

Boekbespreking

INTERNATIONALISERING EN VERMARKTEN VAN HET HOGER ONDERWIJS

Dr. Jeroen Huisman, Center for
Higher Education Policy Studies,
Universiteit Twente
(J.Huisman@cheps.utwente.nl)

Boekbespreking van: Tim Mazzarol and Geoffrey Norman Soutar (2001) The global market for higher education: sustainable competitive strategies for the new millennium. Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar. ISBN 1 84064 329 3, 200 blz., £ 45.00

Managers en bestuurders in het hoger onderwijs zullen zich zo nu en dan wel eens afvragen hoe te reageren op de toenemende internationalisering en globalisering. In het bijzonder zullen ze wel eens worstelen met vragen die betrekking hebben op het verkennen van de internationale markt en op het ontwikkelen van effectieve strategieën om een deel van die markt te 'veroveren'. Dit geldt natuurlijk niet voor iedere manager of bestuurder. De instelling die – om goede redenen – bewust kiest voor een plaats in de nationale of regionale markt, hoeft zich het hoofd niet te breken over die internationale markt. Zij die echter die markt willen ontdekken en verkennen – of in een iets passievere vorm reflecteren op de kansen en mogelijkheden – hebben mogelijkwerwijs baat bij het boek van Mazzarol en Soutar. Vooraf moet gemeld worden dat de studie van de Australische auteurs vooral betrekking heeft op Angelsaksische instellingen en de markt(en) in Zuidoost-Azië. Aan het slot van deze bespreking kom ik terug op de relevantie voor Nederlandse instellingen.

De auteurs nemen de lezer mee in de verschillende stadia van het ontwikkelen van een *sustainable competitive advantage*. Ze stellen dat onderwijs steeds meer een te vermarkten dienst wordt in de wereldindustrie en illustreren dit aan de hand van data over de wereldwijde import en export van studenten. In het laatste decennium is het aantal studenten dat deels of geheel een opleiding in het buitenlandse hoger onderwijs volgt, enorm gestegen. Het langzamerhand verdwijnen van nationale grenzen en de opkomst van een globale economie dagen instellingen uit om een plaats te bieden aan deze internationale studenten. Tegelijkertijd waarschuwen de auteurs er voor dat de markt tot op zekere hoogte verzadigd raakt. De toenemende commercialisering en competitie dwingt instellingen er daarom toe om meer verfijnde technieken toe te passen in de marketingactiviteiten. Als instellingen een competitieve voorsprong wensen te creëren en te behouden (een *sustainable competitive advantage* dus), zullen ze hun opleidingen en cursussen moeten afstemmen op specifieke segmenten van de markt.

Op basis van een aantal surveys en case-study analyses, doen de auteurs verslag van succesvolle strategieën. De case-studies gaan in op de motivaties van hogeronderwijsinstellingen, hun perceptie van succes, de manier waarop ze markten beoordelen, en hun marktstrategieën. Onderzoek onder Aziatische studenten geeft aan welke factoren

een belangrijke rol hebben gespeeld bij hun keuze voor een buitenlandse instelling of opleiding. Het gaat om factoren als de perceptie van de kwaliteit van het buitenlandse programma (ten opzichte van die in het eigen land), de mogelijkheid om de opleiding in het eigen land te volgen, en de intentie om te migreren naar het buitenland. In welke landen en aan welke instellingen studenten zich daadwerkelijk inschrijven wordt, bijvoorbeeld, beïnvloed door de reputatie, de acceptatie van buitenlandse kwalificaties en de aanwezigheid van contacten met instellingen waarmee de student bekend is. Hoewel een aantal van deze factoren triviaal lijkt te zijn, is het van belang om het onderlinge gewicht van deze factoren nader te beschouwen. Zo wordt de reputatie van de instelling aanmerkelijk belangrijker gevonden dan aanbevelingen van familieleden, die – op hun beurt – belangrijker geacht worden dan aanbeveling van tussenpersonen. Ook is het van belang om rekening te houden met aanmerkelijke verschillen tussen verschillende landen van herkomst.

Zich baserend op de bedrijfskundige literatuur, met name de literatuur die zich richt op het vermarkten van diensten in plaats van producten, stellen de auteurs een padmodel op dat het marktsucces van hogeronderwijsinstellingen zou kunnen verklaren. Aan de hand van survey-data van instellingen in Australië, Canada, Nieuw-Zeeland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten wordt dit model getoetst. De gekozen factoren blijken inderdaad een belangrijke rol te spelen in de voorspelling van marktsucces. Zo blijkt marktsucces positief beïnvloed te worden door de factoren ‘beeld en producten’ (marktprofiel, internationale alumni en cursussen), het vormen van coalities en het gebruiken van *offshore* programmes, en ‘middelen’ (middelen van de instellingen, waaronder faciliteiten en kwaliteit van de staf). Marktsucces wordt negatief beïnvloed door de factor ‘massapromotie’, hetgeen duidt op het belang van specifieke promotie in internationale onderwijsactiviteiten. Een opvallend resultaat – wat de auteurs moeilijk weten te verklaren – is dat de factor ‘mensen en cultuur’ een negatieve invloed heeft op marktsucces. Ook wordt niet geheel duidelijk waarom een ‘cliëntgeoriënteerde innovatieve cultuur’ en ‘een effectief gebruik van informatietechnologie’ een negatieve impact hebben op marktsucces. Hierbij moet ook worden opgemerkt dat de labels die de auteurs kiezen voor de variabelen en factoren niet altijd duidelijk zijn. Het kost veel tijd en spuurwerk om helder te krijgen welke operationalisaties precies schuil gaan achter bijvoorbeeld de hierboven genoemde labels ‘middelen’ en ‘beeld en producten’.

Het laatste hoofdstuk gaat in op de implicaties van de bevindingen voor het middenmanagement, instellingsbestuurders en (nationale) beleidsmakers, inclusief de toekomstige uitdagingen voor deze groepen. Ook worden enkele schaduwkanten van internationaliseringsactiviteiten, zoals visa-misbruik door buitenlanders en brain-drain, genuanceerd besproken.

Ik acht het boek zeer informatief en van waarde voor degenen die een taak hebben of krijgen op het terrein van internationale marketing. De meer wetenschappelijk georiënteerde lezer, die geïnteresseerd is in modelbouw en marketing komt echter ook aan zijn/haar trekken. De theoretische analyse is namelijk gebaseerd op de serieuze marketingliteratuur, met genuanceerde aandacht voor de specifieke eigenschappen van

onderwijsactiviteiten als diensten. De praktisch georiënteerde lezer moet geen pasklare oplossingen verwachten voor specifieke marketing- en internationaliseringsproblemen, maar de studie biedt voldoende stof om te reflecteren op marketingactiviteiten en –strategieën.

Het boek kent echter ook enkele tekortkomingen. Hierboven werd al genoemd dat de studie onvoldoende aandacht besteedt aan de onverwachte uitkomsten – dat wil zeggen uitkomsten in contrast met de theoretische verwachtingen. Die uitkomsten worden iets te gemakkelijk en met onvoldoende steekhoudende argumenten weggeredeneerd. Het lijkt erop dat de auteurs sterk aan hun model hechten, terwijl er gereede aanwijzingen zijn die zouden kunnen leiden tot een aanpassing van het padmodel. Een tweede punt van kritiek heeft betrekking op het verwaarlozen van mogelijke organisatie-interne barrières voor internationale marketing en onderwijsactiviteiten. De auteurs nemen impliciet aan dat de instellingen intern coherent zijn wat de doelstellingen en culturen betreft. Het zou echter veel realistischer zijn om, vooral bij grotere instellingen in het algemeen en vooral bij universiteiten met een breed scala aan disciplines, te veronderstellen dat er een grote heterogeniteit is aan perspectieven op internationalisering en het vermarkten van onderwijsdiensten. Laat staan dat verondersteld kan worden dat men gelijkgesteld is over de meest geschikte aanpak daarvan. Een derde punt van kritiek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de bevindingen. De auteurs lijken zich er te weinig van bewust te zijn dat hun onderzoek heeft plaatsgevonden in een Angelsaksische context, die in vele opzichten verschilt van de continentaal-Europese. In de bespreking van de consequenties van de bevindingen voor managers en bestuurders wordt echter nauwelijks aandacht aan die verschillen besteed. Dit is des te opvallender omdat de theoretische verkenning wel wijst op de belangrijke invloed van de marktstructuur en de structuur van het hoger onderwijs.

Een replicatie van hun onderzoek in die continentaal-Europese context (en eventueel – als daar aanleiding toe bestaat – op basis van een gewijzigd theoretisch model), zou interessante bevindingen kunnen opleveren. Bevindingen die voor Europese managers en bestuurders (nog) relevanter zijn. Hiermee is niet gezegd dat Europese (inclusief Nederlandse) instellingen op dit moment geen enkel zicht hebben op effectieve marketing- en internationaliseringsstrategieën. Veel instellingen hebben te maken met groepen buitenlandse studenten. Mijn vermoeden is echter dat deze strategieën veelal zijn gebaseerd op kleinschalige en uiteenlopende (onder andere vanwege de gevarieerde mix van studenten: van Oost-Europeanen tot Aziaten en Afrikanen) ervaringen en ‘gezond-verstand’ redeneringen. Met alle respect voor de inspanningen van de instellingen, zijn we in Nederland nog niet zover als in de Angelsaksische landen. De nog steeds sterk aanbodgerichte – in plaats van vraaggerichte – visie van de instellingen, denk aan de vele nieuwe Masterprogramma’s die worden aangekondigd, waarbij marktverkenning nauwelijks een rol heeft gespeeld, mag een teken aan de wand zijn. De behoefte aan betrouwbare inzichten zal toenemen als in Nederland de trend richting een open hogeronderwijsstelsel verder doorzet. De Nederlandse overheid heeft die stap reeds duidelijk gemaakt en ook veel instellingen zeggen klaar te zijn voor de internationale markt en concurrentie. Opvallend is daarbij het optimisme dat de instellingen

ten toon spreiden. Het lijkt er op – enigszins chargerend – dat de helft van de instellingen zich tot de wereldtop rekent en/of een zeer belangrijke rol denkt te kunnen spelen in het internationale speelveld. Onderzoek zoals dat van Mazzarol en Soutar kan de Nederlandse instellingen bevestigen in hun optimisme of doen inzien dat een meer bescheiden visie realistischer is.