en prestaties gehinderd worden door gebrekkige kennis van de Nederlandse taal en cultuur en interferentie vanuit hun eigen taal en culturele normen en waarden. Ik verwacht dat de resultaten van dit onderzoek geïmplementeerd kunnen worden in het onderwijs, bijvoorbeeld het vertaalonderwijs aan de Vertaalacademie, in de vorm van praktische opdrachten, maar ook in de cursus vertaalwetenschap en terminologie en de minor vakspecialistisch vertalen.

De impact van vertrouwen op het werven van klanten ten behoeve van de export



Mirjam Ubachs

Docent marketing en bedrijfseconomie
Stagecoördinator International Business &
Languages

Faculteit Internationale Communicatie
Hogeschool Zuyd

Sedert 2004 ben in diverse hoedanigheden betrokken bij het onderwijs van de opleiding International Business & Languages: als docent marketing en bedrijfseconomie, als stagecoördinator en als praktijkcoördinator. In het voorjaar van 2009 ben ik toegetreden tot de kenniskring International Business & Communication. Van 2003 tot 2009 ben ik lid geweest van de kenniskring Toerisme en Cultuur. In deze kenniskring heb ik volop de mogelijkheid gekregen om mij te ontwikkelen op het gebied van projectontwikkeling en -management en advies aan en toegepast onderzoek voor opdrachtgevers. Vanuit mijn kennis van projectmanagement en mijn interesse voor ondernemerschap heb ik samen met Kees Vreugdenhill het project Starters Zuyd ontwikkeld, geïmplementeerd en overgedragen binnen Hogeschool Zuyd.

Vanaf juli 2007 kon ik de ervaring opgedaan in de kenniskring Toerisme en Cultuur, toepassen toen ik vanuit mijn taak als

praktijkcoördinator in de opleiding IBL, kans zag om het SIA RAAK project "Internationale Expansie voor het MKB" aan te vragen. Dit project beoogde de kennisontwikkeling en de kennisoverdracht tussen Hogeschool Zuyd en MKB bedrijven op het gebied van export en import te vergroten. Het coördineren van het RAAK Project Internationale Expansie vormde voor mij een logische voorbereiding op mijn sollicitatie naar een plaats in de kenniskring International Business and Communication. Bij deze kenniskring krijg ik nu de kans om mij meer te gaan verdiepen in het wetenschappelijk en toegepast onderzoek gericht op het verbeteren van de exportresultaten van MKB bedrijven.

Door bovengenoemde activiteiten en mijn vele contacten met de Kamer van Koophandel en Syntens leerde ik steeds meer bedrijven kennen die moeite hadden nieuwe klanten in exportlanden te genereren. Ze slaagden hier niet of nauwelijks in terwijl ze toch de noodzakelijke landenanalyse hadden uitgevoerd, de culturele verschillen hadden bestudeerd, vele marketingplannen hadden geschreven en de benodigde talenkennis in hun bedrijf aanwezig was. Een frequent terugkerend probleem dat mij ter ore kwam, was dat men op moest boksen tegen hechte bestaande persoonlijke en professionele netwerken van de beoogde nieuwe klanten. Mijn voorlopige diagnose was dat deze bedrijven specifieke competenties en expertise misten dan wel niet bewust toepasten op het gebied van International Sales en Account Management.

Omdat ik als docent marketing al jaren weinig literatuur kon vinden waarin de processen werden beschreven die een rol spelen bij het werven van nieuwe klanten, in relatie tot het opbouwen van vertrouwen bij nieuwe klanten zag ik hier een uitdaging voor mijn promotie-onderzoek.

Mijn promotie-onderzoek is praktisch relevant omdat ik instrumenten en systemen hoop te ontwikkelen en essentiële competenties hoop te benoemen en te trainen op het gebied van conceptuele en strategische verkoop die bedrijven gemakkelijk in hun bedrijf kunnen implementeren. Deze instrumenten en getrainde competenties moeten het mogelijk maken om bij het werven van nieuwe klanten sneller en hechter vertrouwen op te bouwen zodat de kracht van bestaande professionele en

persoonlijke netwerken gemakkelijker omzeild kan worden. De theoretische relevantie is gelegen in een bijdrage aan de literatuur op dit terrein.

Uiteraard hoop ik de kennis en vaardigheden die ik in de kenniskring opdoe, te implementeren in het onderwijs. Zo zal ik voor de nieuwe opleiding International Business (IB) de praktijklijn ontwikkelen en implementeren. Hierbij leg ik specifiek nadruk op het thema sales in leerjaar 2 en het uitstroomprofiel strategische marketing voor leerjaar 4. Ter ondersteuning van de ontwikkelingsactiviteiten ten behoeve van het onderwijs en het promotie-onderzoek ga ik in een consortium met de KVK Limburg, Syntens, Fontys Hogeschool, de Rabobank, Katholieke Hogeschool Limburg in Diepenbeek, Hogeschool HELMo in Luik, de VOKA, en o.a. de bedrijven Technomed Europe, Noteborn, Harte-Hanks, Tehava en Erkens Bakkerijen een SIA-RAAK subsidie "Ontwikkeling van pre-salessystemen" aanvragen.

Muzikaal Intermezzo door Muzikalo

Muzikalo is een gezelschap van muziekdocenten dat speciaal voor deze gelegenheid een programma geschreven heeft. In deze korte voorstelling laten ze zien hoe eenieder van ons in totaal verschillende lokale culturen opgroeit. De opening in gelijke stemming symboliseert de geboorte. Iedereen is in beginsel gelijk. Opgroeiend in een eigen leefomgeving krijgt men een eigen kleur, een eigen geluid, een eigen toon. Naarmate men ouder wordt, worden de onderlinge verschillen steeds groter. Eerst is er één toon, waaruit geleidelijk aan meerdere tonen voortkomen die eerst in majeur, dan in mineur en vervolgens dissonant klinken. Door effectief management kunnen dissonantie, miscommunicatie en onbegrip tussen deze totaal verschillende individuen tot harmonieus klinkende samenwerking komen.

www.muzikalo.nl



Curriculum Vitae

Prof.dr. José Bloemer studeerde van 1979 tot 1982 aan de Rijksuniversiteit Utrecht voor het kandidaatsdiploma in de psychologie. Vervolgens specialiseerde zij zich in economische en sociale psychologie aan de Katholieke Universiteit Brabant. In 1986 was zij aan deze laatste universiteit verbonden als toegevoegd onderzoekster. Sinds 1987 was zij werkzaam als universitair docente aan de Rijksuniversiteit Limburg te Maastricht, sectie marketing en marktonderzoek. In 1993 is ze gepromoveerd op een onderzoek naar de relatie tussen loyaliteit en tevredenheid. In 1995 heeft zij haar activiteiten verplaatst naar het Limburgs Universitair Centrum te Diepenbeek (België), alwaar zij in eerste instantie was aangesteld als hoofddocente en later als hoogleraar marketing en marktonderzoek. Momenteel is zij als hoogleraar Bedrijfskunde i.h.b. Marktanalyse en Relatiemanagement verbonden aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en als lector International Business and Communication aan de Hogeschool Zuyd in Maasticht. Haar voornaamste onderzoeksinteresses zijn relatiemanagement, international business, communicatie, dienstenmarketing, consumentengedrag en marktonderzoek.

Zij heeft vele nationale en internationale publicaties op haar naam staan in o.a. *Journal of Service Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Economic Psychology*, *Advances in Consumer Research*, *European Journal of Marketing*, *International Journal of Service Industry Management*, *Tijdschrift voor Marketing* en *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*.

