

Kesan Moderating Jenis Pembelajaran dengan Proses Pembelajaran Kewirausahaan terhadap Persepsi Kesuksesan Usahawan Kecil Surakarta

H. Rohmat

Jurusan Tarbiyah STAIN Surakarta

Korespondensi: Jalan Pandawa Kartosuro Surakarta. Email: r_ohmat@yahoo.com

Abstract: The purpose of the study examines the relationship aspect of the learning process with the perception of successful entrepreneurial small businesses, the material and not material and the impression of “moderating” learning type of relationship. Research problem, What aspects of entrepreneurial learning processes associated with perception of success, and the type of learning memorable “moderating” with aspects of the learning process of the perception of the success of small businesses? Conducted survey research. Location and population of small peniaga; cities, suburbs, and outside of Surakarta. The sample of 486 selected peniaga “stratified random sampling.” Instruments “questionare” with “reliability” 0.9. Multiple regression analysis using SPSS (version 11.5). Results: The aspects of entrepreneurial learning processes associated with perception; success, but not with material success, but relates to perceptions of success is not material. However, the strongest relationship is with the perception of success is not material. In addition, the type of meaningful study “moderating” the entrepreneurial learning process of perception, success, material success, and success is not material. Among the three types of learning, the meaning of “moderating” the strongest relationship is the perception of the learning process towards material success of small business travelers.

Kata kunci: moderating, proses pembelajaran kewirausahaan, kesuksesan.

Persaingan di kalangan perniagaan kecil dan menengah bagi suatu negara dapat digambarkan oleh kemampuan perniagaannya di peringkat global. World Competitiveness Yearbook (2007) melaporkan bahwa negara yang sedang membangun seperti Indonesia mempunyai daya saing yang rendah (3.86) jika dibandingkan dengan daya saing perniagaan kecil dan menengah di Thailand daya saing lebih jelas jika dibandingkan dengan daya saing perniagaan kecil dan menengah di Amerika Syarikat (8.10).

Untuk dapat bersaing perlu meningkatkan kesan program pembangunan kewirausahaan, Gibb (2000) merekomendasikan perubahan kepada proses pembelajaran kewirausahaan lazimnya diaplikasikan secara tradisional. Harkins (2004) menyarankan agar perubahan besar dibuat kepada proses pembelajaran formal untuk membentuk usahawan sukses.

Sehubungan dengan hal itu, kajian untuk mengenal aspek proses pembelajaran kewirausahaan yang dapat mempengaruhi kesuksesan kewirausahaan, khususnya di kalangan usahawan kecil adalah penting.

Kajian telah dilakukan mengenai proses pembelajaran kewirausahaan. Duffy (2006) menyatakan bahwa kajiannya hanya memfokuskan kepada proses pembelajaran dalam lingkungan tidak menentu. Kajian pada umumnya hanya tertumpu kepada media, strategi, alat-alat dan lingkungan tetapi tidak memberi tumpuan tertentu kepada setiap aspek-aspek proses pembelajaran.

Lobler (2006) menyarankan perubahan kepada paradigma baru bagi memastikan program pembangunan kewirausahaan mencapai tujuannya. Perubahan yang disarankan memerlukan kajian yang

mendalam mengenai proses pembelajaran dan hubungannya dengan kesuksesan. Lans, Wesselink, Biemans & Mulder (2004) menegaskan bahwa proses pembelajaran terdiri dari beberapa jenis yang berbentuk *formal, nonformal dan informal*.

Kajian Lumpkin dan Dessa (2001) telah mengenal faktor lingkungan mempunyai kesan *moderating* hubungan orientasi kewirausahaan, termasuk jaringan, dengan prestasi kewirausahaan. Kajian ini juga memberi gambaran bahwa disamping faktor lingkungan, ada kemungkinan faktor-faktor lain yang mempunyai kesan *moderating* hubungan prestasi kewirausahaan. Wang (2008) telah merumuskan bahwa kajian Lumpkin dan Dessa (2001) tidak lengkap tanpa mengkaji hubungan orientasi pembelajaran dengan kesuksesan kewirausahaan. CEC (2000) pula menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat dilakukan menurut jenis pembelajaran (*formal, informal dan nonformal*). Namun, kajian Wang (2008) menyatakan hubungan orientasi pembelajaran tersebut tidak menggambarkan hubungan orientasi pembelajaran yang mempunyai kesan *moderating* jenis pembelajaran dengan kesuksesan kewirausahaan. Oleh karena itu, kajian ini memfokuskan hubungan aspek proses pembelajaran kewirausahaan dengan kesuksesan kewirausahaan dan kesan *moderating* jenis pembelajaran dengan hubungan tersebut.

Undang-Undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil menyatakan bahwa Pembangunan Nasional bertujuan “mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual bagi seluruh rakyat Indonesia”. Sekarang, ukuran kesuksesan lebih *primarily economic* dan materil (McMullan et al, 2001). Maka, pengukur kesuksesan merangkum jumlah perniagaan, hasil penjualan, pertumbuhan perniagaan, jumlah pekerja bertambah, sumber keuangan, dan keuntungan perniagaan. Ini menunjukkan pengukur kesuksesan kewirausahaan usahawan kecil lebih berbentuk ekonomi dan materi saja, maka tujuan Pembangunan Nasional Indonesia untuk melahirkan masyarakat adil dan makmur serta seimbang diantara material dan spiritual tidak mungkin akan tercapai.

Kajian Thariq & Faishal (2004) mengenai kesuksesan lebih bersifat bukan material merangkum: tidak diukur berlimpahnya harta benda, tidak pula diukur dengan popularitas, bukan pula diukur banyaknya anak, tetapi kesuksesan tidak terbatas

bersifat internal dan terdapat dalam hati manusia, sesuatu yang tidak dapat dilihat dengan mata, tidak dapat diungkapkan dengan kata-kata, dan tidak dapat dibeli dengan harta benda juga. Dari berbagai kajian tersebut dapat dipahami bahwa kesuksesan yang terbatas dan tidak terbatas sering disebut kesuksesan material dan bukan material.

Pembelajaran dapat berbentuk formal, nonformal, dan informal (CEC, 2000). Ketiga jenis pembelajaran itu saling berhubungan dengan lainnya melalui proses pembelajaran secara keseluruhan yang perlu dibina secara berkesinambungan dan terpadu untuk meraih kesuksesan. Ketiga jenis pembelajaran saling berhubungan dapat mempengaruhi *moderating* yang berbeda hubungannya proses pembelajaran kewirausahaan dengan kesuksesan kewirausahaan (Sudjana, 2004).

Banyak saran dan penekanan diberikan kepada pembelajaran kewirausahaan secara formal dalam institusi pendidikan, termasuk pendidikan tinggi (Pages, 2004). Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (DepdiknasRI:2003) telah mewujudkan pembelajaran formal melalui Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN). Sekolah tersebut bertujuan untuk memberi ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada pelajarannya supaya menjadi lulusan yang siap pakai untuk bekerja.

Disamping itu, di Amerika Serikat, terdapat program pembangunan kewirausahaan yang dikendalikan di sekolah dan institusi pengajian tinggi yang mengamalkan pembelajaran kewirausahaan melalui *action learning real enterprises* (REAL Enterprises, 2001). Lans et al. (2004) menyarankan agar pembelajaran kewirausahaan melibatkan lebih banyak pembelajaran yang berkaitan dengan unsur pekerjaan yang menekankan kepada pembelajaran nonformal dan informal.

Pembelajaran kewirausahaan diantara perkara yang disarankan dan perlu diberi perhatian adalah proses pembelajaran yang sukses (Rae & Carswell, 2000). Selanjutnya, Rae & Carswell merekomendasikan agar tumpuan diberikan seperti: keyakinan diri, motivasi, penentuan sasaran yang tinggi disertai tekad untuk mencapainya, pembinaan ciri-ciri individu yang penting dalam proses pembelajaran, mengenal kemahiran dan pengetahuan, hubungan sosial usahawan, dan mempelajari melalui proses pembelajaran dengan cepat dan efektif dari berbagai sumber untuk menghasilkan kesuksesan. Rekomendasi ini juga

memberi implikasi bahwa kemungkinan setiap jenis pembelajaran memberi kesan *moderating* yang berbeda hubungannya proses pembelajaran dengan kesuksesan kewirausahaan.

Proses pembelajaran kewirausahaan yang diterima oleh usahawan kecil masih belum cukup, maka aspek-aspek proses pembelajaran seperti perilaku usahawan, kemampuan usahawan, ciri usahawan, interaksi sosial usahawan, pengalaman, dan kemahiran usahawan adalah penting untuk dikaji karena aspek tersebut berpeluang memberi nilai tambah pengembangan potensi usahawan mencapai kesuksesan. Dengan demikian, tidak mungkin proses pembelajaran melalui peranan pembelajaran formal, informal dan nonformal memberi kesan yang sama dengan kesuksesan.

Dengan demikian, persoalan yang timbul apakah kesan “*moderating*” setiap jenis pembelajaran berhubungan pada aspek proses pembelajaran dengan kesuksesan? Kajian ini secara khusus ingin menumpukan kepada persoalan berikut: Apakah aspek proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil? dan Apakah jenis pembelajaran (formal, informal, dan nonformal) memberi pengaruh *moderating* dengan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil?

Tujuan utama kajian ini untuk mengetahui: Hubungan aspek proses pembelajaran kewirausahaan dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil dan Pengaruh *moderating* jenis pembelajaran (formal, informal dan nonformal) dengan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil.

METODE

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 1040 para usahawan kecil mencakup di kota Surakarta, pinggiran Surakarta dan luar Surakarta. Sampel penelitian sebanyak 486 orang peniaga kecil dipilih secara “stratified random sampling”. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data ialah *questionare*. Instrumen tersebut dibuat dengan kisi-kisi meliputi variabel; aspek proses pembelajaran kewirausahaan, “*moderating*” jenis pembelajaran dan kesuksesan kewirausahaan. Instrumen disusun adaptasi dari para ahli dengan reability 0,9. Disain penelitian ini adalah hubungan aspek proses

pembelajaran sebagai variabel independen dengan kesuksesan kewirausahaan (kesuksesan materi dan bukan materi) sebagai variabel dependen. Dan aspek proses pembelajaran sebagai variabel independen berhubungan jenis pembelajaran sebagai variabel moderating dengan kesuksesan kewirausahaan (kesuksesan materi dan bukan materi) sebagai variabel dependen.

Data yang dikumpulkan adalah data mengenai aspek proses pembelajaran kewirausahaan dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil dari segi materi dan dari segi bukan materi. Disamping itu, data mengenai “*moderating*” jenis pembelajaran dengan proses pembelajaran kewirausahaan terhadap persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil dari segi materi dan dari segi bukan materi. Data dikumpulkan dengan “*questionare*”. Analisa data dengan regresi ganda dilaksanakan menggunakan SPSS (versi 11.5).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut dikemukakan hasil pengujian hipotesis.
Ho1: Aspek proses pembelajaran kewirausahaan tidak mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil.

Keputusan ujian seperti pada tabel 1, menerima hipotesis alternatif (Ha) dan menolak hipotesis nol (Ho). Keputusan ini berdasarkan kepada kekuatan hubungan *Adjusted R Square* ialah .111 dan $p=0.000$. Keputusan ini menunjukkan 11,1 % daripada variasi (*Adjusted R Square*) kesuksesan dalam kewirausahaan dapat diterangkan secara signifikan oleh proses pembelajaran. Keputusan ini menunjukkan bahawa proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil.

Tabel 1. Hubungan proses pembelajaran dengan kesuksesan

Model Summary

R Square	R Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.336	.113	.111	61.735	.000

Variabel	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Std. Error	Beta		
(Constant)	.302		4.320	.000
Proses Pembelajaran	.082	.336	7.857	.000

Ho1a: Aspek proses pembelajaran kewirausahaan tidak mempunyai hubungan terhadap persepsi kesuksesan dari segi material bagi usahawan kecil. Keputusan ujian regresi di Tabel 2, menunjukkan hubungan *Adjusted R Square* adalah 0,1 & dan $p=0,431$. Maka kajian ini menolak hipotesis alternatif (Ha) dan menerima hipotesis nol (Ho), yang mana menunjukkan bahwa proses pembelajaran kewirausahaan tidak mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan dari segi material bagi usahawan kecil.

Tabel 2. Hubungan proses pembelajaran dengan kesuksesan dari segi material

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.036	.001	.001	.81366	.621	.431
Variabel		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	Std. Error	Beta			
(Constant)	.457		7.541	.000	
Proses Pembelajaran	.125	.036	.788	.431	

Ho1b: Aspek proses pembelajaran kewirausahaan tidak mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan dari segi bukan material bagi usahawan kecil. Keputusan ujian pada Tabel 3, menyokong hipotesis alternatif (Ha) dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Keputusan ini dibuat berdasarkan kekuatan hubungan *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah 26,5 % dan $p=0.000$. Kesimpulannya proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan dari segi bukan material bagi usahawan kecil.

Tabel 3. Hubungan proses pembelajaran dengan kesuksesan dari segi bukan material

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.517	.267	.265	.49817	176.190	.000
Variabel		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	Std. Error	Beta			
(Constant)	.280		-.474	.636	
Proses Pembelajaran	.076	.517	13.274	.000	

Ho2: Jenis pembelajaran (*formal, informal* dan *nonformal*) tidak memberi kesan “moderating” hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil. Keputusan ujian seperti pada Tabel 4, mendapat kesan kekuatan hubungan *Adjusted R Square* adalah 47,2 % manakala p adalah 0.000. Maka keputusannya kajian ini mempunyai bukti yang kukuh untuk menyokong hipotesis alternatif (Ha) dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Kesimpulannya jenis pembelajaran (*formal, informal*, dan *nonformal*) mempunyai kesan moderating hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil.

Tabel 4. Kesan *moderating* jenis pembelajaran hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.689	.474	.472	.41373	217.745	.000
Variabel		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	Std. Error	Beta			
(Constant)	.262		-3.470	.001	
Proses Pembelajaran	.064	.274	8.259	.000	
Jenis Pembelajaran	.038	.604	18.210	.000	

Ho2a: Jenis pembelajaran (*formal, informal* dan *nonformal*) tidak memberi kesan “moderating” hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi material bagi usahawan kecil. Keputusan ujian seperti pada Tabel 5, menyokong hipotesis alternatif (Ha) dan menolak hipotesis nol (Ho), yang mana ianya menunjukkan bahwa jenis pembelajaran (*formal, informal* dan *nonformal*) mempunyai kesan moderating hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi material bagi usahawan kecil. Keputusan ini dibuat kerana hasil dari ujian regresi menunjukkan kesan kekuatan hubungan *Adjusted R Square* adalah 62,3 % dan p adalah 0.000.

Tabel 5. Kesan *moderating* jenis pembelajaran hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi material**Model Summary**

R Square	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.790	.624	.623	.49971	400.920	.000
Variabel			Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta		
(Constant)		.317		-2.225	.027
Proses Pembelajaran	Jenis Pembelajaran	.077	.046	-1.643	.101
		.046	.793	28.288	.000

Ho2b: Jenis pembelajaran (formal, informal, dan nonformal) tidak memberi kesan *moderating* hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi bukan material bagi usahawan kecil. Keputusan ujian di Tabel 6, mendapati kesan kekuatan hubungan *Adjusted R Square* adalah 32,4 % manakala $p = 0.000$. Maka kajian ini menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Keputusannya jenis pembelajaran (formal, informal, dan nonformal) mempunyai kesan moderating hubungan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan segi bukan material bagi usahawan.

Tabel 6. Kesan *moderating* jenis pembelajaran hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi bukan material**Model Summary**

R Square	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.572	.327	.324	.47790	117.183	.000
Variabel			Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta		
(Constant)		.303		-3.473	.001
Proses Pembelajaran	Jenis Pembelajaran	.074	.491	13.086	.000
		.044	.246	6.551	.000

Simpulan

Aspek proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan

bagi usahawan kecil, tetapi proses pembelajaran kewirausahaan tidak mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan dari segi material. Namun, proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan dengan persepsi kesuksesan dari segi bukan material. Dari ketiganya proses pembelajaran kewirausahaan mempunyai hubungan terkuat terhadap persepsi kesuksesan dari segi bukan material.

Jenis pembelajaran mempunyai hubungan *moderating* dengan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan bagi usahawan kecil dan jenis pembelajaran mempunyai hubungan *moderating* dengan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan dari segi material. Jenis pembelajaran mempunyai hubungan *moderating* dengan proses pembelajaran terhadap persepsi kesuksesan dari segi bukan material. Dari ketiganya jenis pembelajaran mempunyai hubungan *moderating* yang paling kuat ialah hubungan proses pembelajaran dengan persepsi kesuksesan dari segi material.

Saran

Usahawan kecil dan menengah hendaknya mempelajari selok-belok kewirausahaan melalui berbagai proses pembelajaran termasuk pada jenis pembelajaran formal, nonformal, dan informal agar para usahawan paham mengenai karakteristik kewirausahaan sehingga dapat meningkatkan wawasan kewirausahaan untuk meraih kesuksesan kewirausahaan.

Seterusnya, usahawan kecil juga hendaknya terus menerus mengembangkan kemampuan diri melalui berbagai proses pembelajaran baik pembelajaran formal maupun tidak formal seperti kursus-kursus, latihan dan mengikuti pembinaan bentuk lain agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta keperibadian diri untuk mencapai kesuksesan kewirausahaan.

Usahawan hendaklah juga peka terhadap perkembangan kewirausahaan sehingga dapat mengembangkan peningkatan kewirausahaannya dengan belajar melalui ketiga jenis pembelajaran untuk meraih kesuksesan kewirausahaan.

Dalam rangka membangun usahawan sukses pemerintah Indonesia khususnya pemerintah daerah Surakarta hendaklah mengambil kebijakan dengan memberi keutamaan terhadap pembangunan bangsa

dengan berprinsip serta berorientasi kepada proses pembelajaran melalui jenis pembelajaran.

Pemerintah Surakarta hendaknya membuat program peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kewirausahaan berkesinambungan kepada para usahawan melalui berbagai jenis pembelajaran formal, nonformal, dan informal supaya bidang keusahawan lebih mantap dan cemerlang.

Pemerintah Surakarta hendaklah terus mengembangkan program kewirausahaan melalui berbagai proses pembelajaran baik pembelajaran formal maupun tidak formal seperti; membuka sekolah kewirausahaan, mengadakan latihan kewirausahaan, pelatihan usahawan sukses, dan lain-lain aktivitas agar dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran serta berkepribadian tinggi untuk meraih kesuksesan kewirausahaan.

Pemerintah Surakarta hendaknya memberi respon perkembangan kewirausahaan baik dalam negeri maupun di peringkat antarabangsa supaya dapat mengembangkan dan meningkatkan kewirausahaan kepada para usahawan melalui ketiga jenis pembelajaran untuk menjadi usahawan sukses.

DAFTAR RUJUKAN

- CEC., 2000. *A Memorandum of Lifelong Learning*. Brussels: Communication of European Communities.
- Depdiknas RI., 2003. *Pembukaan Sekolah Menengah Kejuruan di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Duffy, S.G., 2006. *Entrepreneurial Learning Exploring unexpectedkey evevts in The Post Startup Period*. USA: Geoge Washington University
- Gibb, A. A., 2000. SME policy, academic research and the growth of ignorance: mythical concepts, assumptions, rituals and confusion. *International Small Business Journal*, 18 (3),13-35.
- Harkins, A., 2004. *Knowledge bases and innovation cluster*. Conference on Knowledge Cluster and Entrepreneurship in Regional Economic Development. Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota, 13-14 April.
- Lans, T., Wesselink, R., Biemans, H. J. A., & Mulder, M., 2004. Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agrifood sector. *International Journal of Training and Development*. 8 (1), 73–89.
- Lobler, H., 2006. *Learning entrepreneurship from a constructivist perspective*. Technology Analysis & Strategic Management Journal, 18 (1), 19-38.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm perfomance: The moderating role of environment and industry life cycle*. Journal of Business Venturing, 16 (5), 429-451.
- McMullan, E., Chrisman, J. J., & Vesper, K., 2001. *Some problems in using subjective measures of effectiveness to evaluate entrepreneurial assistance programs*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (1), 37-54.
- Pages, E. R., 2004. *What's so new about new entrepreneurship policies? State government initiatives to foster new venture creation*. Knowledge Cluster and Entrepreneurship in Regional Economic Development, Minneapolis, Minnesota, 13-14.
- Rae, D., & Carswell, M., 2000. Understanding entrepreneurial learning of question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6 (3), 145-59.
- REAL Enterprises., 2001. *Rural Entrepreneurship Through Action Learning*. <http://www.realenterprises.com>, <http://www.celcee.edu/>.
- Sudjana., 2004. *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Falah Production
- Thariq & Faishal., 2004. *Sukses Tanpa Batas: Panduan perjalanan menuju kesuksesan dunia dan akherat*. Jakarta: Maghfiroh Pustaka.
- Undang Undang Republik Indonesia., 1995. *No.9, Tahun 1995, Tentang Usaha Kecil*, Jakarta.
- Wang, C.L., 2008. *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Professional Bussiness Plans, 1-3
- World Competitiveness Yearbook., 2007. *Lausanne*. Switzerland: IMD International.