

LIMBURGS UNIVERSITAIR CENTRUM
FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Globaliseringsmanagement: omgaan met cultuurverschillen

Met bijzondere referentie naar enkele multinationale ondernemingen in Limburg

Eindverhandeling voorgedragen tot het
behalen van de graad van Handelsingenieur

Optie: Internationaal Zakenwezen

Door: Nathalie SCHEPERS

Promotor: Prof. Dr. Eric Lefebvre

Copromotor: Dhr. Wouter Faes

Academiejaar 2004-2005

SAMENVATTING

Globalisering is de toenemende verwevenheid van economische processen op wereldschaal. Allerlei politieke verhoudingen, bedrijfseconomische, sociale en culturele relaties worden mondiaal. Gesofisticeerde informatie-, communicatie- en transportmiddelen hebben deze trend mede mogelijk gemaakt en versterkt. Gebeurtenissen, activiteiten en beslissingen in een bepaald deel van de wereld kunnen hierdoor verstrekende gevolgen hebben voor individuen en gemeenschappen in een ander deel van de wereld. Globalisering is het buzzwoord van de laatste tien jaren geworden, hoewel reeds vanaf ca 1200 vóór Christus sprake was van contacten tussen de verste uithoeken van de wereld.

Door de opkomst van multinationale ondernemingen in de jaren 1970 is globalisering verder doorgedrongen in het bedrijfsleven. Op zoek naar grondstoffen of andere middelen, markuitbreiding, schaalvoordelen en strategische allianties en overnames trekken bedrijven naar het buitenland. De toename in directe buitenlandse investeringen is een goede indicator van het globaliseringsproces. Deze economische globalisering heeft delokalisaties en standaardisatie van producten en strategieën tot gevolg. Vanuit antiglobalistische kringen groeit de vrees dat multinationale ondernemingen alsmaar grotere concessies afdwingen van de overheid in ruil voor het behoud van jobs. Een sterke regulering is vereist in samenspraak met internationale instellingen zoals de Wereldbank, het Internationale Monetaire Fonds en de Wereldhandelsorganisatie.

De toegenomen internationalisering van bedrijven heeft ertoe geleid dat zij hun strategie moeten aanpassen naargelang zij opereren in andere culturen. Gezag, bureaucratie, collegialiteit, creativiteit, controle en verantwoordelijkheid worden in elke cultuur anders ervaren. Sommige aspecten van management kunnen in verschillende culturen een andere betekenis hebben. Door de wereldwijde verruiming van de markt, neemt de behoefte aan standaardisering van het bedrijfsopzet, systemen en procedures toe. Maar aan de keerzijde van de medaille moeten managers voortdurend hun bedrijfsstrategie aanpassen aan kenmerken van de lokale markt, belastingswetten, het sociaal-politieke systeem en het culturele systeem. De algemene bedrijfsprincipes en plaatselijke aanpassingen moeten in één

lijn liggen om te kunnen spreken van internationaal succes. De verschillende culturele patronen van onder andere Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Matthyssens en Wursten, Gesteland en Pinto kunnen internationaal zakendoen vergemakkelijken. Deze cultuuranalyses vormen een handig instrument waarmee internationale managers zich een beeld kunnen vormen van de cultuur en zich grondig kunnen voorbereiden op onderhandelingen. Zij moeten interculturele communicatie perfect beheersen en een onderscheid maken tussen verbale en non-verbale communicatie. Etnocentrisch gedrag moet vermeden worden omdat managers niet mogen terugvallen op hun eigen cultuur. Recent onderzoek door PriceWaterhouseCoopers heeft aangetoond dat 67 procent van de internationale managers cultuurverschillen aanhalen als moeilijkheden die zij ondervinden wanneer zij zakendoen over de grens.

Met behulp van semi-gestructureerde diepte-interviews met enkele managers en personeelsdirecteuren van multinationale bedrijven in Limburg werd getracht een beeld te schetsen van de praktijk. Zij verklaren hoe zij met cultuurverschillen omgaan zowel bij het onderhandelen met zakenpartners uit andere culturen, strategiebepaling met andere vestigingen en als het motiveren van eigen personeel met een andere culturele afkomst. Tevens werd een beeld geschept welke bedrijfseenheden al dan niet gecentraliseerd worden.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

DEEL 1: INLEIDING 1

Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze 1

1.1 Praktijkprobleem 1

1.2 Centrale onderzoeksvraag 2

1.3 Deelvragen..... 2

1.4 Beschrijving en verantwoording van het onderzoeksplan..... 2

DEEL 2: LITERATUURSTUDIE..... 4

Hoofdstuk 2: Globalisering 4

2.1 Definitie van globalisering 4

2.1.1 *Vrij verkeer van arbeid*..... 1

2.1.2 *Vrij verkeer van kapitaal* 2

2.2 Ontstaan van globalisering 4

2.2.1 *Eerste globaliseringsgolf* 5

2.2.2 *Tweede globaliseringsgolf*..... 6

2.2.3 *Derde globaliseringsgolf*..... 7

2.3 Stedelijke regio's..... 8

Hoofdstuk 3: Multinationale ondernemingen (MNO's)	9
3.1 Definitie van MNO's	9
3.2 Globalisering en het bedrijfsleven	10
3.2.1 <i>Delokalisering</i>	11
3.2.2 <i>Internationale instellingen</i>	12
3.3 Motieven voor productie in het buitenland	13
3.4 Globaliseringsdrijvers.....	16
3.5 Eclectisch paradigma van John H. Dunning	17
3.6 Internationale productie en integratiestrategieën.....	22
3.6.1 <i>Internationale herstructurerings</i>	26
3.6.2 <i>Economische globalisering</i>	27
3.6.3 <i>Theorie van Karl Marx</i>	29
3.6.4 <i>Nationale Grenzen</i>	30
3.6.5 <i>Fusies en overnames</i>	31
3.7 Rol van de overheid.....	31
3.7.1 <i>De soevereine staat</i>	31
3.7.2 <i>Privatiseringen</i>	33
 Hoofdstuk 4: Globalisering en cultuur	 34
4.1 Cultuur en culturele diversiteit	34
4.1.1 <i>Symbolen, rituelen, waarden en helden</i>	37
4.1.2 <i>Cultuurniveaus</i>	39
4.1.3 <i>Cultuurschok</i>	40
4.1.4 <i>Een eenheidscultuur</i>	41
4.1.5 <i>Cultuur en globalisering</i>	42
4.2 Benaderingen voor cultuurverschillen	46
4.2.1 <i>Lage-context en hoge-context culturen door Edward T. Hall</i>	47

4.2.2	<i>Culturele invloeden van Usunier</i>	48
4.2.3	<i>Dimensies van Geert Hofstede</i>	48
4.2.3.1	<i>Machtsafstand</i>	49
4.2.3.2	<i>Individualisme versus collectivisme</i>	49
4.2.3.3	<i>Mannelijkheid versus vrouwelijkheid</i>	50
4.2.3.4	<i>Onzekerheidsvermijding</i>	50
4.2.3.5	<i>Kortetermijngerichtheid versus langetermijngerichtheid</i>	51
4.2.4	<i>Cultureel kader van Trompenaars</i>	52
4.2.4.1	<i>Universalisme versus particularisme</i>	52
4.2.4.2	<i>Individualisme versus collectivisme</i>	53
4.2.4.3	<i>Neutraal versus emotioneel</i>	54
4.2.4.4	<i>Specifiek versus diffuus</i>	54
4.2.4.5	<i>Prestatie versus toeschrijving</i>	55
4.2.4.6	<i>Verschillende tijdsbelevingen</i>	55
4.2.4.7	<i>De natuurlijke omgeving</i>	56
4.2.5	<i>Cultuurtypologie van Matthyssens en Wursten</i>	57
4.2.5.1	<i>Het competitie­model</i>	57
4.2.5.2	<i>Het netwerk­model</i>	58
4.2.5.3	<i>Het familie­model</i>	59
4.2.5.4	<i>Het piramide­model</i>	59
4.2.5.5	<i>Het zonnestelsel­stelsel</i>	60
4.2.6	<i>Cultuurindeling van Gesteland</i>	62
4.2.6.1	<i>Zakelijke versus relatiegeoriënteerde culturen</i>	62
4.2.6.2	<i>Formele, hiërarchische versus informele, egalitaire culturen</i>	62
4.2.6.3	<i>Monochrome versus polychrone culturen</i>	62
4.2.6.4	<i>Gereserveerde versus expressieve culturen</i>	63
4.2.7	<i>Structuurindeling volgens F- en G-culturen van Pinto</i>	63
4.3	<i>Het dreigende fundamentalisme</i>	64

Hoofdstuk 5: Cultuur en management	68
5.1 Globaal management	68
5.1.1 <i>Multilokale en globale strategie</i>	68
5.1.2 <i>Human Resource Management</i>	71
5.1.3 <i>Bedrijfscultuur</i>	73
5.1.3.1 <i>Procesgericht versus resultaatgericht</i>	76
5.1.3.2 <i>Mensgericht versus werkgericht</i>	76
5.1.3.3 <i>Organisatiegebonden versus professioneel</i>	77
5.1.3.4 <i>Open versus gesloten systeem</i>	77
5.1.3.5 <i>Losse versus strakke controle</i>	77
5.1.3.6 <i>Normatief versus pragmatisch</i>	78
5.2 Cultureel management	78
5.2.1 <i>Communicatie- en relatiemanagement</i>	79
5.2.1.1 <i>Interculturele communicatie</i>	79
5.2.1.2 <i>Relatiemanagement</i>	82
5.2.2 <i>Eigenschappen van een succesvol intercultureel manager</i>	83
5.2.3 <i>Hinderpalen bij internationaal zakendoen</i>	85
5.3 Globale ethiek	86
5.4 Leiderschapsstijlen	87
DEEL 3: DIEPTE-INTERVIEWS.....	88
Hoofdstuk 6: Regionale economie, cultuur en globalisering	88
6.1 Sappi Lanaken	88
6.2 Friesland Foods Professional	90
6.3 Ford Motor Company	91
6.4 Overzicht aangehaalde cultuurverschillen	93
DEEL 4: SYNTHESE	98

Hoofdstuk 7: Algemeen besluit en adviezen voor beleid en verder	
onderzoek	98
7.1 Samenvatting van de bevindingen	98
7.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	100
7.3 Evaluatie van de gebruikte methodologie	101
LITERATUURLIJST	103
LIJST VAN FIGUREN	109
LIJST VAN TABELLEN	109
BIJLAGEN.....	110

WOORD VOORAF

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Handelsingenieur Internationaal Zakenwezen. Het afsluiten van een periode die de meesten omschrijven als de mooiste tijd van hun leven. Een periode van vrijheid om te ontdekken en tevens een periode van persoonlijke ontwikkeling. Dit is de start van een hopelijk mooie en succesvolle carrière.

Dit voorwoord is een dankbare beschouwing aan iedereen die de afgelopen jaren hebben gemaakt tot wat ze zijn geworden. Vandaar mijn gevoelens van dankbaarheid aan de volgende personen.

Graag zou ik in de eerste plaats mijn promotor, Prof. Dr. Eric Lefebvre, hartelijk willen bedanken voor zijn kritische en welwillende terugkoppeling. Hij wist orde te scheppen in mijn schrijven en gaf verrijkend advies over de aanpak van deze thesis. Tevens voor de leerrijke gesprekken tijdens de voltooiing van dit werk.

Ook zou ik mijn co-promotor, Meneer Wouter Faes, willen bedanken voor zijn bijdrage aan mijn thesis. Verder dank ik de proffen die toonden hoe het moest, alsook hen die duidelijk maakten hoe het zeker niet moet. De geïnterviewden - Dhr. Peter Loubele van Sappi, Dhr. Jos Wathiong van Ford Motor Company en Dhr. Frans Smeulders van Friesland Foods Professional - voor de leerrijke en onderhoudende gesprekken. De vele vrienden die ik maakte en de fijne momenten die onuitwisbaar in de schors van mijn hersenen zijn gekerfd. Zij maakten van het studentenleven een onvergetelijke ervaring.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor de door hen aangeboden kansen, de steun en het rotsvaste geloof. Ook Ronald voor zijn cynische opmerkingen om door te zetten en zijn immer aanwezige en liefdevolle steun die mij door moeilijke tijden heeft geloodsd.

*Nathalie Schepers
Diepenbeek, mei 2005*

DEEL 1: INLEIDING

Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze

1.1 Praktijkprobleem

Het belang van internationalisatie van het bedrijfsleven in een kleine open economie zoals die van België is overduidelijk. Diensten-, handels- en productiebedrijven breiden hun activiteit uit naar het buitenland. Globalisering grijpt in op elk terrein van de samenleving.

Vele vragen rijzen over globalisering. Denk ondermeer aan de dominantie van armere, minder ontwikkelde gebieden door de wereldmacht Amerika, de Europese Unie en Japan. Dit thesisonderzoek focust niet op de voor- en nadelen van globalisering of mogelijke oplossingen van problemen. Hoofddoel is na te gaan welke invloed het globaliseringproces heeft op het bedrijfsleven. Bedrijven moeten rekening houden met economische factoren, zoals populatie, inkomen, consumptiepatroon, prijsniveau, infrastructuur en geografie; politieke factoren, onder andere het heersende politieke systeem, type rechtssysteem en handelsbelemmeringen; het financiële systeem, bijvoorbeeld betalingsgewoonten en voorwaarden voor kredietverlening; mobiliteit en communicatie maar ook culturele factoren zoals taal, religie, geschiedenis en opvoeding. Dit onderzoek legt zich vooral toe op de culturele factor. Internationale managers kunnen culturele diversiteit op diverse wijzen in hun strategie corporeren en zodoende een competitief voordeel ontwikkelen.

Vraag is of managementprocessen aan effectiviteit inboeten zodra een cultuurgrens wordt overschreden wanneer vele multinationale ondernemingen elders in de wereld succesformules hanteren die gegroeid zijn binnen de eigen cultuur. Specifieke culturele invloeden komen zelden aan bod en hoe deze invloeden tot uiting komen al helemaal niet. Deze verhandeling is een bescheiden poging om een beetje licht in dat vergeten, donkere hoekje te werpen. Allicht verschillen managementstijlen over de hele wereld. Via analyse kunnen verbeteringen geïdentificeerd worden in internationale bedrijfsstrategieën, zowel in strategievorming, strategieformulering en strategie-uitvoering.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Hoe kan het management van een multinationale onderneming efficiënt cultuurverschillen overbruggen in tijden van globalisering?

1.3 Deelvragen

In deze eindverhandeling komen volgende deelvragen aan bod:

- 1) Wanneer was voor het eerst sprake van globalisering?
- 2) Wat is de rol van multinationale ondernemingen in het globaliseringproces?
- 3) Waarom breiden bedrijven uit naar het buitenland?
- 4) Wat is het belang van fusies en overnames?
- 5) Welke zijn de voornaamste cultuurindelingen?
- 6) Hoe beïnvloeden verschillende culturen het beslissingsproces?
- 7) Wat is het verschil tussen een multilokale en een globale strategie?
- 8) Hoe kan de personeelsafdeling bijdragen tot succes in het buitenland?
- 9) Wat is de rol van de bedrijfscultuur in een organisatie?
- 10) Hoe kan doeltreffend gecommuniceerd worden in een bedrijf?
- 11) Wat zijn de eigenschappen van een succesvol intercultureel manager?

1.4 Beschrijving en verantwoording van het onderzoeksplan

Om deze eindverhandeling een grondig fundament mee te geven, is een literatuurstudie vereist. Met behulp van elektronische databases werden verschillende boeken opgezocht en geraadpleegd. Hierbij werden de bibliotheek van het LUC, de bibliotheken van toegepaste economische wetenschappen en sociale wetenschappen van de K.U.Leuven, de bibliotheek van UA, de bibliotheek van Xios Hogeschool in Hasselt en de Provinciale Bibliotheek van Hasselt bezocht. Het gebruik van elektronische wetenschappelijke bronnen, zoals EBSCOhost, Web of Science en Current Contents Search leverden ook enkele interessante bijdragen. De

online database Mediargus geeft een overzicht van artikels uit Vlaamse kranten en tijdschriften omtrent het onderwerp *globaliseringsmanagement*. Tevens werden enkele nuttige documenten bekomen met volgende zoekroboten op het internet: Google, Lycos, Yahoo en Altavista.

In bijlage 1 is een lijst opgenomen met gebruikte zoektermen voor elektronische databanken en zoekroboten.

Het tweede deel van het onderzoek omvat het afnemen van niet-gestandaardiseerde diepte-interviews van multinationale ondernemingen in Limburg. Bedoeling is een grondige exploratie van het thema te verkrijgen door de vertegenwoordiging van diverse standpunten en perspectieven. De multinationale ondernemingen schetsen een beeld van de praktijk waarbij zij de behandelde theorieën in de literatuurstudie staven, ontcrachten of bijsturen. De bedrijfsleiders van deze bedrijven in Limburg vormen rechtstreeks betrokkenen met hun persoonlijke, relevante ervaring. De techniek die bij deze interviews gehanteerd wordt, heet *funneling*. Hierbij onderwerpt de interviewer de ondervraagde eerst aan een aantal open, brede vragen waarbij zij eindigt met gerichte vragen.

In semi-gestructureerde interviews heeft de onderzoeker een lijst met te bespreken thema's tot haar beschikking. De verschillende deelvragen hoeven echter niet altijd aan bod te komen, enkel wanneer het van toepassing is. Bijkomende vragen kunnen gesteld worden. Op deze manier is het makkelijk om in te spelen en te anticiperen op wat de geïnterviewde vertelt.

DEEL 2: LITERATUURSTUDIE

Hoofdstuk 2: Globalisering

2.1 Definitie van globalisering

Economisch slaat globalisering op de toenemende verwevenheid van economische processen op wereldschaal. Wat zich uit in een explosieve toename van het volume van de wereldhandel en van de buitenlandse investeringen. Dit heeft te maken met vrijmaking van de wereldhandel en met vrij verkeer van kapitaal, goederen en diensten. Globalisering is de ontwikkeling van mondiale financiële markten, de groei van grensoverschrijdende, multinationale ondernemingen en hun toenemende overheersing op nationale economieën. [Soros George 2002: 7,17]

Sociaal betreft globalisering het mondiaal worden van uiteenlopende verhoudingen: politieke machtsverhoudingen, bedrijfseconomische relaties en praktijken en culturele relaties [Sassen 1999: 9]. Sociale relaties worden relatief onafhankelijk van afstanden en grenzen zodat menselijke activiteiten zich meer gaan afspelen in de wereld dan op één enkele plaats. Globaliseren is optreden op wereldschaal, volgens het neoliberale model. Neoliberalisme wordt gekenmerkt door de vrije-markteconomie. Binnen het neoliberalisme schuift de overheid meer taken en verantwoordelijkheden van zich af naar de markt of het bedrijfsleven. Liberalisering, privatisering en deregulering vormen hierbij de spelregels. Liberalisering betekent het wegnemen van alle belemmeringen voor internationale handel. Privatisering is het overhevelen van economische activiteit van de overheids- naar de privé-sector waarbij de marktkrachten de hele waaier van nationale en internationale economie op lokaal, regionaal en mondiaal niveau regelen. Deregulering houdt in dat de overheid minder normen en maatstaven moet vastleggen.

Antoon Vandeveldel¹ beschrijft globalisering als de uitbouw van wereldwijde communicatienetwerken en economische netwerken. De grote doorbraak van nieuwe informatie- en communicatiemedi, zoals het www / world wide web, televisie, video, satellieten en glasvezelkabels, heeft de actualiteit rond globalisering enorm versterkt. Dit is een element van democratisering en modernisering. Door globalisering ontstaat goedkoop transport, wat leidt tot massatoerisme en een migratiedruk op bedrijven in rijkere landen naar bijvoorbeeld lageloonlanden. Deels heeft globalisering dus ook het vrij verkeer van mensen en kennis tot gevolg of met andere woorden de internationalisering van arbeid.

Globalisering is geen op zichzelf staand globaal economisch systeem dat door eigen wetmatigheden wordt beheerst. *Het globaliseringssysteem of de globaliseringsorganisatie* is onbestaande. Het is ook geen onvermijdelijk of quasi-natuurlijk proces. Het is een bewuste keuze van soevereine staten geweest die via allerhande verdragen doelbewust het grensoverschrijdende verkeer van kapitaal, goederen en informatietechnologie hebben bewerkstelligd. Sommige van die staten hebben de machtsverhoudingen totaal scheef getrokken zodat verdragen gedictieerd worden door de sterkste, zo goed als altijd de Verenigde Staten. Globalisering is een economische begrip met een culturele invulling.

Mondialisering of globalisering is doorgedreven internationalisering van de economie. Er is sprake van uitwisseling tussen nationale economieën die onderling verschillen qua slagkracht. De globale bedrijven zitten verspreid in deze verschillende nationale economieën. Verschillen in welvaart zijn dikwijls nationale verschillen. Het succes van ondernemingen hangt dan in grote mate af van de nationale economie waarin zij gegroeid zijn. Dit geldt evenwel niet voor Amerika en bepaalde andere landen waar enorme verschillen in welvaart bestaan binnen het land zelf. Staten kunnen ondernemingen voordelen bieden die niet op de markt gekocht of verhandeld worden. De nationale economische basis van waaruit de meeste ondernemingen opereren, draagt bij tot hun economische efficiëntie of is verantwoordelijk voor hun economische inefficiëntie. Hierbij gaat het onder meer over de loonkost, infrastructuurvoorzieningen, niveau van het onderwijs, het financiële systeem,

¹ Antoon Vandeveldel is gewoon hoogleraar aan de K.U.Leuven aan het Hoger Instituut voor wijsbegeerte, Departement Wijsbegeerte en hij doet onderzoek aan het Centrum voor Ethiek, sociale en politieke Filosofie en aan het Centrum voor Economie en Ethiek.

technologische vernieuwing, inspanningen op het vlak van onderzoek en ontwikkeling en het machtssysteem. De meeste ondernemingen ontstaan uit een specifieke nationale zakencultuur die de ondernemingen allerlei culturele voordelen biedt in de vorm van een gedeeld referentiekader, een cultuurgebonden sous-entendu als het ware. Zo betalen de Verenigde Staten tien miljard dollar terug aan Boeing onder het mom dat Boeing de voorbije jaren teveel belastingen had moeten betalen. Maar dit diende enkel om de positie van Boeing op te krikken in zijn concurrentiestrijd met Airbus.

De wereld lijkt door toedoen van de meest gesofisticeerde informatie-, communicatie- en transportmiddelen tot de dimensie van een dorp te zijn gereduceerd. De wereld is volgens Marshall McLuhan, een *global village* geworden. Globalisering verwijst naar de ontwikkeling van veelvuldige sociale verbanden en interdependenties die uitstijgen boven het niveau van de natiestaat en die samen het moderne wereldsysteem vormen. Gebeurtenissen, beslissingen en activiteiten hebben in het ene deel van de wereld steeds vaker, sneller en grotere gevolgen voor individuen en gemeenschappen op een geheel ander deel van deze aarde. Hierdoor komt er verspreiding van opvattingen, symbolen en voorstellingen, levensstijlen en modes maar ook van misdaad, vervuiling en verdovende middelen. [van Hoof en Van Ruyseveldt 1996: 467-468] Deze theorie is eveneens vergelijkbaar met de chaostheorie, voor het eerst waargenomen door Edward Lorenz (1995). Hij toonde aan dat het weer de kenmerken heeft van een chaotisch dynamisch systeem waarbij kleine oorzaken in de atmosfeer enorme gevolgen kunnen hebben. Hij beschrijft dit als het vlindereffect, of hoe het fladderen van de vleugels van een vlinder in Brazilië, een tornado kan laten ontstaan in Texas. Achteraf bleek dat de vlinder een fabeldier is, een metafoor waarmee hij wilde benadrukken dat in de atmosfeer kleine storingen, die een kleine verandering brengen in de toestand op een bepaald ogenblik, moeilijk voorspelbare gevolgen kunnen hebben voor het weersverloop. Deze theorie kan doorgetrokken worden naar globalisering; bepaalde kleine beslissingen in een bepaald land, kunnen duizenden kilometers verder een enorme impact hebben.

Computers, glasvezelverbindingen, satellieten en de miniaturisering van de elektronica hebben de productie, verkoop en distributie van goederen en diensten, evenals het mondiale

investeringspatroon, radicaal veranderd. Dankzij verbeteringen in het luchtvrachtvervoer en goedkope scheepvaartverbindingen kunnen bedrijven hun fabrieken en installaties verplaatsen naar landen waar de kosten het laagst zijn. Technologische innovaties en goedkope olie werken deze trend in de hand. De goedkope vervoerstarieven weerspiegelen echter enkel de interne kost van productie, verpakking, marketing, arbeid, leningen en winsten, maar niet de externe kosten door het toegenomen gebruik van fossiele brandstoffen. Het vervoer leidt tot alsmaar meer vervuiling en draagt bij tot de toename van de concentratie van koolzuurgas in de atmosfeer. Deze toename is een belangrijke oorzaak van de opwarming van de aarde en van klimaatveranderingen. De milieukosten worden door het bedrijfsleven veronachtzaamd. Vandaar het belang van hogere overheden die normen bepalen waarbij bedrijven gesanctioneerd worden indien ze deze niet halen.

In onderstaande tabel staan enkele voor- en nadelen van globalisering gevonden in diverse literatuur. Deze lijst is uiteraard niet exhaustief.

Tabel 1: voor- en nadelen van globalisering

VOORDELEN	NADELEN
- wereldwijde groei	- meer ongelijkheid tussen rijke noorden en arme zuiden
- schaalvoordelen	- weinig sociale cohesie
- kostenvoordelen	- hyperconcurrentie
- netwerkvoordelen	- hoge werkloosheid
- leermogelijkheden	- ecologische problematiek: plundering van de natuurlijke bronnen
- toegang tot meer middelen	- toename georganiseerde misdaad
- mogelijkheid tot uitgroei van internationale controle	- afname van de democratie
- meer efficiënte productie	- milieuvervuiling
	- migraties: vrij verkeer van personen
	- culturele vervlakking
	- nieuwe ziekten
	- stress op het werk
	- stijging zelfmoord

Hieronder worden de voornaamste processen van verschillende categorieën van de globalisering omschreven.

Tabel 2: verschillende categorieën van globalisering

Categorie	Voornaamste processen
Globalisering van financiële middelen en kapitaal eigendom	Deregulering van de financiële markten, internationale mobiliteit van het kapitaal, opkomst van fusies.
Globalisering van markten en van commerciële strategieën, ook van de concurrentie	Integratie van handelsactiviteiten op wereldschaal, geïntegreerde operaties in het buitenland, strategische allianties
Globalisering van technologie en kennis	De nieuwe ICT maakt wereldwijde communicatie mogelijk, binnen en buiten de ondernemingen, R&D wordt gedecentraliseerd
Globalisering van cultuur, levenswijze en consumptiepatronen	Overdracht van dominante levenswijze. Egalisering van de consumptiepatronen, machtige media, vrijhandelsvoorwaarden voor culturele producten
Globalisering van regulering en beleid	Minder macht voor de nationale overheden en parlementen, WTO, IMF en Wereldbank krijgen meer inspraak
Globalisering van de politiek, politieke eenwording op wereldniveau	Integratie van wereldsamenlevingen in een globaal politiek en economisch systeem, geleid door een centrale macht. Een nieuwe wereldregering in de maak?
Globalisering van de perceptie en het bewustzijn	Socio-cultureel proces 'Eén aarde, één wereld, allen wereldburgers' De globalistische beweging

Bron: Limits to competition 1994, Groep van Lissabon

2.1.1 Vrij verkeer van arbeid

De ontwikkeling van de moderne, Westerse wetenschapsbeoefening is een zaak van de hele wereld geworden. Wereldwijd is er nood aan hooggeschoolden op technologisch vlak waardoor zich een nieuwe concurrentieslag manifesteert tussen de drie blokken – Verenigde Staten, Europese Unie en Japan – om via legale immigratieformules de beste mensen aan te trekken. De Verenigde Staten proberen met miljarden dollars toponderzoekers over de hele wereld naar Amerika te lokken met *green cards*. Deze dienen om bepaalde categorieën buitenlanders aan te trekken, meestal met een specifieke opleiding. Het is de bedoeling dat zij daar tijdelijk blijven maar ruim drievierde blijft in Amerika, waardoor laatst genoemde in

de spits van de wetenschapsbeoefening zit. Dit fenomeen wordt *braindrain* genoemd en betekent een zwaar verlies aan menselijk kapitaal voor de herkomstlanden. Beter zou zijn dat hooggeschoolden pas worden uitgestuurd op voorwaarde dat ze terugkeren en hun kennis en ervaring in hun eigen land inzetten. De Verenigde Staten hebben al tientallen jaren speciale quota voor hooggeschoolden en hebben deze in 1998 verdubbeld tot 120 000 per jaar. Europa daarentegen gaat hier nog onwennig mee om. Duitsland was de eerste lidstaat om *green cards* uit te schrijven: jaarlijks zouden 50 000 Informatie-Technologie-specialisten worden toegelaten.

2.1.2 Vrij verkeer van kapitaal

Internationale financiële markten spelen voor het eerst een dominante rol vóór de Eerste Wereldoorlog. De internationale kapitaalbewegingen kwamen op gang door de oorlog en door de Grote Depressie van de jaren 1930. De meeste landen voerden aan het einde van de Tweede Wereldoorlog een beleid van strikte regulering van internationale kapitaaltransacties. In 1944 werden het Internationaal Monetair Fonds en de Wereldbank opgericht in Bretton Woods om internationale handel en investeringen te vergemakkelijken. Het systeem van vaste wisselkoersen gaf de wereld vijftientig jaar van min of meer stabiele economische groei. Geleidelijk werden de verschillende controlemechanismen afgeschaft. Gestimuleerd door de oliecrisis in 1973 expandeerden de financiële markten met als thuisbasis de belastingsparadijzen. Aan het begin van de jaren 1980, namen de internationale kapitaalbewegingen verder toe onder Ronald Reagan en Margaret Thatcher. De regering-Reagan in de Verenigde Staten en de regering-Thatcher in Engeland hanteerden als één van hun doelstellingen: het verminderen van de mogelijkheden voor de staat om te interveniëren in de economie. Globalisering was erg geschikt voor dit doel. Afzonderlijke landen moeten elkaar beconcurreren om kapitaal aan te trekken omdat kapitaal een essentieel onderdeel is van productie. Dit ondermijnt echter hun vermogen om het te belasten en te reguleren. De overheid moest daarom het initiatief overlaten aan topmensen uit het bedrijfsleven en de financiële wereld. De globale filosofie was dat bedrijven vrij moesten zijn om hun activiteiten overal ter wereld onder te brengen om kosten terug te dringen en aandeelhoudersrendementen te verhogen. Het zes-stappenplan naar nationale voorspoed

omvatte destijds vrijhandel, ongelimiteerde investeringsmogelijkheden, deregulering, evenwichtige begrotingen, lage inflatie en privatisering van overheidsbedrijven. De financiële markten werden echt mondiaal na de ineenstorting van het communisme in de Sovjet-Unie, begin jaren 1990. [Soros George 2002: 18-20]

Parallel met de opkomst van de vrijhandel in goederen en diensten ging de deregulering van mondiale financiële markten. Banken, verzekeraars en beleggingsmaatschappijen die voorheen uitsluitend op nationale markten mochten opereren, kregen plots alle vrijheid. Ze wilden overtollig kapitaal investeren in alles wat een snelle winst zou opleveren, zonder zich te bekommeren om de gevolgen van hun investeringen voor lokale gemeenschappen of nationale economieën. [Ellwood Wayne 2003: 20-21]

In dit opzicht pleit Barbara Garson (2004) in haar boek *Geld doet de wereld draaien* voor een sterkere regulering van deze kapitaalstromen omdat rijke landen hun invloed bij instellingen als het *Internationaal Monetair Fonds* aangewend hebben om regulerende wetten te vernietigen. Het geld moest makkelijker in en uit landen kunnen vloeien. Gevolg hiervan is dat de banken nu proberen leningen uit te schrijven aan groeibedrijven in het buitenland. Zij zijn constant in de weer om manieren te vinden om het geld te laten stromen waardoor een dynamisch kapitalisme opduikt. De Tobin-taks, een zeer kleine belasting op internationale wisseltransacties uitgevonden door Robin Round in 1978, kan de vrije financiële stroom in Europa enigszins inperken. De opbrengsten van deze tax zouden voor het mondiale ontwikkelingsbudget kunnen gebruikt worden. In China wordt de vrije kapitaalstroom beperkt door de overheid; ondanks de groei is het niet echt mogelijk te speculeren met en/of op de Chinese munt.

De internationale financiële wereld is een mondiaal casino geworden. Beleggers die uit zijn op snelle winsten, zetten de ganse dag door grote geldbedragen in en profiteren van de koersfluctuaties. De Tobin Tax kan de winsten en de prikkels om te speculeren verminderen of elimineren. Het tarief is bewust laag gehouden om geen nadelige invloed uit te oefenen op de handel in goederen en diensten of op langetermijninvesteringen. [Ellwood Wayne 2003: 135-136]

Zoals grote banken in de negentiende eeuw de wet voorschreven in veel landen, of zoals multinationals dat deden tussen 1960 en 1980, zo zijn privé-fondsen op dit moment de machtigste instellingen in veel landen. Het zijn de nieuwe meesters van de wereldfinanciën: de beheerders van pensioenfondsen en investeringsmaatschappijen.

2.2 Ontstaan van globalisering

Globalisering gaat voor een nieuwe term door, maar is niets nieuws onder de zon. Contacten tussen de verste uithoeken van de wereld bestaan eeuwenlang. Vóór de kolonisatie hebben de Chinezen de wereld ongeveer drieduizend jaar draaiende gehouden, van ca 1500 vóór Christus tot ca 1500 na Christus.

Cristóbal Colón, een jonge ambitieuze zeevaarder en avonturier uit Genua, was geobsedeerd door Azië omwille van geruchten over de onmetelijke rijkdom. Hij kon de koning en koningin van Spanje overtuigen om een reis naar het onbekende te financieren over de Stille Oceaan. Eeuwen later wordt Colón bekend als Christoffel Columbus, de beroemde *ontdekker* van Amerika. Deze ontdekking was een misverstand, hij wou aanvankelijk Azië bereiken. Twintig jaar na de ontdekking waren de inheemse volkeren ofwel tot slaaf gemaakt, of zij lagen onder vuur. Globalisering was, zelfs toen al, in een snel tempo van een onschuldig proces van interculturele uitwisseling ontaard in een onaangenaam gevecht over voorspoed en macht. Uiteindelijk koloniseerden Europeanen het grootste deel van het nieuwe land ten noorden en ten zuiden van de Caraïbische Zee, op zoek naar zilver en goud. De reis van Columbus opende de deur voor 450 jaar Europees kolonialisme. Dit eeuwenlange imperiale tijdperk maakte de grond rijp voor de hedendaagse mondiale economie. Globalisering is geworteld in de geschiedenis van het kolonialisme. Tussen 1600 en 1800 werden de rijkdommen uit Latijns-Amerika de voornaamste financieringsbron voor de Europese Industriële Revolutie. De Engelsen, Fransen, Nederlanders, Spanjaarden, Portugezen, Belgen, Duitsers en later de Amerikanen namen bezit van het grootste deel van de derde wereld en van Australië, Nieuw-Zeeland en Noord-Amerika. Bedoeling was deze landen voor te bereiden op de vestiging van

Europese kolonisten en in andere gebieden voor de ontwikkeling van nieuwe afzetmarkten uit puur winstbejag. In de jaren zestig en zeventig van de negentiende eeuw bloeide de wereldhandel, dit was een gouden tijdperk voor de internationale handel. Aan het eind van de negentiende eeuw waren de kapitaaloverdrachten van het Noorden naar het Zuiden zelfs groter dan aan het eind van de twintigste eeuw. Dit was een gevolg van de investeringen in spoorlijnen, wegen, havens, stuwdammen en steden in deze landen.

De oprichting van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) en de West-Indische Compagnie (WIC) in de zeventiende eeuw was aanleiding voor een geleidelijke mondialisering of globalisering van de handel. In de late middeleeuwen kwam het handelskapitalisme op in Europa en eveneens de strijd om de handelsroutes op wereldschaal, zoals hierboven omschreven. Rond 1800 ontstond het industriële kapitalisme waarbij culturen wereldwijd beïnvloed en doordrongen werden. Vanaf de negentiende eeuw begonnen enkele aspecten van globalisering, eerst internationale handel en migratie en nadien ook financiële globalisering, een wezenlijke impact te hebben op de wereldeconomie. Tegen het begin van de twintigste eeuw waren bijna alle continenten in het kapitalistisch wereldsysteem opgenomen, als heersers of kolonies. In de loop van de twintigste eeuw is de hele wereld betrokken geraakt bij het proces van globalisering en de invloed ervan is veel sterker geworden in vergelijking met vorige eeuwen. Vanaf 1870 wordt gesproken over drie globaliseringsgolven [Levy-Livermore Amnon 1998: 1-22].

2.2.1 Eerste globaliseringsgolf

De eerste globaliseringgolf vond plaats in de periode 1870-1914. Het aandeel van export in de wereldproductie nam fors toe door de verlagingen van tariefbarrières en nieuwe technologieën in transport, zoals spoorwegen en stoomschepen. Deze golf werd gekenmerkt door de Gouden Standaard², Groot-Brittannië als de hegemonistische economische macht, technologische vooruitgang in industrie / communicatie / transport, een nieuwe opwelling van Europees kolonialisme in Afrika en Azië en de opkomst van het Taylorisme. Het

² De Gouden Standaard is een geldstelsel waarbij de waarde van de geldeenheid wettelijk gelijk is aan een bepaald gewicht aan goud van een zeker gehalte. Goud heeft hierbij een vaste officiële prijs.

Taylorisme, een theorie van Frederic Winslow Taylor (°1856 - †1915), handelt over arbeidsanalyse. Hij beweert dat de verhoging van efficiëntie en productiviteit de belangen van de werkgevers, namelijk vermindering van productiekosten, en van werknemers, met name loonstijging, diende.

Tijdens deze periode van Industriële Revolutie was er sprake van een liberale economie met als kenmerken een zeer vrije internationale handel met weinig of geen tarieven op voedingsproducten en grondstoffen en uiterst vrije kapitaal-en arbeidskrachtstromen. Maar de Industriële Revolutie maakte een duidelijk onderscheid tussen de ontwikkelde industrielanden en de niet-geïndustrialiseerde, voornamelijk van landbouw afhankende, ontwikkelingslanden. De Eerste Wereldoorlog stelt een einde aan deze eerste golf. [Levy-Livermore Amnon 1998: 1-5] [Oman Charles 1996: 5-18]

2.2.2 Tweede globaliseringsgolf

De tweede globaliseringsgolf werd voorafgegaan door de Grote Depressie van de jaren 1930 dewelke een trage groei met zich meebracht, gekenmerkt door economisch instabiliteit en een restrictief handelsregime. Tijdens dit Interbellum kende de globaliseringbeweging een sterke terugval. De golf zelf, gesitueerd in het postbellum van 1945 tot 1980, is verbonden met de handelsliberalisering in het kader van de General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). Te midden van de Tweede Wereldoorlog groeide het besef dat de vooruitgang te zwaar afgeremd werd en dat de beweging opnieuw in gang getrokken moest worden. De oprichting van enkele internationale instellingen, IMF, de Wereldbank, GATT (zie bijlage 2) waren een uiting van dit besef. Tijdens de gouden jaren 1950 en 1960 floreerde de economie, zowel in ontwikkelde landen als ontwikkelingslanden. De Verenigde Staten werden wereldleider met de dollar als internationaal betaalmiddel. Typerend voor begin 1970 was de opkomst van multinationale ondernemingen en de groei van buitenlandse directe investeringen door Amerikaanse bedrijven. [Levy-Livermore Amnon 1998: 11-19]

2.2.3 Derde globaliseringsgolf

De derde golf loopt vanaf ongeveer 1980 en verschilt van de vorige doordat een reeks ontwikkelingslanden meer betrokken raken en omdat ook kapitaalstromen nu sterk geïnternationaliseerd raken. Het grote verschil is dat vroeger arbeid naar kapitaal ging, zoals migraties naar Verenigde Staten en Australië, en nu het kapitaal naar arbeid gaat met veel beperkingen op de arbeidsstroom. Begrippen die centraal staan zijn onder meer de snelle groei van de Aziatische tijgers³, de enorme vooruitgang in informatie- en communicatietechnologie en de val van het communisme. De Glasnost en Perestrojka van Michail Gorbatsjov in 1987, om de planeconomie terug recht te trekken, hebben het uiteenvallen van de Sovjet-Unie en het communisme niet kunnen beletten. [Levy-Livermore Amnon 1998: 19-22]

Bij de totstandkoming van de derde globaliseringsgolf spelen deregulering, ontwikkeling en verspreiding van nieuwe technologieën, financiële globalisering, beleidsoriëntering van ontwikkelingslanden en globalisering van bedrijfsactiviteiten een prominente rol. Deregulering voltrok zich voornamelijk op financiële diensten, communicatie en transport. De *invisible hand* zou voor een economisch ideaal zorgen met zo weinig mogelijk staatsinterventies. Dit systeem heeft de concurrentie doen toenemen, de prijzen doen dalen en de kwaliteit van transport verbeterd. De technologische vooruitgang heeft tot een sterke daling van de kosten, tijd en complexiteit geleid. Financiële globalisering heeft gezorgd voor een meer efficiënte financiële markt. Landen die echter niet beschikken over goed functionerende financiële markten lopen investeringen mis. Ontwikkelingslanden zijn overgegaan van op zichzelf gerichte groeistrategieën naar meer exportgeoriënteerde industrialisatiestrategieën. Deze strategie ging meestal gepaard met een politieke democratisering. De globalisering van bedrijfsactiviteiten uitte zich in een groei van buitenlandse directe investeringen binnen de ontwikkelde landen. [Oman 1996: 11-17]

³ De Aziatische Tijgers is een bijnaam die in de jaren 1980 en 1990 gegeven wordt aan vier landen in Azië: Singapore, Zuid-Korea, Hong Kong en Taiwan, vanwege hun snelle economische ontwikkeling. In 1998 kwam hier een eind aan.

Globalisering vandaag is de laatste fase van een historisch proces van groei en ontwikkeling van het kapitalistische wereldsysteem. De ondernemingen hebben zich grondig gereorganiseerd in functie van hun winststreven en hun concurrentiepositie in de economie.

2.3 Stedelijke regio's

De identiteit van mensen is niet meer als vanouds verankerd en ingebed door veranderingen in organisatie en ruimtelijke structuur. Door globalisering zijn *global cities* of wereldsteden ontstaan. Dit zijn steden die in het geleidelijke proces van globalisering van sociale, economische en culturele verhoudingen een cruciale rol spelen als knooppunt van macht, handel, communicatie en cultuur. Als voorbeeld kunnen onder andere de steden New York, Londen, Shanghai, Tokio, Parijs en Mexico vooropgesteld worden. De eenentwintigste eeuw zou zo de eeuw van de stedelijke regio's kunnen zijn. Zij vormen de thuisbasis voor de machtigste bedrijven, de belangrijkste politieke, economische, juridische en culturele instellingen. De economische globalisering vindt plaats in groot-stedelijke regio's, strategische plaatsen met een concentratie van bestuursorganen, wereldmarkten, productieplaatsen maar vooral ook mensen voor de nieuwe hoogontwikkelde informatie-industrie. Zo speelt een groot deel van de Belgische economie zich af in Brussel, met de zetel van de NAVO en tal van belangrijke Europese en internationale organisaties. De steden blijken een concentratiepunt van diversiteit. Grote ondernemingen vormen een dominante cultuur. Maar daarbuiten zijn er ook veel andere culturen en identiteiten die hun stempel drukken op de economische ruimte. Doordat de macht van de grote ondernemingen deze culturen en identiteiten afficheert als *het andere*, worden zij beschouwd als minderwaardig. De grote concentratie van economische macht, met een mengelmoes van *het andere*, leidt tot het inzicht dat globalisering zich niet enkel voordoet in termen van kapitaal, zoals internationaal geldwezen, telecommunicatie en informatiestromen, maar ook in termen van mensen en culturen. [Sassen 1999: 11, 120-141]

Hoofdstuk 3: Multinationale ondernemingen (MNO's)

3.1 Definitie van MNO's

Multinationale ondernemingen zijn grote bedrijven die in verschillende landen fabrieken en bedrijven hebben en hun producten afzetten in vele landen. In deze onderneming staan de verrichtingen met het buitenland op dezelfde voet als de binnenlandse verrichtingen. Nationale grenzen worden genegeerd bij middelenallocatie maar de leiding van het bedrijf blijft sterk in handen van personen uit het land van oorsprong. (Matthyssens Paul 2004: 11) Volgens Bartlett en Ghoshal (1998:) impliceren multinationale ondernemingen een decentralisatie van strategie, management en besluitvorming naar overzeese vestigingen. Vestigingen die in andere landen opereren, hebben dus een zekere autonomie waarbij ze de strategie kunnen aanpassen aan lokale vereisten.

Multinationale ondernemingen (MNO's) hebben de basis gelegd van de globalisatie van de wereldeconomie waarin zij een blijvende voortrekkersrol spelen. MNO's deden dat aanvankelijk door de uitbouw van een grensoverschrijdende organisatiestructuur, en later door het afsluiten van allerlei strategische allianties, die hun expanderende netwerk nog veel omvattender maakten. Een steeds groter gedeelte van de internationale handel verloopt binnen de multinationale groepen. Dit wil zeggen tussen hoofdkantoor en dochterondernemingen. De voortschrijdende globalisatie van de ondernemingsactiviteiten heeft onder andere tot gevolg dat MNO's enerzijds meer *footloose*, vrij om te doen wat men wil, worden en dus onderhevig zijn aan delokalisatie wanneer de economische omstandigheden wijzigen. Anderzijds worden MNO's ook meer gevoelig voor promotiegerichte investeringsstimuli van de nationale overheden. [Cuyvers, Embrechts en Rayp 2002: 174]

In literatuur en actualiteit worden internationale, multinationale, transnationale en globale bedrijven dikwijls door elkaar gebruikt. Aangezien dit voor verwarring zorgt, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen deze begrippen. *Multinationale ondernemingen* zijn hierboven uitgebreid besproken. *Internationale ondernemingen* opereren doorgaans in meer

dan één land. De uitbreiding naar het buitenland gebeurt stapsgewijs, er komt telkens een land bij. De verrichtingen worden gecentraliseerd in een afzonderlijke afdeling dewelke bereidt is elke mogelijke strategie aan te wenden om vreemde markten binnen te dringen. De *globale onderneming* verspreidt zijn activiteiten over een groot aantal landen waarbij ze één strategie aanwendt. De bedrijfsstrategie wordt centraal bepaald en de vestigingen beschikken over weinig autonomie in hun acties. De onderneming wil identieke markten aanspreken in verschillende landen met behulp van een wereldomspannend beleid waarbij ze in functie van kostenefficiëntie gelijkenissen qua behoeften tussen markten en verschillen in kosten van productiefactoren benut. Een *transnationale onderneming* breidt zijn activiteiten uit over nationale grenzen met veranderende coördinatie, integratie en lokale differentiatie van strategie, afhankelijk van marktcondities. De leiding is in handen van managers met verschillende nationaliteiten waardoor de beslissingen niet louter nationaal geïnspireerd zijn. [Stonehouse, Campbell, Hamill en Purdie 2003: 4] [Matthyssens Paul 2003: 11-12]

3.2 Globalisering en het bedrijfsleven

Reeds omstreeks 1890-1910 vond een eerste grote expansie plaats van bedrijven. In de jaren 1970 kwam de expansie van MNO's echt op gang. Zij werden vaak vergeleken met octopussen, omdat zij allerlei filialen hadden die allemaal afhankelijk waren van hetzelfde centrum, waar de algemene strategie werd uitgedacht en waar de opdrachten werden verdeeld. De *global company* van vandaag heeft geen kern meer; het is een organisme zonder lijf of hart geworden. Bedrijven zijn netwerken met filialen over de hele wereld, met centraal: productiviteit, winst en dividenden. Zo kan een Franse firma geld lenen in Zwitserland, onderzoekscentra in Duitsland installeren, machines in Zuid-Korea kopen, fabrieken in China neerzetten, marketing- en publiciteitscampagnes in Italië laten uitvoeren, verkopen aan de Verenigde Staten en handelsfondsen hebben in Polen, Marokko en Mexico. Een dergelijke firma verliest niet alleen haar nationaliteit maar ook haar eigenheid als zij zich enkel door hebzucht laat leiden.

3.2.1 Delokalisering

Door delokalisering en constante verhoging van de totale productiviteit wil het wereldbedrijf zoveel mogelijk winst maken. Daarom produceert het in landen waar de lonen het laagste zijn en het verkoopt waar de levensstandaard het hoogst is. Voornamelijk in het Zuiden en in China profiteren de fabrieken van zeer goedkope arbeidskracht. In het Noorden leiden automatisering, robotisering en nieuwe werkschema's tot massale ontslagen of *downsizing*. De bedrijven in kwestie zijn eigenlijk *triade bedrijven*, omdat zij hoofdzakelijk de economische dominante driehoek op de wereld beslaan: Noord-Amerika, West-Europa en Zuidoost-Azië. Dit fenomeen wordt ook wel triadisering genoemd. De wereldeconomie leidt aldus tot een grote kloof tussen deze drie, steeds rijker wordende polen en de andere landen die steeds armer worden en niet kunnen volgen. Zo formuleert Rik Coolsaet⁴ dat de komende vijftig jaar de wereld door een aantal regionale machtsblokken zal worden beheerst: Amerika, de Europese Unie, China en Japan.

Adam Smith (°1723 - †1790) was er van overtuigd dat markten het doelmatigst functioneren als er sprake is van gelijkheid tussen kopers en verkopers en als noch de koper, noch de verkoper de marktprijs kunnen beïnvloeden. Hierdoor konden alle betrokken partijen een redelijk rendement boeken en zou de samenleving profiteren door een optimaal gebruik van natuurlijke en menselijke hulpbronnen. Smith geloofde dat kapitaal het best lokaal geïnvesteerd kon worden, zodat eigenaars konden zien wat er met hun investeringen gebeurde en zich konden bemoeien met het gebruik ervan. Deze eigenaars hadden dan een persoonlijk belang bij het goede verloop van de kleine ondernemingen die zo ontstonden. De wereld waarin we nu leven is echter verschillend. De mondiale economie wordt gedomineerd door grote ondernemingen zonder lokale of nationale wortels en bestuurd door beleggingsinstellingen en *holding companies*. [Soros George 2002: 18-20]

⁴ Prof dr. Rik Coolsaet is hoofddocent Internationale politiek aan de Universiteit Gent en Directeur van het Departement Veiligheid & Global Governance aan het Koninklijk Instituut voor Internationale Betrekkingen (Brussel). Eerder was hij werkzaam op het Belgische ministerie van Defensie en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Zijn huidige onderzoek spitst zich toe op de langetermijntrends in de internationale politiek en op het terrorisme.

3.2.2 Internationale instellingen

Een wereldeconomie wordt op zich niet bepaald door kapitaal, werk of grondstoffen, wat tot geconsolideerde en geprolongeerde macht kan leiden. Alleen een optimale verhouding tussen deze drie factoren en ondernemingszin draagt bij tot een goeddraaiende economie. Wereldbedrijven hebben alle vrijheid van handelen aangezien er geen internationale politiek, economische of juridische instellingen zijn die hun gedrag kunnen of zelfs durven corrigeren of reglementeren. Zo is de internationale samenwerking tussen vakbonden hopeloos achterop bij internationale connecties van bedrijven.

De grote economische instanties – het Internationaal Monetair Fonds, de Wereldbank – gaan door een structurele crisis. De globalisering van de economie heeft deze organisaties die aan het eind van de Tweede Wereldoorlog werden opgericht, uit evenwicht gebracht. Hoewel ze zelf globalisering veroorzaakt hebben door de invloed van grote bedrijven te bevorderen. General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) staarde zich blind op douanerechten en had geen zicht meer op de eigenlijke problemen en leek na de ronde van Uruguay zo murw geslagen dat in 1995 de Wereldhandelsorganisatie (WHO) hieruit werd opgericht. De bestaande internationale financiële- en handelsinstellingen hebben hun tekortkomingen, zoals op het vlak van sociale materies. Ze zijn nochtans belangrijk aangezien zij het internationaal debat voeren en tevens een invloed hebben op internationale verhoudingen. Internationale hulp moet de economische, sociale en politieke vooruitgang in afzonderlijke landen bevorderen. Dit vereist in de eerste plaats het bevorderen van een beter bestuur. Het gaat niet enkel om een efficiënte en eerlijke centrale en lokale overheid en een onafhankelijke en betrouwbare rechterlijke macht. Het handhaven van recht en orde en een juiste relatie tussen publieke en particuliere terreinen zijn essentieel. Zo ontstaat een samenleving die niet wordt overheerst door de staat, een particuliere sector die niet onder één hoedje speelt met de regering en een maatschappelijk middenveld waarnaar geluisterd wordt. De meest geschikte vorm hiervoor, verschilt van land tot land; de Westerse democratie is niet het enige model. Het is echter belangrijk om universeel geldende principes van vrijheid en mensenrechten te respecteren, zoals vrijheid van meningsuiting, vrijheid van vereniging en respect voor minderheden. Internationale regels dienen opgelegd te worden

maar het is heel moeilijk overeenstemming te bereiken over internationale verdragen, en nog moeilijker de naleving ervan af te dwingen. [Soros George 2002: 71-73]

3.3 Motieven voor productie in het buitenland

Buitenlandse directe investeringen (BDI) zijn onlosmakelijk verbonden met de activiteit van multinationale ondernemingen (MNO's) en productie in het buitenland.

Directe buitenlandse investeringen zijn een goede indicatie van het globaliseringproces. Zij maken onderdeel uit van de grote kapitaalstromen die de wereld rond gaan en zeggen iets over het vertrouwen in de nationale economieën en de groei hiervan. De buitenlandse directe investeringen kunnen worden ingedeeld in twee groepen: de horizontale buitenlandse directe investeringen en de verticale buitenlandse directe investeringen. De horizontale investeringen hebben als doel bepaalde producten of diensten te produceren, zowel in de Belgische moederonderneming als in de buitenlandse dochteronderneming. Verticale investeringen daarentegen betekent dat de productie van een goed of dienst ingedeeld wordt in verschillende fasen die in verschillende landen plaatsvinden. Een groot deel van deze buitenlandse investeringen bestaat bijvoorbeeld uit het uitkopen van overheidsbedrijven, het aanschaffen van aandelen in lokale bedrijven of het financieren van fusies en overnames. Dit leidt echter niet altijd tot nieuwe productieve activiteiten. Soms kan er zelfs sprake zijn van een arbeidsplaatsinkrimping wanneer de fusies zijn afgerond. Hogere investeringen in het buitenland kunnen leiden tot het weglekken van buitenlandse valuta, omdat multinationals hun winsten naar hun overzeese hoofdkwartieren wegsluizen. Nationale overheden moeten daarom die investeringen selecteren die een voordeel opleveren voor hun burgers. Nadelen ontstaan wanneer de BDI's enkel gebruikt worden voor speculatieve doeleinden. Echter, vaak kunnen overheden geen invloed meer uitoefenen op de kwaliteit van de investeringen door de ondertekening van vrijhandelsverdragen en bilaterale handelsovereenkomsten. Hierdoor komt hun soevereiniteit in het gedrang. Buitenlandse investeerders kiezen niet automatisch voor bepaalde landen omdat die hun regelgeving versoepeld hebben. Het grote geld gaat

naar plaatsen waar de veiligste omstandigheden heersen en waar de kans op snelle winsten het grootst is. [Ellwood Wayne 2003: 67-68]

Ruwweg gesteld kunnen vier types van MNO's onderscheiden worden. Hierbij moet bedacht worden dat de motieven voor individuele MNO's kunnen wijzigen met hun levensloop en hun graad van internationalisering.

Het eerste motief zijn de *resources-zoekers* of middelen-zoekers. Diverse MNO's worden in hun buitenlandse activiteit gemotiveerd door het verlangen om aldaar middelen te verwerven tegen een lagere reële kost dan in hun moederland. Zij zullen investeren in de landen waar deze *resources* te vinden zijn en hun buitenlandse productie exporteren naar de industrielanden (zij het niet uitsluitend). De gezochte middelen kunnen verschillende vormen aannemen, zoals grondstoffen en landbouwproducten, goedkope en gemotiveerde arbeidskrachten, technologische capaciteit en management- of marketing-expertise. Eerstgenoemde *resources* vormden het motief voor de buitenlandse investeringen van de koloniale mogendheden in de negentiende eeuw. De tweede categorie *resources* verklaren de BDI van industrielanden in de zich industrialiserende ontwikkelingslanden. Laatstgenoemde *resources* zijn bijzonder gegeerd door de MNO's van Taiwan, Zuid-Korea en India en hebben hen aangezet tot het opzetten van dochterondernemingen of het aangaan van strategische allianties in de Europese Unie of de Verenigde Staten.

Andere MNO's investeren in bepaalde landen omwille van bestaande lokale of regionale marktpotentialiteiten, de *markt-zoekers*. Veelal werden de betrokken landen door deze MNO's reeds bevoorrad via zuivere exporten. Een aantal factoren kunnen dergelijke MNO's dan aanzetten tot productie ter plaatse. Zoals bestaande of nieuwe handelsbelemmeringen, of de groei van de betrokken markt die winstgevende productie ter plaatse rechtvaardigt. Andere redenen zijn dat belangrijke concurrenten in de betrokken markten investeren, zodat men moet volgen (cf de transitie-economieën van Oost-Europa en Azië in de jaren 1990), of dat de producten moeten aangepast worden aan de lokale markt. Omvangrijke transportkosten kunnen het winstgevender maken lokaal te produceren eerder dan in het moederland, en vervolgens te exporteren. De dochtermaatschappijen van *markt-zoekers* produceren normaal gelijkaardige producten als de moedermaatschappij, zij het met een beperkter assortiment.

Deze producten zullen verkocht worden in het land waar de respectieve dochtermaatschappijen ze produceren, of in nabijgelegen landen.

MNO's die in het verleden geleid werden in hun BDI door het motief *resources* en *markt*, worden op een bepaald ogenblik geconfronteerd met de noodzaak om de structuur van hun internationale operaties te vereenvoudigen en te rationaliseren. Daarom zal de productie in een beperkt aantal locaties worden geconcentreerd zodat toch vele markten kunnen bevoorrad worden. Hierdoor worden de productiekosten gedrukt, kunnen schaalopbrengsten gerealiseerd worden en wordt de communicatiestructuur binnen de groep eenvoudiger. Deze groep van MNO's worden de *efficiëntie-zoekers* genoemd. De BDI van deze groep wordt onderverdeeld in twee groepen. De eerste groep maakt gebruik van de bestaande verschillen in de factorbeschikbaarheden tussen landen zodat de arbeidsintensieve productieprocessen geconcentreerd worden in de arbeidsovervloedige gastlanden, terwijl de kapitaal- en technologie-intensieve productie geschiedt in de kapitaal- en technologie-rijke landen. De tweede vorm van BDI gebeurt eerder in landen met gelijkaardige economische structuren en inkomensniveaus; in plaats van in landen met verschillende factorbeschikbaarheden, teneinde te profiteren van schaalvoordelen.

Een vierde en laatste groep zijn de *strategische-activa-zoekers*. MNO's trachten meer en meer hun lange-termijn strategische doelstellingen, voornamelijk behoud of verbetering van hun internationale competitieve positie, te verwezenlijken door ondernemingen in het buitenland geheel of gedeeltelijk over te nemen of er een *joint venture* mee aan te gaan. Niet enkel de BDI van reeds lang bestaande MNO's kan hierdoor worden gemotiveerd, maar ook deze van nieuwkomers die door dergelijke overnamen concurrentiële sterkte in een niet-vertrouwde markt wensen te verwerven. Hun redenen zijn niet zozeer gebruik te maken van de *resources* van de overgenomen ondernemingen, dan wel te beletten dat hun rivalen de betrokken ondernemingen zouden verwerven. Ondanks deze negatieve motivatie voor verwerving, mag worden verwacht dat deze bepaalde voordelen voor de multinationale groep zal opleveren door toegang tot nieuwe markten, synergieën inzake onderzoek en ontwikkeling en betere risicospreiding. [Cuyvers ea. 2002:161-162]

3.4 Globaliseringsdrijvers

Vergelijkbaar met de motieven om de productie naar het buitenland te verplaatsen uit de vorige paragraaf, zijn de globaliseringsdrijvers die de nood aan een globale strategie aanwakkeren. Deze globaliseringsdrijvers kunnen worden ingedeeld in vier categorieën.

De *marktglobaliseringsdrijver* is afhankelijk van consumentengedrag, structuur van de distributiekanaalen en soort marketing in de industrie. *Kostendrijvers* worden bepaald door de spaarzaamheid van een onderneming. De *overheidsglobaliseringsdrijvers* worden bepaald door regels die zijn opgelegd door de overheid. Acties van concurrenten worden gevat in *concurrentiedrijvers*. Elke groep van drijvers kan verschillen naargelang de sector waarin een onderneming zich bevindt en kunnen veranderen met de tijd. Hierdoor hebben bepaalde sectoren meer globaliseringspotentieel dan andere maar dit kan veranderen.

In tabel staat een overzicht van de recente veranderingen in deze globaliseringdrijvers. [Yip 2003: 9-12]

Tabel 3: recente veranderingen in globaliseringdrijvers

Marktdrijvers	<ul style="list-style-type: none">- in geïndustrialiseerde landen convergeert het inkomen per capita- convergentie van leefwijzen en smaken, cf. McDonald's- creatie van globale consumenten door toegenomen toerisme- organisaties die zich als globale consumenten gaan gedragen- groei van globale en regionale kanalen, cf. Carrefour in Frankrijk aanwezig in 31 landen in 2001, Metro in Duitsland in 21 landen- ontstaan van wereldmerken, cf. Coca-Cola, Levi's, Microsoft- drang naar globale reclame en advertenties- verspreiding van globale en regionale mediakanalen, cf. CNN, MTV
Kostendrijvers	<ul style="list-style-type: none">- drang naar schaalvoordelen- versnelde technologische innovaties- voordelen in transport, cf. gebruik van FedEx om dringende leveringen van de ene naar de andere plaats te brengen- opkomst van nieuwe industrialiserende landen met productieve geschiktheid en lage arbeidskosten, cf. China, India en Indonesië
Overheidsdrijvers	<ul style="list-style-type: none">- vermindering van tariefbarrières, cf. NAFTA

	<ul style="list-style-type: none">- vermindering van non-tariefbarrières, cf. geleidelijke opening van markten in Japan- creatie van handelsblokken, cf. Europese Unie- versterking van wereldhandelsorganisaties- afname van de overheid als producent of consument- privatiseringen in staten die voorheen door de staat gedomineerd werden, cf. Latijns-Amerika- verschuiving van gesloten, communistische systemen naar een meer open systeem, cf. Oost-Europa en Rusland- toegenomen deelname van China en India in de globale economie
Concurrentiedrijvers	<ul style="list-style-type: none">- permanente toename van de wereldhandel- alsmear meer landen die fundamenteel terrein winnen, cf. Japan- toegenomen eigendom van ondernemingen door buitenlandse overnemers- groei van nieuwe concurrenten die ook globale spelers willen worden, cf. Japanse bedrijven in de jaren 1970, Koreaanse bedrijven in de jaren 1980, Taiwanese in jaren '90, Chinese in 2000 en wellicht Indische bedrijven in 2010- toename van geboren globale Internetbedrijven- groei van globale netwerken die landen onderling afhankelijk maken in bepaalde sectoren, cf. elektronica- meer bedrijven die globaal centraliseren in plaats van nationaal- stijging van het aantal strategische allianties wereldwijd
Andere drijvers	<ul style="list-style-type: none">- revolutie in informatie en communicatie- globalisering van financiële markten- verbeteringen in zakenreizen

Bron: Yip 2003: 11-12

3.5 Eclectisch paradigma van John H. Dunning

Het eclecticisch paradigma van John H. Dunning biedt de meest complete reeks van verklaringen voor de activiteiten van MNO's. Dunning beweert dat een bepaald deel van de wereldproductie geproduceerd wordt volgens de theorie van de relatieve factorbeschikbaarheden of de Heckscher-Ohlin theorie. Volgens dit theorema heeft een land een comparatief voordeel in het product waarin de overvloedige productiefactor intensief in het productieproces wordt aangewend ten opzichte van het buitenland en ten opzichte van het andere product. Het product waarin een land een comparatief voordeel heeft, zal door dat land worden uitgevoerd. Zo zal een arbeidsintensief product als kleding uitgevoerd

worden door een land met relatief veel arbeid en relatief weinig kapitaal. Verder beweert Dunning dat bepaalde marktimperfecties de eigendom over deze goederen verklaren, alsook waarom de ruimtelijke spreiding van de productie van het andere deel van de wereldproductie gebeurt op basis van *resources* die niet voor alle ondernemingen even beschikbaar zijn. Marktstructuur, transactiekosten en managementstrategieën worden dan belangrijke verklaringen voor de internationale economische activiteit.

Opdat een onderneming zich in internationale productie zou engageren, moet aan vier opeenvolgende voorwaarden worden voldaan. De eerste voorwaarde houdt in dat de onderneming moet beschikken over lange-termijn eigendom-specifieke voordelen of *ownership-specific advantages*, de zogenaamde *O-voordelen*, ten opzichte van ondernemingen met andere nationaliteiten op de markt die zij bedient of voornemens is te bedienen. De multinationale onderneming ondervindt namelijk wat tegenkantingen van de lokale overheid in het land waar ze zich vestigt omdat ze in de eerste plaats wordt gezien als een indringer die de lokale ondernemingen kan ontwrichten. Daarom moet de onderneming een voordeel kunnen bieden waarover lokale bedrijven niet beschikken. Dit vereist dat er marktimperfecties bestaan voor goederen, factorinputs of kapitaal. Stephen Hymer ondersteunt deze hypothese en beweert dat marktimperfecties voorwaarde zijn voor buitenlandse directe investeringen. Het eclecticisch paradigma bestempelt deze als *O-voordelen*, die de vorm aannemen van ontastbare activa zoals productinnovaties (merknamen, patenten, *copyrights*), marketingsystemen, knowhow en exclusieve of bevoorrechte toegang tot gespecialiseerde arbeid. De betreffende voordelen en het gebruik dat ervan gemaakt wordt, worden verondersteld de capaciteit tot rijkdomcreatie van de onderneming te vergroten. Deze *O-voordelen* leiden tot buitenlandse directe investeringen op voorwaarde dat ze zeer bedrijfsspecifiek zijn, moeilijk te kopiëren en gemakkelijk over te dragen naar buitenlandse vestigingen. Zonder die voordelen is het niet zeker dat de multinationale onderneming zijn voordeel ten opzichte van lokale onderneming in stand kan houden.

Veronderstellend dat aan de eerste voorwaarde wordt voldaan, moet de onderneming in kwestie het in haar belang vinden om haar *O-voordelen* zelf aan te wenden. Eerder dan de

voordelen of het gebruik ervan te verkopen aan buitenlandse ondernemingen. Hiertoe zal de onderneming beslissen ingeval marktinternalisatie-voordelen, *market internalization advantages* of *I-voordelen* aanwezig zijn. Dergelijke *I-voordelen* zijn een gevolg van een grotere organisatorische efficiëntie van hiërarchieën ten opzichte van de markt. Het zijn gebonden ondernemingen of divisies van ondernemingen die buiten de markt transacties afsluiten. De mogelijkheid om een monopolistische macht uit te oefenen over de activa onder het beheer van de onderneming in kwestie vormt ook een *I-voordeel*. Dankzij deze voordelen is het mogelijk schaalvoordelen te realiseren en te behouden. Ook is het hierdoor mogelijk leveranciers te controleren zodat een tijdige en goedkope levering van benodigde inputs gegarandeerd kan worden. Dit biedt op zijn beurt zekerheid inzake de kwaliteit van de eindproducten. *I-voordelen* reduceren zoek- en onderhandelingskosten, contractbreuk- en litigatiekosten. Door internalisatie kunnen bedrijven hun voordeel halen uit grensoverschrijdende verschillen in belastingssystemen en andere interne strategieën omtrent belastingplanning die niet beschikbaar zijn voor externe marktdeelnemers.

Indien voldaan werd aan de eerste twee voorwaarden, moeten de globale belangen van de onderneming gediend worden door *O-voordelen* in een vreemde locatie te creëren of te gebruiken. Aldus zullen bepaalde landen over locatie-specifieke voordelen, *location-specific advantages* of *L-voordelen* beschikken en andere landen niet. Tot deze *L-voordelen* kunnen onder meer worden gerekend: *resource*-beschikbaarheden, hoge arbeidsproductiviteit, lage lonen, marktpotentieel, inputprijzen, kwaliteit en productiviteit van de benodigde inputs, infrastructuur inzake transport en communicatie, financiële tegemoetkomingen voor buitenlandse investeerders, overheidsbeleid en culturele en ideologische factoren zoals de werkeethiek van de lokale arbeiders.

De onderneming moet overtuigd zijn dat buitenlandse productie consistent is met de langetermijn managementstrategie indien aan bovenstaande voorwaarden voldaan wordt.

Op basis hiervan kan nu worden voorspeld dat hoe meer ondernemingen van een bepaald land A ten opzichte van die van andere landen beschikken over *O-voordelen*, hoe groter de aansporing om het gebruik van deze voordelen te internaliseren eerder dan te externaliseren,

hoe meer deze ondernemingen het in hun belang achten om deze in het buitenland te benutten, dus des te meer zal het land A een uitvloeijing van BDI kennen. Anderzijds zal een land B waar de omgekeerde situatie geldt, BDI aantrekken. In een dynamische context kan worden gesteld dat wijzigingen in de netto BDI-stroom van een land moeten worden verklaard uit wijzigingen in de *O-voordelen*, de *L-voordelen*, voordelen die geïnternaliseerd worden en in de managementstrategie van de ondernemingen.

Onderstaande tabel illustreert de verklaring voor internationale productie zoals het eclecticisch paradigma van Dunning dit levert. Hierbij worden de *O(wner-specific)*-, *L(ocation)*- en *I(nternalization of the market)*-voordelen bekeken per type van MNO of per motief voor internationale productie.

Type van internationale productie	Eigendomsvoordelen (het <i>waarom</i> van MNO-activiteit)	Locatievoordelen (het <i>waar</i> van de productie)	Internaliseringsvoor-delen (het <i>hoe</i> van de betrokkenheid)	Strategische doelstellingen van de MNO's	Illustratie
Natuurlijke resourceszoekers	Kapitaal, technologie, markttoegang, complementaire activa, grootte en onderhandelingssterkte	Bezit van natuurlijke <i>resources</i> en verbonden transport- en communicatie-infrastructuur; belastingvoordelen en andere incentieven	Stabiliteit verzekeren van de bevoorrading aan een juiste prijs; marktcontrole	Bevoorrechte toegang krijgen tot <i>resources</i> ten opzichte van concurrenten	- Petroleum, koper, bauxiet, bananen, ananas, cacao, hotels - productie voor de export; arbeidsintensieve producten of productie-processen
Marktzoekers	Kapitaal, technologie, informatie, management en organisatie-capaciteiten, R&D en andere capaciteiten; schaalvoordelen: mogelijkheid om merkgetrouwheid te ontwikkelen	Materiaal- en arbeidskosten; marktomvang en marktkenmerken; overheidsbeleid (bijv met betrekking tot regels en invoercontrole, investeringsincentieven)	De wens om transactie- en informatiekosten te verminderen, onwetendheid vanwege kopers of onzekerheid, teneinde eigendomsrechten te beschermen	Bestaande markten beschermen, het gedrag van concurrenten tegenwerken, rivalen of potentiële rivalen beletten nieuwe markten te veroveren	Computers, farmaceutische producten, motorvoertuigen, sigaretten, voedingsproducten, luchtvaart
Efficiëntiezoekers - van producten - van productieprocessen	Zie hierboven, maar ook markttoegang; schaalvoordelen, geografische diversificatie	- Voordelen van product-specialisatie en concentratie - Lage arbeidskosten, incentieven voor lokale productie vanwege overheid van het gastland	- Zoals voor de tweede categorie, alsook voordelen van gemeenschappelijk beheer - Voordelen van verticale integratie en horizontale diversificatie	Deel van regionale of globale productrationalisatie en/of teneinde voordelen van processpecialisatie te bekomen	- Motorvoertuigen, elektrische apparatuur, zakelijke diensten, bepaalde R&D - Consumentenelektronica, textiel en kleding, camera's, farmaceutische producten
Strategische-activazoekers	Ieder van de drie vorige die opportuniteiten biedt voor synergie met bestaande activa	Ieder van de drie vorige die technologie, markten en andere activa biedt die de onderneming ontbreken	Voordelen van gemeenschappelijk beheer, verbeterd competitief of strategisch voordeel, om risico's te verminderen of te spreiden	Globale innovatie- of productiecompetitiviteit versterken; nieuwe productlijnen of markten bekomen	Sectoren die een hoge verhouding van vaste en <i>overhead</i> -kosten hebben en substantiële schaalvoordelen of synergie bieden
Handel en distributie (import/export)	Markttoegang, te verdelen producten	Inputs en plaatselijke markten, noodzaak om nabij klanten te zijn, dienst na verkoop	Noodzaak om de kwaliteit van inputs te beschermen, noodzaak om verkooppunten te hebben en om ondervetegenwoordiging door buitenlandse agenten te vermijden	Hetzij als toegang tot nieuwe markten, hetzij als deel van een regionale of globale marketingstrategie	Een veelheid aan goederen, in het bijzonder deze die contact met onderaannemers en de eindgebruikers behoeven
Ondersteuningsdiensten	Ervaring van klanten in het moederland	Beschikbaarheid van markten, in het bijzonder deze van toonaangevende cliënten	Divers, zie hierboven	Deel van regionale of globale productdiversificatie of geografische diversificatie	- Boekhouding, publiciteit, banken - Daar waar ruimtelijke banden essentieel zijn (bijvoorbeeld luchtvaart en scheepvaart)

3.6 Internationale productie en integratiestrategieën

De groei en geografische spreiding van de internationale investeringen heeft een belangrijke beperking voor het internationaal productiesysteem weggewerkt. De huidige mogelijkheden tot organisatie en integratie van internationale productie werden vooral beïnvloed door technologische ontwikkelingen in transport en communicatie zoals jet-aandrijving, micro-elektronica, satellietverbindingen en optische vezel. Hierdoor is de kenniscomponent in traditionele industriële activiteiten toegenomen, wat aan ondernemingen toelaat hun productie meer geografisch te verspreiden, met behoud van kwaliteitscontrole en lage transactie- en coördinatiekosten. Ook laat deze internationale productie een hoge mate van organisatorische flexibiliteit toe, wat positief inwerkt op de productiviteit en de innovatiemogelijkheden. Aldus zijn in of rond een aantal grote multinationale ondernemingen productienetwerken ontstaan, op internationale basis georganiseerd, die gebruik maken van flexibele productiesystemen. Dit heeft geleid tot een kwalitatieve verandering in de integratie van de wereldeconomie, die zich kenmerkt door een groeiend aantal internationaal opererende ondernemingen met geïntegreerde internationale productiesystemen en –strategieën.

Multinationale ondernemingen kunnen worden ingedeeld naarmate zij *stand-alone* strategieën, eenvoudige integratiestrategieën of complexe integratiestrategieën ontwikkelen en toepassen.

Bij *stand-alone* strategieën worden bepaalde functies van de moedermaatschappij in een buitenlandse dochtermaatschappij gerepliceerd met de bedoeling de lokale markt te bevoorraden. Het betreft hier eerder traditionele penetratiestrategieën, die onder meer aan de basis liggen van de penetratie van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de Europese markt door tijdens de jaren vijftig en zestig. Dergelijke strategieën worden door een groeiend aantal ondernemingen toegepast, geconfronteerd zijnde met de mogelijkheden tot expansie elders in de wereld.

Bij eenvoudige integratiestrategieën wordt gereageerd op de toenemende kostenconcurrentie van gestandaardiseerde producten, zoals onder meer auto's en computers. De groeiende mogelijkheden om productie internationaal te organiseren en te

coördineren maken het mogelijk om te profiteren van dalende transportkosten en lagere eenheidskosten door schaalvoordelen.

In tegenstelling tot *stand-alone* en eenvoudige integratiestrategieën, waar de productie binnen een multinationale onderneming gefragmenteerd blijft, kenmerken complexe integratiestrategieën zich door regionale of globale integratie van de productie, via de vorming van productie- en distributienetwerken. Zo wordt een multinationale onderneming, die dergelijke complexe integratiestrategieën toepast, van leverancier van kapitaal, management en technologie aan dochtermaatschappijen in het buitenland, tot het *centraal zenuwstelsel* van een veel grotere groep van onderling afhankelijke ondernemingen. De activiteiten binnen een dergelijk netwerk zijn minder formeel georganiseerd, maar worden desalniettemin ontwikkeld om de competitieve strategische positie van de centrale onderneming te verbeteren.

Nog relatief weinig multinationale ondernemingen passen complexe integratiestrategieën toe, maar hun aantal neemt zienderogen toe. Evenmin zijn dergelijke strategieën geschikt voor alle internationaal opererende ondernemingen en in de toekomst zullen ondernemingen die *stand-alone* en eenvoudige integratiestrategieën toepassen blijven bestaan. De opmars van de complexe integratiestrategieën bij de dominante multinationale ondernemingen zorgt evenwel voor een geïntegreerd internationaal productiesysteem dat op dit ogenblik reeds een derde van de wereldproductie beheerst.

Met de toenemende globalisering wordt verondersteld dat de markt meer vrij wordt. Doch impliceert de groeiende impact van de zich vormende multinationale netwerken dat de wereldmarkt minder vrije markt wordt omdat productiebeslissingen steeds meer gestuurd worden door de multinationale ondernemingen die deze netwerken coördineren. De mogelijkheid om van overheidswege de productie en tewerkstelling de facto in eigen land te houden vermindert.

De druk op lonen en arbeidsvoorwaarden uitgaande van de toenemende productie in lage-loonlanden en ontwikkelingslanden, hoewel groeiend, is momenteel nog klein. De niet- en weinig geschoolde tewerkstelling in de industrielanden zal verder verminderen in tegenstelling tot de geschoolde tewerkstelling. Deze ontwikkeling is niet alleen te wijten

aan de globaliseringseffecten te schrijven maar zeker ook aan technologische verandering. De groeiende impact van de internationale productie zal ook voor geschoolden in de industrielanden jobonzekerheid impliceren en, met andere woorden, een toenemend risico op verlies aan verworven specialisaties en beroepskwalificaties.

In onderstaande tabel wordt het verschil aan impact van de bovenvermelde internationalisering-strategieën op de tewerkstelling en de vestigingsplaats aangegeven. De eenvoudige integratie-strategieën van vele ondernemingen zullen een tijdelijk verlies aan arbeidsplaatsen in het moederland veroorzaken, gedurende de periode tussen de verplaatsing van productie naar het buitenland enerzijds, en de vergrote vraag naar kennisintensieve arbeid na een eventuele herstructurering anderzijds. Het verlies kan permanent zijn in de mate de toename van de kennisintensieve activiteiten van de betrokken ondernemingen in het moederland op langere termijn onvoldoende nieuwe tewerkstelling zou creëren door delokalisering van deze activiteiten. Het is niet ondenkbaar dat naarmate de productie voor de wereldmarkt toeneemt, scholing en managementkwaliteiten elders in de wereld vergroten. Dergelijk verlies aan werkgelegenheid zal zich des te meer laten voelen naarmate meer ondernemingen van *stand-alone* strategieën overstappen op complexe integratiestrategieën. Bovendien wordt dan dikwijls de specialisatie van de arbeidskracht in de diverse vestigingen en ondernemingen van de gevormde netwerken groter, wat de kwetsbaarheid van de werknemers ingeval van internationale herstructureringen doet toenemen.

Tabel 5: integratiestrategieën

	<i>Stand-alone</i> strategie	Eenvoudige integratiestrategie	Complexe integratiestrategie
Tewerkstelling (hoeveelheid)	Een toename van de tewerkstelling mag worden verwacht, doordat de tewerkstellingsstructuur van de moedermaatschappij wordt gerepliceerd in het buitenland. Dikwijls ontstaat indirecte tewerkstelling door relaties van de buitenlandse dochtermaatschappijen met lokale leveranciers.	De tewerkstelling in de dochter-maatschappijen is exportgericht en waarschijnlijk werkgelegenheidsscheppend, hoewel in bepaalde mate ook jobs in het moederland verloren kunnen gaan. Indirecte werkgelegenheidscreatie is minimaal omdat de buitenlandse	Globaal kan tewerkstelling in de onderneming verminderen indien wordt afgestapt van een vroegere <i>stand-alone</i> strategie. Een der redenen is dat toegevoegde waarde creërende activiteiten niet meer gerepliceerd worden tussen verschillende vestigingen, maar gerationaliseerd en geconso-

		dochtermaatschappijen voornamelijk geïmporteerde inputs transformeren.	lideerd teneinde efficiëntie en schaalvoordelen te bekomen. Het saldo van werkgelegenheidschepping en –verlies in het moederland en het gastland is niet meer duidelijk, aangezien de producent een nieuw aantal vestigingskeuzes maakt, waarbij het moederland niet per se een voordeel heeft.
Tewerkstelling (kwaliteit)	In de dochtermaatschappijen wordt de kwalificatiestructuur van de moederonderneming gerepliceerd, met uitzondering van de jobs met hoogste toegevoegde waarde (bv. R&D en internationaal management). De arbeidsverhoudingen volgen het lokaal patroon van het gastland	Deze strategie leidt tot een internationale arbeidsverdeling waar laaggeschoolde, lage-toegevoegde-waarde-jobs overwogen in de buitenlandse dochtermaatschappij. De strategie is voornamelijk gebaseerd op lage lonen en leidt tot een ontwijking van vakbonden.	Kan een trend naar convergentie impliceren, teneinde de efficiënte performantie van het netwerk van de moedermaatschappij te maximaliseren. Verschillen in kwaliteit van de arbeid tussen moeder- en gastland zijn moeilijker te voorspellen. Een bepaalde arbeidsmarktspecialisatie in de dochtermaatschappijen is te verwachten, aangezien een geïntegreerd producent globale of regionale verantwoordelijkheid voor bepaalde activiteiten kan geven aan bepaalde dochtermaatschappijen.
Vestiging	De geografische verdeling van de ondernemingsactiviteiten en tewerkstelling is in functie van de voornaamste markten en is bijgevolg meer geografisch geconcentreerd. De handels-politiek in het gastland is een factor die handelsrelaties doet	Aangezien de doelstelling van een vestiging in het buitenland voornamelijk factorgebonden is (bv. Arbeid met lage loonkost), zijn de buitenlandse vestigingen meer geografisch verspreid.	De geïntegreerde producent kan meer de plaats waar wordt geproduceerd scheiden van de plaats waar wordt geconsumeerd. Nabijheid van de markt blijft een belangrijke vestigings-plaatsfactor, maar het is niet meer nodig om alle waarde-

	vervangen door BDI.		vormende activiteiten nabij de finale gebruiker te doen plaatsvinden. De kwaliteit en kostprijs van de arbeid zijn belangrijk. Geïntegreerde productie kan een bredere keuze van vestigingsplaats betekenen dan bij de twee andere strategieën.
--	---------------------	--	---

Bron: UNCTAD

3.6.1 Internationale herstructureringen

Bij een prognose over de internationale arbeidsverdeling moet rekening gehouden worden met macro-economische effecten. Hierbij speelt het effect van de met de globalisering toenemende concurrentie op de werkgelegenheid benevens de vraageffecten. De toenemende concurrentie tussen globale ondernemingen zal in de toekomst tot herstructureringen en rationalisaties leiden. Maar eveneens tot grotere investeringen en productvernieuwing. Hiervan gaat een positief effect uit op de werkgelegenheid in de industrielanden over de wereld, dat analoog is met de effecten van handelsliberalisering. Anderzijds zal de evolutie van de toekomstige macro-economische vraag in de wereld, en in het bijzonder in de industrielanden, ook sterk door diverse factoren gehinderd blijven, zoals de effecten van onvoldoende internationale liquiditeiten, werkonzekerheid in de industrielanden en internationale monetaire instabiliteit.

Inzake werkgelegenheidsproblemen in de industrielanden ontstaat enige ongerustheid ingevolge delokalisaties en internationale herstructureringen. Maar daar waar bij eenvoudige integratiestrategieën een goede kans aanwezig is dat de uitgestoten arbeidskracht in het moederland wordt gecompenseerd door aanwervingen in de gastlanden, is een dergelijk netto-effect onduidelijk bij toepassing van complexe integratiestrategieën. De kans is reëel dat met de toenemende concurrentiedruk en stagnerende wereldvraag, arbeidsbesparingen op wereldschaal het winnen op arbeidsverplaatsingen. Overigens kan in de toekomst de arbeidsuitstoot in de industrielanden beschikken over schoolbare arbeidskracht en een bepaald technologisch meesterschap, waardoor de concurrentie het

industriële weefsel van de industrielanden potentieel destabiliseert; zij het met een intensiteit die verschilt van sector tot sector en van land tot land.

Dergelijke te verwachten werkgelegenheidsproblemen in de industrielanden worden er niet minder op als bedacht wordt dat vele arbeidskwalificaties zeer specifiek zijn voor de sector in kwestie. Uitgestoten gekwalificeerde arbeidskrachten verliezen dikwijls hun kwalificatievoordeel wanneer zij zich op de arbeidsmarkt aanbieden. De globalisering leidt tot algemene onzekerheid bij de werknemers. Het is in deze omstandigheden verre van ondenkbaar dat sociale conflicten optreden en de kosten van de sociale zekerheidsstelsels toenemen, waardoor het delocalisatiefenomeen zich kan versterken.

De nationale overheid in de industrielanden zal in de toekomst een belangrijke, zij het gewijzigde rol spelen. Dagelijks zal het bewijs moeten geleverd worden dat de hoogte van de arbeidskost gecompenseerd wordt door kwaliteit en opleiding van de arbeidskracht, een goede infrastructuur en een efficiënt overheidsapparaat. Gecombineerd dragen deze factoren bij tot de competitiviteit van nationale industriële clusters en tot het competitief voordeel van het land, zoals Michael Porter heeft aangetoond. De globalisering van de wereldeconomie impliceert dus geenszins dat de overheid aan haar verantwoordelijkheden kan verzaken. Wel dat zij deze ten volle moet invullen op het gebied van onderwijs, opleiding en herscholing, organisatie en ondersteuning van onderzoek en ontwikkeling, uitbreiding en modernisering van infrastructuur en de benodigde aanpassing der financiële circuits. [Cuyvers 2002: 169-174]

3.6.2 Economische globalisering

Multinationale ondernemingen zijn onlosmakelijk gekoppeld aan globalisering. Door de globalisering kunnen grote bedrijven zich op wereldschaal inplanten, meestal via de oprichting van dochterondernemingen. Economische globalisering is het geheel van processen die ontwerp, ontwikkeling, productie, distributie en consumptie van goederen en diensten op wereldschaal mogelijk maken. Hierbij worden wereldwijde databestanden, patenten, normen en maatstaven gehanteerd. Ondernemingen organiseren zich in mondiale netwerken, steunen op kapitaal van aandeelhouders uit verschillende landen en hanteren een bedrijfscultuur die past in een wereldstrategie.

De door de bedrijven gestuurde globalisering is een moloch, gedreven door hebzucht en noties van economische doelmatigheid, die sociale relaties ingrijpend verandert, miljoenen mensen de armoede in jaagt, eeuwenoude culturen van hun identiteit berooft en de ecologische gezondheid van de aarde bedreigt.

Economische globalisering veroorzaakt neerwaartse druk op lonen en sociale voorzieningen en dit wordt versterkt door de opkomst van vrijhandelszones of *free trade zones*. Vandaag zijn er meer dan achthonderd vrijhandelszones, van Maleisië en de Filippijnen tot El Salvador, Mexico en Cuba. Deze officieel gesanctioneerde plaatsen fungeren bijna als aparte landen die minimale belastingen opleggen, soepele milieuvorschriften opdragen, goedkope arbeid en lage indirecte productiekosten aanbieden. Grote ondernemingen dienen echter dreigende overcapaciteit niet uit het oog te verliezen bij hun streven naar wereldwijde expansie. Ze moeten ervoor zorgen dat er een markt is voor hun producten, voldoende kopers. Gevolg hiervan is dat de productiecapaciteit de vraag overtreft, de prijzen dalen, de werkloosheid stijgt en de lonen nog verder omlaag gedrukt worden. Maar de met behulp van goedkope arbeid gestimuleerde export ondermijnt de binnenlandse koopkracht en de binnenlandse vraag. De werknemers verdienen minder, waardoor zij ook minder te besteden hebben. [Ellwood Wayne (2003): 74-78]

Multinationale ondernemingen hebben activiteiten in verschillende landen, maar een nationale basis van waaruit zij opereren. Zij hebben meestal een nationale hoofdlocatie van productie en verkoop. In het begin van de jaren 1990 waren er ongeveer 37 000 multinationale ondernemingen die samen 170 000 filialen controleerden. Niet minder dan zeventig procent van de multinationale ondernemingen had zijn hoofdkwartier in de veertien meest ontwikkelde OESO-landen. Negentig procent van de hoofdkwartieren bevonden zich in de geïndustrialiseerde wereld. Voor multinationale ondernemingen domineert verkoop in eigen land van oorsprong of regio tot bijna twee derden van de totale omzet. De prioritaire oriëntatie van multinationale ondernemingen op het eigen land of de eigen regio lijkt onmiskenbaar. Die bedrijven beseffen dat het geen enkele zin heeft te pogen wereldmarkten te veroveren als je aan je achterdeur fortuinen kan verdienen. Eens *baas in eigen land of regio* beginnen zij terecht over de horizon te gluren. De biermarkt staft deze theorie. Negen op tien geproduceerde blikjes Budweiser worden geconsumeerd

in de VS. Meer dan zestig procent van Heinekens bier en bijna zeventig procent van het Deense Carlsberg wordt geconsumeerd in de Europese Unie. Ook voor andere sectoren gelden gelijkaardige patronen.

Antiglobalisten vergelijken vaak het Bruto Binnenlands Product (BBP) van staten met de omzet van een multinationale onderneming. Maar de omzet zegt niets over de door de onderneming toegevoegde waarde. Wat telt is de winst en waar de dividenden naar toe stromen. Staten kunnen bepaalde handelingen verplichten en andere verbieden en hieraan dwanghandelingen verbinden als zij een goed politieel en judicieel systeem hanteren. Werkelijke macht vereist immers dat men eenzijdig het gedrag van andere mensen kan beïnvloeden, desnoods tegen hun eigen wil in, maar tegen welke prijs. Ware macht is die waarmee men de achting van zijn medewerkers verdient. De rest is machtsmisbruik.

Multinationale ondernemingen en hun filialen representeren de huidige globalisering. Globalisering impliceert de globale verspreiding van handel, van competitiviteit, van technologieën en ondernemingen. Globalisering van de handel verhoogt de competitiviteit tussen de ondernemingen. Zij proberen competitief te blijven door nieuwe technologieën te ontwikkelen, door de productiviteit te verhogen en door de kosten te beheersen. Gevolg van globalisering is splitsing van productieprocessen. Hierbij wordt de productie verdeeld in verschillende fasen die in verschillende landen worden uitgevoerd. In dergelijke economie worden de markten en de productie in de verschillende landen meer en meer onderling afhankelijk. Sinds de tweede helft van de jaren 1980 hebben de directe investeringen in het buitenland en multinationale ondernemingen een belangrijke rol gespeeld in de internationale integratie en hebben de directe investeringen een sterke invloed gehad op de industriële herstructurering op wereldvlak.

3.6.3 Theorie van Karl Marx

De theorie van Marx dat kapitalisme onvermijdelijk evolueert naar een monopoliekapitalisme gaat niet op. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat ondanks de vele fusies en overnames de concentratiegraad sedert de tweede Wereldoorlog in twintig sleutelsectoren zakte, dat er dus meer aanbieders van producten en diensten waren dan in 1945. Niet de bedrijven vormen het monopoliekapitalisme maar het geglobaliseerde systeem zelf. Toch dromen ruim

drievierde van alle ondernemers van een monopoliepositie. Dit staft wel de theorie van Karel Marx.

3.6.4 Nationale Grenzen

Grenzen zullen een belangrijke rol blijven spelen. Het zijn eerder de afstanden die omwille van de technologische evolutie relatief gezien aan belang hebben ingeboet, dan de grenzen. De grenzen mogen dan wel geen protectionistische barrières meer zijn, zij bakenen nog steeds het ene rechtsgebied af ten opzichte van het andere en geven aan tot waar zich de soevereiniteit, de rechtsmacht van een bepaalde staat uitstrekt. Zo hebben Amerikaanse bedrijven zich als Trojaanse paarden in Europa gevestigd toen sprake werd van een Europese Economische Gemeenschap op 25 maart 1957 door de ondertekening van het Verdrag van Rome. De binnenlandse handel en investeringen zijn verhoudingswijze nog steeds belangrijker dan de internationale en zullen dat blijven. In de Europese Unie zullen deze echter drastisch afgebouwd moeten worden omdat dit kan leiden tot een disunie.

In de extreme globaliseringstheorie wordt beweerd dat de multinationale ondernemingen met geen enkele natiestaat affiniteiten zouden hebben, dat zij niet loyaal zouden zijn tegenover enige natiestaat en dat zij zich overal zouden vestigen waar de globale markt de grootste voordelen biedt. Echter, de laatste tijd heeft er zich geen massale verschuiving voorgedaan van het rijke Noorden naar het arme Zuiden. Wel is een verschuiving zichtbaar van West naar Oost, met name van Amerika / West-Europa naar Oost-Europa en verder naar China.

Globalisering kan positief zijn wanneer zij neerkomt op internationale arbeids- en productieverdeling, waarbij elk land datgene produceert waar het best in is. David Ricardo (°1772 - †1823) heeft deze gedachtengang uitgewerkt in zijn theorie van het comparatieve kostenvoordeel. Ricardo schreef dat landen zich moeten specialiseren in het produceren van goederen die een natuurlijk voordeel vertegenwoordigen en zo een niche moeten trachten te vinden. Hij geloofde dat zowel koper als verkoper voordeel zouden halen uit dit systeem maar wel onder twee voorwaarden. Ten eerste moet de handel tussen partners in balans zijn, zodat het ene land geen schulden krijgt en hierdoor afhankelijk wordt van het andere. Ten tweede moet het investeringskapitaal lokaal verankerd worden en mag het niet vloeien van een hogelonen- naar een lagelonenland. Helaas wordt in onze huidige samenleving aan

geen enkele sleutelvoorwaarde voldaan, met als gevolg dat Ricardo's visie nergens werkelijkheid is geworden. [Ellwood Wayne 2003: 16]

3.6.5 Fusies en overnames

Volgens de accountantsfirma KPMG was 1999 een topjaar voor mondiale fusies en overnames. In de eerste negen maanden was er een bedrag van 608 miljard dollar mee gemoeid. De aandelenmarkten belonen de gefuseerde bedrijven met hogere koersen omdat deze grotere concerns, wellicht, een synergie zouden teweeg brengen waardoor ze efficiënter zullen opereren en daarom voor hogere winsten zullen zorgen. Fusies verspillen grote hoeveelheden kapitaal zonder productief doel. Tevens leiden overnames onvermijdelijk tot het verlies van duizenden arbeidsplaatsen en de sluiting van tal van fabrieken. Allianties worden dikwijls gevormd door met de concurrent samen te gaan met de redenering: je komt het makkelijkst van een concurrent af door hem uit te kopen of *if you can't beat them, join them*. De groter geworden onderneming heeft meer mogelijkheden om nationale en regionale overheden tot concessies te dwingen. Ze staan sterker in hun schoenen omdat ze dominante economische spelers zijn geworden die zorgen voor arbeidsplaatsen en voor de stijging van het nationale inkomen. Door globalisering, en het hierbij samenhangend internationale klimaat van vrijhandel in goederen, diensten en beleggingskapitaal, kunnen bedrijven wereldwijd concurreren, groeien en uitbreiden. [Ellwood Wayne 2003: 62-63]

3.7 Rol van de overheid

3.7.1 De soevereine staat

In paragraaf 2.1.2 werd reeds aangehaald dat de regering-Reagan in de Verenigde Staten en de regering-Thatcher in Engeland de mogelijkheden van de staat om tussen te komen in het bedrijfsleven drastisch verminderd hebben.

Nationale regeringen verliezen aan invloed door de akkoorden om de wereldmarkten vrij te maken voor handel, investeringen en kapitaal. Zij hebben minder politieke manoeuvreerruimte om een sociaal beleid te voeren, op straffe van sancties van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) of de Wereldbank. Regeringen proberen investeringen binnen te halen door sociale afbouw en belastingvrijstellingen. Dit is de paradox van de

globalisering: meer ongelijkheid en minder welvaart. [Polenus 2002: 14] Of zoals Eddy Boutmans, Staatssecretaris voor Ontwikkelingssamenwerking, het stelt: 'Vrijhandel is op zich niet verkeerd en zelfs eerder positief. Het is de vrijhandel als religie en het fundamentalisme van een aantal machtige aanhangers van die religie die problemen oproept. « Entre le fort et le faible, c'est la loi qui affranchit et c'est la liberté qui opprime ». De markt moet gecorrigeerd worden, want zij zet geen prijs op collectieve goederen zoals het milieu en de natuur.'

Belastingsvrijstellingen, renteloze leningen, subsidies, opleidingsprogramma's, ongehinderde winstoverboekingen zijn prikkels die multinationale ondernemingen verwachten als zij zich in een bepaald land vestigen. Multinationale ondernemingen zijn betrekkelijk vrij en kunnen hun activiteiten verplaatsen naar de landen waar de kosten het laagst zijn. Zo spelen zij de ene regering tegen de andere uit. Deze politieke macht is een krachtig onderhandelingsinstrument om grotere concessies af te dwingen van nationale regeringen. [Ellwood Wayne 2003: 69]

Het besluitvormingsproces van bedrijven wordt gestuurd door het streven naar verhoging van de aandeelhouderswaarde. Dit wordt bereikt door de kortetermijnwinsten te maximaliseren. Hierbij worden de gevolgen op sociaal, economisch en ecologisch gebied genegeerd. De *North American Free Trade Agreement* of Noord-Amerikaanse Vrijhandelsovereenkomst (NAFTA) was één van de eerste regionale economische verdragen die zijn gesloten ter bevordering van de globalisering. Hierdoor gingen arbeidsplaatsen verloren door de verschuiving ervan naar lageloonlanden zoals onder andere Mexico, Peru en Chili. Dergelijke overeenkomsten en nieuwe, door de Wereldhandelsorganisatie (WTO) gesteunde handelsregels geven bedrijven veel meer macht. [Ellwood Wayne 2003: 70-71]

De macht van staten en landen zou aangetast worden door de multinationale ondernemingen. Zelfs grote multinationale ondernemingen zijn echter niet onafhankelijk van specifieke staten, kunnen niet zomaar op zichzelf handelen. Het ontbreekt hen daartoe aan de essentiële middelen zoals soevereiniteit en territoriale centraliteit die aan een staat eigen is. Vandaar dat multinationale ondernemingen, hoe groot hun invloed ook mag zijn, er nooit in zullen slagen om de staat te vervangen. Dit is ook niet het opzet van de MNO's omdat natiestaten, met belastingbetalers, net de fundering zijn van hun succes. De meeste

overheden voeren bewust of onbewust precies uit wat de grote bedrijven willen. De vrees dat MNO's zich zullen terugtrekken uit hun land en zo de werkloosheid vergroten is hiervan de grootste oorzaak. Hoe meer de handel globaliseert, hoe groter de rol van de Wereldbank, het Internationale Monetaire Fonds en de Wereldhandelsorganisatie. Deze internationale instellingen, die door de rijke landen worden gedomineerd, hebben steeds de internationalisering en liberalisering van de handel bevorderd.

3.7.2 Privatiseringen

In de hoofden van de bevolking zit de idee verankerd dat de staat een ondoelmatig, bureaucratisch instituut is dat het geld van de belastingbetalers verkwaamt. Om dit beeld te verzachten en om op overheidsuitgaven te bezuinigen, werden tal van overheidsbedrijven geprivatiseerd. Met de aanstelling van Margaret Thatcher in 1979 als premier in Groot-Brittannië, kwam deze trend pas echt op gang. Overheidsbedrijven, zoals de nationale luchtvaartmaatschappij, nutsbedrijven voor water, gas, telefoon en elektriciteit en de spoorwegen werden verkocht. Ook op het vlak van de gezondheidszorg, nemen private ondernemingen grote delen hiervan over in Canada, Groot-Brittannië, Australië en Europa. Nadeel hiervan is echter dat de privatisering van de gezondheidszorg zal leiden tot een tweedeling. Welgestelde patiënten kunnen snelle *hightech*zorg betalen, terwijl de rest het moet stellen met slecht uitgeruste, ondergefinancierde ziekenhuizen, met lange wachtlijsten en overbelaste artsen verpleegsters en technici. [Ellwood Wayne (2003): 64-67]

Hoofdstuk 4: Globalisering en cultuur

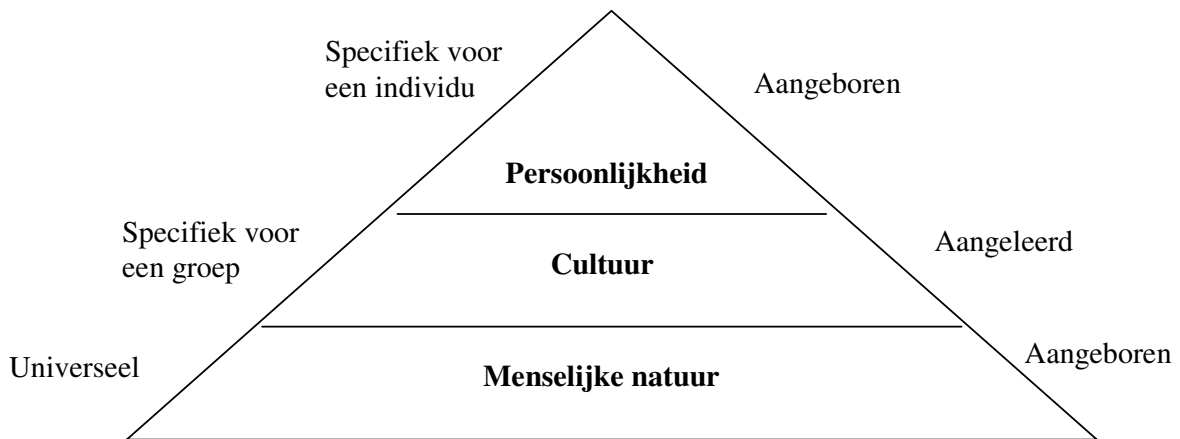
4.1 Cultuur en culturele diversiteit

Cultuur is een begrip waarmee sinds de oudheid een aantal aspecten van de samenleving, uiteenlopend van bewerking van het land tot het geheel van menselijke activiteiten, aangeduid wordt en dat in de loop der tijden in ruimere en engere zin is gehanteerd. In ruimere zin omvat cultuur iedere omvorming van de natuur door de mens, inclusief diens eigen lichamelijk gedrag. In engere zin het geheel van waarden, kunsten, wetenschappen en religie. [Encarta Encyclopedie 2000] Cultuur kan vergeleken worden met een erfenis: gewoonten, waarden en gebruiken die worden overgedragen van generatie op generatie.

In westerse talen heeft het begrip cultuur doorgaans betrekking op *beschaving* en de vruchten van intellectuele arbeid zoals kunst, onderwijs en literatuur. Echter het grootste deel van deze definitie blijft verborgen voor de waarnemer. Hofstede definieert dit verborgen deel als de collectieve, mentale programmering van het verstand dat leden van één groep van een andere onderscheidt. Dit betekent dat cultuur steeds gedeeld wordt met anderen uit dezelfde sociale omgeving en dat cultuur wordt aangeleerd, niet aangeboren. Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via erfelijkheid. Tevens zijn vergelijkingen tussen verschillende culturen altijd relatief. Mentale programmering houdt in dat een mens patronen in zich draagt van denken, voelen en potentieel handelen die in de loop van het leven zijn aangeleerd. Toch wordt iemands gedrag slechts gedeeltelijk bepaald door deze mentale programmering. De mens kan hier van afwijken door te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief en onverwacht zijn. [Hofstede 1991: 14-15] Cultuur handelt over groepen en niet over individuen want elk individu heeft persoonlijke ervaringen opgedaan waardoor hij afwijkt van de standaard. Bovendien is cultuur relatief, er bestaat geen nulpunt; cultuur is neutraal.

In figuur 1 ligt cultuur tussen de menselijke natuur en iemands persoonlijkheid. Waar deze grenzen precies liggen is onderwerp voor discussie. *De menselijke cultuur* is datgene wat mensen over de hele wereld met elkaar gemeen hebben. Dit wordt aangeboren en bepaalt de fysieke eigenschappen en de basispsychologie van een mens. Emoties als woede, liefde,

verdriet, vreugde, angst, nood aan sociaal contact en associatie van een groep zijn universeel in de mensheid. Echter, de wijze waarop emoties tot uiting worden gebracht en de manier waarop met deze emoties wordt omgegaan zijn dat niet, zij worden bepaald door cultuur. *Persoonlijkheid* heeft betrekking op de unieke set van persoonlijke, mentale eigenschappen die hij of zij met niemand anders deelt. Het is deels aangeboren maar vooral aangeleerd door culturele programmering en gekleurd door unieke persoonlijke ervaringen. [Hofstede 1991: 16-17]



Figuur 1: drie niveaus van mentale programmering [Hofstede Geert 1991: 17]

De cultuur staat tot de samenleving, zoals de grammatica tot het spreken. Taal, symbolen, rituelen, verhalen, literatuur, kunst worden niet als culturele artefacten beschouwd maar als generatieve processen in de opbouw en interpretatie van een wereld die fundamenteel is voor het voortbestaan van een groep. Elke cultuurgemeenschap ontwikkelt haar eigen benadering van behoefte, betekenisvolheid, gezondheid, schoonheid en natuurlijk milieu. De cultuur geeft zin aan de economische activiteit, en niet andersom, aan de politieke beslissingen, aan de technische hulpmiddelen en aan de sociale strijd. Cultuur is een particuliere filter, een bril, de syntaxis of volksziel van een groep in zijn relatie met anderen en met de leefwereld. [Devisch 1999: 49-50]

Cultuur in de zin van cultiveren of de bodem bewerken betekent dat mensen ingrijpen wanneer zich problemen voordoen, op zo'n manier dat zij zich er zelf niet meer bewust van zijn. Deze non-bewustwording vindt zijn oorzaak in vaste patronen in de steeds

terugkerende respons op de omgeving. Om problemen effectief op te lossen, gaan groepen zich organiseren. Fons Trompenaars omschrijft cultuur als een manier waarop groepen zich door de jaren heen gevormd hebben om de problemen die ze tegenkomen, op te lossen. Cultuur biedt mensen een kader waarin zij elkaar zinvol kunnen ontmoeten, over zichzelf kunnen nadenken en van waaruit zij de wereld kunnen tegemoet treden. Mensen kunnen met het pakket instrumenten dat cultuur biedt, communiceren, hun situatie bestendigen en hun levenshouding bepalen. Culturen distingueren zich van elkaar door verschillende betekenissen die groepen aan hun omgeving toekennen en waarop zij verwachtingen afstemmen. Cultuur ontstaat in de wisselwerking tussen mensen en is geen tastbaar of concreet ding. [Trompenaars 1993: 36-37]

Een veel gemaakte vergelijking van cultuur is deze met een ijsberg. Alleen het tipje van de ijsberg boven het wateroppervlak is zichtbaar: gedragingen, gebruiken, taal, kleding en voeding. Deze uiterlijke waarden zijn vaak de oorzaak van stereotypen die ontstaan en een heel beperkte kijk geven op het geheel. Cultuur speelt zich voor negentig procent af onder het oppervlak, het is niet zichtbaar voor mensen. Zo kunnen onbewuste meningen, attitudes en overtuigingen problemen veroorzaken indien mensen in contact komen met andere culturen. Toch zijn onze gedragingen geworteld in cultuur. Cultuur wordt met anderen gedeeld, legt haar beslag in conventies en wordt aan nieuwe generaties doorgegeven. [Trompenaars 1993: 37].



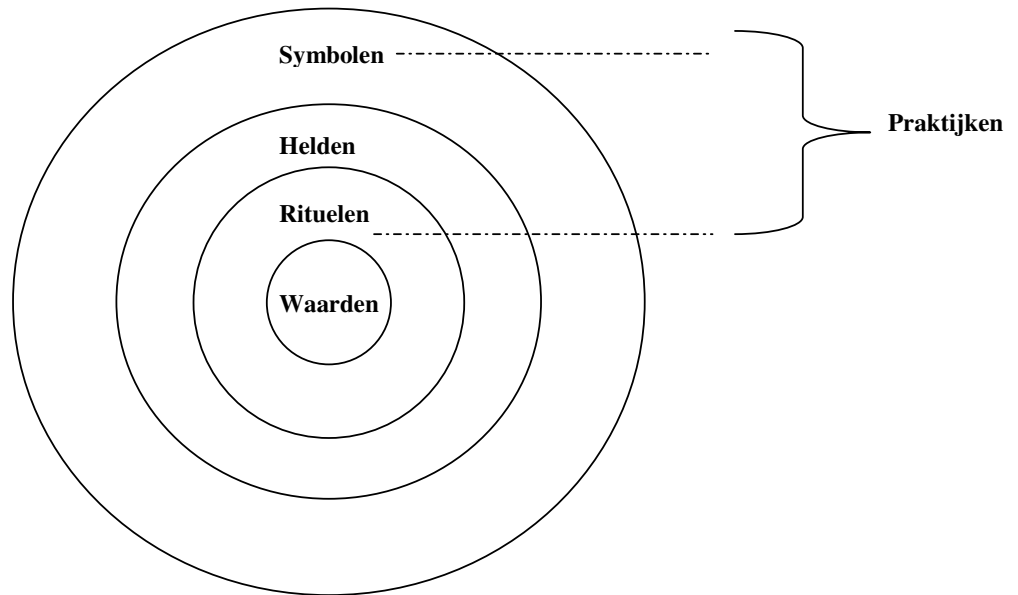
Figuur 2: De ijsberg van cultuur [www.flinders.edu.au/kokotinna/SECT02/CULT_IS.HTM]

Slechts door intensief contact met andere culturen wordt een mens zich van de eigen cultuur bewust. Enkel door het besef van het bestaan van andere culturen, is het mogelijk de paradigmatische bril af te zetten en de eigen cultuur niet boven of onder maar naast de andere te plaatsen om zo te evolueren van een ethnocentrisch naar een poly- of geocentrisch wereldbeeld. Onze cultuur is inherent verbonden met wie we zijn waardoor het moeilijk wordt om er volledig van los te raken. Een intercultureel manager moet daarom beseffen dat zijn eigen percepties relatief zijn om te slagen in het buitenland. Het is echter moeilijk te weerstaan aan de instinctief menselijke reactie om de normen van andere personen, groepen of samenlevingen te toetsen aan eigen normen.

4.1.1 Symbolen, rituelen, waarden en helden

In figuur 3 staan vier uitingen van cultuur die Hofstede hanteert. Ze zijn gerangschikt van meest oppervlakkig, de symbolen, naar meest diep optreden, waarden. *Symbolen* zijn woorden, gebaren, beelden of objecten aan dewelke een bepaalde betekenis wordt toegeschreven door diegenen die deel uitmaken van een bepaalde cultuur. Zo kunnen taal, jargon, kleding, vlaggen, tekens en statussymbolen hieronder geplaatst worden. Regelmatig houden deze symbolen op te bestaan en duiken andere op. Sommige symbolen worden van een andere cultuur overgenomen, ze zijn dus niet verankerd in een bepaalde cultuur. *Helden* zijn levende, dode, echte of fictieve figuren die als rolmodellen fungeren en daarom sterk gewaardeerd worden. Dit kunnen historische figuren zijn maar ook filmsterren. *Rituelen* zijn collectieve activiteiten die geen direct aantoonbaar nut hebben voor het bereiken van een doel maar die binnen een cultuur ingeburgerd zijn en als onontbeerlijk beschouwd worden. Voorbeelden hiervan zijn religieuze ceremonieën en manieren om elkaar te begroeten. Symbolen, helden en rituelen worden gebruiken en praktijken of *practices* genoemd. Ze zijn zichtbaar voor de buitenstaander maar hun culturele bedoeling blijft verborgen omdat ze afhangt van de interpretatie door de leden van de samenleving.

De kern van cultuur bestaat uit de gedeelde waarden. Dit zijn algemene neigingen van mensen om een bepaalde toestand te verkiezen boven een andere. Deze waarden bevinden zich tussen twee extremen van een waardeschaal en kunnen gaan over: slecht tegenover goed, abnormaal tegenover normaal, onnatuurlijk tegenover natuurlijk, paradoxaal tegenover logisch, irrationeel tegenover rationeel en vuil tegenover rein.



Figuur 3: Uitingen van cultuur [Hofstede 1991: 19]

Culturele waarden worden impliciet en onbewust maar zeer vlug aan kinderen doorgegeven. Dit proces wordt door ontwikkelingspsychologen socialisering genoemd. Tegen hun tiende levensjaar beschikken kinderen al over een degelijk waardesysteem. Daarna wordt het heel moeilijk om dit systeem nog aan te passen of om te keren. Waarden kunnen ook niet extern geobserveerd worden, ze kunnen enkel afgeleid worden uit de manier waarop mensen reageren op bepaalde situaties. Er kunnen soms afwijkingen ontstaan tussen wat wenselijk is en wat gewenst is. Wat wenselijk is, is een algemeen ideaalbeeld terwijl wat gewenst is, slaat op wat individuen zelf willen. In praktijk is het werkelijke gedrag meestal slechts een schaduw van het wenselijke. [Hofstede 1991: 18-22]

Fons Trompenaars vergelijkt cultuur met een ui, cultuur manifesteert zich in verschillende lagen die afgebladderd kunnen worden. De buitenste laag bestaat uit wat mensen voornamelijk met cultuur associëren: de zichtbare werkelijkheid van gedragingen, cultuurproducten zoals kleding, voeding, taal en architectuur. Dit wordt de *expliciete cultuur* genoemd. De *middelste laag* verwijst naar normen en waarden die in een maatschappij leven; wat mensen aanzien als juist of fout, dit zijn de normen, en wat als goed of slecht, de waarden. Normen zijn meestal extern en worden versterkt door wetgeving en sociale

controle. Waarden vinden hun oorsprong in de interne omgeving, de samenleving heeft geen middelen om hun versterking te controleren en heeft aldus geen vat op waarden. Zij hangen samen met wat een groep wenselijk vindt. Normen en waarden structureren de manier waarop mensen zich in een bepaalde cultuur gedragen. Maar zij zijn niet zichtbaar, ondanks hun invloed op wat op het observeerbare oppervlak gebeurt. De diepste laag is de *impliciete cultuur*. Om succesvol met andere culturen te werken, moet deze kern begrepen worden. De kern bestaat uit basisassumpties, een set van regels en methoden om regelmatig terugkerende problemen op te lossen. Deze methoden van probleemoplossing zijn evident geworden, mensen denken niet meer na over hoe zij uiteindelijk tot een oplossing gekomen zijn. Echter voor een buitenstaander zijn deze basisassumpties moeilijk te herkennen. Deze lagen vullen elkaar aan en kunnen niet los van elkaar gezien worden. [Trompenaars 1993: 33-37]

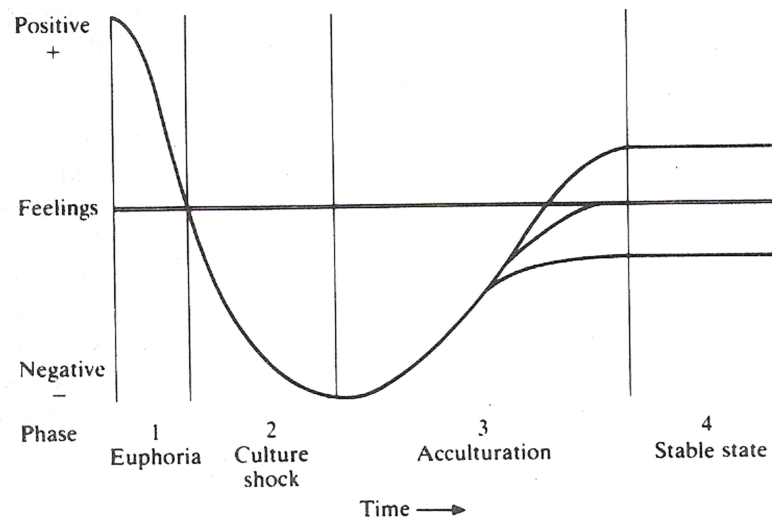
4.1.2 *Cultuurniveaus*

Mensen dragen verschillende niveaus van mentale programmering met zich mee omdat zij deel uitmaken van verschillende groepen en categorieën. Deze zijn niet noodzakelijk in harmonie met elkaar. Hofstede omschrijft het *nationaal niveau* volgens het land, respectievelijk landen waar iemand leeft respectievelijk geleefd heeft. Het *regionaal, etnisch, religieus of taalkundig niveau* vindt zijn oorsprong in verschillende etnische of religieuze groeperingen. Het *geslachtsniveau* beschrijft de verschillen in rollen tussen mannen en vrouwen. De kloof tussen kinderen, ouders en grootouders wordt omschreven door het *generatieniveau*. Het *sociale-klasse niveau* maakt een onderscheid tussen culturen op basis van opleiding en beroep. Tenslotte heeft het *bedrijfsniveau* of *organisatieniveau* betrekking op de manier waarop nieuwe werknemers in een bedrijf door de organisatie gesocialiseerd zijn. [Hofstede 1991:22-33]

Trompenaars [1993: 18-19] beperkten zich tot drie praktische niveaus: een *nationale of regionale cultuur* van een samenleving, een *bedrijfscultuur* waarbij de manier wordt beschreven waarmee houdingen binnen éénzelfde bedrijf worden uitgedrukt en een *beroeps cultuur* die gedeeld wordt door mensen met dezelfde functie in een bedrijf. Deze laatste zijn echter niet zo diep geworteld als de eerste.

4.1.3 Cultuurschok

Wanneer individuen in aanraking komen met een andere cultuur, kan het gevoel dat zij erbij ondervinden worden ondergebracht in de acculturatie curve in figuur 4. Op de verticale as bevinden zich zowel positieve als negatieve gevoelens, op de horizontale as staat de tijd. In een eerste, zeer korte fase ervaren mensen een periode van euforie: de opwinding die gepaard gaat met reizen en het ontdekken van nieuwe gronden. In een tweede fase worden deze individuen een cultuurschok gewaar wanneer het werkelijke leven zijn gang gaat in de nieuwe omgeving. De derde fase, acculturatie, neemt zijn aanvang als de bezoeker geleidelijk aan leert functioneren onder deze nieuwe omstandigheden, waarbij hij of zij zich eigen maakt aan lokale waarden en geïntegreerd raakt in het nieuwe sociale netwerk. In de vierde fase wordt tenslotte een mentaal evenwicht bereikt. Dit evenwicht kan drie verschillende vormen aannemen: assimilatie, integratie en monocentrisme.



Figuur 4: de cultuurschok [Hofstede 1997: 210]

Indien het mentaal evenwicht negatief blijft, voelt de bezoeker zich uitgestoten in de nieuwe cultuur. Hij wil geen deel uitmaken van de nieuwe omgeving en wacht af om terug naar huis te gaan. Hij voelt geen affiniteit en houdt vast aan eigen waarden. Wanneer het evenwicht behouden blijft in vergelijking met de situatie in het thuisland, is er sprake van integratie. Eigen waarden worden behouden maar de nieuwe omgeving verrijkend en inspirerend. Indien de bezoeker enkel positieve gevoelens ondervindt, heeft het individu zich helemaal aangepast aan de nieuwe cultuur waarin hij zich bevindt.

Het tijdsinterval voor acculturatie is telkens verschillend. Mensen die voor een korte periode naar het buitenland trekken, bijvoorbeeld drie maanden, kunnen reeds elke fase doorlopen hebben. *Expatriates*, mensen die naar het buitenland trekken omwille van hun werk, en migranten die het acculturatieproces succesvol hebben voltooid, kunnen opnieuw een cultuurschok ervaren wanneer zij terug huiswaarts keren. Cultuurschokken hangen af van de omgeving; in elke nieuwe culturele omgeving, wordt een persoon opnieuw geconfronteerd met een cultuurschok. [Hofstede 1997: 209-211]

4.1.4 Een eenheidscultuur

Vandaag kom je overal ter wereld dezelfde levensstijl tegen: dezelfde films, dezelfde televisieseries, hetzelfde nieuws, dezelfde liedjes, dezelfde voorwerpen, dezelfde kleren, dezelfde auto's, hetzelfde urbanisme, dezelfde architectuur. Die levensstijl wordt verspreid door de media en voorgeschreven door de massacultuur. In alle grote steden moet verscheidenheid wijken voor standaardisering, homogenisering en uniformering. Overal triomfeert de paradoxale *world culture*. In de geschiedenis van de mensheid heeft een *cultuur* zich nooit zo snel als wereldmodel verspreidt als nu. Dit wereldmodel heeft politieke en economische gevolgen. De parlementaire democratie - of is het een pseudo-democratie - en de markteconomie dragen bij tot de verwestering van de wereld.

Het Westen wordt verweten dat het aan cultureel imperialisme doet onder het mom van globalisering: de wereld wordt steeds sneller omgevormd naar het Westerse model. Een aantal Westerse waarden zoals emancipatie, democratie en kapitalisme worden sterk naar voren gedragen. Hierdoor verdwijnen in steeds sneller tempo traditionele, patriarchale en autoritaire waarden.

Globalisering is geen voorbode van globale cultuur, een eenheidscultuur. Een cultuur kan je ook niet *maken*. Cultureel bepaalde voorkeuren, praktijken, oordelen en smaken zullen steeds blijven bestaan. De levenskracht van culturen valt niet te onderschatten. Culturen zijn geen statische, in zichzelf gesloten entiteiten. Een bepaalde mate van beïnvloeding van buitenaf kan steeds waargenomen worden; met andere woorden culturen hebben een zeker absorptievermogen. Anderzijds geven mensen hun cultuur niet zomaar op. Cultuur is meer

dan oppervlakkige consumptiepatronen en heeft vooral te maken met waarden en normen, met denkpatronen.

Uiteraard is het van belang als individu om je eigen taal en cultuur te verdedigen en onze eigen culturele productie te beschermen. Het is perfect mogelijk een beleid te voeren dat gericht is op het behoud en de versterking van de culturele identiteit, zonder de internationalisering van de economie te verwerpen of een terugkeer naar het protectionistische tijdperk te bepleiten. Protectionisme en globalisering hoeven trouwens niet elkaars tegengestelde te zijn. Microsoft is het voorbeeld van een protectionistisch bedrijf in een globaliserende wereld.

Filosofen beweren dat globalisering zal resulteren in de *globale mens*, een geatomiseerd wezen, zonder cultuur, zonder betekenis of bewustzijn van de ander of met andere woorden een *cyborg*, deels mens en deels robot. Dit begrip is vergelijkbaar is met *Übermensch* van Friedrich Nietzsche: het in de toekomst levende resultaat van de voortdurende bevestiging van de wil tot macht. De *Übermensch* is diegene die zichzelf durft los te maken van het systeem en op zichzelf steunt. Hij neemt zijn eigen leven ter hand en heeft de kracht het leven te aanvaarden zoals het is. Daarbij meende Nietzsche dat de mens van nu slechts een schakel is, een ontwikkelingsfase, tussen ons zoals wij nu zijn, en wat wij eigenlijk voorbestemd zijn te worden: de *Übermensch*, voorbij de mens. Dat is het voorspelbare eindresultaat, dat vandaag al voelbaar is, van het explosief samenkomen van drie dynamieken: de globalisering van de economie als ultieme uiting van de westerse modernisering, die sinds de vijftiende eeuw de hele wereld veroverd; de aftakeling van de verzorgingsstaat, wat het einde aankondigt van de politiek en de samenleving en de algemene verwoesting van culturen zowel in het Noorden als in het Zuiden door de pletwals van pseudo-communicatie, in winstbejag, vermomde hebzucht en zogezegd ondersteunende technologie. [Ramonet, 1999: 47, 54]

4.1.5 Cultuur en globalisering

Globalisering zou afbreuk doen aan de identiteit van culturen en volkeren. Maar het is twijfelachtig of de meeste mensen bereid zullen zijn om hun identiteit op te geven. Mensen willen / moeten ergens bijhoren en aan dat fundamentele antropologische gegeven zal de

globalisering niets kunnen veranderen. Wie daar anders over denkt, omhelst de verwerpelijke idee van de maakbaarheid van mens en wereld.

In verband met globalisering en identiteit zijn er een aantal opmerkelijke vaststellingen. Een eerste dat het uitgerekend de economieën van de kleine, relatief homogene regio's met een sterk collectief identiteitsgevoel zijn die in het tijdperk van de globalisering het meest succesvol zijn. Er vindt zelfs een herwaardering plaats van de factor *cultuur*, zodat sommigen zelfs gaan spreken over *cultuur* als over een tot nu toe ondergewaardeerde en onderbenutte productiefactor naast arbeid, kapitaal, grondstoffen en technologie. Kleinere staten met een sterke culturele identiteit zijn beter aangepast aan de globalisering dan grotere staten die de neiging hebben om hun markt af te schermen. Precies door hun kleinschaligheid en hun groot *buitenland* zijn de kleinere staten van oudsher verplicht om verder te kijken dan de eigen grenzen. Zij hebben eenvoudigweg nooit een andere keuze gehad.

Een tweede opmerkelijke vaststelling over globalisering en identiteit is dat een verklaring voor het feit dat bepaalde landen of regio's globaal competitief zijn in een bepaalde sector, gelegen is in de *volksaard* van de bewoners. Zo hechten Zweden veel belang aan zaken als *veiligheid* en *milieu* en hebben zij een voorsprong op producten die aan deze bekommernissen beantwoorden. Dit vormt een verklaring voor de sterke geografische concentratie in bepaalde sectoren. Paradoxaal genoeg wordt het *lokale* in tijden van globalisering een factor waarmee steeds meer rekening dient gehouden te worden. Een verschraving van de rijkdom aan volkeren en talen zal onvermijdelijk een vermindering van de welvaart op wereldschaal tot gevolg hebben. Daarom moet globalisering neerkomen op een optimale internationale verdeling van arbeid en productie, op een zo hoog mogelijke complementariteit van de diverse nationale economieën en dus op een optimale benutting van de rijkdom van de volkse verscheidenheid waardoor de mensheid gekenmerkt wordt.

Het effect van de technische vooruitgang en de sociologische gevolgen hiervan tussen 1945 en 1975, zoals uittocht van het platteland, ontvoogding van de kerk, vrije zeden, meer vrije tijd, explosie van audiovisuele media en communicatie, vormden het einde van de eeuwenoude spirituele structuren en van antieke culturele referentiepunten. De stijging van de welvaart, de ontwikkelingen in de gezondheidszorg, de andere invulling van geluk hebben allemaal geresulteerd in het feit dat de oude Europese waarden massaal overboord

gegooid werden. En de toenemende globalisering van zowel economie als cultuur verdringt de nationale context. Ook het patriottisme verdwijnt aangezien het voornamelijk gebaseerd is op de identificatie met het land en de samenleving.

Als gevolg van ontwikkelingen als verspreiding van massamedia en nieuwe informatie- en communicatietechnologie, de opkomst van massatoerisme naar verre landen en de migratie, zijn contacten en uitwisselingen tussen mensen uit verschillende werelddelen en landen, tussen mensen met verschillende culturele, religieuze en etnische achtergronden fors toegenomen en geïntensiveerd. Mensen zijn steeds meer opgenomen in wereldwijde afhankelijkheidsnetwerken en ook staten worden steeds meer onderdeel van grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden en supranationale organisaties. De aandacht voor nationale identiteit heeft vanuit dit perspectief iets paradoxaals. Terwijl nationale identiteiten onder invloed van mondialisering lijken te vervagen of uiteen te vallen, geeft juist de bedreigde status van de nationale identiteit aanleiding tot onderzoek naar zijn inhoud en betekenis. Westerse staten hebben zich in de loop van de geschiedenis ontwikkeld tot naties: samenlevingen waarvan de leden het besef aangeleerd worden, als politieke en culturele gemeenschap bij elkaar te horen. Die samenhang of nationale identiteit werd tot uitdrukking gebracht door natiespecifieke symbolen en rituelen, de nationale geschiedenis en de nationale cultuur, de taal, nationale tradities en gebruiken. Het blijft desalniettemin moeilijk nationale identiteiten en nationale culturen in kaart te brengen. Zij vormen geen stabiele, onveranderlijke verschijnselen maar zijn voortdurend in beweging. Zo vatten antropologen een cultuur nog zelden op: "als een coherent en duidelijk afgebakend geheel, kenmerkend voor een al even duidelijk omliggende stam, volk of etnische groep, maar als een steeds veranderend en niet zelden innerlijk tegenstrijdig repertoire van symbolen, praktijken en oriëntaties waarvan de grenzen evenmin vastliggen als de inhoud" [Heilbron en Wilterdink 1995: 8-9]. De uitwisseling tussen leden van verschillende culturen en landen beïnvloedt de nationale cultuur en identiteit. Lokale en nationale culturen raken doordrongen van een mondiale, globale cultuur. [van Hoof en Van Ruysseveldt 1996: 525-528]

Lokale culturen creëren ook belangrijke grensoverschrijdende verschillen inzake de investeringen, de financiële, economische, politieke, regulerende omgeving en

boekhoudkundige en belastingssystemen. Het is de taak van de multinationale financiële manager om dit nauwgezet op te volgen.

Verschillen in de nationale zakenomgeving kunnen gerangschikt worden op basis van de impact op de multinationale onderneming. Met andere woorden volgens de traditionele functionele bedrijfsdepartementen. In volgende tabel een kort, maar niet exhaustief overzicht van enkele verschillen met voorbeelden.

Tabel 6: verschillen in internationale zakenomgeving

Verschillen in taal	General Motors lanceerde de Chevrolet Nova in Puerto Rico maar letterlijk vertaalt bekend 'no va': 'it goes not' dus moesten ze de naam aanpassen in Latijns-Amerika.
Verschillen in marketing	Walt Disney hanteerde dezelfde strategie (Amerikaanse familie-oriëntatie) van de VS in Parijs bij de uitbreiding van zijn themapark. Maar deze sloeg niet aan met stakingen en politieke oppositie als gevolg.
Verschillen in distributiekanaalen	Amerikaanse warenhuizen zijn zeer groot met een aanbod in zowel voeding als niet-voeding. Zo kunnen ze kosten drukken door schaalvoordelen. In andere werelddelen bestaan zo'n winkels niet en worden kleine, lokale winkeltjes uitgebaat. Klanten vinden grote warenhuizen onpersoonlijk en deze worden niet vertrouwd. De kleine winkel kent daarentegen al zijn klanten.
Verschillen in personeelsmanagement	Het personeelsbeleid kan niet altijd worden overgenomen uit het land van herkomst. Soms dient een aanpassing doorgevoerd te worden om het personeel te motiveren.
Verschillen in wettelijke, boekhoudkundige en belastingssystemen	Regeringen in ontwikkelingslanden kunnen belastingvoordelen aanbieden in de vorm van een verminderd belastingtarief als incentief voor buitenlandse directe investeringen. Het onderhandelen van dergelijke deals is echter een zeer tijdrovende zaak.
Verschillen in financiële markten	Het bankwezen wordt in vele Islamitische landen geleid door de Koran, men krijgt er geen intrest maar men deelt in de verliezen of winsten van de bank. Investeerders dienen hiermee uiteraard rekening te houden.
Verschillen in corporate governance	Het bedrijf kan gezien worden als een legaal kader van contracten met klanten, leveranciers en aandeelhouders. Deze contracten worden uitgevoerd in overeenstemming met de wetten in het land waar het bedrijf opereert. Daarom worden de rechten en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen aan deze wetten aangepast.

Bron: Butler 2000: 6-7

4.2 Benaderingen voor cultuurverschillen

De culturele omgeving vervult een fundamentele rol bij het internationaal zaken doen. Om onbegrip, misverstanden, irritaties, verwarring en conflicten te vermijden is het noodzakelijk om op een verrijkende manier om te gaan met cultuurverschillen. In deze paragraaf zullen enkele cultuurmodellen omschreven worden waarbij bepaalde landen geclusterd worden om een nieuwe culturele omgeving beter te kunnen inschatten. Geen van de auteurs hieronder aangehaald wil mensen in hokjes opdelen, zij leggen nadrukkelijk de klemtoon van de toepassing op groepen en niet op individuen. Het nut van deze voorstellingen overstijgt de tekortkomingen ruimschoots.

In de jaren 1960 kende de economie een dergelijke voorspoed dat migrantengolven tot stand kwamen om de werkgelegenheid op te vangen. Deze immigranten zijn ondertussen geworteld in onze Westerse maatschappij. Het omgaan met cultuurverschillen is dus niet louter een materie waar bedrijven mee geconfronteerd worden. Elke burger heeft meerdere contacten met diverse culturen en hoeft daarom zelfs niet naar het buitenland te gaan. Op scholen, in winkels, in het bedrijfsleven en ook in de gezondheidszorg komen kinderen en volwassenen met vele talen en verschillende levensstijlen, normen en waarden voor. Door de instroom van deze veelvoud aan culturen in allerlei maatschappelijke gebieden worden we ons langzaam maar zeker bewust van onze eigen nationale cultuur. Door het trachten te vatten van cultuurverschillen, verkleint de kans om in de val van het zelfreferentie-criterium te vallen. Zo kan ethnocentrisme of het beoordelen van andere culturen met normen en waarden van de eigen samenleving vermeden worden. Hierdoor worden andere culturen niet automatisch gezien als minderwaardige imitaties van de eigen cultuur.

Geert Hofstede stelt dat cultuurverschillen tussen landen de laatste dertig jaar even groot gebleven zijn. De verschillen tussen culturen zijn ondanks processen van globalisering en individualisering behoorlijk vast gebleven. [Persbericht Universiteit Tilburg, 2001]

4.2.1 Lage-context en hoge-context culturen door Edward T. Hall

Bij het evalueren van vreemde culturen deelt Edward Hall (1990) culturele oriënteringen in twee categorieën in: een *low-context* cultuur en een *high-context* cultuur. Binnen de *low-context* cultuur worden boodschappen expliciet geformuleerd en dragen woorden de informatie. Alle afspraken dienen in cijfers en contracten worden vastgelegd. Een belofte die niet genoteerd wordt, is twijfelachtig. Onderhandelingen verlopen erg direct en zakelijk waardoor de onderlinge partijen meteen ter zake komen. Personen in deze cultuur denken erg rechtlijnig, een strategische fout wordt tot op het laagste niveau geduwd. Culturele patronen zijn heel dynamisch en veranderen snel in de *low-context* cultuur. Noord-Amerikanen, Scandinaviërs, Duitsers, Zwitsers en Noord-Europeanen behoren tot deze *low-context* cultuur.

High-context culturen stellen de persoon centraal, deze is belangrijker dan letters en cijfers op papier. Communicatie wordt belangrijker geacht dan formele gegevens. Daarom kunnen onderhandelingen vaak lang aanslepen, de onderhandelende partijen moeten elkaar eerst leren kennen. Het hoogste organisatorische niveau is verantwoordelijk voor een strategische fout. In Zuid-Europa, het Verre Oosten en Zuid-Amerika houden bedrijven vast aan de principes van de *high-context* cultuur. In omgang met deze landen is het belangrijk een delegatie af te vaardigen in plaats van een vermoeide eenzaam, de taal van het gastland te spreken, de geschiedenis en achtergrond van het land te kennen, informatie achter de hand te houden en niet meteen ter zake te komen in een gesprek. [Matthyssens Paul 2003: 65-66]

Een tweede dimensie waarmee Hall culturen classificeert, is monochrome versus polychrone tijdsbeleving. Managers in de Verenigde Staten beschouwen tijd als *monochroom*. Tijd kan worden uitgezet op een continue, lineaire band die verder kan opgedeeld worden in compartimenten en afspraken. Slechts één ding kan tegelijkertijd worden uitgevoerd. Als meerdere zaken uitgevoerd moeten worden in bijvoorbeeld één uur, wordt het uur verder opgedeeld in de benodigde eenheden waarbij telkens één ding simultaan wordt verricht. Tijd is een waardevol koopwaar dat verbruikt, verspild of efficiënt benut kan worden. Maar eens een tijdseenheid opgesoupeerd is, is het voor altijd weg. De monochrome tijdsbeleving

is verbonden met efficiëntie. Polychrone culturen, Zuid-Europa en het Midden-Oosten, beschouwen tijd als een soort ruimte waarin zaken gelijktijdig kunnen worden uitgevoerd. [Schein 1985: 93-95]

4.2.2 Culturele invloeden van Usunier

Jean-Claude Usunier somt een aantal culturele invloeden op waarmee een bedrijf rekening moet houden bij het inschatten van een vreemde cultuur. Hij onderkent dat cultuur de hiërarchie van behoeften beïnvloedt. Elk niveau van deze hiërarchie kan in elk land op verschillende manieren worden ingevuld. Niet overal wordt vertrokken van de consument als individu, in de meeste Aziatische landen is de familie een sterk beïnvloedende factor. Verder erkent hij de invloed van instituten, sociale conventies en gewoonten zoals bijvoorbeeld handel op zondag, eetgewoonten en nachtwinkels. Een laatste invloed die hij onderscheidt is deze via persoonlijke factoren van consumentengedrag zoals merktrouw, betrokkenheid en gepercipieerd risico. [Matthyssens Paul 2003: 66]

4.2.3 Dimensies van Geert Hofstede

Het onderzoek van Geert Hofstede wordt aanzien als één der belangrijkste (inter)culturele onderzoeken van deze tijd. In functie van zijn job bij IBM deed hij in 1966 een groot wetenschappelijk onderzoek naar culturele verschillen in een zakelijke omgeving. Hij analyseerde een grote database van scores voor werknemerswaarden die verzameld werden door IBM tussen 1967 en 1973 over meer dan 70 landen. Tot 2001 heeft hij scores verzameld voor 74 landen en regio's, gedeeltelijk gebaseerd op replicaties en uitbreidingen van de IBM-studie. Op grond van de resultaten van de enquêtes, definieert hij vier dimensies. In 1972 ontdekte hij, samen met Michael Bond van de Chinese Universiteit in Hongkong, een vijfde dimensie, kortetermijngerichtheid versus langetermijngerichtheid, deze bleef voordien verborgen door de onbewuste westerse bevooroordeeldheid. Deze dimensie was het gevolg van een bijkomende internationale studie die ontwikkeld werd in samenwerking met Chinese studenten. Geert Hofstede omschrijft cultuur in de zin van het sociale spel. De regels van dit sociale spel verschillen van land tot land. Hij omvat tal van culturen in een patroon zodat het een internationaal manager snel een cultuur kan herkennen en hierop inspelen. In dit patroon zijn niet enkel nationale verschillen verwerkt

maar ook verschillen in regio's, religieuze groepen of sociale klassen. De scores op de dimensies voor verschillende landen en regio's zijn opgenomen in tabellen in bijlage 3, evenals de belangrijkste verschillen binnen de dimensies.

4.2.3.1 *Machtsafstand*

De eerste dimensie om culturen beter te begrijpen is de *machtsafstand* die in een cultuur aanwezig is, de structuur die de samenleving typeert. Deze dimensie omschrijft de mate waarin de maatschappij een ongelijke distributie van macht in organisaties en de samenleving aanvaardt. Als er een lage machtsafstand aanwezig is, betekent dit dat mensen zich gedragen en voelen als gelijken. Verantwoordelijkheid wordt dan zonder probleem gedelegeerd. Bij een hoge machtsafstand is de afstand tussen leiders en hun ondergeschikten veel groter. De macht wordt hier bewust aan de top gehouden. Ongelijkheden in macht en voorspoed worden toegelaten om te kunnen groeien in een samenleving. Deze culturen zullen geneigd zijn het kaste-systeem te volgen waarbij opgaande mobiliteit van de werknemers niet mogelijk is.

Latijns-Amerikaanse landen, Aziatische landen en Zuid-Europese landen behalen een hoge machtsafstand-score. Werknemers in deze landen zijn meer geneigd beslissingen van hoger management te accepteren. Lage scores worden toegekend aan de Verenigde Staten en Scandinavische landen, onder meer Zweden, Finland, Noorwegen en Denemarken. Iedereen mag deelnemen aan het beslissingsproces. België scoort redelijk hoog waaruit blijkt dat het de hiërarchische verschillen tussen mensen respecteert. [Hofstede 1991: 37-67]

4.2.3.2 *Individualisme versus collectivisme*

Individualisme en collectivisme vormen twee uitersten van de tweede dimensie. Hierbij wordt nagegaan in welke mate de samenleving individuele of collectieve prestaties en interpersoonlijke relaties versterkt. Individualistische culturen hebben aandacht voor individuele rechten, ze komen enkel voor zichzelf op en de naaste familie. Intense banden tussen individuen, wijzen op een collectieve cultuur. Deze cultuur wordt versterkt door uitgebreide familiebanden en collectieve, hechte groepen vanaf de geboorte waarbij iedereen verantwoordelijkheid opneemt voor elkaar en er sprake is van onvoorwaardelijke loyaliteit. Het belang van de groep primeert op dat van het individu. Individualistische

culturen bekijken de werkgever-werknemerrelatie als een contract van wederzijds voordeel. Persoonlijke relaties zijn hierbij minder belangrijk. Bekwaamheid en regels vormen de basis om iemand aan te werven. In collectivistische samenlevingen verhouden de werkgever en werknemer zich als een morele band, een soort familieband. Persoonlijke relaties zijn uiterst belangrijk en gaan voor op het werk.

Latijns-Amerika, Afrika, het Midden- en het Verre-Oosten leven in collectivistische samenlevingen. Rijkere landen, gekenmerkt door een Westerse cultuur, scoren het hoogst op deze dimensie, zij behoren tot de individualistische cultuur. [Hofstede 1991: 68-104]

4.2.3.3 Mannelijkheid versus vrouwelijkheid

De vierde dimensie handelt over de *mannelijkheid en vrouwelijkheid* van een cultuur. Dit kenmerk wordt toegekend naarmate bepaalde karakteristieken de bovenhand krijgen. Een mannelijke cultuur wordt gekenmerkt door welvaart, persoonlijk succes, assertiviteit, controle, competitiviteit en geld. Een maatschappij die daarentegen welzijn, opvoeding, interdependenties, onderwijs en afhankelijkheid centraal plaatst, neigt sterk naar een vrouwelijke cultuur. De prestatiedruk in mannelijke culturen is enorm hoog: harde competitie overheerst, mensen leven om te werken. Conflicten worden opgelost door harde confrontatie. In vrouwelijke samenlevingen daarentegen ligt de nadruk op gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit, mensen werken om te leven. Beslissingsnemers streven naar een consensus.

Japan vertoont een hoge masculiniteitsscore. Hiermee wordt aangetoond dat individualisme en masculiniteit niet noodzakelijk hand in hand gaan omdat Japen een lage individualistische cultuur heeft. België bevindt zich iets boven het gemiddelde en helt dus naar de mannelijke dimensie. Voorbeelden van landen met een vrouwelijke cultuur zijn: Nederland en Scandinavische landen. [Hofstede 1991: 105-139]

4.2.3.4 Onzekerheidsvermijding

De vierde dimensie focust zich op de mate waarin mensen in een samenleving zich bedreigd voelen door nieuwe onzekere, ongestructureerde of dubbelzinnige situaties . Een onzekerheidsverse samenleving probeert onzekerheid te minimaliseren. Hofstede beklemtoont dat het hier gaat over het reduceren van onzekerheid en niet van risico. Dit kan zich uiten

door stabiele carrières te promoten, door de behoefte aan voorspelbaarheid of door allerlei regels, wetten en procedures te voorzien zodat op verschillende situaties geanticipeerd kan worden. Het credo in deze samenlevingen luidt dan ook *time is money*. Precisie en punctualiteit vormen de regel. Afwijkende en vernieuwende ideeën worden meestal onderdrukt. Sommige samenlevingen zien onzekerheid echter als een natuurlijk kenmerk van de maatschappij. Zij beweren dat de toekomst ongekend is maar dat onzekerheid kan ingeschat worden en mensen onzekerheid kunnen beheren. Deze samenleving vertoont een lage onzekerheidsvermijding en staat open voor meerdere opinies, afwijkende en vernieuwende ideeën. De cultuur schrijft minder regels voor, is eerder geneigd verandering te accepteren en neemt meer en grotere risico's. Mensen werken alleen als het echt niet anders kan, precisie en stiptheid zijn geen noodzakelijkheden.

Onder andere Duitsers, Fransen en Belgen behoren tot de groep van de onzekerheidsvermijders, talrijke regels, wetten en procedures worden uitgestippeld om het dagdagelijkse leven te regelen en te ordenen, bureaucratie overheerst. Engelsen vormen het andere extreem, zij worden getypeerd door een meer relaxte, flexibele houding. De nood aan onzekerheidsvermijding is hoger in arme, minder ontwikkelde landen waar gelijkvormigheid niet hoog wordt aangeschreven. In rijke, ontwikkelde landen wordt gelijkvormigheid geaccepteerd en zelfs aangemoedigd. [Hofstede 1991: 140-175]

4.2.3.5 Kortetermijngerichtheid versus langetermijngerichtheid

Kortetermijngerichte samenlevingen keren zich toe naar tradities en verbintenissen. Mensen willen geen gezichtsverlies lijden. Tradities en verbintenissen worden in langetermijngerichte culturen vlugger aangepast aan de veranderende omgeving. Deze ondersteunen een sterke werkethos waar beloningen een resultaat zijn van hard werken. De klemtoon ligt op stabiliteit, spaarzaamheid en volharding. Het duurt wel langer om een bedrijfsstrategie te ontwikkelen in deze culturen.

Het succes van Japanse bedrijven in de jaren 1970,1980 en begin jaren 1990 wordt toegeschreven aan hun focus op langetermijn investeringen, toewijding van werknemers en de relaties die ze opbouwen met hun klanten. Amerikaanse en Britse bedrijven worden

bekritiseerd voor hun focus op kortetermijn doelstellingen door de hoge nood om hun aandeelhouders tevreden te stellen en aldus stabiele aandeelkoersen te behouden.

Hofstede bemerkt dat deze dimensies geenszins voor individuen gelden maar voor samenlevingen. Geslachts-, generatie- en klassenculturen kunnen slechts gedeeltelijk door deze vijf dimensies geassocieerd worden. Reden hiervoor is dat het niet gaat om groepen, maar om categorieën van mensen. Het zijn slechts delen van sociale systemen die op een andere manier dienen beschreven te worden. [Hofstede 1991: 200-217]

4.2.4 Cultureel kader van Trompenaars

Fons Trompenaars omvat cultuurverschillen in zeven dimensies. Zijn werk is gefundeerd op vijftien jaar theoretisch onderzoek en veldwerk over cultuurverschillen voor management. Het cijfermateriaal dat hij verworven heeft van 15.000 participanten uit bedrijven met afdelingen in vijftig landen, dient ter illustratie voor het theoretische model dat hij opgesteld heeft.

Een cultuur onderscheidt zich van een andere door de specifieke oplossingen die zij aanreikt voor bepaalde problemen. Deze problemen kunnen opgesplitst worden in drie hoofdproblemen of typen: problemen inzake menselijke relaties, de overgang van tijd en de natuurlijke omgeving. De eerste categorie kan verder onderverdeeld worden in universalisme versus particularisme, individualisme versus collectivisme, neutraal versus emotioneel, specifiek versus diffuus en prestatie versus toeschrijving.

4.2.4.1 Universalisme versus particularisme

Een *universalistische cultuur* hecht een groot belang aan algemene regels, codes, standaarden en waarden. Deze regels en procedures worden universeel toegepast om rechtvaardigheid en consistentie te bewaren en worden dan ook opgevat als de enige waarheid. De regels zijn toepasbaar op iedereen, een uitzondering verzwakt deze regels. Een betrouwbaar persoon is iemand die zich aan het contract houdt. Relaties, specifieke eisen van vrienden en familie zijn niet onbelangrijk maar komen op een tweede plaats. Engelsen

en Amerikanen bijvoorbeeld, laten persoonlijke relaties niet in de weg staan van beslissingen op zakenniveau.

Particularisten daarentegen kennen meer belang toe aan persoonlijk respect, vriendschap, innige relaties en specifieke, buitengewone omstandigheden en prestaties. Een contract kan worden aangepast naargelang de situatie. Een persoon is betrouwbaar indien hij of zij begrip heeft voor deze veranderende omstandigheden. Dé waarheid bestaat niet maar is persoons- en situatiegebonden. De regels en wetten in particularistische culturen dienen louter om uit te drukken hoe mensen met elkaar gerelateerd zijn. In China is sprake van een particularistische cultuur. [Trompenaars 1993: 59-60]

4.2.4.2 *Individualisme versus collectivisme*

Individueel geluk, bevrediging en welzijn primeren in een *individualistische cultuur*. Beslissingen worden in grote mate door het individu zelf genomen, hij of zij handelt voor eigen rekening en in zijn of haar eigen voordeel. Mensen zorgen voornamelijk voor zichzelf en hun onmiddellijke familie. Leden van de individualistisch maatschappij streven naar individuele vrijheid en ontwikkeling. De gemeenschap dient enkel om het belang van zijn of haar individuele leden ondersteunen. Het bedrijf is een verzameling hulpmiddelen ten dienste van de eigenaar, werknemers en klanten. Beslissingen worden autonoom door de algemeen directeur genomen en dit leidt vaak tot een snellere besluitvorming dan in collectivistische culturen.

In een *collectivistische cultuur* wordt de gemeenschap voorop geplaatst. Het individu draagt de verantwoordelijkheid om op te treden in functie van de gemeenschap. Op deze manier zullen individuele behoeften automatisch bevredigd worden. Het individu wordt beoordeeld in de mate dat hij of zij het belang van de gemeenschap dient. Het bedrijf is een sociaal kader, werknemers presteren in groep en de verantwoordelijkheid wordt gedeeld. De beslissingen van de algemeen directeur worden overlegd met de achterban. Japan, Hong Kong, Taiwan en Singapore zijn voorbeelden van collectivistische landen. [Trompenaars 1993: 72-77]

4.2.4.3 Neutraal versus emotioneel

Mensen in een *neutrale cultuur* geloven dat het onjuist is om gevoelens openlijk te tonen. Zij hebben wel gevoelens maar de mate waarin zij hun gevoelens laten blijken is beperkt. Zij aanvaarden en zijn zich bewust van hun gevoelens maar hebben ze onder controle. De neutrale aanpak van landen zoals Japan en Duitsland is vooral gebaseerd op wederzijdse waardering en respect. In Zweden en Nederland wordt de neutrale aanpak geklasseerd onder wederzijdse goedkeuring.

In een *emotionele cultuur* uiten leden hun emoties. Gevoelens worden niet onderdrukt of verborgen. Hierbij zijn allerlei vormen van communicatie essentieel, zowel verbale communicatie als non-verbale communicatie zoals lichamelijk contact, gebaren en gezichtsuitdrukkingen. Deze affectieve werkstijl is vooral terug te vinden in de Verenigde Staten, Frankrijk, Spanje en Italië. [Trompenaars 1993: 80-88]

4.2.4.4 Specifiek versus diffuus

In een *specifieke cultuur* starten leden met specifieke elementen, zij analyseren ze eerst afzonderlijk en plaatsen de elementen weer samen. Het geheel is de som van zijn delen. Zakelijke en persoonlijke relaties zijn strikt gescheiden. Mensen gaan doelgericht, direct, openhartig en duidelijk met elkaar om. Specifieke individuen concentreren zich op feiten, standaarden en contracten. Principes worden nagestreefd en niet aangepast aan de gesprekspartner of situatie.

Leden in een *diffuse cultuur* beschouwen een persoonlijke relatie en verstandhouding voorwaarde om zaken te doen. Zij gaan op een indirecte, omslachtige en ontwijkende manier met elkaar om. De communicatie is tactvol maar soms ook terughoudend en zelfs vaag. Een negatieve opmerking wordt meestal als een persoonlijk verwijt opgevat. Standpunten worden aangepast aan de gesprekspartner en aan de situatie. [Trompenaars 1993: 91-109]

Deze dimensie verloopt parallel met de *low-context* en *high-context* culturen van Hall zoals beschreven in paragraaf 4.2.1. De *low-context* cultuur kan vergeleken worden met de specifieke aanpak en de *high-context* cultuur met de diffuse aanpak.

4.2.4.5 Prestatie versus toeschrijving

Een *prestatiegerichte cultuur* verwijst naar wat een individu doet en bereikt heeft. Een individu moet telkens opnieuw bewijzen wat hij of zij waard is, status wordt toegekend op basis van onlangs geleverde prestaties en zijn of haar algemene staat van dienst. Respect voor iemand vloeit voort uit diens prestaties en kennis van zaken. Het gebruik van titels blijft beperkt tot deze die relevant zijn voor iemands competentie.

In een *cultuur van toeschrijving* wordt gerefereerd naar wie een persoon is en hoe anderen zich verhouden tot zijn of haar positie in de gemeenschap. Individuen verkrijgen hun status door afkomst, leeftijd, geslacht, opleiding of rijkdom. Zij moeten hun status niet behalen en hoeven ook geen moeite te doen om hem te behouden, de status wordt toegekend op basis van zijn of haar persoon. Het is gebruikelijk om te pronken met titels, het respect vloeit voort uit iemands toegeschreven status. [Trompenaars 1993: 112-126]

4.2.4.6 Verschillende tijdsbelevingen

Elke cultuur gaat op zijn eigen manier om met tijd. De dimensie tijdsoriëntering bestaat uit twee aspecten: de relatieve belangrijkheid die culturen hechten aan verleden, heden en toekomst en hun aanpak om tijd te structureren. In een *verleden-georiënteerde cultuur* wordt de toekomst beschouwd als een herhaling van ervaringen uit het verleden. Deze cultuur wordt getypeerd door respect voor voorouders en voor collectieve historische ervaringen. Leden van deze cultuur hechten een grote waarde aan tradities. *Heden-georiënteerde culturen* hechten niet veel waarde aan ervaringen uit het verleden, noch aan toekomstige voorspellingen. Mensen laten zich leiden door ervaringen van dag op dag. In een *toekomst-georiënteerde cultuur* tenslotte worden menselijke activiteiten bepaald door toekomstige verwachtingen. Het verleden wordt hierbij niet in beschouwing genomen. Planning is essentieel in deze cultuur.

De structurering van tijd kan op twee manieren gebeuren. Ten eerste onderscheidt Trompenaars *sequentiële of chronologische culturen* waar de tijd voorwaarts beweegt, seconde na seconde, minuut na minuut en uur na uur in een rechte lijn. Mensen uit deze cultuur handelen zaken één voor één af, zij zien tijd als een lineaire lijn bestaande uit discrete en opeenvolgende gebeurtenissen. Tijd is tastbaar en deelbaar. Eens plannen

gemaakt, houden leden zich hieraan, tijdsbetrokkenheid is heel hoog. De sequentiële cultuur streeft naar rationele efficiëntie, doelen worden bereikt met een optimaal gebruik van mensen en middelen waarbij de tijd onder controle blijft. Individualistische culturen met een sequentiële visie op de tijd, zoals in Amerika en in Groot-Brittannië, gebruiken meestal kortetermijn strategieën. Een tweede structurering is de *synchrone of gelijktijdige cultuur* waarbij de tijd in cyclussen of cirkels voortbeweegt: in minuten, uren, dagen en jaren. In deze cultuur worden meerdere zaken tegelijkertijd verricht. Mensen nemen effectiviteit voor ogen: doelen die werden vooropgesteld, worden ook bereikt tegen eender welke tijd. Tijd is flexibel en ontastbaar. Tijdsbetrokkenheid, dit zijn afspraken die tegen een bepaald tijdstip gehaald dienen te worden of *deadlines*, is wenselijk maar niet noodzakelijk. Plannen kunnen makkelijk herzien en aangepast worden. Mensen uit de synchrone cultuur hechten vooral waarde aan de bevredigende beëindiging van interacties met anderen, de tijd waarmee dit gebeurt is van geen tel. Collectivistische culturen met een synchrone tijdsbeleving, zoals in Duitsland en Japan, hebben een typisch langetermijn visie op strategisch gebied. [Trompenaars 1993: 129-146]

Dit laatste onderscheid werd ook al gemaakt door Edward Hall. Sequentiële culturen stemmen overeen met monochrome culturen en synchrone met polychrone culturen.

4.2.4.7 De natuurlijke omgeving

De manier waarop iemand zijn of haar omgeving ervaart, verschilt van cultuur tot cultuur. De verschillen hebben te maken met de verschillende houdingen ten opzichte van de natuurlijke omgeving en de overtuigingen in hoeverre de natuur al dan niet controleerbaar is. Overleven betekent reageren met of tegen deze natuur. De manier waarop we reageren heeft betrekking op de wijze waarop mensen controle pogen te hebben over hun eigen leven en over hun eigen lot. Trompenaars deelt deze dimensie in 2 soorten cultuur in. In een *internalistische cultuur* kijken mensen op een mechanistische manier naar de natuur, zij streven technologische vooruitgang na. Dit wordt de *technology push* genoemd. Zij beschouwen natuur als een complexe machine dewelke gecontroleerd kan worden door het beschikken over de juiste expertise. Internalisten geloven niet in geluk of predestinatie. Eigen beslissingen vormen het startpunt voor elke actie, mensen zijn gericht op zichzelf, het eigen bedrijf of de eigen groep. Als een persoon gebruik maakt van mogelijkheden, kan

hij of zij het leven leiden dat hij of zij wil. Door moeite te doen, kunnen mensen natuur domineren. Dit is het doel van de internalisten aangezien zij denken dat zij natuur in zijn greep moeten hebben. *Externalisten* bestuderen natuur op een meer organische wijze. De mensheid moet in harmonie leven met de natuur omdat zij deel uitmaakt van natuurlijke krachten en zich moet onderwerpen aan haar wetten. Leden van deze externalistische cultuur geloven niet dat zij hun eigen lot kunnen bepalen. Zij weten nooit wat hen te wachten staat omdat natuur mysterieus is. De acties van deze externalisten worden aangepast aan externe omstandigheden, zij spelen in op de behoeften van de omgeving. Dit wordt *market-pull* benadering genoemd. Externalisten handelen flexibeler en richten zich vooral tot de andere: klant, partner of collega waarbij zij sneller kunnen overgaan tot een compromis.

4.2.5 Cultuurtypologie van Matthyssens en Wursten

Matthyssens en Wursten clusteren landen in homogene groepen, vertrekkend van de vier dimensies van Hofstede en aangevuld met adviezen die Wursten gaf aan globale ondernemingen over cross-cultural conflicten. Ze komen tot zes cultuurtypes die dezelfde mentale beelden delen. De mentale beelden worden weergegeven door middel van metaforen. Voor elk cultuurtype bestaat een metafoor zodat deze types makkelijker onthouden kunnen worden. [Rugimbana en Nkwankwo, 2003: 243-256]

4.2.5.1 Het competitie model

Het Angelsaksische mentale beeld wordt gekenmerkt door een lage machtsafstand, een relatief lage onzekerheidsvermijding, een masculiene cultuur en een hoge individualiteit. De centrale gedachte is: als je mensen en organisaties de vrijheid geeft om te concurreren met elkaar, zal hier altijd iets goeds uitkomen. Het darwinistische principe van survival of the fittest is terug te vinden op elk niveau en is bepalend voor wat in een dergelijke cultuur als fair beschouwd wordt. Hiërarchie wordt afgesproken tussen mensen om het werk in bedrijven te vergemakkelijken, het moet namelijk duidelijk zijn wie delegeert of rapporteert aan wie. Managers en ondergeschikten onderhandelen over doelstellingen, targets en de werkinhoud. Targets zijn uiterst belangrijk omdat het personeel deze als een uitdaging aanschouwt, zij vormen dus het fundament van hun motivatie. Het personeel wordt

bovendien beoordeeld en beloond op basis van de gehaalde doelen door middel van bonussen of promoties.

Open communicatie staat centraal in dit model. Andere belangrijke concepten zijn: doelstellingen vooropstellen, oriëntatie, het bereiken van de gewenste doelstellingen, winnaars en verliezers, carrière, bonussystemen als beloning voor competitie en speciale carrièrepaden voor mensen met potentieel. Om deze ideeën te bereiken, maakt een bedrijf in dit model gebruik van management by objectives, flexibele loon-en beloningssystemen en carrière-ontwikkelingssystemen. Het bedrijf neemt deze systemen blindelings over maar het personeel past zich slechts deels aan deze rituelen aan. Uiterlijke aanpassing van rituelen komt dus niet noodzakelijk overeen met de interne motivatie van het personeel. Met andere woorden, de rituelen worden niet geïnternaliseerd.

4.2.5.2 Het netwerkmodel

Het netwerkmodel is een combinatie van lage machtsafstand, hoge graad van individualisme en vrouwelijkheid. Dit model staat haaks op het Angelsaksische competitie-model. Een voorbeeld van deze tegenstrijdigheid is de Amerikaanse beloning waarbij een werknemer gebombardeerd wordt tot werknemer van de maand en op een affiche komt te staan in de cafetaria. In Scandinavische landen wordt dit aanzien als een straf omdat dit aanleiding geeft tot cynische grappen en opmerkingen door de medewerkers.

In dit model wordt het niet geapprecieerd wanneer een werknemer zich gedraagt als een winnaar. Deze werknemers geven anderen een minderwaardig gevoel. Niemand mag zich dus beter wanen dan een andere uit de omgeving. Bescheidenheid is een vereiste. Deze culturen hebben eerder een feminien karakter. Competitie, carrière en externe, materiële beloningen zijn niet het belangrijkste in het leven. Volgende elementen zijn wel essentieel voor de motivatie van personeel: zelfstandig kunnen werken in eigen domein, werkinhoud, kwaliteit van het relatienetwerk, een goede samenwerking, werkomgeving, gevoel van wederzijdse onafhankelijkheid en de harmonisering van belangen tussen heterogene groepen. Beslissingen worden gemaakt in het bijzijn van alle relevante belanghebbenden en door het bereiken van een consensus. Het criterium voor een goed beleid wordt weerspiegeld in de tevredenheid van de belanghebbenden en dus de manier waarop hun belangen in de beslissingen gebundeld zitten. Dit heeft wel een reeks lange vergaderingen tot gevolg. Het

is echter geen probleem om later terug te komen op een genomen beslissing wanneer iemand achteraf twijfels heeft, mensen uit het netwerkmodel staan open voor discussie.

4.2.5.3 Het familiemodel

Het familiemodel domineert in Azië, vooral in de culturen met Chinese invloeden, en in sommige Caraïbische landen. Dit model wordt gekenmerkt door een hoge machtsafstand, collectivisme en een lage onzekerheidsvermijding. Mensen zijn in de eerste plaats leden van een familie of groep in plaats van individuen. Hiërarchie wordt sterk geaccepteerd en meestal wordt dit gelinkt aan ouderdom en anciënniteit. Ouderdom is synoniem van wijsheid en levenservaring, respect en gehoorzaamheid ten aanzien van senior managers is onontbeerlijk. In het bedrijf bestaat een morele relatie tussen werkgevers en ondergeschikten. De werkgever zorgt voor het welzijn van zijn of haar werknemers in ruil voor loyaliteit aan het bedrijf, hij of zij fungeert dus als een vader, als een *pater familias* in een familie. De werknemers kunnen altijd terecht bij hun baas voor goede ideeën, persoonlijke wensen of problemen, zowel binnen als buiten de werkuren. De communicatie verloopt zeer flexibel en informeel. De baas beslist alles en kan onmiddellijk strategische doelstellingen veranderen.

4.2.5.4 Het piramidemodel

De hoofddimensies die het piramidemodel typeren zijn een hoge machtsafstand, onzekerheidsvermijding en collectivisme. Dit model komt voor in de meeste landen van de wereld. Bijna alle Aziatische landen, Latijns-Amerikaanse landen, Arabische landen en sommige Europese landen zoals Portugal, Griekenland en Rusland stemmen met dit model overeen. Het beslissingsproces gebeurt via een *top-down* benadering. Hiërarchie is belangrijk en wordt door iedereen erkend en geaccepteerd. De overheidswerking hanteert een gecentraliseerde aanpak, met bureaucratie als gevolg.

In het piramidemodel heerst een sterke behoefte om de communicatie tussen de verschillende bedrijfsniveaus formeel te laten verlopen en ook de relaties tussen collega's worden geformaliseerd en gestructureerd. Het beleid wordt geëvalueerd door mensen op een lager niveau direct te beoordelen op de efficiënte en effectieve implementatie van beslissingen genomen op een hoger niveau.

4.2.5.5 *Het zonnestelsysteem*

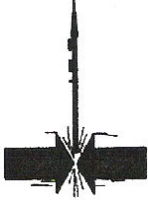
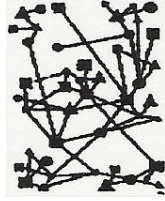

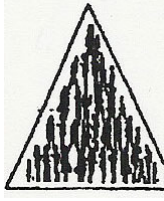
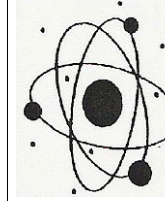
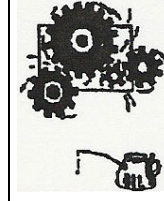
Kenmerkend voor het zonnestelsysteem zijn een hoge machtsafstand, hoog individualisme en een hoge onzekerheidsvermijding. De hoge individualiteitsgraad heeft tot gevolg dat werknemers nooit een machthebber zullen tegenspreken maar zij stellen achteraf en buiten diens bereik hun eigen plannen op of vinden hun eigen informele manier om hun zin te krijgen. Dit leidt tot het ontstaan van politieke subsystemen in een organisatie, zogenaamde cliëkvorming, met ongeschreven regels en hiërarchieën. Een mooie illustratie hiervan is de Woestijnvisproductie *Het Eiland* van de Vlaamse overheidszender *Één*. Deze systemen proberen te voorkomen dat teveel van de norm wordt afgeweken omdat anderen hierdoor in een slecht daglicht kunnen komen te staan. Derhalve kunnen deze systemen de prestaties van een organisatie sterk beïnvloeden.

Leiderschap wordt niet bepaald door de vaderfiguur zoals in het familiemodel maar door de uiterst zichtbare, intellectuele en zakelijke technocraat. Delegeren en controleren zijn sterk geformaliseerd, zoals in het piramidemodel. Landen als België, Frankrijk, Noord-Italië en Spanje vallen onder dit model.

4.2.5.6 *Het machinemodel*

Duitsland, Oostenrijk, het Duitssprekende deel van Zwitserland en Hongarije vertonen kenmerken van het machinemodel. Het is gerelateerd aan een lage machtsafstand en een hoge onzekerheidsvermijding. Mensen in deze landen voelen zich autonoom en willen taken uitoefenen die enige onafhankelijkheid vereisen. Alle onduidelijkheden rond verwachtingen omtrent taakvervulling en taakomschrijving moeten gereduceerd worden. Eenduidigheid in de organisatiestructuur en expliciete procedures vormen de kern voor interne discussie. De natuurlijke vorm van leiderschap en management is decentralisatie met duidelijke, vaste afspraken. Prestaties worden geëvalueerd op basis van het zich houden aan het vooropgestelde plan en het volgen van de geformuleerde planningsprocedures door alle betrokken partijen.

Figuur 4: cultuurtypologie volgens Matthyssens en Wursten

	CONTEST	NETWORK	FAMILY	PYRAMID	SOLAR SYSTEM	MACHINE
Mental Image						
Central concept	Competitie	Consensus	Loyaliteit en hiërarchie	Loyaliteit, hiërarchie en impliciet bevel	Hiërarchie en onpersoonlijke bureaucratie	Bevel
MAI	-	-	+	+	+	-
IDV	+	+	-	-	+	±
OVI	-	-	-	+	+	+
MAS	+	-				
Examples	Australië, Canada, Groot-Brittannië, Ierland, Nieuw-Zeeland, Verenigde Staten	Denemarken, Nederland, Zweden	China, Hong-Kong, India, Indonesië, Maleisië, Filipijnen, Singapore	Brazilië, Chili, Columbia, Ecuador, El Salvador, Griekenland, Guatemala, Italië, Korea, Mexico, Peru, Portugal, Rusland, Taiwan, Thailand, Turkije, Uruguay, Venezuela	België, Frankrijk, Spanje, Italië, Zwitserland	Oostenrijk, Duitsland, Finland, Hongarije, Tsjechië

MAI = Power Distance Index

IDV = Individualisme

OVI = Onzekerheidsvermijdingsindex

MAS = Masculiniteit

Bron: Rugimbana Robert en Nwanko Sonny 2003: 248

In bijlage 4 is een tabel opgenomen met een overzicht van de impact van de cultuurtypes van Matthyssens en Wursten op het management.

4.2.6 *Cultuurindeling van Gesteland*

Gesteland Richard maakt zijn cultuurindeling op basis van 26 jaar praktijkervaring als *expatriate* manager in onder andere Duitsland, Oostenrijk, Italië, Brazilië, India en Singapore. Hij baseert zich vooral op de werken van Hall en Hofstede en onderkent vier dimensies. In bijlage 5 staan de belangrijkste eigenschappen van deze dimensies alsook een classificatie van landen op basis van hun gemeenschappelijke cultuurpatronen. [Gesteland 2000: 119-121]

4.2.6.1 *Zakelijke versus relatiegeoriënteerde culturen*

In zakelijke culturen zijn mensen taakgericht terwijl relatiegeoriënteerde culturen eerder op zichzelf gericht zijn. Veel intensieve contacten bepalen het succes van deze relatiegeoriënteerde culturen. Zij beschouwen de zakelijke cultuur als opdringerig, onbeleefd en agressief. Zakelijke culturen hebben deze relaties niet meteen nodig, zij achten de meer relatiegerichte cultuur treuzelend, ondoorgrondelijk en vaag. De relatiegeoriënteerde cultuur is vergelijkbaar met de *high-context* cultuur van Hall terwijl de zakelijke cultuur parallel loopt met de *low-context* cultuur.

4.2.6.2 *Formele, hiërarchische versus informele, egalitaire culturen*

Formele culturen vertonen een hiërarchie om blijk te geven aan verschillen in macht en status. In informele culturen voelen mensen zich ongemakkelijk indien sprake is van statusverschillen. Zij hanteren liever een luchtige, informele aanpak waarbij iedereen zich bij de voornaam noemt.

4.2.6.3 *Monochrome versus polychrone culturen*

De dimensie tijdsbeleving van Gesteland komt overeen met de tijdsbeleving van Hall. De eerder strikte tijdsbeleving is vergelijkbaar met de monochrome cultuur en de flexibele tijdsbeleving met de polychrone. Monochrome culturen beschouwen hun tegenhanger vaak als ongedisciplineerd, onbeleefd en lui terwijl polychrone culturen de anderen ervaren als arrogant en irrationeel door willekeurige deadlines.

4.2.6.4 Gereserveerde versus expressieve culturen

Gereserveerde culturen tonen geen emoties tijdens het onderhandelen. Expressieve culturen daarentegen maken gebruik van zowel verbale- als non-verbale communicatie. Deze lichaamstaal wordt in gereserveerde culturen als intimiderend en soms zelfs onvolwassen aanzien.

4.2.7 Structuurindeling volgens F- en G-culturen van Pinto

David Pinto vertrekt van het uitgangspunt dat significante cultuurverschillen af te leiden zijn van werkelijk diepliggende verschillen. Hij hanteert dus een andere methode dan Hofstede en Hall dewelke culturen indelen aan de hand van een willekeurig aantal fragmentarische uiterlijke elementen.

Culturen kunnen worden opgedeeld naargelang hun onderliggende structuur. Pinto onderscheidt hierbij F-culturen of moderne, Westerse culturen en G-culturen of traditionele, niet-Westerse culturen. F-culturen worden gekenmerkt door een fijnmazige structuur van gedragsregels. In deze culturen bestaan gedetailleerde gedragsregels voor bijna elke situatie die het individu moet naleven. In G-culturen domineert een grofmazige structuur waardoor elk individu zelf algemene regels moet vertalen naar gedragsregels voor een specifieke situatie. Hierdoor beschikken deze individuen over een vrij grote gedragsvrijheid.

Elke cultuur kan geplaatst worden tussen de twee extremen, F en G. Voorbeelden van G-culturen zijn Amerikanen, Engelsen, Duitsers, Fransen en Nederlanders. Marokkanen, Turken, Chinezen, Somaliërs en Vietnamezen zijn voorbeelden van F-culturen. Tussen de G- en F-culturen onderling bestaan ook verschillen, net als verschillen bestaan tussen culturen in één land.

De piramide van menselijke behoeften in G-culturen is vergelijkbaar met de behoeftepiramide van Maslow. Mensen streven eerst naar het bevredigen van primaire behoeften zoals eten, drinken, rust, lichaamsbeweging, bescherming tegen de kou, regen en zon. Als deze behoefte vervuld is, proberen individuen de behoefte aan zekerheid in te lossen. Op de volgende niveaus bevinden zich behoeften aan acceptatie, behoefte aan erkenning en behoefte aan zelfontwikkeling. De piramide in F-culturen wijkt hiervan af

doordat eerst elementaire behoeften ingewilligd worden en vervolgens behagen van de eigen groep, goede naam en eer. Een overzicht van de piramides met bijhorende behoefteniveaus en voorbeelden, evenals een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen F- en G-culturen, is terug te vinden in bijlage 6. [Pinto 1994: 41-49]

4.3 Het dreigende fundamentalisme

Globalisering is een containerbegrip geworden; een vlag die vele ladingen dekt. Er kan dus nauwelijks samenhang in de anti-globalistische bewering onderkend worden. Dergelijke containerbegrippen fungeren vaak als een soort wervingsymbool om het publiek te mobiliseren. Het veelvuldig gebruik dwingt de mensen om een standpunt in te nemen, voor of tegen globalisering, en zet ertoe aan de meest uiteenlopende kwesties en problemen onder deze term te plaatsen. Globalisering is omwille van de vaagheid en veelduidigheid van het begrip op korte tijd uitgegroeid tot een van de meest geliefkoosde vijandbeelden waarrond diverse groepen mobiliseren. Een heldere definitie van wat nu juist onder globalisering dient begrepen te worden, mankeert. Hierdoor wijst men de oorzaak van diverse maatschappelijke problemen toe aan de verderfelijke en nefaste globalisering.

De term globalisering weekt klaarblijkelijk hevige gevoelens los bij voor- en tegenstanders. Zoals aangetoond in de betogingen en rellen van antiglobalisten in Seattle (1999), Nice, Göteborg, Genua en Praag (2000). Deze betogingen vinden plaats tijdens belangrijke bijeenkomsten van de World Trade Organisation, de G8-bijeenkomsten en de jaarlijkse vergaderingen van het Internationale Munt Fonds en de Wereldbank.

Vanuit een globaal politiek standpunt bekeken is de wereld één grote chaos: aan de ene kant een toename van economische en regionale verbonden (onder andere: Europese Unie, NAFTA en OPEC), aan de andere kant een opleving van nationalisme, fundamentalisme, gescheiden staten, minderheden die onafhankelijkheid uitroepen. Het merendeel van de conflicten zijn nationale conflicten, waarbij de centrale macht en een deel van de bevolking tegenover elkaar staan. Jarenlang kwamen allerlei regio's mekaar met getrokken zwaarden tegemoet. Denk onder meer aan Joegoslavië versus Servië. Paradoxaal was dat al die regio's

onafhankelijkheid eisten en tezelfdertijd lid wilden worden van de Europese Unie waar zij dan weer broederlijk naast mekaar zouden zitten.

Samuel Huntington (1997) schreef: "Mijn hypothese is dat de conflicten in de nieuwe wereld niets te maken hebben met ideologie of economie. De grote oorzaak en de voornaamste bron van conflicten is van religieuze aard. Staten en landen zullen op zich de belangrijkste rol blijven spelen op internationaal vlak. Maar de grootste politieke conflicten zullen uitgevochten worden door verschillende landen en groepen die tot verschillende beschavingen behoren. Beschaving zal zwaarder gaan wegen dan politiek. En de breuklijnen tussen beschavingen zullen de frontlinies van de toekomst worden." Verder: " Het belang om bij een bepaalde beschaving te horen zal in de toekomst alleen maar toenemen. De wereld zal dan ook onderverdeeld zijn in zeven of acht hoofdbeschavingen, te weten: westers, confuciaans, Japans, islamitisch, hindoeïstisch, slavisch-orthodox, Latijns-Amerikaans en misschien ook Afrikaans. De grootste toekomstige conflicten zullen zich afspelen op de culturele breuklijnen tussen de verschillende beschavingen." Dit leunt eveneens sterk aan bij wat Rik Coolsaet beweert.

Hier valt echter te bemerken dat de moderne wereld toch moeilijk onder te verdelen valt in een paar grote beschavingen. Eerder een verdeling naar regio's lijkt aangewezen. Bijkomend kan vermenging van culturen niet zomaar genegeerd worden. Menselijke, godsdienstige en culturele groeperingen kunnen niet volledig gescheiden worden maar dat hoeft ook niet altijd (cf. De Verlichting, de Scheiding van Kerk en Staat). De geschiedenis van de mensheid is een aaneenschakeling van allerhande uitwisselingen tussen mensen. De Islam is doordrongen van antieke, Joodse en Christelijke elementen. In India staan er Mohammedaanse tempels die vooral door Hindoes worden bezocht en in Noord-Afrika trekken massa's pelgrims naar graven van Joodse heiligen. Deze onderlinge verbanden worden momenteel alleen maar sterker door de wereldwijde verspreiding van het Westerse stadsmodel, hetzelfde stadsmodel dat overal terugkeert, vooral door de enorme macht van de massamedia die iedereen voorschrijft hoe zich te gedragen, wat je moet consumeren en hoe je je moet ontspannen en die verspreiders zijn van eenheidsworst, namelijk die van de zogenaamde *world culture*. Zover zelfs dat sommigen als reactie op Huntington beweren dat er slechts één beschaving is, de beschaving van het kapitalisme, en dat toekomstige conflicten dus eerder een soort burgeroorlogen zullen zijn. Want binnen een universele

beschaving kan geen sprake meer zijn van oorlog tussen landen of beschavingen. Maar als de bestaande ongelijkheid voortschrijdt zullen steeds meer gewelddadige conflicten uitbarsten tussen de *haves* en de *have-nots*, tussen de nieuwe wereldheersers en de verstotenen.

Niemand kan zich veilig voelen met één enkele identiteit in de beschutting van andere, nieuwe culturen. Gemengde samenlevingen kunnen problematisch zijn, maar zij zijn ook nodig en verrijkend. Al was het maar om die nefaste behoefte aan etnische, culturele of religieuze zuiverheid tegen te gaan.

Cultuur geeft waarden en normen aan mensen en schrijft voor wat goed en kwaad is. Daardoor geeft cultuur een veilig gevoel. Wanneer mensen zich bedreigd voelen, zoeken ze daarom vaak bescherming in hun eigen cultuur. Maar dat loopt niet altijd goed af zoals het ontstaan van het Islam-fundamentalisme en het conservatisme. Het Islam-fundamentalisme hemelt de eigen cultuur op door het strikt naleven van, al dan niet door de Koran, voorgeschreven regels. Het is ontstaan als reactie op de Amerikaanse cultuur omdat deze het Arabische volk probeerden te overrompelen. Zo bewapenden ze, in ruil voor olie, vaak Arabische dictators die hun volk hiermee onderdrukten. Conservatisme duikt op na confrontatie met vreemde culturen of wanneer tijden verward zijn. Het is een terugkeer naar de oude waarden van de eigen cultuur die zekerheid moeten bieden. Extreem-rechts is hier goed in maar ook VS-leiders misbruiken de gruwel van elf september graag om hun conservatieve waarden rond familie, vaderland, kunst en seksualiteit weer in te peperen. Cultuur wordt hier een soort vlucht; een verkrampde manier om nieuwe problemen niet onder ogen te moeten zien.

Globalisering brengt onrechtvaardigheden met zich mee en deze geven aanleiding tot wijdverspreide verontwaardiging en protest. Antiglobalisten komen in hun strijd op tegen de ondermijning of vernietiging van internationale instituten die de internationale handel en mondiale financiële markten in stand houden. [Soros George 2002: 26]

Globalisering kan niet als oorzaak worden gesteld van ellende en armoede over de wereld. In onze huidige wereld zijn vooral gewapende conflicten, onderdrukkende en corrupte regimes en zwakke staten de grote oorzaken van ellende en armoede. Afzonderlijke landen werden

door globalisering wel gedwongen hun efficiëntie te verbeteren of ten minste de rol van de regering in de economie te verkleinen. Landen worden onderling afhankelijk van elkaar en de kans op schade door interne problemen binnen die landen vergroot. Daarom is het belangrijk om de politieke en sociale omstandigheden binnen een land te verbeteren [Soros George 2002: 31-32]

Hoofdstuk 5: Cultuur en management

5.1 Globaal management

5.1.1 Multilokale en globale strategie

Een *multinationale onderneming* kan zich lokaal aanpassen aan de behoeften van de markt maar hierdoor ontstaan grote verschillen in strategie over alle landen. Deze verschillen kunnen de wereldwijde kostpositie van een land verzwakken, evenals de kwaliteit, consumentenvoorkeuren en competitieve kracht. Een multinationaal bedrijf opereert multilokaal, waarbij het concurrentie in elk land anders aanpakt. De verschillende afdelingen van de waardeketen van Porter worden gedupliceerd. Een oplossing hiervoor is een meer globale strategie dewelke geldt over alle landen. Een *globale onderneming* moet niet overal aanwezig zijn maar heeft wel de mogelijkheid om overal naartoe te gaan, activa uit te spreiden en heeft toegang tot welke middelen ook. Daarenboven kan het management de afdelingen uit de waardeketen op de meest gunstige plaats zetten waar ook ter wereld. Een globaal bedrijf neemt een geïntegreerde benadering aan over landen en regio's waarbij kennis gedeeld kan worden.

Landen worden in een multinationale aanpak gekozen op basis van hun bekwaamheid om onafhankelijk te opereren terwijl in een globale strategie landen worden geselecteerd op basis van hun potentieel om te profiteren van de globalisering. Dit kan zelfs betekenen dat het bedrijf een onaantrekkelijk land verkiest omwille van een globaal, strategisch voordeel. Een voorbeeld hiervan is een land te prefereren waar de thuismarkt van de globale concurrent zich bevindt. Multinationale producten worden aangepast aan lokale behoeften in elk land terwijl globale producten gestandaardiseerd zijn en een minimum aan lokale aanpassing vereisen. Kostenreductie is hiervoor de voornaamste reden. Een globale marketingaanpak kan toegepast worden over de hele wereld waarbij niet elk element uit de marketingmix identiek moet zijn. [Yip 2003: 5-15]

In onderstaande tabel worden de voordelen en nadelen van een globale strategie gebundeld. Globalisering van de strategie brengt significante managementkosten met zich

mee zoals de verhoging van de coördinatie, rapporteringvereisten en zelfs bijkomend personeel. De managementefficiëntie kan ook aangetast worden als de overcentralisatie de lokale motivatie en het lokale moraal ondermijnt. Daarom is het uiterst belangrijk dat een onderneming met deze factoren rekening houdt bij het bepalen van haar strategie.

Globale strategie: hefboomen	Voordelen				Nadelen
	Kostenreductie	Verbeterde kwaliteit	Verhoogde consumentenvoorkeuren	Competitieve hefboom	Alle niveaus creëren coördinatiekosten incl.:
Globale marktdeelname	toename in volume voor schaalvoordelen	door de blootstelling aan veeleisende klanten en innovatieve concurrenten	door wereldwijde beschikbaarheid, wereldwijde bediening en wereldwijde herkenning	- voordelen van vroege toegang - voorziet meer plaatsen om aan te vallen of een tegenaanval uit te voeren	vroegere of grotere verbondenheid aan een markt dan wanneer enkel aangewezen op eigen verdiensten
Globale producten	- afname duplicatie-kosten voor ontwikkeling - afname aankoop-, productie- en voorraadkosten	zich concentreren op ontwikkelings- en management-middelen	- laat consumenten toe elders een gekend product te gebruiken - laat organisaties toe dezelfde producten te gebruiken over landeneenheden	- basis voor lage- kosteninvasie van markten - compenseert nadelen van een laag marktaandeel	minder anticiperend op lokale behoeften
Globale locatie van activiteiten	- afname duplicatie van activiteiten - beter benutten schaalvoordelen - benutten van verschillen in factorkosten over landen - gedeeltelijke concentratie laat flexibiliteit toe	- zich concentreren op inspanningen - laat meer consistente controle toe		- laat behoud van kostenvoordeel toe onafhankelijk van lokale voorwaarden - biedt flexibiliteit om te beslissen waar het competitieve voordeel te plaatsen	- grotere afstand tot consumenten - toename van wisselkoersrisico - toenemend risico in creatie van concurrenten - moeilijker om de waardeketen te beheren
Globale marketing	Afname van ontwerp- en productiekosten van marketingprogramma's	- zich concentreren op talent en middelen - verbetering in omgaan met tekorten en goede ideeën	versterkt marketingboodschappen door de klant bloot te stellen aan dezelfde mix in verschillende landen		vermindert de mogelijkheid om zich aan te passen aan lokaal consumentengedrag en marketingomgeving
Globale competitieve bewegingen				- versterkt de beschikbaarheid van middelen in eender welk land - biedt meer mogelijkheden in aanval en verdediging	kans dat lokale concurrentie moet opgeofferd worden

5.1.2 Human Resource Management

Succesvol globaal management is afhankelijk van het beschikken over getalenteerd personeel. Uiteindelijk vormen de mensen het echte kapitaal van de onderneming. Managers uit multinationale ondernemingen moeten proberen lokaal personeel te overtuigen om voor hen te werken. Het is hierbij essentieel het beste personeel in dienst te nemen, op te leiden en de nodige stimulansen te geven om te blijven. [Brake 2003: 12] In onderstaande tabel worden enkele van deze stimulansen weergegeven.

Tabel 8: Stimulansen om het beste globale personeel aan te trekken

Stimulans	Voordeel
Uitdagend werk	Doordachte taken en betrokkenheid bij internationale projecten zorgen voor een reëel gevoel van voldoening
Ondersteuning van het gezin	Blijvende steun geeft personeel en zijn familie de kans om grenzeloos werken en leven aan te kunnen
Wereldwijde kansen	Werken in verschillende omgevingen geeft kansen om een bevredigende globale blik te ontwikkelen
Professionele ontwikkeling	Kansen om de nieuwste vaardigheden en kennis te verwerven verhoogt de efficiëntie en voldoening bij het personeel
Beloningen en erkenning	Vastgelegde verloningprogramma's en carrièreplanningen bewijzen dat globale ervaring wordt gewaardeerd
Wereldreizen	Avontuurlijke personen waarderen de kans om de wereld te verkennen en verschillende culturen te leren kennen

Bron: Brake 2003: 12

De bedrijfscultuur kan een voedingsbodem zijn voor de beste ideeën. Het globale team moet de uitdagingen van een globale markt aankunnen, veelzijdigheid is hierbij een troef. [Brake 2003: 13]

Een belangrijke rol is weggelegd voor de personeelsafdeling van een bedrijf, zij moeten op zoek gaan naar werknemers met ervaring, kennis en onderzoek in verscheidene culturen. Op die manier kunnen zij de beste werknemers internationaal roteren waardoor deze expertise van de ene vestiging naar de andere kan overgaan. [Trompenaars en Hampden-Turner, 1998: 193]

Motivatie van personeel is cultureel afhankelijk. Naargelang persoonlijke omstandigheden, individuele voorkeuren en culturele waarden, worden behoeften en verlangens anders ingevuld. Op dit vlak is het gevaarlijk te veralgemenen, toch zijn kaderleden, over bijna alle culturen heen, op zoek naar uitdagingen, autonomie en de kans om hun ervaringen toe te passen. Werknemers achten vooral veiligheid, inkomsten, voordelen en werkomstandigheden belangrijk. Motiveren is veel meer dan alleen maar een schouderklopje. Erkenning is vaak het belangrijkste principe dat mensen motiveert. Inzicht in personen, culturen zijn belangrijke instrumenten om motivatie te bepalen. Beloningsprogramma's dienen afgestemd te worden op plaatselijke culturele waarden. Westerse culturen worden gemotiveerd door het verlangen iets te realiseren. Culturen in Zuid-Europa, Zuid-Amerika, Afrika en het Midden-Oosten worden gedreven door het streven naar macht. Personeel in Aziatische culturen worden veeleer gemotiveerd door de wens tot een groep te behoren. [Brake 2003: 42-43]

Feedback is belangrijk om prestaties van werknemers te evalueren en kan zo bijdragen tot continue verbetering van de bedrijfsprocessen. Bij formele, directe feedback ligt de klemtoon op prestaties en persoonlijke kwaliteiten van het individu. De werknemers krijgen de kans hun meningen duidelijk te maken en te onderhandelen over nieuwe doelstellingen. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten eindigt en begint een beoordeling met bemoedigende woorden. In Duitsland is de kritiek veel directer. In culturen waar status belangrijk is, onder meer in Zuid-Europa, Zuid-Amerika, Afrika en het Midden-Oosten, vindt een eenrichtingscommunicatie plaats. Het gezag van managers kan namelijk ondermijnd worden bij communicatie in twee richtingen. Negatieve feedback wordt veeleer gegeven door een tussenpersoon. Indirecte feedback tenslotte, is informeel en continu. De manager geeft raad en begeleidt waarbij niemand het gezicht of reputatie verliest. Deze manier van beoordelen wordt in China, Japan en Korea toegepast. [Brake 2003: 44-45]

Tijdens een seminarie over lokaal versus globaal HRM werd duidelijk dat globalisering een impact heeft op de structuur en werking van de personeelsafdeling. In bijlage 7 is het volledige verslag van dit seminarie opgenomen. Door globalisering en de toename van bedrijven naar het buitenland is de bedrijfswereld competitief, onvoorspelbaar en dynamisch geworden. Danny Vloeberghs onderscheidt drie soorten oriëntatie bij de voorstelling van een

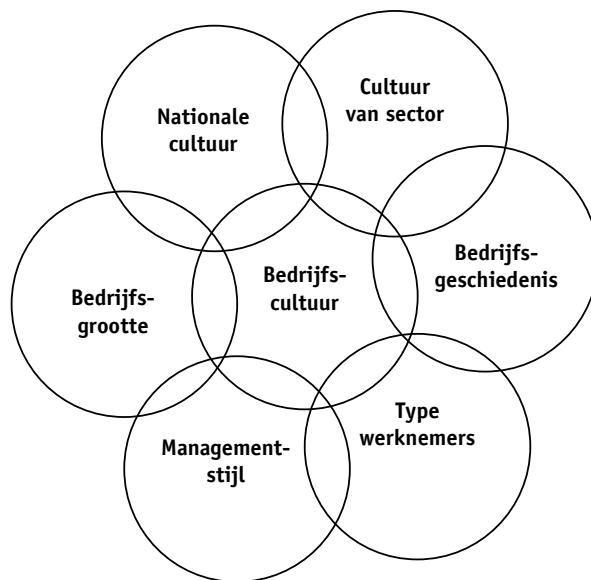
theoretisch *International Human Resource Management-model* of IHRM-model. Bij een *aanpassingsoriëntatie* wordt de HRM-filosofie volledig afgestemd op de lokale, context-specifieke situatie. Hierbij worden geen schaalvoordelen gecreëerd aangezien een sterke lokale differentiatie per land hoge kosten met zich meebrengt. Bij *exportoriëntatie* wordt het gehele HRM-beleid overal op dezelfde manier toegepast. Flexibiliteit gaat verloren en personeelsmanagers in andere culturen kunnen niet leren van elkaar door de uniforme benadering. Tevens kan weerstand ontstaan onder het personeel zelf omdat personeelszaken zoals motivatie, aanwervingstechnieken, promoveringen, afdankingen en beloningssystemen ingebed zijn in cultuur. Een *integratieorientatie* tenslotte maakt gebruik van de beste toepassingen uit de verschillende vestigingen. Hieruit blijkt dat deze laatste strategie verkozen moet worden, rekening houdend met de middelen waarover een bedrijf beschikt en strategische, culturele en machtscomponenten. Doch in de praktijk kunnen ook combinaties voorkomen.

Een plattere organisatiecultuur kan de uitwisseling van informatie en ervaringen vergemakkelijken over de verschillende personeelsafdelingen heen. Indien business units gecreëerd worden voor HRM is het makkelijker het personeelsbeleid aan te passen aan lokale behoeften van de markt. Dit vereist een gedecentraliseerde aanpak. Het bedrijf kan trachten kostenefficiënties te bereiken door gestroomlijnde HR-processen. Hierbij wordt het algemene HR-beleid en HR-visie centraal uitgestippeld maar blijft er ruimte voor lokale differentiatie. Personeelsadministratie en informatiesystemen kunnen bijvoorbeeld gecentraliseerd worden en dus globaal worden aangewend. De communicatie tussen de globale en lokale HR-afdelingen moet vlot en volledig transparant kunnen gebeuren. Lokaal geschiedt het sociaal overleg met vakbonden en ondernemingsraden, rekruterings, promovering en verloning.

5.1.3 Bedrijfscultuur

Elke organisatie heeft haar eigen karakteristieke cultuur of manier van werken. Voor een multinationale onderneming zal bedrijfscultuur bepaald worden door cultuur in het thuisland, culturen in de landen waar het bedrijf actief is en factoren als aard van nijverheid of sector, grootte, geschiedenis, leiderschap, managementstijl, type werknemers en structuur. Bedrijfscultuur vereist de aandacht van het management. Leiders moeten op zoek gaan naar

een organisatiecultuur die de objectieven, strategieën en werkwijzen van de onderneming ondersteunt. De organisatiecultuur omvat onderscheidende waarden, gedragingen, overtuigingen en normen die een invloed hebben op het bedrijfsproces. Rendabele bedrijven worden gekenmerkt door een dominerende en samenhangende cultuur. Een aantal besturingsrichtlijnen zijn in deze bedrijven krachtiger dan handleidingen, boeken met regels en controles. Een scherp inzicht in het bedrijf wordt weerspiegeld in waarden, verhalen, mythes en legendes. De factoren die organisatiecultuur bepalen zijn onderling afhankelijk. [Stonehouse, Campbell, Hamill en Purdie 2004: 65-67]

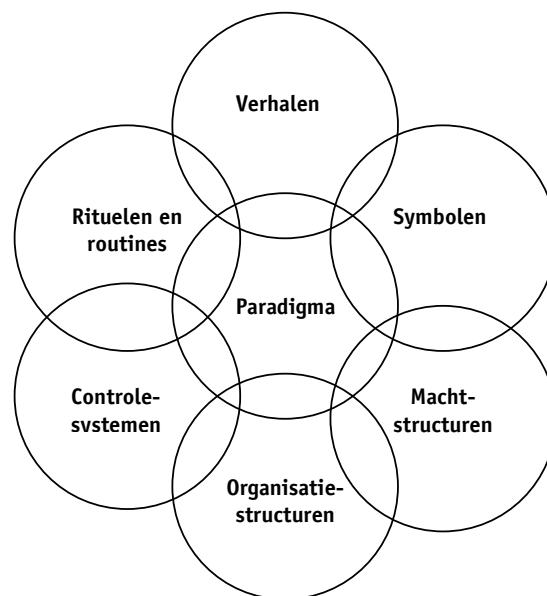


Figuur 5: determinanten van bedrijfscultuur [Stonehouse, Campbell, Hamill en Purdie 2004: 67]

Bedrijfsculturen zijn, net als nationale culturen, onmogelijk meetbaar. Managers kunnen evenwel gebruik maken van de dimensies van Hofstede en Trompenaars om enkele facetten en karakteristieken van cultuur kwalitatief te identificeren. Figuur 6 geeft het cultureel web weer van Johnson en Scholes (2001) om cultuur op het microniveau van het bedrijf te analyseren. Het centrale paradigma of de wereldvisie, het centrum van cultuur, wordt verklaard door de zes omliggende factoren. Bedrijfscultuur is een bron van kernbekwaamheden en zodoende vormt het een competitief voordeel. Tevens zorgt cultuur voor een samenhangend geheel. Het *paradigma* bestaat uit de assumpties die de bedrijfscultuur vormen. *Verhalen* worden intern en extern verteld door de leden van de organisatie om blijk te geven van de geschiedenis en de

onderliggende waarden, successen, falen en persoonlijkheden die een significant effect hebben op de ontwikkeling van het bedrijf. *Symbolen* als logo's, gebouwen, kantoren, auto's en gebruikte talen vertegenwoordigen de aard van de organisatie en symboliseren haar succes, macht en hiërarchie. *Rituelen en routines* illustreren hoe zaken aangepakt worden, zowel formeel als informeel. Bestaande meet- en beloningssystemen maken deel uit van de *controlesystemen* in een bedrijf en beklemtonen teamwerk of individualiteit en organisatorische prioriteiten. *Machtsstructuren* tenslotte kunnen gebaseerd zijn op anciënniteit, verdiensten of de geschiedenis van het bedrijf.

Cultuur vloeit voort uit interacties van mensen doorheen de tijd. Het proces waarbij cultuur ontwikkeld en overgedragen wordt, heet socialisatie. Cultuur kan worden overgebracht door leiders, gelijken, vrienden, collega's, familieleden, de media en autoritaire personen waaronder managers, ouders, politici, religieuze leiders en leerkrachten. De interacties van deze agenten zullen waarden, normen en gedragingen creëren. De context waarin individuen leven en werken speelt eveneens een rol in dit proces. Geografische en klimatologische factoren, geschiedenis, politiek, godsdienst en economie bepalen mee de cultuur. [Stonehouse, Campbell, Hamill en Purdie 2004: 68-69]



Figuur 6: het cultureel web [Stonehouse, Campbell, Hamill en Purdie 2004: 68]

Een sterke bedrijfscultuur kan de cultuur van een land overstijgen. Internationale ondernemingen als Unilever, Procter & Gamble en IBM hebben minder te maken met cultuurverschillen dan bedrijven die in mindere mate internationaal gevestigd zijn. Deze multinationale ondernemingen opereren namelijk vanuit een globale strategie met hun specifieke identiteit, moraliteit en traditie. Deze globale strategie voegt waarde toe aan de expertise van vestigingen in het buitenland. [Waagenaar 1999: 25]

Geert Hofstede omschrijft de bedrijfscultuur als de collectieve, mentale programmering die leden van het ene bedrijf onderscheiden van een andere. Cultuurverschillen op bedrijfsniveau situeren zich in praktijken, zoals omschreven in paragraaf 4.1.1. Terwijl cultuurverschillen op landenniveau schuilen in waarden en minder in praktijken. Volgens onderzoek door de IRIC, het Institute for Research en Intercultureel Cooperation, kan bedrijfscultuur worden opgesplitst in dimensies. Deze dimensies worden hier kort toegelicht in willekeurige volgorde. Vier dimensies (proces- of resultaatgericht, organisatiegebonden of professioneel, los of strak en normatief of pragmatisch) zijn activiteit- en marktgebonden, zij vertegenwoordigen de cultuur van de bedrijfstak of de industrie en worden eveneens hieronder vermeld. [Hofstede Geert 1991: 223-250]

5.1.3.1 Procesgericht versus resultaatgericht

Procesgerichte culturen richten zich op middelen terwijl resultaatgerichte culturen zich focussen op doelen. Procesgerichte culturen vermijden risico's, spannen zich niet echt in voor hun werk en beschouwen iedere dag als min of meer hetzelfde. De meeste productie-eenheden en grote kantooreenheden behoren tot deze categorie. Personeel in resultaatgerichte culturen zijn meer op hun gemak in onbekende situaties. Zij zetten zich maximaal in voor hun werk en vinden dat elke dag nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. Voorbeelden zijn Onderzoek en Ontwikkelings- en dienstverlenende eenheden.

5.1.3.2 Mensgericht versus werkgericht

Bedrijven die een mensgerichte cultuur prefereren, dragen zorg voor hun personeel. Hierdoor hebben de werknemers het gevoel dat het bedrijf zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers en hun persoonlijke problemen in rekening neemt. Belangrijke

beslissingen worden meestal genomen in groepen of commissies. Zorg voor de taak is een kenmerk voor bedrijven die werkgericht functioneren. Het personeel ervaart echter een hoge werkdruk omdat de organisatie enkel in de prestaties van de werknemers geïnteresseerd is en niet in hun persoonlijk welzijn. Individuen nemen hier de beslissingen. Opgemerkt dient te worden dat individuen tegelijk mensgericht en werkgericht kunnen zijn, dit geldt echter niet voor organisatieculturen.

5.1.3.3 Organisatiegebonden versus professioneel

Deze dimensie stelt bedrijven waarbij de werknemers hun identiteit ontleen aan de organisatie zelf tegenover bedrijven waarbij de werknemers zich identificeren met het soort werk dat zij doen. In een organisatiegebonden cultuur vinden leden dat normen die gelden in de organisatie hun weerslag hebben op zowel hun gedrag thuis als hun gedrag op het werk. Zij denken dat het bedrijf bij nieuwe aanwervingen rekening houdt met zowel sociale achtergronden en gezinsomstandigheden als met capaciteiten. Zij nemen aan dat het bedrijf voor hen vooruit kijkt. Eenheden met een traditionele technologie scoren hoog op organisatiegebondenheid. Werknemers uit professionele culturen maken een onderscheid tussen werk en privé-leven. Aanwervingen van nieuwe mensen gebeuren volgens hen enkel op basis van capaciteiten. Zij hebben geleerd vooruit te kijken. Een voorbeeld hiervan zijn *high-tech* eenheden.

5.1.3.4 Open versus gesloten systeem

In een open organisatie staan werknemers open voor nieuwkomers en buitenstaanders. Iedereen past in dit systeem en nieuwe leden voelen zich meteen thuis. In gesloten systemen is het personeel eerder gereserveerd, zelfs tegenover eigen werknemers. Nieuwe werknemers voelen zich slechts na een jaar echt thuis in de organisatie.

5.1.3.5 Losse versus strakke controle

Deze dimensie onderzoekt de sterkte van de interne structuur in een bedrijf. In losse structuren maakt niemand zich druk over de kosten, vergaderingen beginnen niet stipt op een

bepaald uur en grappen over het werk en het bedrijf worden getolereerd. Eenheden met innoverende of onvoorspelbare activiteiten geven blijk van een losse structuur. Strakke structuren zijn kostenbewust, vergaderingen beginnen stipt en er worden humor over het bedrijf is uitgesloten. Ook bestaan strikte ongeschreven codes wat betreft kleding en correct gedrag. Eenheden die precisiewerk of riskante producten of diensten leveren, zoals farmacie en of geldtransacties, vertonen een strakke structuur.

5.1.3.6 Normatief versus pragmatisch

In normatieve bedrijfsculturen ligt de klemtoon op het correct volgen van procedures die gelden in het bedrijf en zelfs belangrijker zijn dan resultaten. Ethiek en eerlijkheid van zakendoen primeren. Pragmatische bedrijfsculturen laten zich daarentegen leiden door de markt. De nadruk ligt op het tegemoet komen aan de behoeften van de klant. Resultaten primeren op procedures. Dienstverlenende eenheden en eenheden die op competitieve markten werkzaam zijn, vertonen kenmerken van een pragmatische bedrijfscultuur terwijl eenheden die actief zijn in het uitvoeren van wetten of die in een monopoliepositie zitten eerder tot de normatieve bedrijfscultuur behoren.

Op basis van deze dimensies kunnen verschillende bedrijfsculturen tussen bedrijven of afdelingen met elkaar vergeleken worden. Deze vergelijking kan de onderneming benutten om subculturen binnen de eigen onderneming te identificeren, om na te gaan of de bedrijfscultuur kadert binnen de vooropgestelde strategie en om mogelijke cultuurconflicten met toekomstige zakenpartners vast te stellen.

5.2 Cultureel management

De oplossingen van een culturele groep voor fundamentele levensvragen zijn beïnvloed door de natuurlijke omgeving waarin we leven: geschiedenis, godsdienst en taal. [Brake 2003: 21]

Om intercultureel te kunnen samenwerken, is respect, openheid en leergierigheid onmisbaar. Managers moeten zich bewust worden van het bestaan van culturele verschillen. [Brake 2003: 21]

5.2.1 Communicatie- en relatiemanagement

5.2.1.1 Interculturele communicatie

Communiceren betekent dat twee partijen of meer een boodschap willen overbrengen. Een verschillende culturele achtergrond kan echter zorgen dat de andere partij de boodschap verkeerd interpreteert. Eensgezindheid over de inhoud is van cruciaal belang voor een succesvolle communicatie. Individuele culturen prefereren een expliciete en precieze communicatie met beperkt gebruik van lichaamstaal. Collectieve culturen zijn meer indirect in communicatie, veel hangt af van wie wat tegen wie zegt. De Westerse drang tot directheid kan als agressief worden ervaren in culturen die relaties belangrijk vinden en indirecte communicatie prefereren. In het Westen wordt het respect dat Aziaten betuigen, vaak als zwakheid geïnterpreteerd. De gouden regel in communicatie is: eerst luisteren, vervolgens nadenken en dan pas spreken. [Brake 2003: 32-35]

Mensen uit andere culturen hebben elk hun manier om de inhoud van wat zij zeggen te beklemtonen met hun lichaam. Non-verbale communicatie zoals lichaamstaal en gelaatsuitdrukkingen, bewegingen, oogcontact, handdrukken, buigingen en houdingen zegt soms meer dan woorden. Zo is het in Azië erg onbeleefd om iets met de vinger aan te wijzen. [Brake 2003: 34]

De snelheid van onderhandelen, strategieën, besluitvorming en bepalingen van een contract worden beïnvloed door cultuur. Westerse culturen onderhandelen vaak snel maar zij worden vaak geremd door de vele wettelijke bepalingen. In Aziatische culturen komen onderhandelingen traag op gang. Vertrouwen is hierbij essentieel maar wordt slechts langzaam opgebouwd. Contracten worden ruim gedefinieerd zodat ze aangepast kunnen worden aan nieuwe omstandigheden. Culturen in Zuid-Amerika, Zuid-Europa, Afrika en het Midden-Oosten hebben weinig begrip voor een groot aantal wettelijke bepalingen. Relaties zijn prioritair. Om

succesvolle onderhandelingen te bekomen, kan het management best basisinformatie verzamelen over het land van oorsprong. De besluitvormingsstijl, hiërarchie en onderliggende belangen van het bedrijf staan hierbij centraal. Basiskennis als economische ontwikkeling, het monetaire, fiscale en handelsbeleid, telecomunicatie- en vervoersinfrastructuur, politieke ideologie, buitenlands beleid, wetgevingen, waarden, overtuigingen, taal en gewoonten is onontbeerlijk. In onderhandelingen dient het management zich te concentreren op de onderliggende gemeenschappelijke belangen van alle partijen. Op die manier wordt vertrouwen gewonnen en kan een win-winresultaat bereikt worden. Geduld hebben is in onderhandelen een mooie deugd. [Brake 2003: 48-49]

Tijdens onderhandelingen dreigen conflicten te ontstaan. Verschillende culturen versterken conflicten en verhogen het risico op misverstanden en tegengestelde belangen. Conflicten kunnen constructief zijn als ze meer begrip van de andere en een betere communicatie tot gevolg hebben. Westerse culturen verwachten conflicten omdat individuele belangen vaak met elkaar botsen. Aziatische culturen proberen openlijke conflicten uit de weg te gaan. Confrontatie is enkel mogelijk wanneer gezichtsverlies of schade voor de groep uitgesloten lijkt. [Brake 2003: 50]

Usunier (2000) definieert enkele nuttige richtlijnen om doeltreffend te communiceren in internationaal zakendoen. Management moet trachten bestaande interculturele hindernissen, zoals taal en algemene communicatieproblemen, zo accuraat mogelijk in te schatten. Vermits zakenmensen een technische cultuur delen met hun gesprekspartner, onderschatten zij deze factoren of verwaarlozen zij deze zelfs. Zij gaan verkeerdelijk uit van een gezamenlijke internationale cultuur. Bij onderhandelingen moeten beide partijen zich bewust zijn dat wat expliciet gezegd wordt, niet altijd overeenstemmen met wat de andere impliciet bedoelt. De non-verbale communicatiestijl van de tegenpartij is moeilijk te doorgronden, een grondige verdieping in cultuur is hiervoor noodzakelijk. Enkel waakzaamheid beogen ten aanzien van deze non-verbale communicatie is reeds voldoende. Wanneer over belangrijke zaken onderhandeld dient te worden, kan het bedrijf beter meerdere interpretators inhuren omdat zij zich vaak laten leiden door affiniteiten met het land van herkomst. Het heeft vaak geen zin om letterlijk te vertalen omdat de betekenis van de woorden ingebed is in de cultuur.

Conflicten op basis van negatieve stereotypering moeten ten alle tijde vermeden worden. Subjectieve misverstanden in interculturele communicatie hebben een sneeuwbaaleffect op de oorspronkelijk beoogde doelstellingen. Deze misverstanden kunnen een negatief effect hebben op de onderhandelingen. Belangrijk is zich voldoende voor te bereiden op deze onderhandelingen. Zakenlunches kunnen helpen om elkaars cultuur te begrijpen. Culturele kennis in zakendoen dient eerder ter preventie dan als medicijn. Trainingen in cultuur zijn geschikt als voorafgaande investeringen om de effectiviteit van onderhandelingen te verhogen, niet om dringende problemen op te lossen. [Usunier 2003: 439-440]

Interculturele communicatie wordt door Pinto (1994) omschreven als een discipline die de interactie tussen mensen en/of groepen met verschillende culturele achtergronden bestudeert. Deze discipline wordt aangewend om de effectiviteit van communicatie tussen personen en/of groepen te vergroten. Interculturele communicatie tracht intercultureel bewustzijn te vergroten, een dubbel-perspectiefbenadering te bevorderen en een methodische aanpak van cultuurverschillen aan te reiken. [Pinto 1994: 15] De drie-stappenmethode is een methode om zich bewust te worden van het belevings- en affectieaspect van cultuur. De gebruikte taal, gebaren en handelingen moeten aan beide partijen bekend zijn, maar dienen ook dezelfde emoties op te roepen en dezelfde emotionele betekenis te hebben om van een effectieve communicatie te kunnen spreken [Pinto 1994: 26-27]. Affectie en beleving zijn rationeel gefundeerd maar het rationele zit vaak diep verscholen of wordt onbewust beleefd. Doel van het drie-stappenmethode is dit rationele bewust te maken. Verder wordt hierdoor gepoogd vooroordelen weg te nemen, te komen tot begrip, acceptatie en respect voor andermans normen en waarden en verduidelijking van eigen grenzen ter voorkoming van irritaties, onbegrip en overdreven tolerantie. In een eerste stap wordt getracht de eigen cultuurgebonden normen en waarden te leren kennen om te bepalen welke regels en codes van invloed zijn op het eigen denken, handelen en communiceren. Het leren kennen van cultuurgebonden normen, waarden en gedragscodes van de andere cultuur maken deel uit van de tweede stap. Meningingen over het gedrag van de ander dienen hierbij gescheiden te worden van feiten. In een derde en laatste stap wordt vastgesteld op welke wijze iemand in een gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden omgaat. Vervolgens worden eigen grenzen bepaald inzake aanpassing aan en acceptatie van de ander in een

bepaalde situatie. Individuen moeten voor zichzelf bepalen hoe ver zij bereid zijn tegemoet te komen aan de ander. Deze adaptatie verschilt niet alleen per individu, maar ook per onderwerp en per situatie. Bij deze drie-stappenmethode wordt opgemerkt dat het gedrag van mensen niet alleen bepaald wordt door hun culturele maar ook door hun persoonlijke waarden en normen. [Pinto 1994: 176-186]

Een dubbel perspectief ontstaat als iemand een situatie vanuit twee verschillende standpunten kan bekijken; meestal vanuit het standpunt van de eigen cultuur en vanuit de andere cultuur. Hierdoor kunnen problemen worden opgelost, ervaringen verdiept worden en groeit het begrip door ontstaan van processen die zich afspelen als mensen uit verschillende culturen elkaar ontmoeten. Het dubbel perspectief wordt verkregen door de eerste twee stappen van het zonet besproken drie-stappenmodel toe te passen. Als een individu begrijpt waarom iemand uit een andere cultuur zich op een bepaalde manier gedraagt, zal hij of zij zich niet gaan ergeren aan het gedrag. [Pinto 1994: 175-176]

5.2.1.2 Relatiemanagement

Om succesvol te kunnen samenwerken met anderen over geografische en culturele grenzen heen, vormen sterke relaties met veel vertrouwen de basis. Deze persoonlijke groepsbanden zijn moeilijk na te bootsen door de concurrentie en kunnen dus deel uitmaken van een competitief voordeel. Relaties onderhouden vergt inzicht in elkaars cultuur. Het identificeren van behoeften van klanten, partners, collega's en leveranciers leidt tot het voortbrengen van initiatieven om eraan te beantwoorden. Verder onderzoek naar het verloop van deze relaties is nodig om op tijd in te grijpen indien relaties niet naar wens verlopen. [Brake 2003:26-31]

Relaties gaan wereldwijd uit van vertrouwen en invloed. Cultuur speelt hierbij een rol in de mate dat ze bepaalt hoe snel relaties kunnen groeien en welke verplichtingen deze met zich meebrengen. Relaties kunnen opgebouwd worden door interesse te tonen in de cultuur van de zakenpartner. Door netwerken uit te bouwen, zoals bijvoorbeeld intranet, kunnen internationale ervaringen van werknemers met elkaar gedeeld worden. Intranet is ook een handig instrument om leermodules aan te bieden over cultureel bewustzijn, *networking* en

teamwerk. Videoconferentie kan geïmplementeerd worden om leden van een globaal bedrijf direct met elkaar in contact te brengen en te laten praten dankzij technologie. Op deze manier is het mogelijk een virtueel bezoek te brengen aan de zakenpartner of een vestiging in een ander land zonder verplaatsing. [Brake 2003: 31]

5.2.2 Eigenschappen van een succesvol intercultureel manager

Onze cultuur is inherent verbonden met wie we zijn, vandaar dat we ons er nooit volledig van kunnen losmaken. Openheid is dan ook onontbeerlijk voor de interculturele manager, hij moet open staan voor andere standpunten en eigen opvattingen en vooroordelen in vraag durven stellen. Een globaal manager moet daarbij flexibel en ruimdenkend zijn. Hij of zij moet bereid zijn gedrag en gewoonten aan te passen aan cultuur om succesvolle relaties uit te bouwen. Indien hij zich kan inleven in de cultuur, vergroot hij zijn overtuigingskracht. Efficiënte samenwerking is noodzakelijk om wereldwijde synergieën te kunnen ontwikkelen. [Brake 2003: 14-17] In bijlage 11 zijn praktische tips opgenomen voor multinationale managers.

Een internationaal onderhandelaar mag zich niet laten leiden door bestaande culturele stereotypen. Onderhandelende partijen verschillen in behoeften, interesses en verwachtingen. Het zelfreferentie-criterium of ethnocentrisme, dit is het beoordelen van andere culturen met normen en waarden van de eigen samenleving, moet vermeden worden. [Smith en Bond 1998: 242]. Mensen refereren automatisch en onbewust naar hun eigen toonbeeld, gebonden aan de nationale cultuur, om situaties te interpreteren, mensen te evalueren, te communiceren, te onderhandelen of te bepalen hoe zich te gedragen. Culturele intolerantie of inflexibiliteit belemmert internationale onderhandelingen. Managers moeten dus beschikken over een zekere culturele gevoeligheid waardoor zij geneigd zijn de nodige voorbereidingen te treffen zoals het verzamelen van basisinformatie over het desbetreffende land. Deze informatie betreft kennis over andere culturen met behulp van literatuur, internet of relevante ervaringen van collega's. Kennis wordt vervolgens omgezet in bruikbare vaardigheden zoals internationale onderhandelingstechnieken en het leiden van globale teams. Hierdoor raakt de manager met de buitenlandse cultuur vertrouwd en hebben internationale relaties meer kans op slagen.

Tolerante managers vertonen geen voorkeur om in een bepaalde groep te worden opgenomen of ertoe te behoren. [Czinkota, Ronkainen en Moffett 1999: 34-35]

Stereotypering heeft zowel een cognitieve, met name een vereenvoudigde, mentale voorstelling van andere culturen, als een emotionele functie, namelijk zelfverdediging tegen verschillen die angst uitlokken. Een cultuurschok is vaak oorzaak voor stereotyperingen, mensen willen hun eigen cultuur beschermen. Stereotyperingen bieden in dit opzicht weinig informatie over *de andere*. [Usunier 2000: 433] Interculturele managers vertonen een onbevooroordeeld gedrag ten opzichte van andere culturen en vermijden stereotyperingen.

Een internationaal onderhandelaar dient te beschikken over een integere persoonlijkheid waarbij hij of zij zich met tact en discretie kan opstellen en begrip heeft voor andere gezichtspunten. De sociale codes inzake een verzorgd uiterlijk zijn in sommige culturen belangrijk en hij of zij dient zich hierover te informeren. Bij de keuze van een onderhandelaar wordt geen persoon gezocht met handigheden zoals humor en vlotte babbels. Veeleer wordt een integer individu gekozen die rustig kan luisteren en goed kan interpreteren. Hij of zij moet gevoel hebben voor een goede communicatie tussen uitgezonden teams en het thuisfront. Iedere betrokkene in de eigen organisatie moet goed op de hoogte gehouden worden van nieuwe gebeurtenissen zodat goeder trouw zijn niet in twijfel getrokken wordt. Praktische intelligentie, inzicht en incasseringsvermogen, gecombineerd met een grote mate van stressbestendigheid zijn vaak belangrijker dan hoog intellectueel niveau en een grote dosis van ervaring. Onder stress, tijdsdruk en in een benarde situatie moet de manager zichzelf blijven en helder en snel kunnen blijven denken, samenvatten en beslissen. Hij of zij zal zich een goed oordeel moeten kunnen vormen en dient breed georiënteerd te zijn. Analytisch vermogen en besluitvaardigheid zijn hierbij belangrijk. Als alles dreigt mis te gaan is het *take your loss*-principe vaak beter dan toch maar eindeloos een compromis te zoeken of accommoderend te werken. Hiervoor is inzicht in de behoeften en mogelijkheden van de eigen organisatie en de tegenspeler noodzakelijk. Een internationaal manager moet respect kunnen inboezemen en vertrouwen kunnen winnen. Mensen die op hun strepen staan en zich hierbij beroepen op hun status, rang of functie worden het minst gewaardeerd. [Kok 1998: 103-108]

Als een intercultureel manager openstaat voor veranderingen, kan hij zich hier ook makkelijk aan aanpassen. Hij moet weten hoe zaken verricht worden op lokaal niveau en het standpunt van plaatselijke werknemers en managers begrijpen.

Danny Vloeberghs vermeldt kwaliteiten waaraan een internationaal manager moet voldoen: mentale flexibiliteit, sterk verbondenheid met bedrijfsdoelstellingen, doorzettingsvermogen, kennis van specifieke internationale marktsegmenten, sterk ontwikkeld empathisch vermogen en begrip voor andere culturen, uitstekende professionele en menselijke capaciteiten en in staat zijn tot *think global, act local*.

5.2.3 Hinderpalen bij internationaal zakendoen

Om succesvol zaken te doen over de grens is het absoluut noodzakelijk om ethnocentristisch gedrag te vermijden. Hierbij worden de normen van de eigen groep verheven tot de normen voor de rest van de wereld. De eigen cultuur wordt aanzien als superieur. [Brake 2003: 35] Managers moeten oppassen dat ze niet terugvallen op hun eigen cultuur en waarden of het *self-reference criterium*. Zij moeten de specifieke eigenheid, waarden, gedragsregels en impliciete voorschriften van elke markt in acht nemen. [Matthyssens 2003: 21]

In 1991 onderzochten Barker en Kaynak factoren die bedrijven moeten overwinnen wanneer zij hun productie verhuizen naar het buitenland. Te veel bureaucratie in het gastland, handels- en taalbarrières, transportmoeilijkheden, ongunstige buitenlandse socio-economische condities, trage betaling door buitenlandse klanten, dubieuze betalingskondities kunnen internationaal zakendoen hinderen, evenals een gebrek aan bekwaam personeel, exportstimuli, gecoördineerde hulp, financiële hulp en competitieve producten. [Matthyssens 2003: 31-32]

Een aantal factoren kunnen interculturele communicatie in de weg staan: geloof dat iedereen gelijk is, opvatting dat niets van anderen geleerd kan worden, mening dat eigen strategie de beste is en overtuiging dat mensen met een andere cultuur onderontwikkeld zijn. [Brake 2003: 21]

5.3 Globale ethiek

Als managers in contact komen met andere culturen, is het belangrijk voor ogen te houden dat ethiek niet overal hetzelfde wordt benaderd. Ethische normen verschillen van land tot land en van cultuur tot cultuur en bepalen aanvaardbare gedragsnormen. Lastige ethische kwesties in internationaal zakendoen kunnen opduiken zoals handel met voorkennis, discriminatie van werknemers, betalen van smeergeld aan buitenlandse instanties om contracten binnen te halen, milieuvervuiling, werkomstandigheden als kinderarbeid en slavenarbeid, vervalsingen en piraterij. Indien deze kwesties niet goed worden beheerd, bestaat de kans dat zij het imago van het bedrijf ernstig schaden. Het bedrijf moet zich voldoende informeren over de wet en een bepaald land voorschrijft. [Brake 2003: 38]

Wat in één cultuur goed en fout is, kan in een andere cultuur het faillissement van een onderneming betekenen. Zo wordt omkoperij in sommige landen aanzien als de prijs die het management betaalt om zaken te doen. Zelfs algemene normen zoals mensenrechten en milieubescherming, kunnen anders gedefinieerd worden waardoor prioriteiten verschillen. Managers mogen hun eigen normen niet opdringen wanneer elders andere regels gelden, zij worden dan beschuldigd van ethisch imperialisme. Toch is het belangrijk een situatie vanuit verschillende invalshoeken te bekijken omdat ethische problemen vaak complex zijn en niet altijd eenduidig. [Brake 2003: 38-39]

Bedrijven kunnen best pro-actief omgaan met ethische kwesties door specifieke bedrijfscodes op te stellen. Deze bedrijfscodes worden opgenomen in evaluaties, promotiecriteria en brochures die overhandigd worden tijdens de eerste werkdagen. Hierdoor weet het personeel en het management hoe zich te gedragen. Cursussen bieden ook enig soelaas om de werknemers in te lichten over de ethische normen en verwachtingen van het bedrijf. [Brake 2003: 39]

5.4 Leiderschapsstijlen

Om doelstellingen in een multiculturele omgeving te behalen, dient het management bereid te zijn nieuwe procedures te volgen. De leiderschapsstijl wordt hierbij afgestemd op verschillende omstandigheden die zich voordoen. Om het beste uit mensen te halen, is het noodzakelijk hun verwachtingen betreffende leiderschap te kennen. In de Verenigde Staten, Noord- en West-Europa, Canada en Australië is macht verdeeld en is de bedrijfshiërarchie vlak. De besluitvorming gebeurt van boven naar beneden en van beneden naar boven. Het management toont respect voor ideeën en meningen van de hele organisatie. Leiders in deze culturen beschikken vooral over technische ervaring en hun benadering is veeleer onpersoonlijk. Zij baseren zich voornamelijk op procedures en actieplannen en concentreren zich op de uit te voeren taken.

In culturen waarbij de identiteit van een individu gebonden is aan deze van de totale groep waartoe hij of zij behoort, bezitten vooral de leiders over macht. Voorbeelden zijn Aziatische culturen en cultuur in Zuid-Amerika, Zuid-Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Een diepe kloof manifesteert zich tussen mensen met en mensen zonder macht. Soms kunnen werknemers op een lager niveau hun mening verduidelijken maar meestal verloopt de besluitvorming van boven naar beneden. Relaties helpen om het werk te vergemakkelijken en tijdig klaar te hebben. Deze leiders hebben vooral een begeleidende rol. In Afrika, Zuid-Amerika en het Midden-Oosten overheersen sterke, charismatische leiders die gesteund worden door een gesloten groep van adviseurs. [Brake 2003: 40-41]

DEEL 3: DIEPTE-INTERVIEWS

Hoofdstuk 6: Regionale economie, cultuur en globalisering

Hoewel de media het wereldwijd heeft over globalisering, komt in België ongeveer de helft van alle invoer en uitvoer uit Frankrijk, Duitsland en Nederland. Tweederde van het Belgische Nationale Product is verwezenlijkt in een straal van min of meer 400 kilometer rond een denkbeeldig geografisch middelpunt van België. Reden hiervoor is wellicht dat dit net de afstand is om op dezelfde dag weer terug thuis te zijn per auto.

In de voorgaande hoofdstukken wordt een theoretisch kader aangeboden inzake globalisering, cultuur en management. Om de theorie aan de praktijk te toetsen, worden enkele internationale bedrijven uit Limburg onderworpen aan een semi-gestructureerd interview. De bedrijven worden gekozen op basis van hun belang voor de Limburgse economie. Gebruik makende van *Main foreign companies in the province of Limburg* van GOM Limburg en de Top 500 van VKW Limburg worden de bedrijven Sappi uit Lanaken, Friesland Foods Professional uit Lummen en Ford Motor Company uit Genk gekozen. Deze bedrijven zijn respectievelijk afkomstig uit Afrika, Amerika en Nederland. Helaas waren Limburgse bedrijven met herkomst uit Azië niet bereid mee te helpen aan dit onderzoek.

Hoofddoel van deze interviews is na te gaan hoe deze bedrijven omgaan met cultuurverschillen tijdens onderhandelingen maar ook over de verschillende vestigingen. De vragen peilen naar afwijkingen inzake strategieën, beslissingsproces, bedrijfsstructuur, bedrijfscultuur, personeelsmanagement en communicatie.

6.1 Sappi Lanaken

Sappi is internationaal gegroeid door overnames met kapitaal dat intern gegenereerd werd tijdens de Apartheid in het hoofdkantoor uit Afrika. De verkopen worden regionaal geregeld

via de sales offices zodat er makkelijk rekening gehouden kan worden met verschillende onderhandelingsgewoonten. Over de wereldwijde productievestigingen heen bestaat concurrentie omdat de vestiging die het goedkoopst produceert, het order kan binnenhalen. De fabrieken worden gedreven om efficiënt te werken, waarmee aangetoond wordt dat internationaal opereren vruchten afwerpt. De technische lay-out en gebruiksvriendelijkheid van informatiesystemen is over de hele wereld hetzelfde. Zo kunnen talentvolle werknemers makkelijk worden overgeplaatst van de ene naar de andere vestiging zonder bijkomende opleidingen te moeten volgen of zich in te werken in een nieuwe organisatie. Databases met beoordelingsgesprekken werken dit ook in de hand; managers uit een andere uithoek van de wereld kunnen overal werknemers rekruteren op basis van deze informatie. Regelmatig organiseert het bedrijf platforms om ervaringen en problemen wereldwijd uit te wisselen, wat een bouwsteen vormt voor een verrijkende synergie. Op deze vergaderingen wordt ervoor gezorgd dat iedereen dezelfde productspecificaties hanteert zodat de klant dezelfde kwaliteit kan verwachten van een Sappi-product.

De bedrijfscultuur is niet hetzelfde als in het moederbedrijf, hoewel de excessieve audits en controles vanuit Zuid-Afrika de nauwlettendheid van Europese managers doet toenemen. De bedrijfsstructuur en de strategie zijn wel overal vergelijkbaar.

Binnen het bedrijf bestaat een sterk communicatienetwerk zodat het personeel op de hoogte blijft van het laatste nieuws. Maandbladen, kwartaalbladen en een wekelijkse flash zorgen ervoor dat de werknemers zich meer betrokken voelen. Ondernemingsraden, comités voor preventie en bescherming en de afdelingsvergaderingen worden georganiseerd om de communicatie tussen de hogere niveaus vlot te laten verlopen. De communicatie met de externe omgeving wordt onder andere onderhouden door het organiseren van bedrijfsbezoeken. De managers binnen Sappi kunnen elkaar evalueren met behulp van de 360 graden feedback. Deze beoordeling laat toe tijdig bij te sturen.

De algemene beleidsrichtlijnen worden centraal uiteengezet door het hoofdkantoor. Hierdoor wordt de persoonlijke inbreng van de manager van een vestiging danig beperkt. Toch kan hij enkele kleine aanpassingen aanbrengen om de strategie aan te passen aan lokale

wetgevingen. De uniformiteit leidt evenwel tot eenzelfde kwaliteit en klantenservice. Sappi draait permanent om de klanten zo veel mogelijke diensten aan te bieden.

Een internationaal manager moet vooral kunnen luisteren naar stakeholders, aandeelhouders en de omgeving. Hij moet op de hoogte zijn van de lokale wetgevingen.

6.2 Friesland Foods Professional

De bedrijfsstructuur van Friesland Foods Professional is verschillend voor elke business unit. Voor de productiebedrijven gelden wel dezelfde structuren. De verschillende vestigingen worden gekenmerkt door eenzelfde globale missie, visie en strategie. Vanuit het moederbedrijf wordt een uniforme gedragscode voorgeschreven. Financiën, administratie, HRM, R&D, marketing en ICT worden gecentraliseerd. De verkopen worden regionaal afgestemd. De grote lijnen van het personeelsbeleid worden centraal uitgetekend maar lokale adaptatie is noodzakelijk om deze af te stemmen op de lokale, sociale wetgeving en CAO's. De procedures voor een afdanking of aanwerving kunnen verschillen per land.

Globalisering is voornamelijk zichtbaar aan de leverancierszijde aangezien grondstoffen vanuit de hele wereld aangewend kunnen worden. Kwaliteitsborging, kosten en leveranciersbetrouwbaarheid zijn zo bespeelbaar geworden.

Internationaal uitbreiden biedt een kans op marktverruiming, kans op meer verkopen. Er ontstaan voornamelijk synergieën waarbij de vestigingen de beste praktijken onderling kunnen uitwisselen. Deze synergieën kunnen leiden tot een duurzaam competitief voordeel. Tevens kunnen nieuwe behoeften in markten gesignaleerd worden en is er een groter aanbod van talentvolle werknemers en managers voorhanden.

Friesland Foods Professional kent een specifieke internationale standaardisering van termen inzake het bedrijfsproces zodat het makkelijker is over de hele wereld uniform te handelen.

Erkenning, kennis over de inhoud van de job en respect, zijn binnen Europa drijvers om mensen te motiveren.

Een open communicatie tussen de vestigingen en het hoofdkantoor vanuit alle financiële en operationele afdelingen primeert. Taalbarrières kunnen deze communicatie echter bemoeilijken. De interne communicatie met de werknemers verloopt via een personeelsblad, personeelsvergaderingen en managementbijeenkomsten. Voor stakeholders gelden gedragscodes om met elkaar om te gaan.

Een internationaal manager moet een zekere voeling hebben met cultuurverschillen en verschillen in managementstijl. Flexibiliteit, aanpassingsvermogen en organisatie-sensitiviteit zijn hierbij essentieel. Hij moet tevens over een behoorlijk pakket talenkennis beschikken om de communicatie te vergemakkelijken.

6.3 Ford Motor Company

Ford Motor Company is geleidelijk een globale speler geworden. De uitbreiding verliep oorspronkelijk van Amerika naar Engeland en zo naar Keulen. Genk werd als productievestiging gekozen omwille van de goedkope en capabele werkkrachten, de aanwezige infrastructuur en de centrale ligging in Europa.

De bedrijfsstructuur in Europa is parallel met deze uit Amerika. De bedrijfscultuur is wel eerder Amerikaans. De gedragscodes en procedures uit het moederbedrijf moeten nageleefd worden en zijn gebaseerd op het Ford Productie Systeem. Naargelang verschillende consumentenbehoeften, moet de strategie worden aangepast. Het personeelsbeleid wordt grotendeels gedecentraliseerd, zo delen Amerikaanse werknemers in de winst terwijl Europese werknemers een indexaanpassing van de lonen verkrijgen.

Internationale productievestigingen kunnen elkaar bijstaan om te leveren aan klanten wanneer onverwachte omstandigheden opduiken. Het is evenwel niet voordelig als de

toeleveranciers op een te grote afstand van het bedrijf zitten. In Ford Genk liggen de grootste toeleveranciers in de onmiddellijke buurt van het bedrijf.

Globalisering is merkbaar aan de kant van de toeleveranciers, deze komen van alsmaar verder. Ook bepaalde diensten worden uitbesteed, onder meer naar India.

Om te communiceren met het personeel maakt Ford Motor Company gebruik van een maandelijks magazine met gelijklopende artikels over heel Europa, maar ook een lokaal segment. Hierdoor blijft het personeel op de hoogte van veranderingen waardoor zij zich meer betrokken voelen. De communicatie van nieuws over Ford werd nog toegankelijker gemaakt door het Ford Communication Network. Elke pauzezaal is uitgerust met een TV-installatie waarop boodschappen in tekstvorm verschijnen. Een ander vooruitstrevend en opmerkelijk communicatiemiddel vormen de massavergaderingen. De algemeen bestuurder houdt drie maal per jaar een vragensessie voor het personeel. Om de drempel te verlagen, worden skip-level bijeenkomsten gehouden waarbij de niveaus figuurlijk worden geschrapt om een meer persoonlijke en vertrouwde aanpak te verschaffen. Dagelijks wordt een kleine zitting georganiseerd met de vakbonden zodat klachten tijdelijk gemeld kunnen worden. Naar de buitenwereld toe, worden bedrijfsbezoeken georganiseerd en steunt Ford verschillende acties voor het goede doel.

Ford Motor Company vormt een heel interessante gevalstudie omdat zij intern binnen één vestiging geconfronteerd worden met verschillende culturen, met name dertig verschillende nationaliteiten. Dit is een andere uitvalshoek voor de globalisering: alsmaar meer culturen verspreiden zich over de wereld. Ford past een diversiteitmanagement toe om deze interne cultuurverschillen in rekening te nemen. Respect voor iedereen, elke mening, geloofsovertuiging, houding, seksuele voorkeur of mentaliteit staan centraal. Deze centrale waarden worden nagestreefd door de integratie van culturen te bevorderen. Zo wordt er een multiculturele eetweek gehouden waarbij werknemers de traditionele maaltijden uit Turkije, Marokko, Italië of Spanje kunnen uitproberen. Moslims kunnen op de menukaart in het restaurant zien of varkensvlees in de menu's verwerkt zit. Ook kan een speciale vakantieregeling geregeld worden om de werknemers de kans te geven enkele opeenvolgende

dagen naar het land van herkomst te gaan. Ford heeft hiervoor een European Diversity Committee opgesteld zodat de gedragscodes rond diversiteitsmanagement nauwgezet worden opgevolgd. Nieuwe managers krijgen meteen een stoomcursus over diversiteit als zij worden aangeworven, maar eveneens een communicatiecursus. Nieuwe werknemers krijgen bij aanvang een brochure waarin gespecificeerd staat welke gedragscodes gelden en waar zij terecht kunnen bij problemen. Diversiteit wordt bevordert door alle personeelsleden de kans te geven mee te dingen naar een award wanneer zij een significante bijdrage geleverd hebben inzake diversiteit. Ook in het maandelijkse personeelsblad @Ford is een rubriek over diversiteit opgenomen.

Een internationaal manager moet over voldoende flexibiliteit beschikken zodat hij zich kan aanpassen naargelang de omgeving of situatie.

6.4 Overzicht aangehaalde cultuurverschillen

In tabel 9 staat een overzicht van aangehaalde cultuurverschillen tijdens de drie interviews. De parallellen met de theorie, meer bepaald de verschillende cultuurindelingen van Hofstede, Trompenaars en andere auteurs aangehaald in paragraaf 4.2 zijn onbetwistbaar en klaarblijkelijk. Zelfs tussen deze drie bedrijven zijn duidelijke gelijkenissen merkbaar. Vooral de typische Duitse cultuur werd aangehaald.

Niet alle bedrijfsfactoren zijn afhankelijk van cultuur. Zo merken de managers uit de interviews op dat openstaan voor nieuwe ideeën, taakgerichtheid versus sociaal gerichtheid, conflictvermijding versus conflictoplossing en delegeren vooral persoonsgebonden is. Voorts gebeuren de voorbereidingen op onderhandelingen overal op dezelfde manier en zijn cijfers een handig instrument om te evalueren. De opbouw van het bedrijf inzake kantoorruimtes en de reservatie van parkeerplaatsen voor managers verschilt van bedrijf tot bedrijf.

Tabel 9: aangehaalde cultuurverschillen uit interview

	Sappi	Friesland Food Professional	Ford Motor Company
België	<ul style="list-style-type: none"> - men komt snel ter zake - land van de compromissen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bourgondische zakenlunches - land van de compromissen - strikt regulerende overheid 	<ul style="list-style-type: none"> - makkelijk binnenlopen bij managers, weinig drempels - lossier in aansprekingen - sluiten makkelijk compromissen
Nederland	cultuur van overleg waarbij iedereen betrokken wordt	<ul style="list-style-type: none"> - geen tijd verliezen met eten vandaar korte maaltijden 	
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> - bevelen worden meteen opgevolgd - gewoonte om op tijd te komen - aansprekingen zijn enorm belangrijk cf. Herr Doktor - gezag is belangrijk - veel normen, regels en controles - gewoonte om snel te betalen 	<ul style="list-style-type: none"> - aansprekingen zijn enorm belangrijk cf. Herr Doktor 	<ul style="list-style-type: none"> - doet meteen wat van hem gevraagd wordt - komen meteen ter zake - aansprekingen zijn enorm belangrijk cf. Herr Doktor
Engeland			<ul style="list-style-type: none"> - komen niet altijd hun afspraken na
Ierland			<ul style="list-style-type: none"> - maken zich vlug kwaad
Frankrijk			<ul style="list-style-type: none"> - joviaal en diplomatisch in onderhandelingen - sluiten makkelijk compromissen
Spanje			<ul style="list-style-type: none"> - komen meteen ter zake
Oostenrijk	<ul style="list-style-type: none"> - bevelen worden meteen opgevolgd - pensioen van staat is hoog, geen specifieke regelingen vanuit het bedrijf 		
Italië	<ul style="list-style-type: none"> - geen gewoonte om op tijd te komen - relaxte houding 		

	<ul style="list-style-type: none"> - men komt niet snel ter zake - men verwacht een uitgebreide zakenlunch - geen gewoonte snel te betalen 		
China	<ul style="list-style-type: none"> - informeren naar gezondheid en persoonlijk leven - praten alleen met leider van de groep - afwachtende houding - onbeleefd niet alles op te eten - boeren en slurpen om te tonen dat het lekker is 		
Afrika	<ul style="list-style-type: none"> - veel wantrouwen - veel regels en controles 		
Turkije			<ul style="list-style-type: none"> - werknemers doen niets zonder toestemming van de baas - veel respect voor hogere functie - grote afhankelijkheid van de bovengeschiede - altijd bereid te onderhandelen
Amerika	<ul style="list-style-type: none"> - vlotte omgang met managers cf. voornamen noemen - zeer resultaatgericht - sterke vakbonden 		- kleding is meer casual
Europa	<ul style="list-style-type: none"> - tegen de tijd leven en werken 		
Zuid-Europa		<ul style="list-style-type: none"> - laks in op tijd komen - aandacht voor kleding 	<ul style="list-style-type: none"> - sterke verbondenheid met het team waarvan zij deel

		<ul style="list-style-type: none"> - lange, Bourgondische maaltijden - emotioneel - men maakt meer gebruik van non-verbale lichaamstaal - formele ontvangst zakenpartners - makkelijker aangaan compromissen - hoe meer naar het Zuiden, hoe meer regels en normen verzwakken - minder strikte wetten 	uit maken
Noord-Europa		<ul style="list-style-type: none"> - direct management - komen op tijd - strikte agenda die moet gevolgd worden - zakelijk maar democratisch - sociaal gericht door overheidsregelingen - problemen worden veel directer aangepakt - conflictoplossende benadering in kader van openheid en transparantie 	
Centraal-Europa		<ul style="list-style-type: none"> - men treedt op als een team met een duidelijke leider - autoritaire managementstijl - men maakt meer gebruik van non-verbale lichaamstaal - eenvoudige opbouw van kantoorruimtes - formele ontvangst zakenpartners - informatie zit vaak vast op het hoogste niveau - minder strikte wetten 	

		- transportmoeilijkheden omwille van infrastructuur - groter tekort aan bekwaam personeel	
--	--	--	--

Bron: bijlage 8, 9 en 10: interviews Sappi, Friesland en Ford

DEEL 4: SYNTHESE

Hoofdstuk 7: Algemeen besluit en adviezen voor beleid en verder onderzoek

7.1 Samenvatting van de bevindingen

In het eerste deel van dit thesisonderzoek wordt het probleem geschetst en de centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan het management van een multinationale onderneming efficiënt cultuurverschillen overbruggen in tijden van globalisering?* Het onderzoeksopzet wordt geformuleerd en de werkwijze wordt omschreven.

De literatuurstudie bestaat uit een analyse van globalisering, multinationale ondernemingen, culturele indelingen van regio's en landen en cultureel management. Het tweede hoofdstuk over globalisering, verwijst naar de ontwikkeling van globale en wereldwijde bedrijfsactiviteiten, competitie en markten. In economische termen betekent globalisering de toenemende globale afhankelijkheid van nationale economieën. Uit een sociaal perspectief, omschrijft het de stijgende graad van culturele interactie en convergentie tussen landen over de wereld. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de betekenis en het ontstaan van globalisering.

Hoofdstuk drie omschrijft het ontstaan van multinationale ondernemingen als gevolg van de globalisering en het openstellen van de grenzen. De motieven voor productie in het buitenland worden aangehaald alsook de drijvers die een bedrijf aanzetten een globale strategie te hanteren. De rol van de overheid wordt bedreigd door de alsmaar groter wordende macht van multinationale ondernemingen. Daarom is het noodzakelijk dat hogere internationale instellingen ingrijpen. De structuur van deze organisaties laat evenwel nog te wensen over inzake het handhaven van recht en orde. Internationale organisaties kunnen hun krachten bundelen om de universele principes van vrijheid en mensenrechten te laten gelden. In hoofdstuk 4 wordt eerst de betekenis van cultuur toegelicht waarbij de link wordt gelegd met globalisering. Verder worden benaderingen omschreven over hoe een manager

cultuurverschillen kan overbruggen. De cultuurtypologieën van onder meer Hofstede, Trompenaars, Matthyssens en Wursten, Gesteland en Pinto worden nader bestudeerd.

Hoofdstuk 5 legt een verband tussen cultuur, management en globalisering. Studenten Handelsingenieur krijgen een basiskennis over de modernste managementfilosofieën mee maar hierbij moet afgevraagd worden of deze managementstrategieën ook algemeen toepasbaar zijn op bedrijven elders in de wereld. Management gaat over mensen en is dus een humane wetenschap en kan dus niet vanuit universele wetten geregeerd worden. Cultuur is hierbij een niet te verwaarlozen factor, andere culturen zullen verschillend op een aanpak reageren en dienen dus ook anders benaderd te worden. Niet alleen in internationale ondernemingen zitten vaak mensen van verschillende origine, zelfs binnen een groep van mensen van dezelfde herkomst duiken verschillen op. Het omgaan met cultuurverschillen aangepast aan de omgeving is essentieel om een hecht samenwerkend team te vormen. In deze tijd van globalisering, diversiteit en groeiend waardenbesef is het uiterst belangrijk om de vorm van samenwerken tussen verschillende culturen te begrijpen. Tevens kunnen leiders pas internationaal gaan, als zij de mensen mee hebben. Een adequaat Human Resource Management is noodzakelijk. De personeelsafdeling kan allerlei cursussen, seminars organiseren om werknemers en managers bewust te maken van deze problematiek.

Internationale bedrijven moeten de condities van de oorspronkelijke cultuur en die van de bedrijfscultuur in rekening nemen. Gezag, bureaucratie, collegialiteit, creativiteit, controle en verantwoordelijkheid wordt door elke cultuur anders ervaren. Globalisering leidt tot een behoefte naar standaardisering van het bedrijfsopzet, systemen en procedures. Echter, de omgeving kan dermate verschillen van land tot land: een ander rechtssysteem, politiek systeem, financieel systeem en economisch systeem. Om bedrijven hierin bij te staan hebben enkele vooraanstaande auteurs modellen ontwikkeld die internationale managers kan voorbereiden op het zakelijke onderhandelen. Culturele verschillen vormen in zakelijke onderhandelingen dikwijls een bron voor misverstanden en conflicten waardoor besprekingen afgeketst worden.

Het derde deel van het thesisonderzoek bestaat uit de analyse van interviews met drie Limburgse bedrijven die internationaal actief zijn. Hierin wordt omschreven hoe zij omgaan

met globalisering en met cultuurverschillen. Tevens wordt omschreven hoe lokale en globale strategieën op elkaar worden afgestemd.

7.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De meest gestelde vraag die omtrent globalisering gesteld kan worden, is of het zal leiden tot een homogenisering van cultuur. Zullen de wereldculturen op termijn convergeren en plaats maken voor een globale cultuur? Gaat de culturele diversiteit teniet?

De groei van multinationale ondernemingen heeft de macht van de lokale overheid in twijfel getrokken. Ook de structuur van internationale organisaties zoals de Wereldbank, het Internationaal Monetair Fonds en de WereldHandelsOrganisatie laten vaak te wensen over. Daarom zou het nuttig zijn te onderzoeken welke instellingen de regulerende en controlerende taak van MNO's kunnen overnemen.

MNO's moeten de weerslag van verschillende antiglobalistische bewegingen in rekening nemen. De guerrilla acties tegen individuele multinationale ondernemingen moeten serieus genomen worden. Protestpartijen vergelijken globalisering met Amerikanisering maar dit is een misvatting. Vele Amerikaanse bedrijven hebben de voordelen van globalisering als eerste kunnen ondervinden door hun grote thuismarkt en de aantrekkingskracht van de Amerikaanse levenswijze en cultuur. Maar vele andere landen hebben bewezen dat ze globalisering kunnen aanwenden om wereldleiders te worden zoals het Japanse Sony, het Finlandse Nokia, Singapore Airlines, het Taiwanees Acer Computer, het Franse LVMH (Louis Vuitton Mœt Hennessey) en het Zweedse Ikea. Toch moeten deze multinationale ondernemingen rekening houden met hun impact op de economische, sociale en culturele condities van landen waarin zij opereren, produceren en verkopen. Hierbij moeten zij hun *public relations* sterk in het oog houden. [Yip 2003: 24] In een verder onderzoek kan nagegaan worden welke impact multinationale ondernemingen zullen hebben op de maatschappij, zowel economisch, financieel, politiek als ecologisch.

Politici en beleidsmakers moeten proberen een nieuw bewustzijn te creëren met betrekking tot de plaats en betekenis van cultuurverschillen en de invloed daarvan op perceptie, beleving en gedrag van mensen (in een cultureel pluriforme samenleving). Dit is van levensbelang voor alle deelnemers in de samenleving. Etnocentrisme, vooroordelen, stereotypen, onverdraagzaamheid, discriminatie en racisme zijn niet louter weg te bannen door een beroep te doen op morele argumenten of door een verbod en eventueel vervolging. Het afzonderlijke bedrijf, de afzonderlijke organisatie en daarbinnen de individuele manager en het personeelslid moeten weten hoe zij met cultuurverschillen moeten omgaan om wrevel en irritatie die deze verschillen soms veroorzaken te overbruggen. Zo'n beleid moet gestimuleerd en bevorderd worden.

Verder kan onderzocht worden in welke mate organisaties zoals Export Vlaanderen, het Federaal Planbureau, GOM en VOKA bedrijven ondersteunen wanneer zij beslissen internationaal uit te breiden. Ook vrije organisaties zoals ITIM, *Institute for Training in Intercultural Management* en CIMIC, Centrum voor Intercultureel Management en interculturele communicatie kunnen een voorname rol spelen om bedrijfsleiders te helpen cultuurschillen te overbruggen.

7.3 Evaluatie van de gebruikte methodologie

Bij het schrijven van dit thesisonderzoek werd al vlug duidelijk dat reeds duizenden boeken rond globalisering, multinationale ondernemingen en cultuur geschreven zijn. Doch werd er niet altijd een verband gelegd tussen deze fenomenen. Dit thesisonderzoek is dan ook een bescheiden poging deze factoren aan elkaar te linken. Uiteraard is wat zelfkritiek op z'n plaats over de gekozen literatuur. Het is onmogelijk alles te lezen wat er over een onderwerp geschreven wordt. Daarom wordt dit onderzoek bekeken als een relevante bundeling van enkele belangrijke theorieën. De persoonlijke toets wordt geïmplementeerd door het samenvoegen van deze informatie en door het praktijkonderzoek.

Het praktijkonderzoek beperkt zich tot Limburgse bedrijven die afkomstig zijn uit Amerika, Zuid-Afrika en Nederland. Omwille van de massale opkomst van Aziatische bedrijven in de economie, was het onderzoek in een dergelijk bedrijf zeer gewenst maar helaas werd geen bedrijf in Limburg bereid gevonden, een steentje bij te dragen aan deze thesis. Het was wellicht ook verrijkend geweest niet enkel bedrijfsleiders te ondervragen maar ook enkele professoren en experts die op dit vlak actief zijn. Echter, een thesis is geen doctoraat en de tijd van een student is gelimiteerd omwille van tal van andere verplichtingen.

LITERATUURLIJST

BARTLETT, Christopher A. en Sumantra GHOSHAL (1998), *Managing across borders: the transnational solution.*

London: Random House.

BUTLER, Kirt C. (2000), *Multinational Finance.*

Cincinnati, Ohio : South-Western (second edition).

CUYVERS, Ludo, Rob EMBRECHTS en Glenn RAYP (2002), *Internationale economie.*

Antwerpen - Apeldoorn: Garant.

DEVISCH, René (1999), *Culturele bemiddeling en economische mondialisering.*

Berchem: Epo.

DUNNING, John H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy.*

Harlow: Addison-Wesley.

ELLWOOD, Wayne (2003), *De feiten over globalisering.*

Rotterdam: Lemniscaat.

ENCARTA (2000), *Encyclopedie.*

Winkler Prins – Microsoft.

GARSON, Barbara (2004), *Geld doet de wereld draaien.*

Antwerpen: Epo.

GEBRUERS, Joris (2001), *De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie: literatuuronderzoek, kwantitatief onderzoek (survey met betrekking tot Frankrijk.*

Eindverhandeling Handelsingenieur LUC 2000-2001.

GESTELAND, Richard R. (2000), *Cross-cultural business behavior: marketing, negotiating and managing across cultures.*

Copenhagen: Copenhagen Business School.

GOM LIMBURG (2005), *Main foreign companies in the province of Limburg: manufacturing, assembly and European distribution centers.*

Hasselt: Limburg Development Agency, February 2005.

HOFSTEDE, Geert (1991), *Allemaal andersdenkende, omgaan met cultuurverschillen.*

Amsterdam: Contact.

HOFSTEDE, Geert H. (1997), *Cultures and organizations: software of the mind.*

London: MacGraw-Hill.

HOFSTEDE, G.J., Paul B. PEDERSEN en Geert HOFSTEDE (2004), *Werken met cultuurverschillen.*

Amsterdam: Business Contact.

HUNTINGTON, Samuel P. (1997), *Botsende beschavingen.*

Baarn: Anthos.

JOHNSON, Gerry en Kevan SCHOLES (2001), *Exploring corporate strategy.*

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

KOK, A. (1998), *Internationaal onderhandelen: problemen bij internationaal zakendoen.*

Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

LEFEBVRE, Eric R.J. (1997), *Tekst en Organisatie. Ideeën en beschouwingen voor het management van academisch denken en schrijven.*

2^e editie, 3^e druk. Leuven en Amersfoort: Acco.

LEFEBVRE, Eric R.J. (1997), *The Monk / Manager. And the road to abbey-management. Essays in organization theory and managerial practice and on the world of work.*

Leuven & Amersfoort: Acco.

LEFEBVRE, Eric R.J. (2004), *Beleid, strategie en organisatie: inzichten voor strategisch denken en handelen, verhalen voor managers.*

Limburgs Universitair Centrum Diepenbeek: cursus Ondernemingsstrategie en bedrijfsorganisatie

LEVY-LIVERMORE, Amnon (1998), *Handbook on the globalization of the world economy.*

Cheltenham: Elgar.

MATTHYSSENS, Paul (2003), *Internationale marketing.*

Limburgs Universitair Centrum Diepenbeek: syllabus.

OMAN, Charles (1996), 'The policy challenges of globalisation and Regionalisation'.

Parijs: OECD (www.oecd.org), policy brief nr.11.

PINTO, David (1994), *Interculturele communicatie : dubbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen.*

Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

POLENUS, Carlos, 'Globalisering : 100 maal anders bekeken'.

BBTK (www.bbt.org), versie 1.0, 10 september 2002.

PRAHALAD, C.K. en Yves L. DOZ (1987), *The multinational mission: balancing local demands and global vision.*

New York : Free Press.

RAMONET, Ignacio (1999), *Globalisering en chaos*.

Antwerpen: Houtekiet.

RUGIMBANA, Robert en Nwanko Sonny (2003), *Cross-cultural marketing*.

London: Thomson.

SASSEN, Saskia (1999), *Globalisering: over mobiliteit van geld, mensen en informatie*.

Amsterdam: Van Genneep.

SCHEIN, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*.

Schiedam: Scriptum.

SMITH, Peter B. en Michael Harris BOND (1998), *Social psychology across cultures*.

Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 2nd edition.

SOROS, George (1998), *De crisis van het mondiale kapitalisme: de ondergang van de vrije wereld*.

Amsterdam: Contact.

STONEHOUSE, George, David CAMPBELL, Jim HAMILL en Tony PURDIE (2004), *Global and transnational business: strategy and management*.

West Sussex: John Wiley and Sons.

TROMPENAARS, Fons (1993), *Zakendoen over de grens: leren omgaan met andere culturen*.

Amsterdam: Contact.

TROMPENAARS, Fons en Charles HAMPDEN-TURNER (1998), *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*.

London: Brealey.

USUNIER, Jean-Claude (2000), *Marketing across cultures*.

Harlow: Prentice Hall.

UNIVERSITEIT TILBURG (2001), 'Verschillen tussen culturen op de wereld de laatste dertig jaar onveranderd'.

Persberichten Universiteit Tilburg, 19 april 2001 (www.uvt.nl).

VAN HOOFF, Jacques en Joris VAN RUYSEVELDT (1996), *Sociologie en de moderne samenleving*.

Boom: Open universiteit.

VERDIN, Paul en Nick VAN HECK (2001), *From local champions to global masters : a strategic perspective on managing internationalization*.

New York (N.Y.): Palgrave

VKW LIMBURG (2004), *Top 500 Limburg 2004*.

Hasselt: VKW Limburg.

WAAGENAAR, Karel D. (1999), *Op zoek naar de Euromanager*.

's-Gravenhage: Elsevier.

YIP, George S. (2003), *Total global Strategy II*.

New Jersey: Prentice Hall

<http://www.11.be/>

<http://www.forumsocialmundial.org/>

<http://www.global-unions.org/>

<http://www.globalisationguide.org/>

<http://www.globalinfo.nl>

<http://globalisering.com>

<http://www.icftu.org/>

<http://www.ifg.org/> (International Forum on Globalisation)

<http://www.ikwilniet.org/>

<http://www.ilo.org/>

<http://www.imf.org/>

<http://www.indymedia.org/>

<http://multinationalmonitor.org/>

<http://www.nato.int/>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.tegenlicht.vpro.nl>

<http://www.unglobalcompact.org/>

<http://www.un.org/>

<http://www.unctad.org/>

<http://www.undp.org/>

<http://www.weforum.org/>

<http://www.worldbank.org/>

<http://www.wto.org/>

<http://www.wtwatch.org/>

<http://wsf.be/>

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: drie niveaus van mentale programmering

Figuur 2: de ijsberg van cultuur

Figuur 3: uitingen van cultuur

Figuur 4: de cultuurschok

Figuur 5: cultuurtypologie volgens Matthyssens en Wursten

Figuur 6: determinanten van bedrijfscultuur

Figuur 7: het cultureel web

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: voor- en nadelen van globalisering

Tabel 2: verschillende categorieën van globalisering

Tabel 3: recente veranderingen in globaliseringsdrijvers

Tabel 4: eclecticisch paradigma van Dunning

Tabel 5: integratiestrategieën

Tabel 6: verschillen in internationale zakenomgeving

Tabel 7: voor- en nadelen van een globale strategie

Tabel 8: stimulansen om het beste globale personeel aan te trekken

Tabel 9: aangehaalde cultuurverschillen uit interview

BIJLAGEN

Bijlage 1: Overzicht van de gebruikte zoektermen

Bijlage 2: Enkele belangrijke internationale organisaties, initiatieven en begrippen

Bijlage 3: Tabellen met belangrijkste verschillen tussen dimensies onderling en tabellen met scores van landen en regio's op vijf dimensies van Geert Hofstede

Bijlage 4: Impact van cultuurtypes van Matthyssens en Wursten op management

Bijlage 5: Cultuurindeling van Gesteland

Bijlage 6: Structuurindeling volgens F- en G-culturen van Pinto

Bijlage 7: Verslag seminarie 'Local versus Global Human Resources' (donderdag 25-11-2004
Kasteel van Zwijnaarde, Gent)

Bijlage 8: Interview Sappi Lanaken NV

Bijlage 9: Interview Friesland Foods Professional NV

Bijlage 10: Interview Ford Motor Company AG Genk

Bijlage 11: Praktische tips voor een globaal manager

BIJLAGE 1: Overzicht van de gebruikte zoektermen

Bedrijfscultuur

Cosmopolitan society

Cross-cultural management

Cross-culturele communicatie

Cultureel imperialisme

Culturele diversiteit

Cultuurverschillen

Delokalisatie

Diversity management

Global management

Globalisering

Globalisering en cultuur

Globalisering en ethiek

Globalisering en identiteit

Globalisering en management

Globalisering en strategie

Intercultural communication

Interculturele communicatie

Intercultureel management

Internationalisering

Internationaliseringsstrategie

Mondialisering

Multinational

Multinational management

Multinationale Onderneming

Triadisering

BIJLAGE 2: Enkele belangrijke internationale organisaties, initiatieven en begrippen

G7 en G8

De G7 is een topontmoeting van de zeven grote economische mogendheden, met name de VS, Canada, Japan, Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk en Italië. De staatshoofden van die landen komen jaarlijks samen. De G7 vergaderde voor het eerst in 1975 op initiatief van Frankrijk. Sinds 1995 mag ook de Russische president meevergaderen met de G7, behalve over economische aangelegenheden, waardoor de G8 tot stand komt.

De G8 vertegenwoordigen amper een achtste van de 6,3 miljard mensen op de aarde. Wel beschikken ze over twee derde van het wereldinkomen, 46 procent van de stemmen in de Wereldbank en 48 procent van de stemmen bij het IMF. De G8 controleert ook de andere machtige instellingen zoals de WTO. Kortom de G8 is een soort minderheidsregering in een systeem van globale apartheid.

Global Compact

Internationaal initiatief opgestart door VN Secretaris-Generaal Kofi Annan om de bedrijfs wereld, de vakbonden en de NGO's te laten meewerken aan de uitstippeling van een internationaal beleid voor duurzame ontwikkeling. Het omvat tien principes gebaseerd op de universele verklaring van de Rechten van de Mens, de grondrechten van de ILO en de RIO-principes in verband met milieu en ontwikkeling. De VN vraagt aan bedrijven om deze principes in het bedrijfsleven en hun globale strategie toe te passen. Zo moeten bedrijven zich bewust worden van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De principes zijn:

- respect voor de mensenrechten ondersteunen, ook internationaal;
- geen schendingen van de mensenrechten in de eigen bedrijven of bij toeleveranciers;
- vakbondsvrijheid en recht op collectief overleg;
- afschaffing van alle vormen van dwangarbeid;

- effectieve afschaffing van de kinderarbeid;
- geen discriminatie op het werk;
- aanpak van milieuproblemen;
- initiatieven voor milieubescherming;
- ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën;
- aanpak van corruptie.

Internationale arbeidsorganisatie (ILO)

De ILO werd opgericht in 1919 in het verdrag van Versailles en is de oudste organisatie van de VN. Het internationale arbeidsbureau zetelt in Genève. De ILO zet zich in voor sociale rechtvaardigheid in het algemeen, voor de coördinatie van de sociale wetgeving van de lidstaten en voor internationaal erkende sociale rechten. Ze heeft een driedelige structuur: het is een tripartiet van werkgeversorganisaties, vakbonden en overheden. Samen zitten ze rond de tafel om internationale sociale normen te bespreken.

De ILO stelt internationale verdragen en aanbevelingen op inzake elementaire arbeidsvoorwaarden. Op de jaarlijkse vergaderingen zijn de lidstaten vertegenwoordigd door regeringen, werkgevers en werknemers (vakbonden). Meer dan 174 landen zijn lid. Maar dat betekent niet dat alle ILO-normen ook door die landen geratificeerd en worden toegepast.

Internationaal Monetair Fonds (IMF)

Het Internationaal Monetair Fonds is in 1944 opgericht in Bretton Woods, Verenigde Staten, ter bevordering van een stabiel internationaal monetair systeem. Het hoofddoel was te zorgen voor monetaire stabiliteit door het beperken van inflaties en devaluaties. Het IMF is zowel toezichthouder als financiële instelling. In laatstgenoemde functie vertoont het Fonds karakteristieken van zowel een geldscheppende instelling als een financiële instelling die kredieten verstrekt uit opgenomen gelden. De door de leden beschikbaar gestelde deviezen blijven deel uitmaken van de monetaire reserves van de lidstaten.

Doelstellingen van het IMF zijn:

- internationale monetaire samenwerking bevorderen door een permanente instelling die advies geeft en meewerkt aan oplossingen voor internationale monetaire problemen;
- vergemakkelijken van de uitbreiding / evenwicht in de groei van internationale handel, en zo bijdragen tot promotie en behoud van hoge tewerkstelling en werkelijk inkomen en tot de ontwikkeling van productieve middelen van alle lidstaten als primaire doelstelling van economisch beleid;
- wisselkoersstabiliteit bevorderen, het behouden van wisselkoersakkoorden onder de lidstaten en vermijden van competitieve wisselkoersdevaluatie;
- begeleiden van de oprichting van een multilateraal betalingssysteem met betrekking tot huidige transacties tussen lidstaten en in eliminatie van buitenlandse wisselkoersrestricties die de wereldhandel belemmeren;
- vertrouwen geven aan lidstaten door tijdelijk algemene middelen vrij te maken uit het Fonds als geschikte bescherming, dus door hen de mogelijkheid te verlenen om tijdelijke onevenwichtigheden in hun betalingsbalans te corrigeren zonder dat dit leidt tot maatregelen die de nationale en internationale welvaart in gedrang brengen;
- in overeenstemming met het voorgaande, het verkleinen van de duur en de omvang van eventuele onevenwichtigheden in de betalingsbalans van de lidstaten.

Negen grote industrielanden beschikken over 55% van de stemmen in het bestuur van het IMF: de VS, Duitsland, Japan, Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië, Canada, België en Nederland. Het IMF telt 184 leden.

Internationale NGO's

NGO's zijn niet-gouvernementele organisaties of privaatrechtelijke organisaties die door hun activiteiten een rol spelen in internationale aangelegenheden. Veel NGO's zijn non-profit organisaties met ideële doelstellingen. Het belang van deze NGO's is de laatste jaren sterk toegenomen, vooral op humanitair gebied. Ze krijgen alsmaar meer bevoegdheden en inspraak in internationale organisaties of bij onderhandelingen en congressen. Ze handelen op een meer neutrale, flexibele, onafhankelijke, effectieve en minder bureaucratische wijze dan internationale organisaties en regeringen en oefenen vaak met succes druk uit op

landen. De NGO's pleiter onder andere voor Fair Trade, invoer van producten die op een ethisch verantwoorde manier geproduceerd werden en waarvoor een eerlijke prijs wordt betaald. Grote internationale NGO's zijn onder meer: Amnesty International, Artsen zonder Grenzen en Greenpeace.

Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO/NATO)

De NAVO is een militair bondgenootschap dat in 1949 werd opgericht ter uitvoering van het Noord-Atlantisch Verdrag, dat tot doel had de veiligheid van niet-communistische landen van Europa tegen eventuele agressie van de Sovjet-Unie te verzekeren door onderlinge samenwerking en vooral door het waarborgen van Amerikaanse hulp.

Na de instorting van het communisme, begin jaren negentig, werd de doelstelling van de NAVO geherformuleerd. Deze is sinds 1991 het verzekeren van de vrijheid en de veiligheid van de lidstaten met politieke en militaire middelen in overeenstemming met de uitgangspunten van het NAVO-handvest. De NAVO is een alliantie van 26 landen. Door middel van vier kerntaken zal de NAVO deze doelstellingen realiseren. Deze zijn:

- de NAVO is één van de onmisbare pijlers voor een stabiel en veilig Europa;
- de NAVO is zowel forum voor transatlantische dialoog over alle kwesties die de vitale veiligheidsbelangen van de bondgenoten raken, als forum voor coördinatie van inspanningen op alle gebieden van gezamenlijk belang;
- de NAVO is noodzakelijk voor de afschrikking van en verdediging tegen agressie, gericht op elk NAVO-land;
- de NAVO is van belang voor het handhaven van de strategische balans in Europa.

Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)

In 1948 werd de Organisatie voor Europese Economische Samenwerking (OEES) opgericht om de onderlinge samenwerking van de West-Europese landen bij de wederopbouw te vergroten. In 1961 werd de OEES omgezet in de OESO of OECD, een te Parijs gevestigde internationale organisatie die geïndustrialiseerde landen groepeerd. De OESO telt nu 30 lidstaten en heeft een samenwerkingsverband met 70 andere landen. De recente evolutie weerspiegelt de toenemende triadisering rond de drie blokken: Europa, Noord-Amerika en Japan. De OESO,

een soort intergouvernementele economische *think-tank*, publiceert studies en formuleert macro-economische richtlijnen voor de lidstaten ter bevordering van de economische groei en internationale handel.

Verenigde Naties (VN)

De Verenigde Naties is een wereldorganisatie tot handhaving van de internationale vrede en onveiligheid en ter bevordering van de internationale samenwerking op economisch, sociaal, cultureel en humanitair gebied met zetel in New York.

De oprichting van de Verenigde Naties vond plaats op 26 juni 1945 in San Francisco, door de ondertekening van het handvest, dat op 24 oktober in werking trad. De VN bestond bij de oprichting uit slechts 51 leden. Vandaag telt de VN 191 leden. De voorloper van de VN was de Volkenbond, opgericht op 25 januari 1919, die in 1946, dus na de oprichting van de VN werd opgeheven. De VN omvat een aantal organen waarvan de Algemene Vergadering en de Veiligheidsraad de belangrijkste zijn. Daarnaast zijn belangrijke organen: het Internationaal gerechtshof, de VN-strijdmacht en de Trustschapsraad. In de Algemene Vergadering van de VN hebben alle VN-lidstaten zitting. De Algemene Vergadering kan alleen politiek niet-bindende uitspraken doen, dit in tegenstelling tot de Veiligheidsraad die bindende besluiten kan nemen. De Secretaris-Generaal van de VN, Kofi Annan uit Ghana, is het boegbeeld van de organisatie, maar in feite alleen het hoofd van het secretariaat.

De Veiligheidsraad is het hoogste orgaan van de VN en heeft vijf permanente leden die een vetorecht hebben: China, de Verenigde Staten, Rusland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. In de Veiligheidsraad hebben nog tien andere landen zitting, die voor een periode van twee jaar worden gekozen. Deze niet-permanente leden hebben geen vetorecht en kunnen overstemd worden. De Veiligheidsraad beslist over de uitvoering van vredesoperaties.

Wereldbank

De Wereldbank, of Internationale Bank voor Herstel en Ontwikkeling (IBRD), is in 1944 opgericht in Bretton Woods. Het is een organisatie van de Verenigde Naties en heeft haar hoofdzetel in Washington DC. Ze financiert openbare en privé-projecten in de Derde Wereld en in de transitielanden. In aanmerking voor het verschaffen van leningen komen alleen

rendabele projecten. Leningen worden slechts verstrekt aan de regeringen van de lidstaten of aan particuliere ondernemingen met garanties van de betrokken regering.

In afspraak met het IMF verplicht ook de Wereldbank steeds vaker de ontwikkelingslanden tot structurele aanpassingen om de schuldenlast in te lossen. De Wereldbank adviseert over de beste manier om te besparen en buitenlandse investeringen aan te trekken. De Wereldbank financiert ook een aantal ontwikkelingsprogramma's. Ze verkrijgt haar gelden uit de betalingen van de lidmaatschappen van de aangesloten landen, koerswisselingen op de wereldkapitaalmarkten en nettowinsten.

Wereld Economisch Forum (WEF)

Sinds 1971 komen de politieke en economische leiders uit heel de wereld jaarlijks samen in Davos, Zwitserland om over de wereldproblemen te praten. Oorspronkelijk waren er enkel bedrijfsleiders van wereldconcerns. Het WEF telt 1300 leden. Nu worden ook politieke leiders en vertegenwoordigers van syndicale bewegingen en grote NGO's naar Davos uitgenodigd. Dit jaar vond het WEF plaats op 26 januari 2005 en bracht 2200 deelnemers bij elkaar. Thema's waren de strijd tegen de armoede, de economische onevenwichten, de kracht van China, het Midden-Oosten en de nucleaire ambities van Iran.

Wereldhandelsorganisatie (WTO = World Trade Organisation)

De Wereldhandelsorganisatie werd in 1995 opgericht en verving General Agreement on Tariffs and Trade rondes (GATT) dat sinds 1948 bestond. De WTO beoogt de liberalisering van de handel, de ontmanteling van nog bestaande nationale monopolies en de volledige liberalisering van de investeringen. Het is een volwaardige internationale organisatie voor de supervisie van het internationale handelsbeleid.

Naast traditionele, algemene doelstellingen, zoals de verhoging van het inkomen en de levensstandaard, volledige tewerkstelling en toename van productie en handel, heeft de WTO de volgende specifieke taken:

- een forum bieden voor multilaterale onderhandelingen die moeten leiden tot verdere liberalisatie van de internationale handel;

- toezicht houden op de implementatie van de gesloten multilaterale handelsakkoorden;
- toezicht houden op de eerbiediging van de internationale handelscode, de WTO-bepalingen, in het handelsbeleid van de landen;
- het beslechten van internationale handelsgeschillen;
- coördinatie met het IMF en de Wereldbank;
- technische en praktische ondersteuning bieden aan de ontwikkelingslanden omtrent internationaal handelsbeleid.

De WTO telt 100 leden en neemt 80% van de internationale handel voor zijn rekening.

Wereld Sociaal Forum (WSF)

Het Wereld Sociaal Forum is ontstaan als alternatieve top, als tegenhanger van het Wereld Economisch Forum in Davos, waar de ethische mondialisering op het programma zou staan. Het idee kwam van de Braziliaan Oded Grawej, coördinator van een vereniging voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en van Bernard Cassen, voorzitter van ATTAC, een wereldwijde drukkingsgroep die ijvert voor de invoering van de Tobintaks. Het motto van het treffen is: een andere wereld is mogelijk.

De top zou symbolisch in het Zuiden samenkomen. Zo werd gekozen voor Porto Alegre, een Braziliaanse stad die experimenteert met basisdemocratie en de inwoners heel nauw bij het beleid betreft. Alleen in 2004 werd het gehouden in een andere stad, Mumbai te India. Het eerste WSF in 2001 trok ongeveer 12.000 deelnemers, bij de tweede WSF in januari waren er 50.000 anti- en andersglobalisten. Het WSF had een sterk mobiliserend effect, wat vooral te merken was aan de talloze straatprotesten bij daaropvolgende topbijeenkomsten.

De principes van het forum zijn de volgende:

- bekendmaken van alternatieven voor de globalisering, zoals die meestal in de media onder de aandacht wordt gebracht;
- het WSF is een open ontmoetingsplaats voor reflectief denken, democratisch debat over ideeën, formuleren van voorstellen, vrije uitwisseling van ervaringen en

verbinden voor effectieve acties van groepen en bewegingen, die tegen neoliberalisme zijn en tegen de overheersing van de wereld door kapitaal en elke vorm van imperialisme. Het is ook een ontmoetingsplaats voor mensen en groeperingen, die zich het opbouwen van een globale samenleving, die erop gericht is goede relaties tussen mensen onderling en tussen mensen en de aarde, tot doel hebben gezet;

- de voorstellen van het WSF hebben als doel een globalisering die solidair is, de rechten van de mensen respecteert, alle mensen van alle naties respecteert, zowel man als vrouw, het milieu respecteert en op sociale juistheid en gelijkheid berust.

**BIJLAGE 3: Tabellen met belangrijkste verschillen tussen dimensies
 onderling en tabellen met scores van landen en regio's op vijf
 dimensies van Geert Hofstede**

DIMENSIE 1: MACHTSAFSTAND

**Tabel 1: belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote machtsafstand inzake
 algemene normen, familie, school en werk**

Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand
De ongelijkheid tussen mensen moet zo klein mogelijk gemaakt worden	Ongelijkheid tussen mensen wordt zowel verwacht als gewenst
Wederzijdse afhankelijkheid tussen mensen met meer en met minder macht wordt gewenst en tot op zekere hoogte ook bereikt	Mensen met minder macht moeten afhankelijk zijn van mensen met meer macht; in de praktijk zijn minder machtigen gepolariseerd tussen afhankelijkheid en contra-afhankelijkheid
Ouders behandelen kinderen als gelijken	Ouders leren kinderen gehoorzaamheid
Kinderen behandelen ouders als gelijken	Kinderen behandelen ouders met respect
Op school verwachten docenten initiatieven van de leerlingen	Op school neemt de docent alle initiatieven
Docenten zijn specialisten die onpersoonlijke waarheden overdragen	Docenten zijn goeroes die persoonlijke wijsheid overdragen
Leerlingen behandelen docenten als gelijken	Leerlingen behandelen docenten met respect
Hoger opgeleiden hebben minder autoritaire waarden dan lager opgeleiden	Hoger en lager opgeleiden hebben ongeveer even autoritaire waarden
Hiërarchie in organisaties betekent een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld	Hiërarchie in organisaties weerspiegelt de existentiële ongelijkheid tussen hoger- en lagere geplaatsten
Decentralisatie is populair	Centralisatie is populair
Relatief kleine verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie	Grote verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie
Ondergeschikten verwachten te worden geraadpleegd	Ondergeschikten verwachten dat hun verteld wordt wat ze moeten doen
De ideale chef is een bekwame democraat	De ideale chef is een welwillende autocraat of te wel een goede vader
Privileges en statussymbolen zijn ongewenst	Privileges en statussymbolen voor managers worden zowel verwacht als toegejuicht

Tabel 2: belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote machtsafstand inzake politiek en ideeën

Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand
Het gebruik van macht moet legitiem zijn en is onderworpen aan normen van goed en kwaad	Macht heeft voorrang boven recht: wie de macht heeft, heeft gelijk en is goed
Talenten, rijkdom, macht en status gaan niet noodzakelijkerwijs samen	Talenten, rijkdom, macht en status behoren samen te gaan
Er is een grote middenklasse	De middenklasse is klein
Iedereen hoort gelijke rechten te hebben	Machtige mensen hebben privileges
Machtige mensen proberen minder machtig te lijken	Machtige mensen proberen zoveel mogelijk indruk te maken
Macht is gebaseerd op formele positie, deskundigheid en vermogen om een ander te belonen	Macht is gebaseerd op familie of vrienden, op charisma en op het vermogen om geweld te gebruiken
Een politiek systeem wordt veranderd door de regels te veranderen (evolutie)	Een politiek systeem wordt veranderd door de leiders te vervangen (revolutie)
Geweld in de binnenlandse politiek komt zelden voor	Binnenlandse politieke conflicten leiden vaak tot geweld
Pluralistisch samengestelde regeringen op basis van verkiezingsuitslagen	Autocratische en oligarchische regeringen op basis van coöptatie
Het politieke spectrum vertoont een sterk centrum en zwakkere linker- en rechtervleugels	Het politieke spectrum, als het zich mag manifesteren, vertoont een zwak centrum en sterke vleugels
Kleine inkomensverschillen in de samenleving, die nog veder worden verkleind door belastingen	Grote inkomensverschillen in de samenleving, verder vergroot door het belastingstelsel
De heersende godsdiensten en wijsgerige systemen benadrukken gelijkheid	De heersende godsdiensten en wijsgerige systemen benadrukken hiërarchie en klassenverschillen
De heersende politieke ideologieën benadrukken het delen van macht en brengen dat in praktijk	De heersende politieke ideologieën benadrukken machtsstrijd en brengen die in praktijk
Plaatselijke managementtheorieën zijn gericht op de rol van de medewerker	Plaatselijke managementtheorieën zijn gericht op de rol van de manager

Bron: Geert Hofstede 1991: 60

Tabel 3: Scores op de machtsafstandsindex voor vijftig landen en drie landengroepen

Land of landengroep	Score	Land of landengroep	Score
Maleisië	104	Zuid-Korea	60
Guatemala	95	Iran	58
Panama	95	Spanje	57
Filippijnen	94	Pakistan	55
Mexico	71	Japan	54
Venezuela	71	Italië	50
Arabische landen *	80	Argentinië	49
Ecuador	78	Zuid-Afrika	49
Indonesië	78	Jamaica	45
India	77	Verenigde Staten	40
West-Afrika ***	77	Canada	39
Joegoslavië	76	Nederland	38
Singapore	74	Australië	36
Brazilië	69	Costa Rica	35
Frankrijk	68	Duitsland	35
Hongkong	68	Groot-Brittannië	35
Colombia	67	Zwitserland	34
Salvador	66	Finland	33
Turkije	66	Noorwegen	31
België	65	Zweden	31
Oost-Afrika **	64	Ierland	28
Peru	64	Nieuw-Zeeland	22
Thailand	64	Denemarken	18
Chili	63	Israël	13
Uruguay	61	Oostenrijk	11
Griekenland	60		
* Saoedi-Arabië, Egypte, Verenigde Arabische Emiraten, Irak, Koeweit, Libanon, Libië			
** Ethiopië, Kenia, Tanzania, Zambia			
*** Ghana, Nigeria, Sierra Leone			

Bron: Geert Hofstede 1991: 41

DIMENSIE 2: INDIVIDUALISME VERSUS COLLECTIVISME

Tabel 4: belangrijkste verschillen tussen collectivistische en individualistische samenlevingen inzake algemene normen, familie, school en werk

Collectivistisch	Individualistisch
Mensen worden geboren in uitgebreide families of andere wij-groepen die hen blijvend beschermen in ruil voor loyaliteit	Je groeit op om voor jezelf en misschien voor je gezin te zorgen
Je ontleent je identiteit aan je sociale netwerk	Je ontleent je identiteit aan jezelf
Kinderen leren te denken in termen van 'wij'	Kinderen leren te denken in termen van 'ik'
De harmonie moet altijd bewaard blijven, en directe confrontatie vermeden	Een eerlijk mens zegt wat hij of zij denkt
Sterke-context communicatie	Zwakke-context communicatie
Een misstap leidt tot schaamte en gezichtsverlies voor jezelf en je groep	Een misstap leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect
Het doel van onderwijs is leren om te doen	Het doel van onderwijs is leren om te leven
Diploma's geven toegang tot groepen met een hogere status	Diploma's verhogen je economische waarde en/of zelfrespect
De verhouding werkgever-werknemer wordt gezien als een morele band, ongeveer zoals een familieband	De verhouding werkgever-werknemer wordt opgevat als een contract op basis van wederzijds voordeel
Personeelskeuze en promoties worden beïnvloed door de groep waartoe je behoort	Personeelskeuze en promoties horen alleen gebaseerd te zijn op bekwaamheid en regels
Management betekent leiding geven aan groepen	Management betekent leiding geven aan individuen
Persoonlijke relaties gaan vóór de taak	De taak gaat vóór persoonlijke relaties

Bron: Geert Hofstede 1991: 91

Tabel 5: belangrijkste verschillen tussen collectivistische en individualistische samenlevingen inzake politiek en ideeën

Collectivistisch	Individualistisch
Collectieve belangen gaan boven individuele belangen	Individuele belangen gaan boven collectieve belangen
Het privé-leven is ondergeschikt aan het groepsleven	Iedereen heeft recht op privacy
Meningen worden bepaald door het lidmaatschap van de groep	Iedereen wordt geacht een eigen mening te hebben
Wetten en rechten zijn per groep verschillend	Wetten en rechten moeten voor iedereen hetzelfde zijn
Laag BNP per hoofd van de bevolking	Hoog BNP per hoofd van de bevolking
Dominante rol van de staat in de economie	Bepaalde rol van de staat in de economie
Het economische systeem functioneert op basis van	Het economische systeem gaat uit van individuele

groepsbelangen	belangen
Belangroepen domineren de politiek	Kiezers oefenen politieke macht uit
Media gecontroleerd door de staat	Persvrijheid
Geïmporteerde economische theorieën	Economische theorieën uit het eigen cultuurgebied gebaseerd op het nastreven van individueel eigenbelang
In ideologieën wordt gelijkheid zwaarder gewogen dan vrijheid	In ideologieën wordt individuele vrijheid zwaarder gewogen dan gelijkheid
Harmonie en consensus in de samenleving als idealen	Zelfverwerkelijking van ieder individu als ideaal

Bron: Geert Hofstede 1991: 99

Tabel 6: Scores op de individualisme-index voor vijftig landen en drie landengroepen

Land of landengroep	Score	Land of landengroep	Score
Verenigde Staten	91	Turkije	37
Australië	90	Uruguay	36
Groot-Brittannië	89	Griekenland	35
Canada	80	Filippijnen	32
Nederland	80	Mexico	30
Nieuw-Zeeland	79	Oost-Afrika	27
Italië	76	Joegoslavië	27
België	75	Portugal	27
Denemarken	74	Maleisië	26
Zweden	71	Hongkong	25
Frankrijk	71	Chili	23
Ierland	70	West-Afrika	20
Noorwegen	69	Singapore	20
Zwitserland	68	Thailand	20
Duitsland	67	Salvador	19
Zuid-Afrika	65	Zuid-Korea	18
Finland	63	TaiwanE	17
Oostenrijk	55	Peru	16
Israël	54	Costa Rica	15
Spanje	51	Pakistan	14
India	48	Indonesië	14
Japan	46	Colombia	13
Argentinië	46	Venezuela	12
Iran	41	Panama	11

Jamaica	39	Ecuador	8
Brazilië	38	Guatemala	6
Arabische landen *	38		
* Saoedi-Arabië, Egypte, Verenigde Arabische Emiraten, Irak, Koeweit, Libanon, Libië			
** Ethiopië, Kenia, Tanzania, Zambia			
*** Ghana, Nigeria, Sierra Leone			

Bron: Geert Hofstede 1991: 73

DIMENSIE 3: MANNELIJKHEID VERSUS VROUWELIJKHEID

Tabel 7: belangrijkste verschillen tussen feminiene en masculiene samenlevingen inzake algemene normen, familie, school en werk

Feminien	Masculien
Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en voor de omgeving	Dominante waarden in de samenleving zijn materiaal succes en vooruitgang
Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en voor de omgeving	Dominante waarden in de samenleving zijn materieel succes en vooruitgang
Mensen en persoonlijke verhoudingen zijn belangrijk	Geld en dingen zijn belangrijk
Iedereen wordt geacht bescheiden te zijn	Mannen worden geacht assertief, ambitieus en hard te zijn
Zowel mannen als vrouwen mogen zacht zijn en aandacht hebben voor intermenselijke verhoudingen	In het gezin houdt vader zich bezig met feiten en moeder met gevoelens
Jongens én meisjes mogen huilen, maar geen van beiden mogen ze vechten	Meisjes huilen, jongens niet; jongens moeten terugslaan als ze worden aangevallen meisjes mogen niet vechten
Sympathie voor de zwakke en voor de verliezer	Sympathie voor de sterke en voor de winnaar
De gemiddelde leerling is de norm	Der beste leerling is de norm
Slechte studiestatistieken zijn geen ramp	Slechte studiestatistieken zijn een ramp
Vriendelijke docenten worden het meest gewaardeerd	Blijvende docenten worden het meest gewaardeerd
Jongens en meisjes kiezen dezelfde vakken en studierichtingen	Jongens en meisjes kiezen verschillende vakken en studierichtingen
Werken om te leven	Leven om te werken
Managers gebruiken hun intuïtie en streven naar consensus	Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn
Nadruk op gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit	Nadruk op loon naar werken, wedijver tussen collega's, en prestatie
Conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen	Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten

Bron: Geert Hofstede 1991: 125

Tabel 8: belangrijkste verschillen tussen feminiene en masculiene samenlevingen inzake politiek en ideeën

Feminien	Masculien
Ideaal van een welvaartsmaatschappij	Ideaal van een prestatie maatschappij
De behoeftigen moeten worden geholpen	De sterken moeten hun kans krijgen
Tolerante samenleving	Repressieve samenleving
Hou het klein; zachtjes aan, dan breekt het lijntje niet	Groot is mooi en veel is lekker; hoe sneller hoe beter
Behoud van het milieu verdient de hoogste prioriteit	Behoud van de economische groei verdient de hoogste prioriteit
De regering besteedt een relatief groot deel van de begroting aan ontwikkelingssamenwerking	De regering besteedt een relatief klein deel van de begroting aan ontwikkelingssamenwerking
De regering besteedt een relatief klein deel van de begroting aan wapenning	De regering besteedt een relatief groot deel van de begroting aan wapenning
Internationale conflicten moeten worden opgelost door onderhandelingen en compromissen	Internationale conflicten moeten worden opgelost door machtsvertoon of vechten
Een relatief groot aantal vrouwen in gekozen politieke functies	Een relatief klein aantal vrouwen in gekozen politieke functies
De dominante godsdiensten benadrukken de complementariteit van de seksen	De dominante godsdiensten benadrukken de complementariteit van de man
Vrouwenbeweging streeft ernaar dat mannen en vrouwen zowel op het werk als thuis de taken gelijk verdelen	Vrouwenbeweging streeft ernaar dat vrouwen toegang krijgen tot posities die eerder aan mannen waren voorbehouden

Bron: Geert Hofstede 1991: 135

Tabel 9: Scores op de masculiniteitsindex voor vijftig landen en drie landengroepen

Land of landengroep	Score	Land of landengroep	Score
Japan	95	Singapore	48
Oostenrijk	79	Israël	47
Venezuela	73	Indonesië	46
Italië	70	West Afrika	46
Zwitserland	70	Turkije	45
Mexico	69	Taiwan	45
Ierland	68	Panama	44
Jamaica	68	Iran	43

Groot-Brittannië	66	Frankrijk	43
Duitsland	66	Spanje	42
Filippijnen	64	Peru	42
Colombia	64	Oost-Afrika	41
Zuid-Afrika	63	Salvador	40
Ecuador	63	Zuid-Korea	39
Verenigde Staten	62	Uruguay	38
Australië	61	Guatemala	37
Nieuw-Zeeland	58	Thailand	34
Griekenland	57	Portugal	31
Hongkong	57	Chili	28
Argentinië	56	Finland	26
India	56	Joegoslavië	21
België	54	Costa Rica	21
Arabische landen	53	Denemarken	16
Canada	52	Nederland	14
Maleisië	50	Noorwegen	8
Pakistan	50	Zweden	5
Brazilië	49		
* Saoedi-Arabië, Egypte, Verenigde Arabische Emiraten, Irak, Koeweit, Libanon, Libië			
** Ethiopië, Kenia, Tanzania, Zambia			
*** Ghana, Nigeria, Sierra Leone			

Bron: Geert Hofstede 1991: 111

DIMENSIE 4: ONZEKERHEIDSVERMIDJING

Tabel 10: belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met zwakke en sterke onzekerheidsvermijding inzake algemene normen, familie, school en werk

Zwakke onzekerheidsvermijding	Sterke onzekerheidsvermijding
Onzekerheid is een normaal onderdeel van het bestaan en men leeft van dag tot dag	De onzekerheid die inherent is aan het bestaan, wordt ervaren als een voortdurende bedreiging die men onder controle moet krijgen
Weinig stress, subjectief gevoel van welzijn	Veel stress; subjectief gevoel van angst
Agressie en gevoelens mogen niet worden geuit	Agressie en gevoelens mogen op de juiste plaatsen en tijdstippen worden geventileerd
Men voelt zich op zijn gemak in onduidelijke situaties en met onbekende risico's	Men aanvaardt bekende risico's, maar is bang voor onduidelijke situaties en onbekende risico's
Soepele regels voor kinderen over wat vies en taboe is	Strakke regels voor kinderen over wat vies en taboe is
Wat anders is, is interessant	Wat anders is, is gevaarlijk
Studenten waarderen ongestructureerde onderwijssituaties en goede discussies	Studenten waarderen gestructureerde onderwijssituaties en willen het juiste antwoord weten
Docenten mogen zeggen dat ze iets niet weten	Docenten worden geacht alle antwoorden te hebben
Er moeten niet meer regels zijn dan strikt nodig is	Er bestaat een emotionele behoefte aan regels, zelfs als die onuitvoerbaar zijn
Tijd is een oriëntatiekader	Tijd is geld
Lui zijn is behaaglijk; je werkt alleen hard als het nodig is	Emotionele behoefte aan activiteit; innerlijke drang tot hard werken
Precisie en punctualiteit moeten worden aangeleerd	Precisie en punctualiteit zijn van nature aanwezig
Tolerantie tegenover afwijkende en innovatieve ideeën en dito gedrag	Afwijkende ideeën en gedrag worden onderdrukt; weerstant tegen innovatie
Motivatie door prestatie plus waardering of sociale behoeften	Motivatie door veiligheid of zekerheid plus waardering of sociale behoeften

Bron: Geert Hofstede 1991: 160

Tabel 11: belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met zwakke en sterke onzekerheidsvermijding inzake politiek en ideeën

Zwakke onzekerheidsvermijding	Sterke onzekerheidsvermijding
Weinig wetten en regels, die bovendien ruim gesteld zijn	Veel wetten en regels, die bovendien heel precies zijn
Als de regels niet kunnen worden nageleefd, moeten ze veranderd worden	Als de regels niet kunnen worden nageleefd, zijn wij zondaars en moeten schuld belijden
Burgers zijn mondig tegenover de overheid	Burgers zijn onmondig tegenover de overheid
Protesten van burgers zijn toelaatbaar	Protesten van burgers moeten onderdrukt worden
Burgers staan positief tegenover overheidsinstellingen	Burgers staan negatief tegenover het politieke proces
Amtenaren staan positief tegenover het politieke proces	Ambtenaren staan negatief tegenover het politieke proces
Tolerantie, gematigdheid	Conservatisme, extremisme, roep om wet en orde
Positieve houding tegenover jonge mensen	Negatieve houding tegenover jonge mensen
Regionalisme, internationalisme, speciale status voor minderheden	Nationalisme, xenofobie, gelijkschakeling van minderheden
Vertrouwen in generalisten en in gezond verstand	Vertrouwen in deskundigen en in specialisatie
Veel verplegenden, weinig artsen	Veel artsen, weinig verplegenden
De waarheid van de ene groep mag niet worden opgelegd aan anderen	Er is maar één Waarheid en dat is de onze
Mensenrechten: niemand mag vervolgd worden vanwege zijn of haar overtuiging	Religieus, politiek en ideologisch fundamentalisme en intolerantie
In de wijsbegeerte en de wetenschap overheersen relativisme en empiricisme	In de wijsbegeerte en de wetenschap zoekt men naar alomvattende theorieën
Wetenschappelijke tegenstanders kunnen privé vrienden zijn	Wetenschappelijke tegenstanders kunnen privé geen vrienden zijn

Bron: Geert Hofstede 1991: 171

Tabel 12: Scores op de onzekerheidsvermijdingsindex voor vijftig landen en drie landengroepen

Land of landengroep	Score	Land of landengroep	Score
Griekenland	112	Ecuador	67
Portugal	104	Duitsland	65
Guatemala	101	Thailand	65
Uruguay	100	Iran	59
België	94	Finland	59
Salvador	94	Zwitserland	58

Japan	92	West-Afrika	54
Joegoslavië	88	Nederland	53
Peru	87	Oost-Afrika	52
Frankrijk	86	Australië	51
Chili	86	Noorwegen	50
Spanje	86	Zuid-Afrika	49
Costa Rica	86	Nieuw-Zeeland	49
Panama	86	Indonesië	48
Argentinië	86	Canada	48
Turkije	85	Verenigde Staten	46
Zuid-Korea	85	Filippijnen	44
Mexico	82	India	40
Israël	81	Maleisië	36
Colombia	80	Groot-Britannië	35
Venezuela	76	Ierland	35
Brazilië	76	Hongkong	29
Italië	75	Zweden	29
Pakistan	70	Denemarken	23
Oostenrijk	70	Jamaica	13
Taiwan	69	Singapore	8
Arabische landen	68		
* Saoedi-Arabië, Egypte, Verenigde Arabische Emiraten, Irak, Koeweit, Libanon, Libië			
** Ethiopië, Kenia, Tanzania, Zambia			
*** Ghana, Nigeria, Sierra Leone			

Bron: Geert Hofstede 1991: 145

DIMENSIE 5: KORTETERMIJNGERICHTHEID VERSUS LANGETERMIJNGERICHTHEID

Tabel 13: belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met een kortetermijngerichtheid en een langetermijngerichtheid

Kortetermijngerichtheid	Langetermijngerichtheid
Vasthouden aan tradities	Aanpassing van tradities aan de moderne omgeving
Nakomen van sociale- en statusverplichtingen	Nakomen van sociale- en statusverplichtingen binnen betaalbare grenzen
Sociale druk om de burens na te doen	Spaarzaamheid, zuinigheid met middelen
Lage spaarquote, weinig geld voor investeringen	Hoge spaarquote, veel kapitaal beschikbaar voor investeringen
Snelle resultaten gevraagd	Doorzettingsvermogen ten behoeve van resultaten op lange termijn
Behoeft om je gezicht te handhaven	Bereidheid om jezelf ondergeschikt te maken aan een doel
Wens om de Waarheid in pacht te hebben	Zorg om aan de eisen van de Deugd te voldoen

Bron: Geert Hofstede 1991: 216

Tabel 14: Scores op de langetermijngerichtheidsindex voor drieëntwintig landen

Land of landengroep	Score	Land of landengroep	Score
China	118	Polen	32
Hongkong	96	Duitsland	31
Taiwan	87	Australië	31
Japan	80	Nieuw-Zeeland	30
Zuid-Korea	75	Verenigde Staten	29
Brazilië	65	Groot-Brittannië	25
India	61	Zimbabwe	25
Thailand	56	Canada	23
Singapore	48	Filippijnen	19
Nederland	44	Nigeria	16
Bangladesh	40	Pakistan	00
Zweden	33		

Bron: Geert Hofstede 1991: 209

BIJLAGE 4: impact van cultuurtypes van Matthysens en Wursten op management

	Contest	Network	Family	Pyramid	Solar system	Machine
Organizational principle(s)	Self-interest	Shared interest of stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - In-group interest - Interest of the boss 	<ul style="list-style-type: none"> - In-group interest - Interest of the boss 	<ul style="list-style-type: none"> - Public interest - School system - Professional Group 	Balanced interest
Effective manager	<ul style="list-style-type: none"> - Decisive - Selling the decision in a consultative way - Hero - Have data available to inform and instruct people - 'In control' 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultative - Supportive - Decisive at last resort - Colleague - Negotiating decisions - Recognize all the stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> - Benevolent+strict father - Giving clear briefings regularly - Play internal and external network - Overlook the moral stance of your people - People respect what you inspect - Improvise @ last moment 	<ul style="list-style-type: none"> - Benevolent and strict father at a distance - Giving clear briefings and inspecting results - Play external network - Take care of your people 'moral competence' - 'People respect what you inspect' 	<ul style="list-style-type: none"> - Highly visible - Technocrat - Giving clear direction - 'People respect what you inspect' yet resist inspection - Politician; play internal and external network - 'Noblesse oblige' 	<ul style="list-style-type: none"> - Proven expert - Given scenarios for solutions - Don't say 'I don't know' - Ensure competence of subordinates
Delegation	<ul style="list-style-type: none"> -Empowerment around objectives -Co-produce task/performance descriptions -Monitor progress against objectives either formally (US) or informally (GB) -Provide feedback & coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomy within specific and meaningful content areas - Set objectives at beginning of year to set direction - Negotiate individual objectives - Organize regular assessment meetings 	<ul style="list-style-type: none"> - Within framework of limited mandates - Give clear briefings to set expectations - Inspect at end of day 	<ul style="list-style-type: none"> - Within framework of limited mandates - Give clear briefings to set expectations - Inspect at end of the day 	<ul style="list-style-type: none"> - Within task description and according to mandate - Give clear briefings regularly - Inspect indirectly 	<ul style="list-style-type: none"> - Within framework of clearly defined structure - Explain the plan - Check against plan without interference in on-going work - 'Management by exception'
Motivators	<ul style="list-style-type: none"> -Career and earnings -Challenges -Public praise and recognition -Increase of status -Success of own unit/company 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomy within meaningful content - Pleasant work ambition - Nice colleagues 	<ul style="list-style-type: none"> - Good boss and harmonious group - Climbing the societal ladder 	<ul style="list-style-type: none"> - Good boss, harmonious group and clear standards and procedures - Climbing the societal ladder 	<ul style="list-style-type: none"> - Effective boss and clear standards and procedures - Success and continuity of the employer to safeguard job - Identification with trade/professional group 	<ul style="list-style-type: none"> - Good rules - Success and continuity of the employer to safeguard one's job - Recognition of competence

BIJLAGE 5: Cultuurindeling van Gesteland

Tabel 1: eigenschappen van de vier dimensies

Relationship-focused	Deal-focused
<ul style="list-style-type: none"> - people reluctant to do business with strangers - initial contacts made indirectly - time needed to build trust before getting down to business - sensitive negotiating, face-keeping, avoid offending others - indirect, high-context communication - frequent face-to-face contact required - lawyers are kept in the background - reliance on close relationships rather than contracts to resolve disagreements 	<ul style="list-style-type: none"> - Openness to talking business with strangers - Possible to contact new partners directly - At meetings people usually get down to business after just a few minutes - Clarity is a priority; little thought is given to maintaining harmony its counterparts - Direct, frank, low-context communication - Communication by phone, fax, e-mail - Lawyers seated at the negotiating table - Reliance on written agreements rather than personal relationships to resolve disagreements
Formal, hierarchical	Informal, egalitarian
<ul style="list-style-type: none"> - Formality is an important way of showing respect - Status differences are valued and larger than in egalitarian societies - Use of title and family name - Protocol rituals numerous and elaborate 	<ul style="list-style-type: none"> - Informal behavior not regarded as disrespectful - People uncomfortable with status differences - Use of first name shortly after first meeting - Protocol rituals are few and simple
Polychronic	Monochronic
<ul style="list-style-type: none"> - People and relationships are more important than punctuality and schedules - Schedules and deadlines tend to be flexible - Meetings are frequently interrupted 	<ul style="list-style-type: none"> - Punctuality and schedules are very important to business people - Schedules and deadlines tend to be rigid - Meetings are seldom interrupted
Reserved	Expressive
<ul style="list-style-type: none"> - People speak more softly, interrupt each other less and are more comfortable with silences - Interpersonal distance of about arm's length and little or no physical contact - Avoid intense, continuous eye-contact across the negotiating table - Very few hand and arm gestures and restrained facial expressions 	<ul style="list-style-type: none"> - People often speak loudly, engage in conversational overlap, are uncomfortable with silences - Interpersonal distance of half arm's length or less and considerable touching - Direct, even intense eye-contact signals interest and sincerity - Lively facial expressions along with vigorous hand and arm gesturing

Bron: Gesteland 2000: 121

Tabel 2: classificatie van landen volgens dimensies van Gesteland

ZAK	ZAK	ZAK	ZAK	± REL	± REL	REL	REL
FORM	FORM	FORM	FORM	FORM	FORM	± FORM	INF
POLY	MONO	POLY	POLY	± MONO	± MONO	MONO	MONO
GER	GER	EXP	± EXP	EXP	GER	GER	± EXPR
India, Bangladesh, Indonesië, Maleisië, Vietnam Thailand, Filippijnen	Japan, China, Zuid-Korea, Singapore	Saoedi- Arabië, Egypte, Griekenland, Brazilië, Mexico	Rusland, Polen, Roemenië	Frankrijk, België, Italië, Spanje, Hongarije	Baltische Staten (Estland, Letland, Litouwen)	Engeland, Denemarken, Finland, Duitsland, Nederland, Tsjechië	Australië, Canada, VS

ZAK – REL = Zakelijk – relatiegeoriënteerd

FORM – INF = Formeel – Informeel

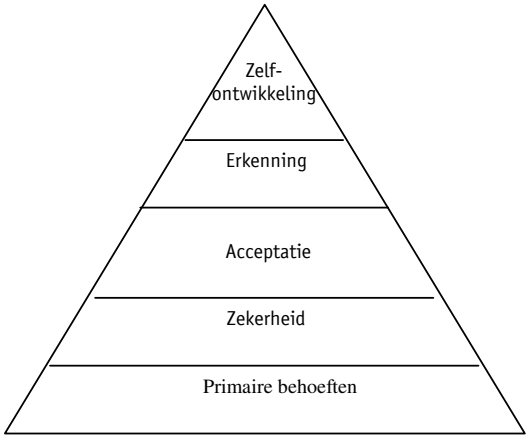
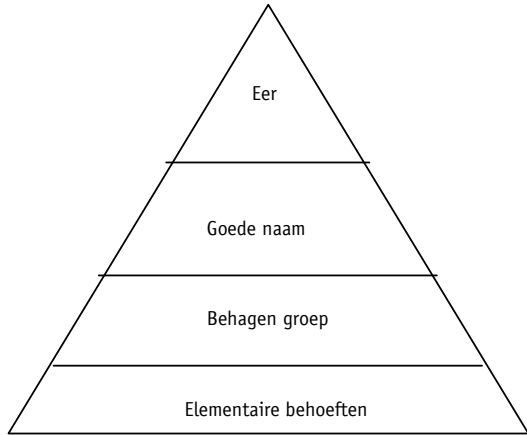
MONO – POLY = Monochroon – Polychroon

GER – EXP = Gererveerd - Expressief

Bron: Gesteland Richard R. 2000: 121

BIJLAGE 6: Structuurindeling volgens F- en G-culturen van Pinto

Tabel 1: Piramide van menselijke behoeften naar cultuursoort

Piramide van menselijke behoeften in G-culturen (Maslow)	Piramide van menselijke behoeften in F-culturen (Pinto)
	
Behoeftenniveau + voorbeelden van behoeften	Behoeftenniveau + voorbeelden van behoeften
<p>Primaire behoeften: voedsel, drinken, lucht om te ademen, rust, slaap, lichaamsbeweging, bescherming tegen kou, regen, zon</p>	<p>Elementaire behoeften: eten, drinken, rust, bescherming tegen kou, regen en zon</p>
<p>Behoeftaan zekerheid: onderdak, het hebben van inkomen, de zekerheid van een rechtvaardige behandeling, bescherming tegen gevaar</p>	<p>Behagen van de eigen groep: beleefdheid, leven overeenkomstig plaats en rol binnen de groep, wederzijdse hulp in-group, indirecte en impliciete communicatie (onder meer door middel van parabels)</p>
<p>Behoeftaan acceptatie: zichzelf mogen zijn tegenover anderen, genegenheid, liefde, behoren tot een sociale groep</p>	<p>Goede naam: eervol gedrag, zichtbare rijkdom, waardering door anderen, bescherming familie-eer</p>
<p>Behoeftaan erkenning: erkenning door anderen van deskundigheden, zelfvertrouwen, zelfrespect, prestige, maatschappelijk aanzien</p>	<p>Eer: het voorkomen en bestrijden van gezichtsverlies, schaamte, schande en eeraantasting</p>
<p>Behoeftaan zelfontwikkeling: ontwikkelen van eigen talenten, creativiteit, leveren van een prestatie, gezonde rivaliteit, verantwoordelijk voor zijn eigen handelen</p>	

Bron: Pinto 1994: 48

Tabel 2: overzicht van de belangrijkste verschillen tussen F- en G-culturen

F-culturen	G-culturen
<i>Het individu en zijn omgeving</i>	
Groepsafhankelijkheid Extern geweten Externe remmingen Schaamte	Individualiteit Intern geweten Interne remmingen Schuld
<i>Status en aanzien</i>	
Groepseer: <ul style="list-style-type: none"> - familie - eervol gedrag/rol - zichtbare rijkdom - sekse - leeftijd (eerbied voor ouderdom) - religieus beroep - vrouw zwakke schakel in familie-eer Opvoeding: <ul style="list-style-type: none"> - angst voor schaamte - veel lijfstraffen - betonen van respect - kennen van plaats in groep Duidelijke scheiding mannen-/vrouwenwereld, mannen-/vrouwentaken	Persoonlijk succes: <ul style="list-style-type: none"> - prestaties - persoonlijkheid - innerlijke rijkdom (verheerlijking van jeugd) Opvoeding: <ul style="list-style-type: none"> - angst voor schuld - veel discussie/uitleg - nadruk op gelijkheid - ontplooiing individu - mondigheid - zelfstandigheid/eigen initiatief Geen scheiding van seksen
<i>Gedrag en beoordeling</i>	
Afhankelijk van rol (van situatie en gesprekspartner) Beleefdheid <ul style="list-style-type: none"> - gastvrijheid Eetcultuur Betrekkingsaspect Onbekenden wantrouwen Wat men niet ziet, is er niet <ul style="list-style-type: none"> - anticiperen op moeilijke situaties waarin roddel/beschuldigingen weerlegd moeten kunnen worden Emotioneel	Afhankelijk van persoonlijkheid Openheid Drankcultuur Inhoudelijk aspect Oordeel over onbekenden staat nog niet vast Feiten zijn feiten Rationeel

<i>Maatschappij</i>	
<p>Maatschappelijke positie afhankelijk van afkomst</p> <p>Weinig sociale mobiliteit</p> <p>Sociale controle</p> <p>Regels afhankelijk van persoon en situatie</p> <p>Eer en status: uiterlijk</p> <p>Scherpe scheidingslijn tussen goed en slecht</p> <p>Nadruk op hiërarchie (ongelijkheid)</p> <p>Contacten belangrijker dan afspraken (in relatie tot status)</p> <p>Korte-termijnplanning</p> <p>Hulpverlening door in-group</p> <p>Dienst en wederdienst</p> <p>Oriëntatie op verleden</p>	<p>Maatschappelijke positie afhankelijk van prestaties</p> <p>Grote sociale mobiliteit</p> <p>Controle door derden</p> <p>Regels voor iedereen altijd gelijk</p> <p>Eer en status: innerlijk</p> <p>Veel nuances</p> <p>Nadruk op gelijkheid</p> <p>Afspraken minder afhankelijk van persoon met wie in contact</p> <p>Lange-termijnplanning</p> <p>Hulpverlening door derden</p> <p>Vrijwilligerswerk</p> <p>Oriëntatie op toekomst</p>
<i>Communicatie</i>	
<p>Impliciete communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer aandacht voor bedoeling dan voor inhoud <p>Standaardsituaties</p> <p>Beeldspraak</p> <p>Relationeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadruk op vorm - vrijwel alles is persoonlijk - sociaal wenselijke antwoorden <p>Indirecte communicatie</p> <p>Veel non-verbale communicatie</p> <p>Tussenpersonen</p> <p>Kleinere interpersoonlijke ruimte</p>	<p>Expliciete communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer aandacht voor inhoud dan voor bedoeling <p>Improvisatie</p> <p>Concreet</p> <p>Inhoudelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadruk op inhoud - scheiding persoonlijk/zakelijk - slecht-nieuwsgesprek - uniformiteit in antwoorden - eerlijke antwoorden <p>Directe communicatie</p> <p>Weinig gesticulatie</p> <p>Oog in oog</p> <p>Grotere interpersoonlijke ruimte</p>
<i>Conflicten</i>	
<p>Openlijke confrontaties vermijden</p> <p>Eer belangrijker dan feiten</p> <p>Conflicten worden ontlopen</p> <p>Emoties worden getoond</p> <p>Agressiviteit soms geoorloofd (wraak)</p> <p>Ruzie functioneel</p>	<p>Directe confrontatie</p> <p>Feiten belangrijker dan aanzien</p> <p>Snelle beëindiging conflicten</p> <p>Emoties worden onderdrukt</p> <p>Agressiviteit is onbeschaafd (vermijding)</p> <p>Ruzie verstorend</p>

Opvanggericht	oplossingsgericht
<i>Natuur</i>	
Wereld lijkt nauwelijks beheersbaar en veranderbaar (fatalisme) Aandacht voor geheel	Wereld lijkt zeer beheersbaar en veranderbaar Aandacht voor de samenstellende elementen
<i>Bovennatuurlijk</i>	
Beleving religie en magie Oosters optimisme	Belijden religie
<i>Taboes</i>	
Praten in gemengde groepen over seks Soms politiek Geleden vernedering Gevoelig liggend punt leidt tot ontwijkende antwoorden Praten <i>over</i> emoties	Uiting van emoties in het openbaar (met name bij mannen) Alles dient bespreekbaar te zijn Zaken die met ernstige ziektes of de dood te maken hebben Racisme en discriminatie Praten over cultuurverschillen
<i>Centrale waarden</i>	
Het voorkomen van: - gezichtsverlies - schaamte - schande Het nastreven van: - eer/respect - waardering (van buitenaf)	Het voorkomen van: - schuld Het nastreven van: - persoonlijk geluk - zelfwaardering - integriteit

Bron: Pinto 1994: 70-73

BIJLAGE 7: Verslag Seminarie 'Local versus Global Human Resources' **(donderdag 25-11-2004 Kasteel van Zwijnaarde, Gent)**

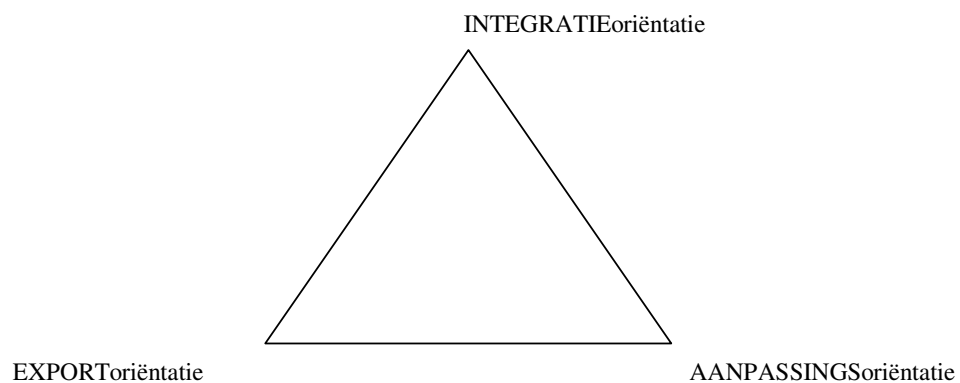
Dit seminarie poogt duidelijk te maken dat mondialisering en divisionering van ondernemingen een niet geringe impact heeft op de structuur en werking van HR. Het heeft inzicht gegeven in de doelstellingen en taken die ondernemingen HR toewijzen op lokaal en/of globaal vlak, en in welke mate HR de effectiviteit van het HR-beleid beïnvloedt.

Daniel Vloeberghs van UAMS (Universiteit Antwerpen Management School) en Academisch verantwoordelijke voor Mens en Organisatie, vangt met het seminarie aan en schetst een referentiekader. Hij geeft allereerst redenen waarom bedrijven internationaliseren met name om de identiteit als organisatie te versterken, kostenbesparing of efficiëntie, omwille van synergie om gebruik te maken van de ideeën van diverse landen en ten laatste haalt hij het leer- en transfereffect aan waardoor *good practice* van de ene naar de andere onderneming kan overvloeien.

Hij bespreekt de verschuiving van HRM naar SIHRM, *Strategic International Human Resource Management*. De wereld is meer competitief, dynamisch en onvoorspelbaar geworden, vandaar dat ondernemingen zich op verschillende competenties moeten richten en hierbij tegelijkertijd motiverend moeten blijven werken voor de werknemers. Men kan pas internationaal gaan als je de mensen mee hebt, vandaar dat HRM een essentiële rol speelt in het internationaliseringproces. De groei of uitbreiding van een onderneming moet passen binnen de strategische doelstellingen. HRM aspecten, beleidskeuzes en praktijken die het resultaat vormen van de strategische keuzes en activiteiten van MultiNationale Ondernemingen (MNO's) hebben een impact op de internationale doelstellingen van deze ondernemingen.

De probleemstelling voor IHRM, *International Human Resource Management*, is de spanning tussen interne en externe consistentie als *leitmotiv* in SIHRM. Men moet trachten een evenwicht te vinden tussen integratie, mondialisering en identiteit enerzijds en differentiatie, lokale culturen en vakbonden anderzijds. De structuur en architectuur moeten

op basis hiervan worden aangepast. Danny Vloeberghs geeft een voorstelling van een theoretisch IHRM-model zoals hierna weergegeven.



Figuur 1: Voorstelling van een theoretisch IHRM-model

Aanpassingsoriëntatie betekent dat elke dochteronderneming het eigen HRM-systeem ontwikkelt en zich aanpast aan de lokale omgeving waarbij de nadruk ligt op differentiatie. Er is haast geen transfer van HRM-filosofie, beleid of praktijken.

Bij exportoriëntatie wordt het HRM-systeem van de moederonderneming overgedragen op de dochters waarbij de nadruk ligt op hoge interne consistentie. De *headquarters* vormen een spiegel.

Integratieoriëntatie bevindt zich tussen de twee vorige. De *best HRM practices* worden geïdentificeerd en toegepast bij het creëren van een wereldwijd systeem. Het is een combinatie van kenmerken van de moederonderneming met deze van de dochters. Tevens is het gericht op een substantiële wereldwijde integratie met enige ruimte voor lokale verschillen waarbij een transfer van HRM plaatsvindt, tussen dochters onderling of tussen moeder en dochter. De voor- en nadelen worden hierna geschetst evenals een samenvattend schema.

Tabel 1: Voor- en nadelen van de verschillende vormen van oriëntatie

	Voordelen	Nadelen
Aanpassingsoriëntatie	volledige afstemming op de lokale context	- gebrek aan coherentie - geen voordeel uit schaalvoordelen - geen leren uit ervaringen van collega's - geen synergie
Exportoriëntatie	MNO vertoont hoge interne consistentie want één systeem is in alle landen toepasbaar	- gebrek aan flexibiliteit want HRM wordt uniform opgelegd - gebrek aan kennis van lokale verschillen - gebrek aan kansen op leren van elkaar - vaak ethnocentrische oriëntatie bij HRM én gevoelens van weerstand t.a.v. de opgelegde praktijken bij de dochterbedrijven
Integratieoriëntatie	spreiden over de hele organisatie van beste praktijken	- een <i>best practice</i> kan soms niet geschikt zijn voor een bepaalde lokale situatie - het wordt vaak opgelegd door de <i>headquarters</i> (HQ)

Tabel 2: Samenvattend schema van de theoretische SIHRM-oriëntaties

Kenmerken	Aanpassingsoriëntatie	Exportoriëntatie	Integratieoriëntatie
Basisoriëntatie	Filialen ontwikkelen eigen HRM-systeem, aansluitend bij de lokale situatie	HQ leggen HR-beleid en praktijken op aan filialen	Transfer van 'beste praktijken' bij de creatie van wereldwijd systeem
Nadruk op integratie en wereldwijde consistentie	+	++	-
Nadruk op differentiatie en aansluiting op lokale situatie	+	-	++
Gebruik van synergie en schaalvoordelen	++	+	-
Leereffecten	+	-	++
Mogelijke nadelen	- fragmentatie - duplicatie van de inspanningen	- <i>overheadkosten</i> - trager beslissings-proces - hoge werkbelasting HQ - gebrek aan flexibiliteit	<i>best practices</i> toch slecht aangepast aan de lokale situatie

In de praktijk doet zich een mix van de drie opties voor in functie van de taken of in functie van het type werknemer. Bijvoorbeeld: personeel met een lage functie, lokaal benaderen. Het bedrijf kan een contingentiematrix opstellen waarbij het verticaal de verschillende vestigingen in verschillende landen uitzet en horizontaal de HR-domeinen met name, werving en selectie van personeel, werving en selectie van kaderleden, beoordelingssysteem, technische training, Managing Directors (MD)-training, *competences and benefits* en tenslotte interne communicatie. Vervolgens wordt aan elk land een positie toebedeeld in de contingentiematrix op basis van de score op de diverse HR-domeinen.

De reden waarom bedrijven kiezen voor oriëntaties zijn: strategische overwegingen, culturele component, en machtscomponent.

Strategische overwegingen hebben betrekking op de spanning tussen mondiale integratie en lokale aanpassing met name, de aard van de strategie (*multidomestic* waarbij overzeese vestigingen onafhankelijk van elkaar functioneren, globaal waarbij een synergie moet ontstaan tussen vestigingen en internationaal), de persoonlijke visie van de CEO (is de HRM-context specifiek of generaliseerbaar), de levenscyclus van de MNO en de vestigingen (MNO's met een langere geschiedenis zoeken naar een integratieoriëntatie terwijl een starter de exportoriëntatie hanteert), de voorgeschiedenis, de strategische rol van bepaalde groepen van werknemers en de juridische omgeving.

Een ander keuzecriterium is de *culturele component*: eenzelfde HR-praktijk heeft niet altijd dezelfde effecten in verschillende vestigingen.

De *machtscomponent* heeft mogelijk impact op de aanvaardbaarheid van een bepaalde beslissing. De onderliggende machtsdynamiek heeft invloed op elk besluitvormingsproces. Hierbij kan sprake zijn van enige lokale weerstand, omdat iedereen ernaar streeft zijn macht en autoriteit te behouden. Culturele verschillen vormen vaak een voorwerp van dialoog. In onderstaande tabel worden de keuzecriteria in samenhang weergegeven en in de tabel erna de voorwaarden voor internationale HRM-benaderingen.

Tabel 3: Keuzecriteria in samenhang

<ul style="list-style-type: none"> - mondiale strategie - geloof van topmanagement in veralgemeenbaarheid - beperkte ervaring van MNO bij het leren uit ervaringen van bedrijfsonderdelen - pas verworven units (<i>greenfields</i>) - kritische rol van bepaalde groepen werknemers <p style="text-align: center;">⇓</p> <p style="text-align: center;">NOOD AAN MONDIALE COORDINATIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>multidomestic</i> strategie - geloof van topmanagement in context-specifieke praktijken - feedback en input vanwege de dochters - de juridische context <p style="text-align: center;">⇓</p> <p style="text-align: center;">NOOD AAN LOKALE AANPASSING</p>
Export- of integratiemodel	Aanpassingsmodel

Tabel 4: Voorwaarden voor internationale HRM benaderingen

	Aanpassingsoriëntatie	Exportoriëntatie	Integratieoriëntatie
Voorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> - <i>multidomestic</i> strategie - geloof van topmanagement in context specifieke praktijken - negatieve feedback omtrent geschiktheid van exportpraktijk - wettelijke omgeving - verschillen in culturele waarden - lokalisatie, aanpassingsvermogen 	<ul style="list-style-type: none"> - mondiale strategie - geloof van topmanagement in veralgemeenbaarheid - eerste stadium van internationalisatie - voor pas verworven vestigingen of <i>greenfields</i> - voor staf kritische groepen van werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> - mondiale strategie - geloof van topmanagement in delen van ervaringen - kennismaking met goede praktijken in vestigingen

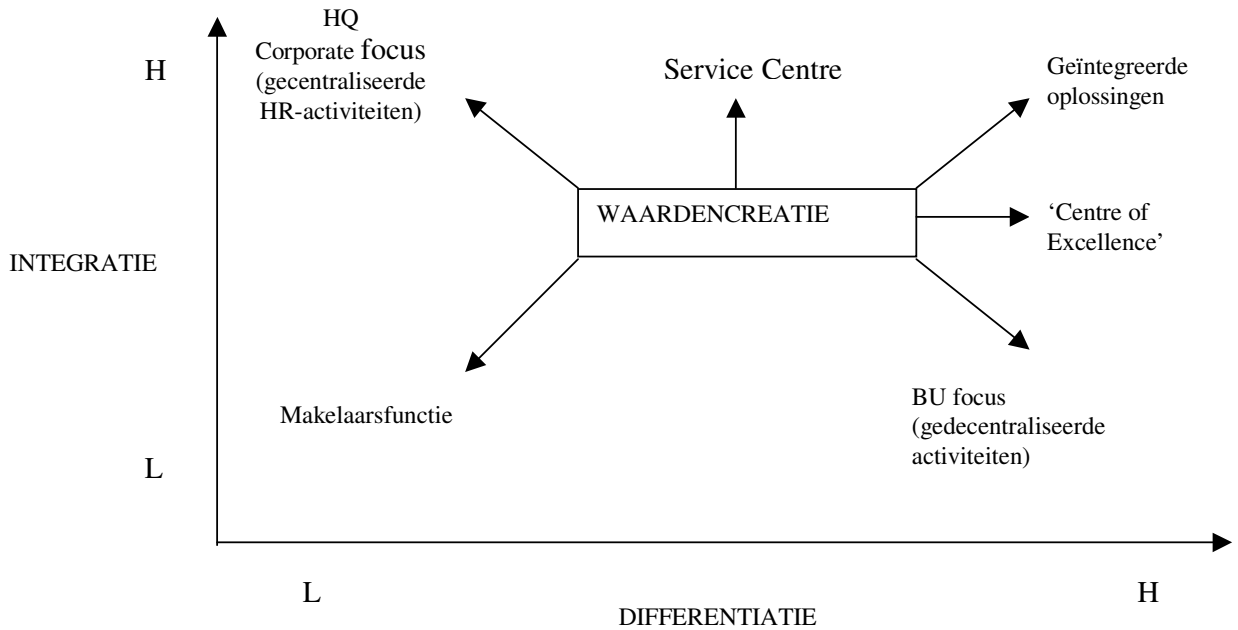
De top van een bedrijf moet zich bewust zijn van het belang van IHRM. Tevens moeten internationaal HRM en strategische doelstellingen op elkaar afgestemd zijn, er moet sprake zijn van een overkoepelende strategie. In het bedrijf dienen voldoende adequate en kwalitatief goede instrumenten ter beschikking te zijn om expertise en ervaring op te doen en te delen. Het internationale bedrijf moet een mix van interne en externe opleidingen

aanbieden, met kwalitatief uitstekende trainings- en Managing Directors programma's. Verder is het gebruik van e-HRM (electronic HRM) essentieel als belangrijk hulpmiddel voor de automatisering van de personeelsadministratie. Dit verwijst naar de inzet van webtechnologie bij het personeelsmanagement. De factoren hierboven aangehaald verwijzen naar de succesfactoren inzake HRM. Er zijn echter ook hindernissen die zich dikwijls in een *expatriate* (buitenlands) beleid afspelen zoals de afstand van het reële machtscentrum, aanzienlijke financiële impact, onzekerheid over de post-periode, de partner heeft andere doelstellingen en waardepatronen, de toegevoegde waarde is moeilijk vatbaar voor kosten/batenanalyse en onvoldoende betrokkenheid van HQ-management aan internationale HRM-projecten.

De *best practices* in IHRM worden als volgt omschreven: een plattere organisatiestructuur, vergemakkelijken van de uitwisseling van informatie en ervaringen met behulp van kwalitatief goede systemen en processen zodat niet alles in lokale vestigingen moet gebeuren, creatie van een mentaliteit gericht op voortdurend leren (de lerende organisatie), werken met *inpatriates*, MD als organisatorische *glue* zodat alles vlot verloopt in de organisatie en het aanwenden door IHRM van nieuwe werkwijzen.

Danny Vloeberghs vermeldt kwaliteiten waaraan een internationaal manager moet voldoen: mentale flexibiliteit, sterk verbondenheid met bedrijfsdoelstellingen, doorzettingsvermogen, kennis van specifieke internationale marktsegmenten, sterk ontwikkeld empathisch vermogen en begrip voor andere culturen, uitstekende professionele en menselijke capaciteiten en in staat zijn tot *think global, act local*.

Tenslotte schetst hij de toegevoegde waarden door de HRM dienstverlening. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 2: Toegevoegde waarde door HRM-dienstverlening

Machtsdenken is impliciet aanwezig omdat men met ware macht de achting van zijn medewerkers kan verdienen. Daarom moet men zoeken naar innovatieve vormen waar men de meeste waarde kan creëren. Klassieke HRM is helemaal ingebakken in traditioneel machtsdenken, het ondersteunt het zelfs. HRM moet zoeken naar mogelijkheden om het machtsdenken te doorbreken door werkvormen te zoeken voorbij louter integrerende benaderingen waardoor een cultureel synergetische dynamiek tot stand gebracht wordt.

Aangezien de werkelijkheid en de praktijk toch vaak verschillen van het theoretische model, zijn er op het seminarie enkele HR-managers komen getuigen van de verschuiving van lokaal naar globaal HRM. Hierbij Mark Dolfyn, corporate HR & Development Manager bij Umicore; Anette Böhm, HR Director Europe bij Agfa Gevaert; Hans Vanbets, Head of Human Resources bij Fortis Bank en Joost Van Roost, Lead Country Manager Benelux bij ExxonMobil.

Mark Dolfyn toont aan hoe HRM bij Umicore meegegroeid is met de onderneming. Umicore bestaat uit tal van *Business Units* (BU) die gegroepeerd zitten in business groepen. Er is niet veel synergie tussen de verschillende BU's. Men heeft de andere BU's niet nodig om een

strategie te vormen. De BU's zijn kleine mondiale spelers die sterk verschillen in grootte en waarvan het beslissingscentrum niet altijd in België ligt. Tot midden 1990 was het bedrijf enkel internationaal aanwezig in het wereldwijde verkoopnetwerk. Het meeste HRM werd geregeld in de lokale vestiging zelf, met een beperkte coördinatie en ondersteuning op *corporate* niveau. Midden jaren negentig tot 2003 zijn de BU's en de productiebedrijven internationaal gegroeid. Vele BU's creëerden geleidelijk hun eigen HR-functie terwijl andere zich beriepen op de *corporate* HR-diensten. Maar deze verschillende HR-benaderingen werden de oorzaak van spanningen binnen de BU's. Vanaf 2004 is Umicore een globale organisatie geworden en deze bestaat nu uit zeven regionale HRM-structuren. De operationele HRM is gedecentraliseerd naar deze zeven HR-regio's met specifieke *site-HR* bij grote vestigingen die rapporteren aan de HR-regio. De *corporate HR* houdt zich bezig met de strategische HR en de coördinatie van een beperkt aantal internationale HR processen en projecten.

Tenslotte geeft Marc Dolfijn de HR filosofie mee met name, *Improve business results through people*. Men moet de bedrijfsstrategie implementeren aan de hand van de vereisten van de mensen. Als men de noden van het personeel in kaart brengt, kan men deze inbouwen in de strategieontwikkeling. Hij haalt het belangrijkste model in HRM aan: het Ulrich-model. Ulrich zet op vier assen een beleid uit dat de belangrijkste krijtlijnen voor een goed HR beleid samenvat. Daarin worden vier werkvelden voor de HR-manager onderscheiden door de kenmerken korte en lange termijn, mensen en processen. Dit staat samengevat in onderstaand schema. Dolfyn sluit af met *HR teamwork is key to meet the business expectations*.

Het omzetten van businessstrategie in HR strategie (LT, gericht op mensen)	Management van veranderingsprocessen (LT, gericht op processen)
Administratieve taken (KT, gericht op processen)	Motiveren van mensen (KT, gericht op mensen)

Figuur 3: Het Ulrich-model

Anette Böhm van Agfa-Gevaert stelt dat het bedrijf na twee herstructureringen op zoek is naar een stabiel HR-beleid aangepast aan de nodige veranderingen in de toekomst. Agfa-Gevaert verschuift van een lokaal naar een globaal HRM omdat het wil aligneren met het businessmodel van de onderneming en meer macht wil geven aan de businessgroepen. Agfa-Gevaert wil het *corporate* gevoel versterken door één algemene HR boodschap en proberen (kosten)efficiënties te bereiken door gestroomlijnde HR-processen zoals mensen wereldwijd beoordelen op eenzelfde manier. Sterk geautomatiseerde HR-processen, die standaard gedragingen vereisen, moeten administratieve processen centraliseren. Zij beweert dat geen conforme HR-benadering bestaat die voor elk bedrijf is aangewezen omdat het vaak moet vragen om anders te zijn. Zij haalt hierbij het voorbeeld van *Media Markt* aan. Zij hebben echt een lokale aanpak nodig omdat zij lokaal het goedkoopste willen zijn met gedecentraliseerde HR-afdelingen tot gevolg. Hieronder volgt een tabel dewelke Agfa-Gevaert hanteert om te bepalen welke HR-afdelingen globaal moeten worden en welke lokaal moeten blijven.

Tabel 5: Wat moet globaal worden, wat moet lokaal blijven

Beslissingsvormingskracht	Uitvoeringskracht	Model
Alle HR systemen zijn globaal ontworpen	Globale implementatie en uitvoering, geen lokale HR afdelingen	100% globale HR afdeling
Alle HR systemen zijn globaal ontworpen	Regionale implementatie en uitvoering, geen lokale HR afdelingen	Globale HR afdeling met regionale 'touch'
Alle HR systemen zijn globaal ontworpen	Lokale implementatie en uitvoering, geen ruimte voor lokalisatie	Globale HR afdeling met lokale implementatie
Alle HR systemen zijn globaal ontworpen	Lokale implementatie en uitvoering met ruimte voor lokalisatie	Globale HR afdeling met sterke lokale 'touch'
De kern HR systemen zijn globaal ontworpen, andere lokaal	Lokale implementatie en uitvoering	Sterk genetwerkte HR-afdeling
Alle HR systemen zijn lokaal ontworpen	Lokale implementatie en uitvoering	Gedecentraliseerde HR-afdeling

De HR-verandering heeft impact op het HR-personeel. Hoe meer globaal men gaat, hoe groter het risico dat men bekwaam lokaal HR-personeel verliest. Dit effect kan evenwel weerlegd worden door hen te betrekken in het veranderingsproces, door hen te verschuiven naar *corporate* functies of hen een globale functie te laten vervullen op afstand. Vroeger maakte men lokaal geen verschil door de sterke centralisatie maar nu voelen de HR managers over de hele wereld zich betrokken en kunnen zij ook meebeslissen. Het is belangrijk dat men de goede zaken probeert te behouden als men een algemeen beleid definieert. Vertel aan iedereen waarom de verandering nodig is en zeg tegen het personeel dat zij mee mogen zodat geen negatief klimaat van weerstand ontstaat en dat zij bereid zijn actief mee te helpen. Het is heel belangrijk een visie en een strategie voor ogen te hebben. Vier de successen van het bedrijf met de mensen, dit heeft een positieve impact op hen.

De verschuiving van een lokaal naar een globaal HR beleid heeft voor Agfa-Gevaert enkele positieve effecten meegebracht. Enkele HR middelen kunnen wereldwijd gehanteerd worden zoals *Global Bonus Plan*, *Global Stock Allocation programme* en *Global HR Information System*. Agfa-Gevaert kan sneller reageren op globale fusies en aanwervingen, de verschillende HR afdelingen kunnen beter samenwerken en talentidentificatie wordt mogelijk. Echter, hooggekwalificeerd HR-personeel is niet altijd te vinden voor deze verandering omdat zij dan minder zelf kunnen doen. Dit kan vermeden worden door hen meer te betrekken in het beslissingsproces. Tevens is er ook een goede communicatie vereist tussen de *corporate* HR en de lokale. De globale richtlijnen moeten daarom beter en duidelijker worden.

Hans Vanbets omschrijft vooreerst het HR-beleid zoals het in 2002 eruit ziet. De bedoeling toen was om het HR-beleid af te stemmen op de globale Fortis-bedrijfsstrategie, het creëren van operationele efficiëntie en het beheersen van de personeelskosten. Het HR-beleid was erg gecentraliseerd en hield niet steeds rekening met de behoeften van het cliënteel. Er was een gebrek aan gemeenschappelijke HR-visie en aan HR leiderschap binnen de organisatie. Vandaar de sterke behoefte om de HR-functie deels te decentraliseren.


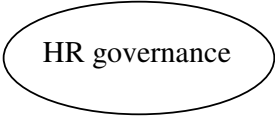
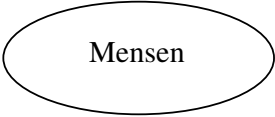
Het HR-transformatie project, het nieuwe HR-beleid, heeft als doel meer waarde te halen uit het functioneren als één groep, een internationale identiteit te creëren, de businesslines

meer HR-autonomie te verlenen, het verduidelijken van de interne beslissingsstructuren, het stimuleren van zin voor ondernemen en professionalisme, het benadrukken van performantie gedreven gedrag en het verhogen van de efficiëntie door het creëren van synergieën. De HR-functie binnen Fortis werd georganiseerd rond drie platforms.

Het eerste is de *Corporate HR Function* dat een kader creëert waarbinnen alles gebeurt en het definieert een globale Fortis HR-strategie.

Het tweede platform, *Business Line HR Function*, is het echte *day-to-day, face-to-face* HR-beleid op het terrein. Het is georganiseerd op een grensoverschrijdend lijnniveau met nationale vertegenwoordigers in lokale entiteiten.

In het laatste platform, de *HR Shared Services Organisation*, zitten de functionele specialisten. Het is het kenniscentrum, maar ook het administratief en ondersteunend centrum voor de verschillende businesslijnen binnen een land. Dit platform zorgt voor de coherentie en consistentie van de HR-praktijk binnen België rekening houdend met de globale Fortis visie. *HR Shared Services Organisation* bepaalt een globaal algemeen en operationeel kader inzake instemming en risicobeheer. De functie is verantwoordelijk voor vakbonden, sociale – en taksreglementeringen binnen de management-beslissingsboom en positioneert Fortis als werkgever per land. Deze drie platforms vormen één geheel, één team met verschillende rollen waardoor niet één dimensie aanspreekbaar is maar allemaal samen. In onderstaande tabel worden de businesslijnen samengevat.

Corporate HR Fortis	Business Line HR	HR Shared Services
Competence Centre	Dagelijks HR Management op het terrein	Service Centre Klant
Globaal / Fortis	Globaal	Lokaal / Nationaal
Strategisch	Tactisch / leidinggevend	Functioneel / Operationeel
Visie ontwikkelen en richting geven (<i>best practices</i> identificeren)	'stuurt' HR	Genereert schaalvoordeel, optimaliseert vaardigheden
Projectleider	Personeelsbeheerder	Functionele HR Manager
HR Leiderschap	Business Expertise	Functionele HR deskundigheid
Strategische <i>Change Manager</i>	Business Partner	Administratieve Expert
		

Tabel 6: HR-werkingsmodel

De communicatie- en sturingsmechanismen binnen Fortis, zoals het *HR Management Committee*, bepalen de HR strategie van Fortis. Het HR Country Committee bepaalt een Belgisch *cross-business line* HR-beleid. Deze laatste houdt in dat de HR *best practices* worden uitgewerkt, de Belgische HR-organisatie geoptimaliseerd wordt, één Fortis-cultuur en het informatie- en communicatieplatform gecreëerd worden.

Joost Van Roost schetst de situatie van ExxonMobil. De HR is geëvolueerd van een functie met voornamelijk nadruk op *stand-alone* lokale organisatie op land, niveau en regio naar een wereldwijde organisatie. Binnen de Benelux is ExxonMobil van tien onafhankelijke HR organisaties met gedecentraliseerde site HR cellen naar één centrale HR organisatie in Breda gegaan met minimum HR-vertegenwoordiging op de sites. De basisconfiguratie bestaat uit het *Centraal Service Center* (personeelsadministratie o.a. salarissen), Centrale Expert Groepen (transformatie: rekrutering, planning) en de *Multi Site HR* (lokale management ondersteuning o.a., ondernemingsraad, vakbonden). Er zijn wel enkele herstructurerings- en consolidatieprocessen bezig: *shared services* voor *expatriate* administratie en rekrutering van kaders, harmonisatie van regelingen, integratie van organisaties, consolidatie van HR-computersystemen en e-HRM. Dit laatste vormt een nieuw platform waardoor men terug kan overschakelen van outsourcing naar insourcing van rekrutering, training, bemanning, administratie en regelingen. Door deze wijzigingen bespaart ExxonMobil 35% op de personeelskosten.

De HR gaat bij ExxonMobil naar expertise op regionaal en/of globaal niveau. De beslissingscentra worden gecentraliseerd en transactionele taken gedelokaliseerd. Hierbij centraliseert men routinetransacties op één plaats en wordt lokale management-ondersteuning behouden, net als lokale expertise op het vlak van tax en sociale zekerheid. Joost Van Roost omschrijft HR-prioriteiten op lokaal vlak als: *Recruit, attract en retain* -talent en kennis, competitiviteit en verloning; sociaal overleg met bonden en ondernemingsraden; betrekkingen met de sector en bedrijven; adequate bemanning, ontwikkeling en training; foutloze operaties inzake salarissen, voordelen en administratie; efficiëntie en effectiviteit van de HR-organisatie en het ondersteunen van *management of change* omdat HR de organisatie samenhoudt. HR moet een leidende organisatie vormen. Het moreel van het

personeel is hierbij belangrijk door hen een gevoel te geven dat zij tot een familie te behoren en zo samenhang te creëren.

Optimalisatie is mogelijk dankzij het implementeren van de *best practices* lokaal en centraal; efficiëntie uit transactionele activiteiten door gemeenschappelijke systemen; centralisatie en het uitbesteden van *non-core* HR-activiteiten zoals de pensioenadministratie, het Esso-voorzorgsfonds en het lease-wagenpark. Maar dit alles dient te gebeuren op voorwaarde dat de diensten aan interne klanten en de ondersteuning van lokaal management op niveau worden gehouden dan wel verbeterd worden. Echter, ExxonMobil staat nog voor enkele uitdagingen zoals:

- communicerende en adviserende rol op wereldwijd vlak;
- begeleiding van de herstructureringen binnen en buiten HR;
- effectiviteit / beheer van leveranciers/ delocalisatie;
- aanwervingen / verloop want mensenpotentieel is duur maar zeer waardevol;
- sociaal overleg - nationale ontwikkelingen - rol van de bonden;
- toenemende regelgeving op sociaal gebied (o.a. regulering van de balans tussen privé en werk);
- hoe de lokale expertise behouden.

BIJLAGE 8: Interview Sappi Lanaken NV



Sappi is 's werelds grootste producent van printpapier van hoge kwaliteit voor magazines, brochures en boeken. Sappi Lanaken werd opgericht in 1968 en heette eerst KNP en daarna tot 1997 KNP Leykam. In 1997 kwam Sappi uit het Zuid-Afrikaanse Johannesburg met overnameplannen naar Limburg. Sappi Lanaken maakt jaarlijks 160 000 ton mechanische pulp van resthout en produceert jaarlijks 480 000 ton houthoudend papier van een hoge kwaliteit voor de Europese markt, vooral voor het drukken van magazines. Het bedrijf telt 700 werknemers. In de Top 500 van VKW Limburg bekleedt Sappi Lanaken NV in het overzicht van 2004 de 10^{de} plaats.

Sappi is een globale onderneming met 16 000 werknemers verspreid over vijf continenten. De groep heeft productiefaciliteiten in Europa, Noord-Amerika en Zuid-Afrika met een capaciteit om 5 miljoen ton papier en 3,5 miljoen ton pulp per jaar te produceren. In tabel 1 pagina 16 staat een overzicht van de globale aanwezigheid van Sappi.

In 2004 bedroeg de omzet 4 666 miljoen dollar. Sappi is beursgenoteerd op JSE Securities Exchange (SAP), New York Stock Exchange (SPP), Frankfurt Stock Exchange (SPI) en London Stock Exchange (SAZ). Figuur 1 geeft een overzicht van de wereldwijde structuur.

Ik had een interview met Dhr. Peter Loubele, gedelegeerd bestuurder van Sappi Lanaken.

In hoeveel landen / continenten is Sappi actief? Uit welke landen importeert en / of naar welke exporteert uw bedrijf? Waar is het hoofdkantoor gevestigd? Zitten de verschillende afdelingen van het bedrijf verspreid over de wereld of heeft elke vestiging zijn eigen afdelingen zoals Productie, Marketing en Sales?

Per continent heeft Sappi een hoofdkantoor: Brussel voor Sappi Europa, Boston voor Sappi Amerika, Hong Kong voor Sappi Azië en Chatswood voor Australazië. Vanuit deze centrale punten gebeurt de marketing. Daarnaast heb je wereldwijd Sales Offices zodat de verkopen regionaal geregeld kunnen worden. De marketing voor Lanaken wordt gestuurd vanuit Brussel. Er zijn wel maandelijks vergaderingen waar de marketingplannen uiteengezet

worden. De orders komen niet rechtstreeks binnen van een verkoopkantoor naar Sappi Lanaken. Er is een centraal ontvangstcentrum die de orders verder verdeelt naar de verschillende productievestigingen. Dit gebeurt wereldwijd op dezelfde manier: degene die de orders het goedkoopst kan produceren, krijgt het order. Dus binnen de productievestigingen onderling bestaat competitie. Het bedrijf wordt hierdoor gemotiveerd om efficiënt te werken. Sappi Lanaken is dus niet rechtstreeks verantwoordelijk voor Marketing en Sales, dit wordt geregeld vanuit het hoofdkantoor. Sappi Lanaken is wel verantwoordelijk voor de kosten. De onderlinge competitie tussen de vestigingen manifesteert zich op wereldvlak maar toch proberen bijvoorbeeld Noord-Amerikaanse vestigingen hun eigen productiebedrijven te beschermen door hen eerst de kans te geven om het order binnen te halen. Als zij toch te duur zijn, roepen zij de hulp in van Europese productiebedrijven. In Europa is deze strategie ook heel sterk: het hoofdkantoor wijst eerst orders toe op prijs, vervolgens op capaciteit waarbij productievestigingen in andere landen kunnen aangesproken worden. Binnen Europa zijn er zeven productiebedrijven die kunnen aangewend worden [zie tabel 1 in deze bijlage].

Hoe is het bedrijf internationaal gegroeid? Kan u een kort historisch overzicht schetsen?

Sappi is gegroeid door overnames. Zuid-Afrika mocht omwille van hun Apartheidsbeginsel, geen zaken doen met het buitenland tussen 1948 en 1991. Het doel van de Apartheid was handhaving van de identiteit van de verschillende bevolkingsgroepen en van hun gescheiden ontwikkeling overeenkomstig hun individuele aard, tradities en mogelijkheden. In die tijd heeft Sappi Afrika intern veel kapitaal gegenereerd. Toen de grens open ging, hebben ze bedrijven in Amerika, Engeland en Duitsland overgekocht. Ook het voormalig KNP Leykam met vestigingen in België, Nederland en Oostenrijk werd overgenomen. Op deze mengelmoes van bedrijven werd een sterke Sappi-filosofie geplakt: briefpapier, logo's, naamkaartjes en vlaggen werden aangepast. De namen van de producten werden echter wel behouden omdat de klanten deze producten vertrouwden. De productnamen van Sappi kunnen vergeleken worden met het merk Pampers. Deze naam is dermate ingeburgerd dat sommige klanten zelfs niet weten dat Pampers een product is van Procter & Gamble. Naar de klant toe werd wel duidelijk gemaakt dat achter de producten de Sappi-filosofie schuil ging en niet langer de KNP Leykam-filosofie. De logistieke systemen zijn ook vergelijkbaar over alle vestigingen ter

wereld. Daardoor is het makkelijk om werknemers uit te wisselen, de computers met vergelijkbare software kunnen overal op éénzelfde manier bediend worden. De technische layout en gebruiksvriendelijkheid van de systemen zijn vergelijkbaar. In tabel 2 staat het historisch overzicht van de Sappi-groep.

Geldt er dezelfde bedrijfsstructuur als in het land van herkomst, dezelfde hiërarchie?

De hiërarchie werd telkens aangepast en afgestemd volgens de voorschriften die in het moederbedrijf gelden. Dit werd niet rigoureuus gedaan, niet van vandaag op morgen. Iedere keer wanneer er een mogelijkheid tot vernieuwing of verandering was (als er een werknemer wegging of op pensioen ging), werd de bedrijfsstructuur verder op elkaar afgestemd. Binnen Sappi bestaan er wel minimale verschillen. Zo had Sappi Lanaken bij aanvang geen PQM, Product Quality Management. Deze afdeling is overal hetzelfde gaan noemen met dezelfde normen en voorschriften wereldwijd. Sappi Lanaken heeft de tijd gekregen om dit geleidelijk in te voeren. Sappi Europa organiseert platforms waar productieverantwoordelijken, directeurs, kwaliteitsmanagers en logistieke verantwoordelijken elkaar op regelmatige basis ontmoeten zodat ze hetzelfde kunnen handelen en uniformer naar de markt kunnen stappen. Klanten moeten wereldwijd dezelfde producten aangeboden krijgen, dit mag niet verschillen per productiefaciliteit. Op de platforms wordt ervoor gezorgd dat iedereen de producten op éénzelfde manier kan maken en worden de productspecificaties op elkaar afgestemd. Hier geeft het bedrijf wel een stuk eigenheid prijs omdat elke vestiging dezelfde eindkwaliteit maakt. Maar dit vormt een troef wanneer de klant dringend een bepaald product nodig heeft en een bepaalde vestiging dit niet kan leveren. Door de productgelijkenis kunnen andere vestigingen elkaar hierin bijstaan. Sappi Lanaken ging dus van een productiegeëoriënteerd (maximum efficiëntie) bedrijf naar een marketinggeëoriënteerd en marktgeëoriënteerd bedrijf waarbij de eisen van de klanten voorop staan.

Heerst er dezelfde bedrijfscultuur in België als in het land van herkomst?

Nee. Zuid-Afrika is een land vol achterdocht. Ze vertrouwen elkaar niet door de oude cultuur. Huizen van blanken in Zuid-Afrika zijn afgeschermd met grote poorten, muren, prikkeldraad en alarminstallaties. Reden hiervoor is het hoge criminaliteitscijfer in Zuid-Afrika. Het lijkt wel of je een fort binnenrijdt. Zo kunnen politieagenten in Zuid-Afrika

boeven zijn en moet je hen daarom ook altijd vragen zich te legitimeren. Als je het bedrijf binnenrijdt, moet je door drie afsluitingen. Aan de buitenkant staat iemand met een mitrailleur. De middenafsluiting is een poort met 500 Volt. Als Zuid-Afrikaanse managers naar België komen en mappen in het bureau zien staan, vragen zij zich af of onbevoegden deze kunnen doornemen. Ze zijn bijvoorbeeld ook heel wantrouwig ten opzichte van truckers: hebben zij misschien een extra rol papier ingeladen om die in 't zwart te verkopen? Dit zijn zaken waar Europese managers niet bij stilstaan. Tijdens een audit vanuit Zuid-Afrika wordt alles geverifieerd en gecontroleerd. Europese managers gaan hun bedrijfscultuur wel handhaven maar zij gaan zichzelf wel afvragen of zij niet te vertrouwend zijn geworden. Bij Sappi Lanaken heerst dus niet dezelfde bedrijfscultuur maar zij gaan wel voor een stuk dezelfde richting uit omdat de audit de aandacht vestigt op achterdocht. Zo werd er een sprinkler-installatie aan het plafond geïnstalleerd bij Sappi Lanaken dat water spuit bij brand. De audit vanuit Zuid-Afrika merkte op dat iemand de kraan voor deze installaties kon toedraaien. Daarom moest er een ketting rond de kraan bevestigd worden om dit te behoeden. Ook moest elke week de pomp die het water toelevert voor de installatie gecontroleerd worden.

Wordt er éézelfde globale strategie gehanteerd over alle vestigingen?

Ja. De globale strategie wordt overgebracht via tal van communicatiemiddelen zoals infoborden en intranet. Op intranet staan boodschappen van Jonathan Leslie, CEO van Sappi Limited. Als bedrijf ben je verplicht dit kenbaar te maken voor de rest van het personeel.

Worden er speciale maatregelen getroffen voor mensen van een andere cultuur in het bedrijf zelf?

Het Engels is de voertaal. Alle vergaderingen in aanwezigheid van personeel van andere vestigingen worden in het Engels gevoerd. Mensen die deze vergaderingen moeten bijwonen, krijgen taalcursussen. In Zuid-Afrika zijn er speciale programma's om mensen verder op te leiden omdat daar de kwaliteit van het onderwijs dikwijls te wensen overlaat.

Zijn er in het bedrijf speciale termen die alleen door het personeel te begrijpen zijn?

Ja, zeker met betrekking tot de benaming van specifieke grondstoffen en onderdelen. Deze woorden worden verduidelijkt in een trainingscursus bij aanvang van de carrière. De specifieke benamingen worden wereldwijd toegepast zodat misverstanden inzake bestellingen van bepaalde grondstoffen vermeden worden. Vroeger was er zelfs een gebarentaal omdat er veel lawaai was in de productieafdeling. Dit is nu vervangen door intercoms, werknemers die in bedieningsruimtes met elkaar kunnen communiceren met behulp van telefoons.

Welke mensen maken het snelst carrière? Verschilt dit per land?

Mensen die bereid zijn te veranderen en die dit ook duidelijk aangeven. Mensen die op zoek zijn naar uitdagingen, zowel in een andere afdeling als in een andere vestiging. Duitsers zijn hier eerder behoudend in, zij blijven liefst op één locatie en zijn minder op zoek naar uitdagingen. CEO's binnen de Sappi-groep worden meestal aangesteld in functie van hun ervaring in andere continenten en/of sectoren. Binnen Sappi bestaan carrièrepaden waarin duidelijk vooropgesteld wordt welke functies je moet doorlopen om een bepaalde positie te verwerven. Maar toch moeten werknemers aangeven dat ze een andere of hogere functie willen. Dit kan duidelijk worden in beoordelingsgesprekken waar gevraagd wordt wat werknemers nog willen bereiken. De beoordelingsgesprekken worden verwerkt in een database zodat managers meteen kunnen zien wie voor een bepaalde functie geschikt is, wie in aanmerking kan komen.

Gebeurt het beslissingsproces op zelfde wijze als in land van herkomst?

De strategie wordt beslist vanuit de board, de meeste beslissingen neemt de directeur zelf. Er zijn geen modellen of procedures die bepalen hoe je beslissingen moet nemen. In een grote organisatie als Sappi ben je toch enige slagkracht kwijt, zo kan een investeringsbeslissing een jaar in beslag nemen. Een aantal beslissingen zal Sappi Lanaken ook moeten afstemmen met Brussel. Als Brussel zegt dat het investeringsbudget voor Europa omlaag moet, zal elke vestiging moeten besparen.

Wat zijn volgens u de karakteristieken die een internationaal manager moet bezitten?

Hij of zij moet een goede luisteraar zijn. De tijd dat je als manager kunt zeggen “zo moet het” is voorbij. Vroeger stond er een muur rond het bedrijf en enkel degenen die binnen de muur zaten, wisten wat er zich afspeelde en zelfs zij wisten niet alles door de verschillende afdelingen die bestonden binnen die muur. Nu spelen veel meer krachten mee zoals klanten, stakeholders en shareholders. Het veiligheidsaspect, milieu- en kwaliteitsaspect is heel belangrijk geworden naar de klant toe. Klanten accepteren niet meer dat er ongevallen in het bedrijf gebeuren. Je moet kunnen bewijzen dat je milieuvriendelijk produceert (aan de hand van certificaten zoals ISO 9001, ISO 14001 en EMAS) en je moet het veiligheidsbeleid naar je werknemers toe kunnen bewijzen. De stakeholders spelen zo een grote rol dat je als manager niet je eigen koers kunt varen. Inzake milieuwetgeving bijvoorbeeld stelt een bedrijf specialisten aan die ook adviseren in het managen. Een internationaal manager moet bereid zijn te luisteren naar de lokale wetgeving die speelt. Dit kan door bijvoorbeeld de lokale krant te lezen en de actualiteit op te volgen. Een manager moet op 30 à 40 procent van de beschikbare informatie beslissingen durven nemen en dat is deels afhankelijk van de intuïtie van een manager. Een internationaal manager heeft de tijd niet om alles uit te pluizen. Hiervoor is een sterk team vereist met de juiste kwaliteiten.

Hangt het motiveren van mensen af van hun cultuur?

Dat is heel variabel. Bijvoorbeeld in Nederland heerst er een cultuur van overleg, personeel wordt niet gemotiveerd door te zeggen hoe de zaken dienen te gebeuren. Duitsers redeneren zo niet, alle bevelen worden daar mooi uitgevoerd, hij of zij vraagt minder snel waarom maar doet het gewoon. Voor Oostenrijkers geldt net hetzelfde. Belgen situeren zich tussen de Nederlanders en de Duitsers: zij zeggen meteen ja, weten niet waar het over gaat en zeggen achteraf dat het hen niet uitgelegd werd of beweren dat het niet mogelijk was. Het is ook heel moeilijk uit te leggen aan een CEO dat culturen kunnen verschillen. Hij begrijpt niet waarom iets niet functioneerde, hij had het namelijk voldoende uitgelegd. Vakbonden kunnen ook enorm verschillen van land tot land. Hiermee moet men zeker rekening houden, anders loopt het verkeerd af.

Hoe overbrugt het bedrijf cultuurverschillen? Als personeel moet onderhandelen in het buitenland, worden er dan eerst speciale interculturele trainingen gegeven?

Vanuit het centrale hoofdkantoor wordt hier geen zorg aan besteed. Er is momenteel wel een Nederlandse controller bij Sappi Lanaken die een tijdje in Amerika geweest is en hem moet aangeleerd worden hoe er in België gewerkt wordt. Maar dit is een interne aangelegenheid die niet georganiseerd wordt vanuit het centrale hoofdkantoor. Op de platforms van gedelegeerd bestuurders over Europa kan ook een strategie worden besproken die al uitgetest is in één bepaalde vestiging en die dient overgeheveld te worden naar andere vestigingen. Hier ontstaan cultuurverschillen maar er worden geen cursussen gegeven over hoe men daarmee moet omgaan. Stel je wil een extralegaal pensioen opbouwen. Dat gaat op twee manieren: ofwel laat je de werknemer zijn geld zelf beleggen ofwel regel je het pensioen met het bedrijf. Je moet in Europa een éénduidige strategie hierrond bepalen zodat het overal hetzelfde is. In dit geval wordt je ook geconfronteerd met cultuurverschillen. Oostenrijk bijvoorbeeld krijgt van de staat al een hoog pensioen, in België is dat niet het geval. De Oostenrijkse manager vindt deze maatregel daarom niet echt belangrijk. Hiervoor moeten dus gelijklopende maatregelen uitgezocht worden. De cultuurverschillen worden dus overbrugd door de werkgroepen, de platforms waar managers over alle vestigingen samenkomen. Naar aanleiding van een voorval, iets nieuws, komen cultuurverschillen aan het licht die dan gaandeweg worden opgelost.

Zijn er vaak terugkerende fouten bij zakendoen in buitenland? Welke problemen doen zich voor wanneer er zaken gedaan worden over de grens?

Sappi Lanaken wordt hier niet meteen mee geconfronteerd, zij besturen en moeten zorgen dat de facturen overeenstemmen. Sappi Lanaken heeft geen rechtstreeks contact met de klanten, dat gebeurt door de lokale Sales Offices. Ook de aankoop van de strategische grondstoffen gebeurt centraal vanuit Brussel. Hier worden wel weer werkgroepen rond georganiseerd zodat prijzen met lokale inkopers kunnen afgesproken worden.

Welke zijn de kansen/opportunities die ontstaan door internationale samenwerking?

Welke zijn de bedreigingen?

Niet alleen Sappi zelf, maar ook klanten doen aan centralisatie. Klanten gaan niet meer lokaal onderhandelen voor één tijdschrift. Een speciale werkgroep of aanspreekpunt binnen Sappi behandelt deze contracten. Zo zijn er speciale groepen voor grote klanten zoals Sony en Mercedes. Deze klanten kunnen dan niet alleen met Sappi Europa maar ook met de Sappi in de rest van de wereld onderhandelen over het product, de prijs en welke vestiging mag leveren. Sappi speelt hier op in afhankelijk van de grootte van de klant en hoe hij behandeld wil worden. Dit is één globale, centrale aanpak voor één globale klant. De bedreiging zit verscholen in het niet hanteren van zo'n globale aanpak: de klant wordt dan anders behandeld afhankelijk van de vestiging waarmee hij zaken doet. Voor de leveranciers geldt éénzelfde strategie: contracten met Sappi worden behandeld in een speciale werkgroep.

Hoe gebeurt de communicatie binnen het bedrijf, informeel of formeel? Verschilt dit met andere vestigingen?

Binnen Sappi Lanaken is er een zeer sterk formeel communicatienetwerk opgezet. Via maandbladen, kwartaalbladen en een wekelijkse flash wordt toegelicht hoe het gesteld is met de veiligheid, gezondheid, markt en productie van het bedrijf. Moeilijkheden en alles wat het personeel zou moeten weten, worden hierin vermeld. Zelfs verjaardagen komen in zo'n flash te staan. Daarnaast heb je officiële kanalen zoals de ondernemingsraden en de comités voor preventie en bescherming. Het informele circuit zijn de afdelingsvergaderingen waar managementteams de afdelingen op de hoogte houden van wat er gebeurt. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat het informele circuit dezelfde taal spreekt als het formele circuit. Dit wordt vooral lokaal beslist. Grote projecten zoals preventiemanagement in het kader van werkongevallen wordt centraal, vanuit Afrika aangestuurd. Er worden dan posters gemaakt die worden opgehangen in het bedrijf om ongevallen te voorkomen. Ook bestaan er lokale, Europese en wereldwijde krantjes die in elke vestiging van Sappi verspreid worden waarbij artikels van andere vestigingen worden overgenomen. Kwaliteitsvoorschriften inzake milieu worden opgelegd vanuit Europa om de consistentie te bewaren.

Verzamelt u wel eens informatie over cultuurverschillen om uw beslissingen beter te kunnen sturen?

Ja, ik raadpleeg dikwijls dagbladen en kranten uit diverse landen om te weten wat de verschillen zijn. Ik heb ook in Nederland gewerkt dus die ervaring heb ik ook mee. Ik adviseer HR-managers om de situatie in Duitsland of een ander land te bekijken om te bestuderen wat het beste zou werken. Hierdoor kan je valkuilen omzeilen.

Doet uw bedrijf aan relatiemanagement? Zo ja, wat is de rol van culturele verschillen hierin?

Het bedrijf aanvaardt heel veel bedrijfsbezoeken, vnl. klanten maar zeker ook leveranciers, boswachters, studentenverenigingen en de Boerinnenbond. Zij worden goed ontvangen met een bedrijfsfilm, brochures en zelfs een klein cadeautje. Hoewel de productievestiging minder direct contact heeft met klanten, gaan de managers van Sappi soms naar de klanten toe. In plaats van een verkoopvergadering in Lanaken te houden, gaat men dan naar klanten toe in heel Europa. Opendeurdagen voor werknemers worden om de vier à vijf jaren gehouden in het kader van een veiligheidsdag. Dit vereist een hele voorbereiding omdat de productie bij Sappi 24 uren op 24, 7 dagen op 7 loopt. Als je familie en vrienden van de werknemers onbeperkt uitnodigt, zit je al vlug aan 10 000 bezoekers en het is onmogelijk om deze mensen veilig doorheen draaiende machines te laten lopen. We beperken dit meestal tot de naaste familie, iedere werknemer mag 4 of 5 familieleden meebrengen. De hele rondleiding moet zeer gestructureerd verlopen, groepjes worden gevormd die om het uur kunnen beginnen aan de rondleiding. Sommige leeftijdsklassen worden ook verboden om deel te nemen omdat het anders te gevaarlijk wordt.

Heeft u ooit een workshop of leermodule gevolgd met betrekking tot zakendoen in andere culturen?

Niet in verband met andere culturen. Jaarlijks probeert de topdirectie van Europa wel een viertal keren samen te komen zodat je rechtstreeks in contact komt met die andere culturen. Meestal is dit een sessie van één dag maar éénmaal per jaar duurt dit drie dagen waarbij je elkaar ook op een andere manier kunt leren kennen dan alleen zakelijk via mail. Je moet globaal kunnen denken en lokaal kunnen handelen in verkopen. Het is wel moeilijk deze twee

doelstellingen te combineren. Sappi probeert dit wel te bevorderen door internationale klanten een spreekbeurt te laten geven over wat ze precies verwachten. Het is ook interessant de stakeholders, shareholders of zelfs analisten aan't woord te laten over wat zij vinden van Sappi omdat dit verhelderend kan werken. Globalisering is niet struisvogelen maar je nek uitsteken en rondom je kijken. Dit houdt soms ook in dat je je kwetsbaar opstelt maar hier kan het bedrijf voordelen uithalen. Binnen Sappi bestaat een 360°feedback waarbij managers elkaar kunnen evalueren. Zo kan een Manager vijftien personen aanstellen die hem moeten beoordelen, gaande van directe bazen, ondergeschikten en collega's. Hierdoor weet hij wat anderen van hem en zijn beleid denken. Zij moeten dit opnemen als een kans die zij krijgen om eventueel daar waar nodig bij te sturen en te verbeteren.

Merkt u iets van de globalisering? Zo ja, wat is de impact hiervan op het bedrijfsproces?

De beslissingen die je als directeur kunt nemen, zijn veel beperkter geworden. Het bedrijf moet zich houden aan de voorschriften die door het hoofdkantoor in het land van herkomst worden opgelegd. Dit creëert wel éénduidigheid en een betere klantenservice. Je kan ook orders verliezen aan nevenbedrijven doordat je te duur bent. Hierdoor ontstaat een uitdaging om als bedrijf efficiënter te werken. Dat zijn duidelijke signalen mede ontstaan door de globalisering. Sappi heeft onlangs een productievestiging opgestart in China en dit zal ook wel te merken zijn in België, waardoor de uitdaging nog groter wordt om goedkoper te produceren.

In welke mate merkt u verschillen in cultuur bij internationaal zakendoen?

Onderhandelingen

Om efficiënter om te gaan met lokale cultuurverschillen, heeft Sappi zijn Sales Offices verspreid over heel de wereld. Op deze manier kan er makkelijk ingespeeld worden op verschillende onderhandelingsgewoonten. Als je bijvoorbeeld een Duitse verkoper in Italië zet, zal je niets verkopen. Het zakendoen gebeurt dus lokaal.

Op tijd komen

Dit is afhankelijk van het land waar je zit. In Italië heeft men niet de gewoonte om op tijd te komen. In Duitsland echter wel en dat moet je respecteren. Managers in Duitsland ontvangen je niet meer als je geen officiële reden hebt waarom je te laat gekomen bent.

Aansprekingen

In Duitsland moet je iemand met een doctoraat in de wetenschappen absoluut aanspreken met "Herr Doktor". De Duitse manager zal het initiatief nemen om eerst visitekaartjes uit te wisselen waardoor je op de hoogte bent van zijn titel.

Kleding

Italianen kan je heel anders benaderen dan Duitsers. Italianen zitten meestal heel relaxed achter hun bureau terwijl dit absoluut niet kan in Duitsland, Oostenrijk en China.

Onmiddellijk ter zake komen in een gesprek na een korte kennismaking

In België komt men tamelijk vlug ter zake terwijl dit in Italië even kan duren. In China moet je de mensen informeren naar hun gezondheid en hun persoonlijk leven.

Aantal zakenpartners bij een gesprek (één of groep); indien in groep, is er dan een leider?

In China wil men duidelijk weten wie de leider is in een groep. Een Chinees praat alleen met die leider. Je mag ook nooit met een hele delegatie van 10 personen gaan onderhandelen, beter zou een klein groepje zijn van 3 afgevaardigden.

Manier van beslissingneming

Dit is zeer verschillend van land tot land. In China bijvoorbeeld kom je na het onderhandelen buiten met een heel slecht gevoel terwijl achteraf blijkt dat het toch goed is afgelopen. Je moet inzien dat Chinezen vaak een afwachtende houding aannemen in gesprekken. Een Westers manager mag hier dan niet op ingaan door telkens meer toegevingen te doen. Deze cultuurverschillen moet je je eigen maken. In deze onderhandelingen moet je een vertrouwensbasis hebben zoals een lokale verkoper die je kan helpen in deze gesprekken. Hij beheerst de taal en kan de lichaamstaal juist interpreteren.

Aandacht voor titels bij aanspreking

Dit is al eerder aan bod gekomen: het belang dat Duitsers hechten aan hun titel van dokter in de wetenschappen.

Eetgewoonten

In China weet je niet wat je voorgeschoteld krijgt, het is echter heel onbeleefd om het niet op te eten dus moet je de eetgewoontes aanpassen. Een amusante verduidelijking: Adam en Eva waren geen Chinezen, anders zouden zij de slang hebben opgegeten in plaats van de appel. Ook het tijdstip waarop men eet en de grootte van de maaltijd is belangrijk om te weten. Italianen verwachten een heel uitgebreide zakenlunch. Hier in België is men dikwijls

al tevreden met een klein broodje zodat niet teveel tijd verloren gaat. Chinezen verwachten ook een heel uitgebreide maaltijd en tonen duidelijk dat het hen smaakt door te boeren en te slurpen. Wij passen ons meer aan als wij naar het buitenland gaan. Buitenlanders hebben de neiging hun gewoonten mee te nemen. Chinezen kennen een lange, overheersende cultuur en hebben vele oorlogen meegemaakt. Daardoor gaan ze ervan uit dat niemand hen kan zeggen wat ze moeten doen. Zo durven zij, als ze in het buitenland zijn, op sportschoenen binnen te komen op een boardmeeting.

Opbouw bedrijf: individuele kantoren of grote open ruimtes

Dit is eerder bedrijfsgericht dan landgericht.

Reservatie parkingplaatsen voor directie

Dit is nog zeer sterk in Europa maar ook in China: de baas moet zijn plaats hebben. In Zuid-Afrika gaan ze nog een stap verder: de managers krijgen een parkeerplaats binnen de zwaar bewaakte omheining. Bij het naar buiten rijden, moeten zij de contactsleutel laten zien vooraleer zij buiten mogen rijden. Andere werknemers en bezoekers niet, zij parkeren buiten de omheining.

Houding ten opzichte van gezag, verantwoordelijkheid, autoriteit, anciënniteit, afkomst, relaties, diploma, geleverde prestaties

De houding ten opzichte van gezag is in Duitsland nog heel sterk, in Nederland minder. Amerikanen hebben een losse omgang met de directie, managers mogen met de voornaam genoemd worden. Toch rekenen zij nog altijd op respect, je moet dus weten hoe je het spel moet spelen. Als je de voornaam mag noemen, wil dat niet zeggen dat je op alle vlakken heel familiair moet handelen. In Amerika moet je als werknemer bovendien opletten dat je goed presteert, anders vlieg je uit het bedrijf. In België nemen ze een behoudender positie aan.

Openstaan voor nieuwe ideeën

Er zijn managers die moeilijk overweg kunnen met een idee dat niet van henzelf komt. Dit is eerder persoonsgebonden dan cultuurgebonden.

Aangaan van compromissen

België is een land dat bekend staat om zijn compromissen. Belgen worden daarom goed aanvaard als onderhandelaars. We zijn bekwaam om problemen op te lossen met geven en nemen. Voor andere landen is dit minder gebruikelijk.

Taakgerichtheid versus sociaal gerichtheid

Dit is eerder persoonsgebonden. Taakgerichte managers moeten ook sociale capaciteiten bezitten en omgekeerd. In een HR-functie is het duidelijk dat het sociale overheerst. In de productie overheerst vooral de taakgerichtheid. Maar de productiemedewerkers moeten een sociaal deel aanwenden om te overleven. Er worden cursussen gegeven bij Sappi Lanaken om deze mensen het sociale aan te leren door middel van speciale opdrachten in het bijzijn van coaches. Managementscholen geven dit sociale deel nu mee in de opleiding.

Normen, regels en controles

In een Duitse organisatie bestaan veel normen, regels en controles. Ook in Zuid-Afrika legt het management een aantal zaken op en wordt er gewerkt met bevelen. In Nederland en België geldt dit minder. In Amerika beschermen vakbonden sterk de individuele taken. Als een secretaresse de taak heeft iets uit te typen en een andere secretaresse moet het uitgetypte blad wegbrengen, mag deze takenverdeling nooit veranderd worden. Dat zouden de vakbonden nooit accepteren. Amerikanen volgen de regels rechtlijnig, zij zullen er niet vlug van afwijken.

Vorbereiding onderhandelingen

Je moet op voorhand weten hoe ver je kan gaan in onderhandelingen en wat je er uit kunt halen.

Klemtoon op cijfermateriaal bij evaluatie

Dit is gelijklopend voor alle afdelingen van Sappi. Zo bestaat er een scoresysteem waarbij je moet aangeven hoeveel een afdeling scoort op een puntenschaal van 100 bij een evaluatie. Op voorhand worden bepaalde richtlijnen inzake veiligheid en productiviteit vastgelegd met het management en na een termijn wordt gecontroleerd of deze richtlijnen gehaald zijn. Deze scores worden in relatie gebracht met de variabele inkomsten. Afhankelijk van de positie kan je dan zo een bijkomend inkomen krijgen van 0 tot zelfs 100 procent. Hierdoor ontstaat een extra motivatie om de doelstellingen te realiseren.

Onmiddellijke aanpak van problemen

Resultaten worden elke maand met elkaar vergeleken en naargelang het nodig is kunnen verbetereteams worden opgericht. Deze verbetereteams hebben 90 dagen om een probleem op te lossen en moeten op regelmatige tijdstippen rapporteren waar zij mee bezig zijn.

Houding ten opzichte van innovatie

Binnen Sappi bestaat een positieve houding ten opzichte van innovatie. Twee à drie keer per jaar komt een team wereldwijd samen om een aantal ideeën rond innovatie te bespreken. Ook nieuwe ideeën vanuit de werkvloer worden meegenomen naar deze platforms. Nieuwe projecten en ideeën worden ondersteund door jaarlijks een beloning van 25 miljoen euro toe te kennen.

Conflictvermijding vs conflictoplossen

Of conflicten vermeden of opgelost worden, is sterk afhankelijk van de individuele manager. Er zijn managers die dingen laten aanslepen en anderen die de conflicten onmiddellijk aanpakken. Dit is niet echt cultuurgebonden.

Controle

Controle wordt alsmaar belangrijker om te vermijden dat mensen gekke dingen gaan doen. Managers kunnen het zich niet permitteren dat het bedrijf negatief in de berichtgeving komt omdat dit meteen in de beurscijfers weerspiegeld wordt. Het bedrijf moet zich houden aan de wetgeving inzake milieu, kwaliteit en veiligheid. De audits die centraal georganiseerd worden vanuit Zuid-Afrika zorgen ervoor dat je in orde blijft met de voorschriften.

Delegeren

Delegeren is een belangrijk managementtool dat binnen Sappi sterk gepromoot wordt. Een topmanager moet kunnen delegeren om te kunnen slagen in het bedrijfsleven. Een manager moet weten welke taken hij kan uitbesteden.

Overheid

Voor een bedrijf is het noodzakelijk goede contacten te onderhouden met de overheid. De belangenorganisatie Cobelpa heeft hierin een voorname rol. Voor de papierproducerende industrie is Cobelpa het overkoepelende orgaan. Bedrijven gaan niet zelf aankloppen bij de regering als zij het niet eens zijn over nieuwe belastingen inzake energie, maar stappen naar Cobelpa. Sappi betaalt jaarlijks een premie aan deze organisatie om hun belangen te verdedigen. Zo heeft elk land zijn belangenorganisaties die rechtstreeks kunnen overleggen met de overheid.

Teamwerk

Teamwerk wordt georganiseerd door teamcellen op Europees vlak om zaken zo goed mogelijk te coördineren.

Tijd

Tijd is relatief geworden door intranet. Intranet staat continu open dus het begrip tijd is weg. Een Afrikaan zei vroeger: 'Wij hebben de tijd en jullie hebben het horloge'. Hij bedoelt daarmee dat Afrikanen tijd genoeg hebben en de Europeanen tegen de tijd leven en werken. Nu leven we allemaal volgens intranet. Sappi Lanaken draait permanent waardoor de relativiteit van de tijd wordt beklemtoond. Klanten en leveranciers weten dit ook en voor hen betekent dit een extra garantie: productieprogramma's kunnen op die manier snel worden aangepast mede met behulp van servicediensten en bereikbaarheidsdiensten. Sappi Lanaken is honderd procent van de tijd beschikbaar.

Transportmoeilijkheden

Sappi heeft wereldwijd een goede infrastructuur ter beschikking. Sappi Lanaken beschikt over het Albertkanaal en tegen 2007 een treinnetwerk. Door deze infrastructuur kunnen containerladingen gemakkelijk naar schepen vervoerd worden en ontstaan weinig moeilijkheden. Het hoofdkantoor in Brussel regelt dit transport.

Bureaucratie

Bureaucratie is een onvermijdelijk gevolg van een globale organisatie.

Gebrek aan bekwaam personeel

Hoewel Nederland, Duitsland en Oostenrijk beschikken over een papierschool, slaagt Sappi Lanaken erin om hun mensen intern op te leiden.

Betalingsgewoonten

In Italië moet je er rekening mee houden dat er niet betaald wordt binnen de negentig dagen. In Duitsland betalen ze binnen de vijftien dagen. De betalingen moeten wereldwijd goed opgevolgd worden maar veranderen kan je dat niet. Per vestiging wordt er bovendien berekend hoe lang het duurt vooraleer een klacht van klanten behandeld wordt en dit verschilt ook per land.

Taalbarrières

Sappi wordt niet geconfronteerd met moeilijkheden inzake taal omdat overal ter wereld dezelfde voertaal, namelijk Engels, gesproken wordt. Mensen die het Engels niet goed beheersen, kunnen hiervoor een opleiding volgen. Tien procent van de cursussen die bij Sappi gegeven worden, zijn taalcursussen. Personeel dat met internationale leveranciers of

met andere verkoopafdelingen te maken hebben, krijgen zeker de mogelijkheid hun Engels te verbeteren.

Figuur 1: structuur wereldwijde aanwezigheid Sappi



Bron: www.sappi.com

Tabel 1: wereldwijde aanwezigheid van Sappi

Continent	Soort vestiging	Exacte locatie
Noord-Amerika	1 Sappi Fine Paper Head Office	Boston (Massachusetts)
	4 Sappi Fine Paper Mills	Muskegon (Michigan), Cloquet (Minnesota), Skowhegan (Maine), Westbrook (Maine)
	1 Sappi Trading Sales Office	Export Services USA New York
	8 Sappi Fine Paper Sales Offices	Los Angeles (California), Atlanta (Georgia), Fort Wright (Kentucky), Schaumburg (Illinois), NY, NY City, Newton (Massachusetts), New England
	Technology Center	Westbrook (Maine)
	Distribution Facility	Allentown (Pennsylvania)
Centraal-Amerika	1 Sappi Trading Sales Office	Lomas de Chapultepec (Mexico)
Zuid-Amerika	1 Sappi Trading Sales Office	Sao Paulo (Brazilië)
Europa	1 Sappi Fine Paper Head Office	Brussel (België)
	1 Sappi International Head Office	Brussel (België)
	7 Sappi Fine Paper Mills	Lancashire (Groot-Brittannië), Lanaken (België), Maastricht en Nijmegen (Nederland), Alfeld en EHINGEN (Duitsland), Gratkorn (Oostenrijk)
	17 Sappi Fine Paper Sales Offices	Madrid en Barcelona (Spanje), Parijs (Frankrijk), Kent (Groot-Brittannië), Lanaken en Brussel (België), Zürich (Zwitserland) -> Northern Europe sales and Central+Eastern Europe Sales, Milaan (Italië), Wenen (Oostenrijk), Hannover (Duitsland), Praag (Tsjechië), Warschau (Polen), Athene (Griekenland), Istanbul (Turkije), Moskou (Rusland)
	1 Sappi Trading Sales Office	Zürich (Zwitserland)
	1 UK Specialty Mill	Hertfordshire (Groot-Brittannië)
Afrika	1 Sappi Fine Paper Head Office	Braamfontein (Johannesburg)
	3 Sappi Fine Paper Mills	Springs, Stanger en Port Elizabeth
	4 Sappi Fine Paper Sales Offices	Cape Town, Durban, Port Elizabeth en Braamfontein
	2 Sappi Trading Sales Offices	Nairobi (Kenia), Harare (Zimbabwe)
	2 Plantations (pulpwood and sawlogs)	KwaZulu Natal, Mpumalanga
	Forest (pulpwood)	Usutu
	Saiccor Mill	Umkomaas

	Sappi Forest: - Nursery - Forest <i>Research</i> - Regional Offices - TechnologyCentre -Colle of pulp&paper	Ngodwana Howick KwaMbonambi, Ngodwana, Pietermaritzburg Hatfield Pretoria
	3 Sappi Waste Paper Sales Offices	Chempet, Braamfontein, Cape Town
	Sawmill (sawn timber)	Barberton
	1 Sappi Kraft Head Office	Braamfontein (Johannesburg)
	4 Sappi Kraft Sales office	Ngodwana, New-Germany, Isando, Port Elizabeth
	3 Sappi Kraft Mill	Bhunya (Swaziland), Mandeni (South Africa) en Ngodwana (South Africa)
Azië	1 Sappi Trading Head Office	North Point (Hong Kong)
	5 Sappi Trading Sales Offices	Shanghai (China), Tapei (Taiwan), North Point (Hong Kong) -> Pulp Sales and North East Asia Sales, Singapore
Australazië	1 Sappi Trading Sales Office	Chatswood (Australia)

Bron: www.sappi.com

Tabel 2: Historisch overzicht Sappi

2004 October	Sappi announced that it had taken a 34% equity stake in the Jiangxi Chenming joint venture. Jiangxi Chenming is building a 350,000/year light-weight coated paper machine, a mechanical (BTMP) pulp mill and a de-inked pulp plant, and construction is due to be completed in mid-2005. The project is located 700 km south-west of Shanghai, and well-serviced by road, rail and barge transport.
2003 March	Sold Boskor sawmill to Swartland Meubels, a family owned business. The sale forms part of Sappi's program to dispose of its non-core assets.
2002 May	Acquired Potlatch Corporation's coated fine paper business and its Cloquet pulp and paper mill in Minnesota, USA. The acquired businesses are an excellent fit with existing operations in North America and Europe.
2002 March	Sappi ended its presence in the carbonless paper market by closing its Transcript Mill in Scotland. The decision is in line with Sappi's proposal to dispose of non-core operations.
2001 May	Sappi Fine Paper North America exits the US uncoated paper business and closes its Mobile Mill in Alabama. The closure enables Sappi Fine Paper North America to focus on its core business, coated fine paper.
2001 January	Sold Sappi Mining Timber, the mining timber division of Sappi Forest Products as it no longer fits Sappi's strategy, which focuses on pulp and paper.
2000	Sold Sappi Novobord, the particleboard and medium density fibreboard manufacturing

	division of Sappi Forest Products.
1998 October	The Sappi group lists its shares on the New York Stock Exchange.
1998 April	All companies in the Sappi group shed their former names and assumed the name 'Sappi' worldwide. The result is one name presented to customers, suppliers and the public.
1997 December	Acquired Europe's largest producer of coated woodfree paper, KNP Leykam. Restructured the Sappi group as two focused operating divisions - Sappi Fine Paper, domiciled in London, managing the coated and uncoated fine paper businesses, and Sappi Forest Products, domiciled in Johannesburg, managing the diversified forestry, pulp, particleboard and containerboard businesses. Sappi Fine Paper became the world's largest producer of coated fine paper. It is the market leader in Europe, North America and Africa and is the largest exporter of coated papers to Asia.
1996	Major modernisation and upgrading projects on all of Sappi's older mills in Southern Africa completed. Sappi acquires the 22% minority shareholding of DLJ and therefore of S D Warren - S D Warren now 99% owned by Sappi Limited.
1995	Commissioning of ZAR800 million expansion at Sappi Saiccor, reinforcing its position as the world's leading producer of dissolving pulp.
1994	Acquisition of a 75% stake in S D Warren, the USA's largest manufacturer of coated woodfree paper, establishing Sappi Limited as the world's leading producer of these grades.
1993	Sappi Europe SA launched as the pan-European sales organisation for Sappi products.
1992	Acquisition of Hannover Papier. The purchase of 99% of Hannover Papier, Germany's leading producer of coated woodfree paper, establishes Sappi as one of the top three European producers in this sector. Sappi shares listed on London and Frankfurt stock exchanges, and Paris Bourse.
1991	Acquisition of Speciality Pulp Services of Hong Kong and the establishment of Sappi Trading, the group's international trading company.
1990	Purchase of five fine paper mills in the United Kingdom, and the establishment of Sappi Europe, with its head office in London.
1989	Acquisition of Saiccor, the world's single largest producer of dissolving pulp. Nearly 100% of output is exported.
1988	Acquisition of Usutu Pulp Company in Swaziland, one of the world's leaders in unbleached softwood kraft market pulp production.
1987	Particleboard expansion commissioned at Sappi Novobord, White River.
1986 - The first fifty years	Creation of Sappi International to handle export marketing of all Sappi products.
1985	Ngodwana Mill expansion completed - production now includes newsprint, linerboard, unbleached pulp, and first saleable tonnages of bleached pulp.

1983	Acquisition of Timberboard, soon linked to Sappi Novobord.
1982	Sappi Limited acquires Novobord, a particleboard manufacturing operation.
1981	Sappi Timber Products takes over Elandshoek sawmill near Ngodwana Mill. Commissioning of a new waste-based mill in Cape Town, called Cape Kraft Mill, produces its first linerboard made entirely from waste paper. Sappi Limited begins planning for the expansion of Ngodwana Mill, the company's biggest investment to date.
1980	Formation of a new division, Sappi Timber Products, specialising in sawmilling.
1979	Sappi Limited acquires Stanger Pulp and Paper.
1977	Formation of three operating subsidiaries - Sappi Fine Papers, Sappi Kraft and Sappi Forests, each with its own board of directors.
1973	Company re-registered as 'Sappi Limited'.
1970	Trials begin on world's first commercial Sapoxyl bleaching reactor at Enstra Mill.
1969	South African Pulp and Paper Industries Limited, produces its third millionth ton of paper.
1968	South African Pulp and Paper Industries Limited, applies for international patents covering Sapoxyl bleaching process using oxygen rather than chlorine. June: establishment of a new timber division within the company.
1966	Ngodwana Mill construction completed, and the new mill produces its first unbleached kraft pulp. South African Pulp and Paper Industries Limited, produces its second millionth ton of paper.
1963	Commissioning of No 2 machine at Tugela Mill, to specialise in kraft linerboard. Acquisition of farmland in the Elands River Valley for proposed new mill, to be called Ngodwana Mill, and for plantations.
1962	25 years after the listing of the company, South African Pulp and Paper Industries Limited, produces its first millionth ton of paper.
1960	Company acquires a majority share in Cellulose Products, manufacturer of tissue wadding.
1959	Company takes a majority shareholding in Union Corrugated Cases.
1954	Tugela Mill produces its first reel of paper for kraft packaging, while Enstra Mill concentrates on fine paper.
1950	Buys farm in KwaZulu Natal with the aim of establishing a pioneer plantation. Decision to proceed with the development of a second mill, to be called 'Tugela'. Authorised capital increased to GBP1,75 million (ZAR3,5 million).
1947	Purchase of two farms north of the Tugela river in Zululand with the aim of establishing a second paper mill.
1937 August	Construction of a pulp and paper mill begins on land near Springs. Mill named 'Enstra' short for 'Enterprise Straw', after its chief raw material.
1936 December	South African Pulp and Paper Industries Limited, registered as a company with an

	authorised capital of GBP750,000 (ZAR1,5 million).
--	--

Friesland Madibic Foodservice, sinds kort Friesland Foods Professional genoemd, ontwikkelt, produceert en commercialiseert een assortiment zuivelproducten met toegevoegde waarde op basis van room. Het assortiment bestaat uit roomproducten, slagroom in spuitbussen, boterspecialiteiten, vullingen, desserts en ijs- en milkshakemixen, vooral onder het merk Debic. De afnemers zijn bakkerijen, fastfoodketens, horeca en cateringbedrijven. Friesland Foods Professional is in 20 Europese landen vertegenwoordigd op de zuivelmarkt. In tabel 1 werd een overzicht opgenomen van de verschillende vestiging van deze werkmaatschappij. Jaarlijks verstuurt Friesland Professional meer dan 175 000 pallets met afgewerkte producten naar klanten. In 2004 verwerkte Friesland Food Professional te Lummen een equivalent van 85 miljoen liter zuivelgrondstof met een netto omzet van 274 miljoen euro. In de Top 500 van VKW Limburg bekleedt Friesland Foods Professional NV in het overzicht van 2004 de 22^{ste} plaats. Met meer dan 456 werknemers in België en buitenland, is Friesland Foods Professional de grootste zuivelproducent van Limburg en de grootste werkgever van Lummen. [www.frieslandfoodsprofessional.com]

Door een continu proces van innovatie en investeringen in technologie wil Friesland Foods Professional haar leidinggevende positie blijvend versterken in de markt. De maatschappij herinvesteert elk jaar een belangrijk deel van de winst in de uitbouw van haar merken en de versterking van de marktposities, in de modernisering van de installaties en de ontwikkeling van nieuwe technieken en technologieën. Transparante communicatie is de basis van een steeds groeiend aantal vertrouwensrelaties en de bewustwording dat elke medewerker een belangrijke bijdrage levert in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Hoe Friesland Foods Professional gegroeid is tot de organisatie die ze nu is, is terug te vinden in tabel 2. [www.frieslandfoodsprofessional.com]

Royal Friesland Foods, de moedermaatschappij van Friesland Foods Professional, is een multinationale onderneming die zich richt op het winstgevend ontwikkelen, produceren en verkopen van een breed assortiment zuivelproducten en vruchtendranken onder merk voor consumenten, professionele gebruikers en industriële afnemers. Met name in West- en

Centraal Europa, het Midden-Oosten, West-Afrika en Zuidoost-Azië is Friesland Foods sterk op de zuivelmarkt vertegenwoordigd. De structuur van deze groep is opgenomen in figuur 1. De omzet bedraagt 4,4 miljard euro. In totaal zijn 17 600 medewerkers in dienst waarvan 12 250 buiten Nederland. De belangrijkste merken zijn Dutch Lady/Frisian Flag/Foremost, Friesche Vlag, Friso, Completa, Frico, Peak, Bonnet, NoyNoy, Milli, Pöttyös/Dots, Rainbow, Debic, Appelsientje, Chocomel/Cécémel, CoolBest, DubbelFriss, Fristi en Extran. Royal Friesland Foods is een jong concern met een lange historiek. De oorsprong van de onderneming gaat terug naar 1879. Vervolgens hebben een groot aantal fusies en overnames geleid tot de huidige moderne structuur en omvang. De grootste fusie heeft in Nederland plaatsgevonden eind 1997 met een fusie tussen vier zuivelcoöperaties. In 2004 heeft de onderneming het predikaat koninklijk verworven. In tabel 3 staat een historisch overzicht van de globale uitbreiding. Royal Friesland Foods is opgedeeld in verschillende werkmaatschappijen waarvan een overzicht terug te vinden is in tabel 4. [www.fcdf.nl]

Ik had een gesprek met Dhr Frans Smeulders, gedelegeerd bestuurder van Friesland Foods Professional in Lummen.

In hoeveel landen/continenten is uw bedrijf actief?

Friesland Foods Professional is actief in 16 landen.

Uit welke landen importeert en /of naar welke exporteert uw bedrijf?

Friesland Foods Professional importeert vanuit Nederland en exporteert naar Nederland, Frankrijk, Duitsland, Engeland, Denemarken, Zweden, Italië, Spanje, Griekenland, Hongarije, Canada, Spanje, Portugal, Oostenrijk en Kroatië.

Waar is het hoofdkantoor gevestigd?

Het hoofdkantoor van Friesland Foods Professional is in Lummen (België) gevestigd. De hoofdzetel van Royal Friesland Foods is gevestigd in Meppel, Nederland.

Hanteert u dezelfde bedrijfsstructuur als in het land van herkomst? Geldt dezelfde hiërarchie?

Hiervoor dient men een onderscheid te maken tussen productiebedrijven en *business units* met marketing- en verkoopactiviteiten. De structuur van een productiebedrijf is onafhankelijk per land. De structuur in een business unit is afhankelijk van de grootte van de organisatie, met of zonder finance & administration, HR en ICT.

Heerst eenzelfde bedrijfscultuur in België als in land van herkomst?

De cultuur is verschillend van land tot land. Elk land behoudt zijn eigen cultuur. Er is wel een uniforme gedragscode (code of *conduct*) die geldt voor alle medewerkers, onafhankelijk van het land. De interpretatie van de gedragscode moet identiek zijn.

Wordt eenzelfde globale strategie gehanteerd over alle vestigingen?

Er is duidelijk een strategie omschreven voor alle bedrijven. Visie, missie en strategie zijn gelijk voor de gehele organisatie. Essentieel is dat alle medewerkers dit op dezelfde manier begrijpen en interpreteren.

Zitten de verschillende afdelingen van het bedrijf verspreid over de wereld of heeft elke vestiging zijn eigen afdelingen zoals Productie, Marketing, Sales, R&D, HRM? Indien verspreid over de wereld: wat zijn hiervoor de redenen: kosten, waardecreatie of iets anders?

Centraal op het hoofdkantoor zijn: Finance & Administration, HR, R&D, marketing en ICT. De productie is geconcentreerd in 2 bedrijven omwille van focus en efficiëntie. Elk bedrijf heeft wel zijn eigen specialisatie. In de *business units* hebben we uitsluitend een verkooporganisatie met *trade-marketing*. De centrale marketing ontwikkelt concepten voor de verkoop. De units zijn *sales-engines*. De structuur is vergelijkbaar met deze van BMW, in München ontwikkeld: dezelfde producten worden in verschillende landen door BMW-verdelers verkocht.

Worden er speciale maatregelen getroffen voor mensen van een andere cultuur in het bedrijf zelf?

Niet speciaal. De cultuur van het bedrijf moet wel open, transparant, tolerant en evenwaardig zijn voor alle rassen en overtuigingen. Dit is ook duidelijk aangegeven in de *Code of Conduct*.

Zijn er in het bedrijf speciale termen die alleen door het personeel te begrijpen zijn?

Ja. Er is een vakjargon dat zelfs specifiek van afdeling tot afdeling kan verschillen. Voorbeelden hiervan treffen we aan in de financiële rapportering. Er is wel een duidelijke trend naar internationale standaardisering van dergelijke termen. Verder wordt in een strategisch langetermijnplan de eigenheid/business processen van het bedrijf met specifieke termen omschreven.

Welke mensen maken het snelst carrière?

Mensen die een managementfunctie bekleden, dienen te beschikken over gedragscompetenties zoals visie, ondernemerschap en kennis inzake leidinggeven (naar team en resultaat). Meer vakspecifieke functies (specialisten) vereisen functionele competenties dewelke bepalend zijn voor de carrière. Unieke specialisten groeien snel. Elke werknemer moet in team kunnen werken, *éinzelgangers* vinden nergens hun weg. Dit verschilt in principe niet van land tot land omdat we werken met *assessments* (extern) waardoor objectiviteit maximaal gegarandeerd is.

Gebeurt het beslissingsproces op zelfde wijze als in land van herkomst?

Het beslissingsproces is volledig geüniformeerd. Om consequent management te voeren, is dit uiterst noodzakelijk.

Wat zijn volgens u de karakteristieken die een internationaal manager moet bezitten?

Gedragscompetenties zoals voeling hebben voor cultuurverschillen en stijlverschillen, flexibiliteit (bereid zijn een zeer onregelmatig leven te leiden), aanpassingsvermogen en organisatiesensitiviteit zijn essentieel. Onder meer talenkennis behoort tot de functionele competenties.

Hoe gebeurt het personeelsmanagement (aanwervingen, afdankingen, bonussen, pensioen) in vergelijking met dit van het hoofdkantoor?

Er geldt een personeelsbeleid voor de gehele organisatie. De krijtlijnen worden centraal uitgezet. Uiteraard moet het management rekening houden met lokale elementen waaronder de sociale wetgeving en CAO's. De beslissingsmotivatie om iemand af te danken, is meestal gelijk over landen heen. De uitvoering met de nodige kosten en ingewikkelde procedures kan daarentegen duidelijk verschillen, zelfs tussen Nederland en België.

Hangt het motiveren van mensen af van hun cultuur?

Er is wel een relatie tussen cultuur en motivatie. Waarden kunnen verschillen van land tot land en van cultuur tot cultuur. Motivatie heeft te maken met het selecteren van de belangrijke waarden in een bepaald land en daarop inspelen. Erkenning, de toegevoegde waarde van de job kennen en respect zijn naast financiële stimuli zeer belangrijk.

Hoe overbruggt het bedrijf cultuurverschillen? Als personeel moet onderhandelen in het buitenland, worden er dan eerst speciale interculturele trainingen gegeven?

Af en toe wordt een algemene sessie over cultuurverschillen gegeven. Voor specifieke landen met grote cultuurverschillen wordt echter op maat gewerkt. Binnen Europa is dit wel beperkt.

Zijn er vaak terugkerende fouten bij zakendoen in buitenland? Welke problemen doen zich voor wanneer zaken gedaan worden over de grens?

Heel belangrijk is dat de baas in het buitenland voor 100 procent te vertrouwen is. Hij/zij bepaalt of op een open manier gecommuniceerd wordt vanuit alle financiële en operationele afdelingen van de lokale organisatie naar het hoofdkantoor. Als er taalbarrières zijn tussen de lokale medewerkers en het hoofdkantoor wordt deze communicatie bemoeilijkt. Zo kan het hoofdkantoor bijvoorbeeld enkel met de baas van de Italiaanse vestiging spreken wanneer niemand op het hoofdkantoor Italiaans beheerst. Dit kan een vertekend beeld geven.

Welke zijn de kansen/opportunities die ontstaan door internationale samenwerking?

Een eerste belangrijke kans die gecreëerd wordt is marktverruiming. Ten tweede kunnen de verschillende vestigingen elkaar leren kennen waardoor *best practices* gedeeld kunnen

worden. Er is altijd iemand die iets beter doet. Als het management dat oppikt en in zijn organisatie toepast, kan men evolueren naar *world class level*. Door internationale samenwerking kunnen tevens nieuwe inzichten in markten/behoefte signaleerd worden. Eveneens is een grotere pool beschikbaar voor de rekrutering van topmanagers en andere werknemers.

Hoe gebeurt de communicatie binnen het bedrijf, informeel of formeel? Verschilt dit met andere vestigingen?

Er is zowel sprake van informele als formele communicatie binnen Friesland Foods Professional. De formele communicatie gebeurt via een personeelsblad, personeelsvergaderingen, introductievergaderingen en *management- en staffmeetings*. Inzake communicatie is een standaardrapportering opgezet voor cruciale businessprocessen zoals financiën, *supply chain* en verkopen.

Verzamelt u wel eens informatie over cultuurverschillen om uw beslissingen beter te kunnen sturen?

Nog geen ervaring mee.

Laat u eigen werknemers een interculturele cursus volgen?

Buiten de eigen opleiding die we verzorgen is dit nog niet gebeurd.

Doet uw bedrijf aan relatiemanagement? Zo ja, wat is de rol van culturele verschillen hierin?

Binnen Friesland Foods Professional geldt een gedragscode hoe stakeholders met elkaar moeten omgaan. Dit is gebaseerd op normale menselijke waarden.

Zijn er plannen om productie uit te breiden naar andere landen?

Hier zijn geen plannen rond. Eventuele toekomstige acquisities kunnen altijd een rol spelen in een productiestrategie.

Heeft u ooit een workshop of leermodule gevolgd met betrekking tot zakendoen in andere culturen?

Niet gevolgd.

Merkt u iets van de globalisering? Zo ja, wat is de impact hiervan op het bedrijfsproces?

Globalisering laat zich vooral aan de leverancierskant merken. De grondstoffen en verpakkingsmaterialen komen van alle plaatsen in de wereld. Dit is belangrijk in het kader van kwaliteitsborging, kosten en leverbetrouwbaarheid (grote afstanden). Aan de marktzijde is dit belangrijk op bepaalde gebieden van de zuivelmarkt: boter en melkpoeder. Door de globalisering is er enorme druk op de melkprijzen in Europa. Europese subsidies hebben lang de markt beschermd. In het kader van de WTO-afspraken moeten deze barrières weggenomen worden. Globalisering verandert de markt zeer grondig.

In welke mate merkt u verschillen in cultuur bij internationaal zakendoen?

Mijn ervaringen hebben alleen betrekking op Europa. In wat volgt, wordt Europa opgedeeld in Noord-Europa (van Scandinavië tot Oostenrijk), Zuid-Europa (Spanje, Italië, Portugal en Griekenland) en Centraal Europa (de nieuwe EU-landen). Uiteraard is dit gebaseerd op persoonlijke ervaringen en is er altijd gevaar voor veralgemeningen.

Onderhandelingen

Onderhandelingen verschillen beperkt van cultuur tot cultuur.

Afspraken nakomen (op tijd komen)

Inzake afspraken nakomen bestaan grote verschillen. Zo zijn Zuid-Europeanen veel lakser op dit vlak.

Kleding

In het Zuiden hecht men meer aandacht aan kleding.

Onmiddellijk ter zake komen in een gesprek na een korte kennismaking

In Noord-Europa is het management veel directer, in het Zuiden geldt een meer relatiegerichte aanpak.

Strikte agenda waar niet van wordt afgeweken

De agenda op vergaderingen is veel strikter vastgelegd in het Noorden.

Aantal zakenpartners bij een gesprek (één of groep); indien in groep, is er dan een leider

In Centraal-Europa treedt men meer op als een team met een duidelijke leider (meestal nog de oude eigenaar).

Manier van beslissingneming :

Managers in Centraal-Europa worden gekenmerkt door een meer autoritaire stijl.

Aandacht voor titels bij aanspreking:

In Duitsland is het management overgevoelig voor aansprekingen. Managers beklemtonen hun positie en willen aangesproken worden met 'herr doktor'. Titels zijn vooral belangrijk in Centraal-Europa.

Eetgewoonten

In Nederland wordt geen tijd verloren, hier nuttigen de personeelsleden korte maaltijden en snacks. Vanaf België naar het Zuiden en Centraal-Europa apprecieert het management een langere, Bourgondische maaltijd.

Emoties tonen tijdens onderhandelingen

Zuid-Europa is over het algemeen emotioneler dan het meer zakelijke Noorden.

Taalgebruik

In Zuid- en Centraal-Europa maakt men meer gebruik van gebaren en toonverschillen.

Opbouw bedrijf: individuele kantoren of grote open ruimtes

Centraal-Europa kent een eenvoudige opbouw van kantoorruimtes gezien de historische achterstand.

Reservatie parkingplaatsen voor directie

Dit is niet noodzakelijk landsgebonden, tussen de vestigingen onderling kan dit sterk verschillen.

Houding ten opzichte van gezag, verantwoordelijkheid, autoriteit, anciënniteit, afkomst, relaties, diploma, geleverde prestaties

Deze factoren verschillen sterk naarmate men zich in een andere land of cultuur bevindt. Over het algemeen is men democratischer naar het Noorden toe.

Openstaan voor nieuwe ideeën

Tussen de vestigingen bestaat geen verschillen, iedereen staat open voor innovatie.

Formele of informele ontmoeting

In Zuid- en Centraal-Europa ontvangt het management zijn zakenpartners op een formele wijze.

Aangaan compromissen

Belgen springen hier enorm flexibel mee om, België is het land van de compromissen. Het Zuiden gaat tamelijk makkelijk compromissen aan.

Taakgerichtheid versus sociaal gerichtheid

Goede business wordt gekenmerkt door taakgerichtheid. Noorse landen zijn meer sociaal gericht door overheidsregelingen die gelden.

Normen, regels en controles

Naarmate meer zuidwaarts getrokken wordt, verzwakken normen en regels. In Centraal-Europa wordt hier echter streng op toegekeken.

Vorbereiding onderhandelingen

Overal worden dezelfde maatregelen getroffen om onderhandelingen voor te bereiden.

Klemtoon op cijfermateriaal bij evaluatie

In elke business ligt de klemtoon op cijfers.

Onmiddellijke aanpak van problemen

In Noord-Europa worden problemen veel directer aangepakt dan in het Zuiden.

Communicatie

Informatie blijft vaak vastzitten op de hoogste niveaus in Centraal-Europa.

Conflictvermijding vs conflictoplossen

In de directere aanpak vanuit Noord-Europa is een conflictoplossende benadering meer voor de hand liggend. Dit geeft ook de beste werkverhoudingen met name openheid en transparantie.

Consumentengedrag

De eisen van de consumenten over heel Europa worden alsmaar scherper. Centraal-Europa maakt hierbij een grote inhaalbeweging. Er is zeer veel contact met producten vanuit West-Europa. We kunnen dan ook spreken van een Europese consument met sterke locale preferenties. Zo zie je naast *global brands* (bijvoorbeeld Coca-Cola), ook veel *local heroes* naar voren komen (bijvoorbeeld Turo Rudy in Hongarije).

Delegeren

Delegeren hangt zeer sterk samen met de gedragscompetenties van personen en minder met culturen. Toch zal in een meer autoritair regime het delegeren minder sterk naar voren komen. De baas weet, doet, kan alles. De delegatie van verantwoordelijkheden is dan vrij

bepikt. Over het algemeen blijft dit voor mij vooral persoonsgebonden: in Centraal-Europa bestaan evenveel managers die goed delegeren als die niet delegeren en dit geldt ook voor België.

Overheid

Het zich strikt houden aan de regels verschilt wel sterk naargelang het land waarin men zit. In België is de overheid sterk regulerend. We evolueren naar een toenemende uniforme regelgeving op landelijk en Europees niveau. De interpretatie kan wel verschillen van land tot land. Zo zijn wetten minder strikt in Zuid-Europa en strikter in Centraal-Europa. Deze laatste willen de goede leerling van de klas zijn. In België worden regels strikt nageleefd, dit heeft mede te maken met recente voedselschandalen die fungeerden als een leerproces.

Houding tov regels, wetten en procedures

De internationalisering van het bedrijfsleven met ISO-standaarden maakt dat deze aanpak vrij Europees ingang vindt. Ook hier blijft er een groot verschil bestaan met betrekking tot interpretatie en strikt naleven van regels en procedures. Noord-Europa is meer punctueel en strikt.

Transportmoeilijkheden

Deze worden nog het sterkst ondervonden in Centraal-Europa. Dit heeft te maken met de kwaliteit van de infrastructuur en de kwaliteit van het rollend materiaal.

Bureaucratie

Dit vormt een algemene probleem voor het zakenleven. In Centraal-Europa is bureaucratie vanuit de overheid sterk aanwezig maar het vele papierwerk is ook nog altijd een feit in de rest van Europa. Dit gaat ten koste van efficiëntie in de organisaties en leidt tot meer *overhead costs*.

Gebrek aan bekwaam personeel

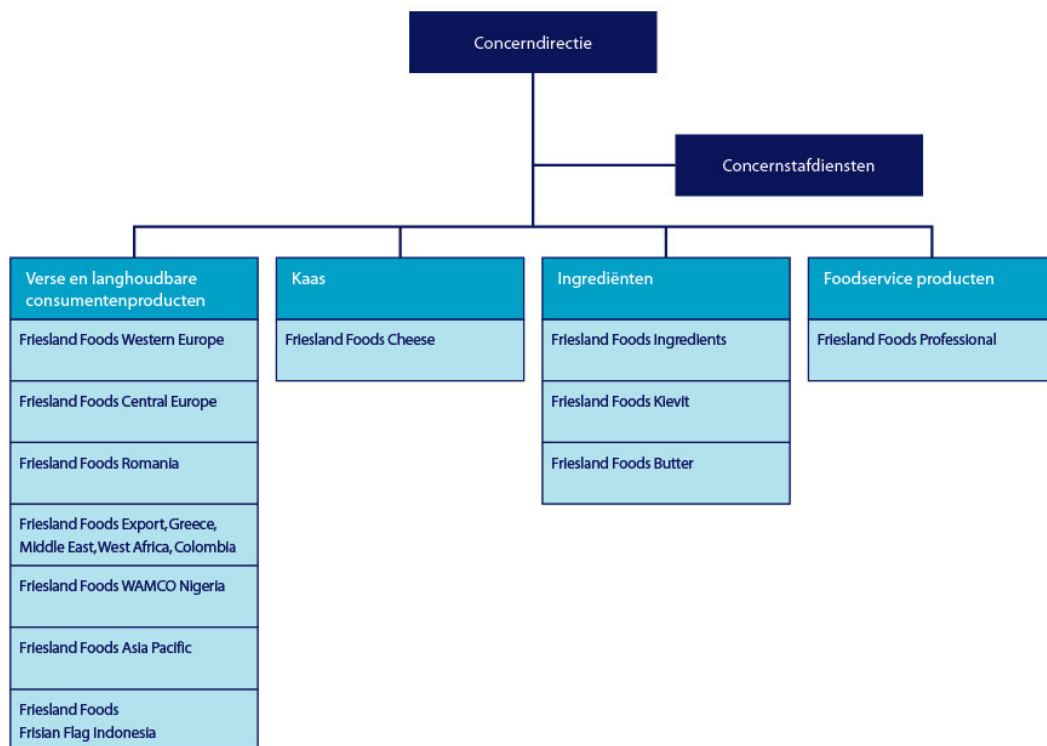
In het algemeen bestaat een groter tekort aan bekwaam personeel in Centraal-Europa, zeker op managementvlak. Deze achterstand wordt nu sterk ingehaald door de jongere generaties. Het neemt echter niet weg dat een groot deel van het management nog opgevoed is in de socialistische periode. De definities van bijvoorbeeld winst waren totaal anders in die periode dan nu. Dit is voor het oudere management een totaal andere benadering: een mentale reconversie.

Betalingsgewoonten

Een groot verschil is terug te vinden in vast en variabel deel van de totale beloning. Er is een duidelijke trend om meer naar variabele beloning te gaan, gebaseerd op te bereiken doelstellingen in onder meer de productie en de verkoop. Vanuit vakbondsoogpunt wordt dit niet graag gezien. De toepassing hiervan was sterker verspreid in Noord en Zuid-Europa.

Taalbarrières

Dit vormt een groot probleem voor Zuid- en Centraal-Europa. Zeker op managementvlak is dit essentieel omdat het de communicatie met het hoofdkantoor bemoeilijkt. Ook het duidelijk kunnen communiceren van boodschappen naar alle lagen van de medewerkers wordt verhinderd door taalbarrières.



Figuur 1: Organigram Royal Friesland Foods [www.fcdf.nl]

Tabel 1: vestigingen van Friesland Foods Professional

België	Lummen	Hoofdzetel, Productielocatie UHT-producten en Verkoopkantoor voor België, G.H. Luxemburg, Fastfood, Export en Consumer Products
Nederland	Nuenen	Verkoop en marketing Nederland en productielocatie gepasteuriseerde producten
Duitsland	Aken	Verkoop en marketing Duitsland
Frankrijk	Créteil	Verkoop en marketing Frankrijk
Spanje	Barcelona	Verkoop en marketing Spanje
Italië	Milaan	Verkoop en marketing Italië
Portugal	Carnaxide	Verkoop en marketing Portugal

Bron: www.frieslandfoodsprofessional.com

Tabel 2: historisch overzicht Friesland Foods Professional

1930	Jean Debije beheert in Saive een zuivelfabriek 'Laitière Jean Debije': hij haalt melk op, roomt die af en verkoopt ze. Na WO II legt hij zich vooral toe op het maken en verkopen van verse slagroom.
1960	Het merk 'Debic' wordt geïntroduceerd voor verse slagroom.
1970	Een revolutionair roomconcept wordt gelanceerd: de eerste slagroom in spuitbus gaat de markt in onder de naam 'Quick Chantilly'. De Zuivelfabriek St-Hubertus Producten Debic wordt opgericht en verandert kort daarna in Debic NV.
1980	Debic gaat op in de Nederlandse zuivelcoöperatie Coberco. De naam Debic verandert in Madibic NV.
1994	Een tweede productie-eenheid in Nuenen, Nederland wordt opgenomen in de werkmaatschappij. De merken Hollandia en Delicia worden dan, naast Debic, aan de merkenportefeuille toegevoegd.
1997	De fusie tussen 4 Nederlandse zuivelcoöperaties heeft plaats: Coberco, Friesland Dairy Foods, de Zuid-Oost-Hoek en Twee Provinciën. Hieruit ontstaat Friesland Coberco Dairy Foods. Ook de naam van Madibic verandert in Friesland Madibic Food Service. Het merkenportfolio wordt opnieuw uitgebreid, nu met Congress en Friso.
2000	Friesland Madibic Food Service doet er alles aan om verder uit te groeien tot een bedrijf dat ook in de toekomst sterk staat. Onder meer door aanpassingen in productie zoals de uitbreiding van de productielijnen met een lijn voor hoog-visceuze producten, een intensievere samenwerking met onze leveranciers en verbeterprojecten waarbij de werknemers betrokken worden, willen wij ons profileren als een standaard voor kwaliteit, een pro-actieve innovator en een bedrijf dat toegevoegde waarde creëert.
2005	Per 1 april 2005 wijzigt Friesland Madibic Food Service haar naam in Friesland Foods Professional. Deze naamswijziging volgt op de verandering van de naam van de Nederlandse moedermaatschappij Friesland Foods. Debic, de merknaam waaronder de meeste producten van

	Friesland Foods Professional worden verkocht, blijft ongewijzigd. Innovatieve producten vervoegen het assortiment.
--	--

Bron: www.frieslandfoodsprofessional.com

Tabel 3: historisch overzicht globale uitbreiding Friesland Foods

1879	Arnhem: oprichting van de naamloze vennootschap Arnhemsche Melkinrichting, goedgekeurd bij Koninklijk Besluit van 16 juli 1879. In 1921 worden de activiteiten overgenomen door Coöperatieve Arnhemsche Melkinrichting (Camiz). In 1965, na verschillende fusies met coöperaties uit de omgeving van Arnhem, verandert de naam in Vecomi. Die fuseert in 1970 met Coberco uit Zutphen.
1883	Oosthuizen: oprichting Kaasfabriek Eyssen. In 1905 Koninklijke Kaasfabriek Eyssen. In 1966 neemt Frico de Kusters Kaas-Industrie en Handel Maatschappij N.V. in Oosthuizen over. De activiteiten worden in 1968 samengevoegd met Karperton Kaasfabriek N.V. In 1994 worden de activiteiten samengevoegd met Koninklijke Kaasfabriek Eyssen B.V. Nu onderdeel van Frico Cheese als Koninklijke Kaasfabriek Eyssen B.V.
1886	Warga: oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie Warga. In 1936 wordt het onderdeel van Frico.
1890	Oosterwolde: Oprichting van de: Coöperatieve Stoomzuivelfabriek Oosterwolde en omstreken. In 1962 met Elsloo gefuseerd tot De Zuid-Oost-Hoek. Nu Frico Cheese.
1891	Dronrijp: oprichting De Volharding. Nu Frico Cheese.
1894	Meppel: Marinus Kievit richt Zuivelfabriek De Kievit in Numansdorp op. In 1977 koopt Hoogwegt Groep B.V. de onderneming. In 1979 verhuist het bedrijf naar Meppel. In 1999 neemt Friesland Coberco de Zuivelfabriek De Kievit B.V. over van de Hoogwegt Groep B.V.
1897	Varsseveld: oprichting De Vooruitgang. Nu Frico Cheese.
1898	Leeuwarden: oprichting Friesche Coöperatieve Zuivel Export Vereniging (Frico) door de coöperatieve zuivelfabrieken te Achlum, Akkrum, Barthlehiem, Dronrijp, Giekerk en Marssum
1899	Steenderen: oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie. Als vestiging van Andi sinds 1970 onderdeel van Coberco. Nu Frico Cheese.
1900	<ul style="list-style-type: none"> - Noordwijk (Gr): oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie De Goede Verwachting. In 1964 oprichting De Jong Verenigde N.V. Union de Jong was dochteronderneming van CZ Marum. Sinds begin jaren 70 onderdeel van Domo. Nu Friesland Coberco Butter Products. - Gerkesklooster: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek Welgelegen. In 1995 gefuseerd met De Goede Verwachting (Workum) en Huisternoord (Oudwoude) tot Twee Provinciën. Nu Frico Cheese. - Marum: oprichting De Eensgezindheid. In 1916 ontstond Vereniging Coöperatieve Zuivelfabriek Zuidelijk Westerkwartier. Begin jaren '70 aangesloten bij Domo. Nu Frico Cheese.
1905	Lochem: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek en Melkinrichting. In 1952 Coöperatieve Melkproductenfabriek De Berkelstroom. In 1965 opgegaan in Coberco. Nu Friesland Coberco Butter

	Products.
1908	Balkbrug: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek, sinds 1970 onderdeel van Coberco. Nu Frico Cheese.
1909	Workum: oprichting De Goede Verwachting. In 1995 gefuseerd met Huisternoord (Oudwoude) en Gerkesklooster tot Twee Provinciën. Nu Frico Cheese.
1913	Leeuwarden: oprichting de Coöperatieve Vereniging tot Bereiding van Melkproducten. In 1919 Coöperatieve Condensfabriek Friesland. Nu Friesland Consumer Products.
1916	Bedum: oprichting Coöperatieve Fabriek van Melkproducten. Fabriek in 1921 geopend. Destijds de grootste en modernste zuivelfabriek van Europa. In 1963 gefuseerd met Domo tot Domo ˆ Bedum. Nu Frico Cheese.
1918	Nijkerk: oprichting Coöperatieve Fabriek van Melkproducten ˆDe Volhardingˆ. In 1981 neemt Coberco De Volharding in Nijkerk over. Volnij was een merk tot 1996. Nu Friesche Vlag.
1919	Registratie merken Friesche Vlag / Frisian Flag Bonnet Rouge, Dutch Baby
1920	Huizen: oprichting Eerste Gooische Coöperatieve Melkinrichting Als Schaap-Kaas B.V. wordt het in 1985, via de NCZ, onderdeel van Coberco. Nu Frico Cheese.
1921	Producten van CCFriesland krijgen verschillende merknamen zoals: Dutch Lady, Peak, Longevity, Cowbell, Red Cap. Tot midden jaren dertig vooral verkoop naar Engeland, later ook naar Zuidoost-Azië.
1922	Oprichting Nationale Coöperatieve Zuivelverkoopcentrale W.A. (NCZ) in Amsterdam als verkooporganisatie van boter, kaas, en melkproducten voor aangesloten leden (zuivelcoöperaties). In 1986 geïntegreerd in Coberco.
1930	Duitsland, Kalkar: Molkerij Appeldorn wordt overgenomen door Heinrich Wöhrman. In 1979 neemt CCFriesland het bedrijf over. Nu Friesland Deutschland GmbH.
1936	Hong Kong: oprichting door CCFriesland van verkoopkantoor Friesland Trading Company Hong Kong Nu Friesland Foods Ltd.
1938	Oprichting D.O.M.O. (Drentse Onder Melk Organisatie) door vijftien Drentse verenigingen, eerst alleen verkoop, later ook productie.
1940	Nuenen: oprichting Eindhovense Roomcentrale, in 1971 verhuizing naar Nuenen en wordt de naam Roomcentrale Ballegooijen. In 1993 overgenomen door Coberco. Nu Friesland Madibic Food Service.
1947	Deventer: oprichting Coöperatieve Melkcentrale Deventer. In 1965 als Condensfabriek opgegaan in Coberco. Nu Friesland Coberco Corporate Research.
1950	- Wolvega: bouw locatie Frico Wolvega komt gereed. Nu Frico Cheese. - Meppel: opening kaaspakhuis NCZ. Via Coberco nu Frico Cheese.
1954	Singapore: Friesland Malaya Ltd, verkoopkantoor CC Friesland. Nu Friesland Singapore Pte Ltd.
1955	Groningen: Domo neemt Melkinrichting N.V. Lijempf in Groningen over. Later Frico Melkproducten. Coberco neemt in 1996 de fabriek over van Friesland Dairy Foods. Nu Friesche Vlag.

1956	Groningen: CCFriesland en Domo nemen gezamenlijk De Ommelanden in Groningen over. Geïntegreerd in Leeuwarden in 1995.
1962	Borculo: oprichting Coöperatieve Weiproductenfabriek. Coberco neemt Borculo Whey Products over in 1991. Nu Borculo Domo Ingredients.
1964	<ul style="list-style-type: none"> - Maleisië, Petaling Jaya: Pacific Milk Industries, productie- en verkooporganisatie, oorspronkelijk in Kuala Lumpur. Later Dutch Baby Milk Industries, nu Dutch Lady Milk Industries Berhad - Las Palmas, Canarische Eilanden: oprichting Compania Lita S.A. door NCZ. Verpakkingsbedrijf melkpoeder en verkoopkantoor. Via Coberco nu Frico Cheese.
1965	Zutphen: oprichting Vennootschap onder Firma Coberco; samenvoeging van de activiteiten van Comego te Zutphen, Berkelstroom te Lochem en Condensfabriek te Deventer
1968	Thailand, Bangkok: Phranakorn Milk Industries, productie en verkoop (CCFriesland). Nu Foremost Friesland (Thailand) Plc.
1969	Vietnam, Saigon: joint venture CCFriesland met Cosovina, productie en verkoop Dutch Baby. In 1975 werd de onderneming genationaliseerd.
1970	Ede: Coberco neemt Riedel over Riedels Limonadefabriek was oorspronkelijk gevestigd in Leiden en opgericht. In 1966 verhuist het bedrijf vanwege de goede waterkwaliteit naar Ede.
1971	Sénaas, Frankrijk: oprichting Ravil importeur en verpakker van kaas. In 1973 verwerft Schaap-Kaas B.V. uit Huizen een belang in dit bedrijf. Via NCZ, Coberco, nu Frico France.
1973	Raamsdonksveer: oprichting Kaashandel P. Bouter. In 1984 overgenomen door Noord-Nederland. Nu Frico Cheese.
1974	Nigeria, Ikeja: oprichting door CCFriesland van WAMCO West Africa Milk Company.
1975	Lummen (België): Geschiedenis Madibic gaat terug naar 1930. Vanaf 1975 in Melkerij St. Hubertus in Lummen. Coberco neemt Madibic N.V. in 1985 over.
1977	Indonesië, Jakarta: acquisitie CCFriesland van PT Foremost Indonesia. Nu PT Frisian Flag Indonesia.
1978	<ul style="list-style-type: none"> - Coberco fuseert met Vecolac (o.a. Zwolle). - Leerdam: oprichting Schep Kaashandel B.V. Twee Provinciën was een van de aandeelhouders. In 1998 door Friesland Coberco resterende aandelen gekocht. Nu Frico Cheese.
1980	Thailand, Bangkok: Alaska Milk Industries, productie en verkoop CCFriesland. Nu Foremost Friesland (Thailand) Plc.
1982	Griekenland, Athene: oprichting Friesland Hellas, verkoopkantoor CCFriesland.
1983	Fusie Frico met Domo tot Noord-Nederland.
1984	<ul style="list-style-type: none"> - USA, Guam: acquisitie CCFriesland van Foremost Foods Inc. - Thailand, Bangkok: acquisitie CCFriesland van Foremost Dairies Co Ltd.

	<ul style="list-style-type: none"> - Nigeria: acquisitie CCFriesland van Foremost Dairies - Drachten: Oprichting K.H. de Jong's Exporthandel B.V. Twee Provinciën was een van de aandeelhouders. In 1998 door Friesland Coberco resterende aandelen gekocht. Nu Frico Cheese. - Coberco fuseert met CZ Den Ham.
1985	NCZ wordt geïntegreerd in Coberco met vestigingen in Meppel, Amsterdam, Huizen, Lochem, Sénas (Frankrijk).
1988	<ul style="list-style-type: none"> - China, Guangzhou: oprichting verkoopkantoor CCFriesland. - Zwanenburg: oprichting Hoogesteger Fresh Specialist B.V., bedrijf in vers geperste sappen en vruchtensalades. Friesland Coberco neemt bedrijf over in 2001.
1990	<ul style="list-style-type: none"> - Fusie tussen CCFriesland en Noord-Nederland tot Friesland Frico Domo. - Spanje, Barcelona: oprichting verkoopkantoor Madibic Espanola. In 1997 ondergebracht in joint venture El Castillo Madibic S.L.
1991	<ul style="list-style-type: none"> - Fusie tussen Coberco, Heino-Krause, HoVo, Ormet en Tubbergen. - Duitsland, Aken: Oprichting verkoopkantoor Madibic. Nu Friesland Madibic Food Service GmbH.
1992	Bodegraven: Coberco neemt Kaashandel Twaalfhoven B.V. over. Nu Frico Cheese.
1994	Hardinxveld-Giessendam: Oprichting Kaashandel Culemborg B.V. (Bouter Kaas). Twee Provinciën was een van de aandeelhouders. In 1998 door Friesland Coberco resterende aandelen gekocht. Nu Frico Cheese.
1995	Spanje, Barcelona: oprichting verkoopkantoor Coberco Kaas Ibérica. Nu Frico Cheese Ibérica S.L.
1996	Colombia, Popayán: oprichting Friesland Colombia S.A. Vietnam, Ho Chi Minh City: Opening nieuwe fabriek. Nu: Dutch Lady Vietnam Food & Beverage Co.
1997	<ul style="list-style-type: none"> - Fusie tussen De Zuid-Oost-Hoek en Coöperatieve Zuivelfabriek Staphorst. - Fusie tussen Coberco, Friesland Frico Domo (Friesland Dairy Foods), Twee Provinciën en De Zuid-Oost-Hoek tot Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën U.A. Tegelijkertijd ontstaat de onderneming Friesland Coberco Dairy Foods Holding N.V., alle aandelen in de onderneming zijn in handen van Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën U.A.
1998	<ul style="list-style-type: none"> - China, Tianjin: opening vestiging Friesland Tianjin Dairy Foods Co. Ltd. - Drachten: oprichting Friese Ekologische Zuivel. Friesland Coberco neemt de resterende aandelen in de ecologische melkfabriek over in 2000.
1999	Duitsland, Essen: oprichting verkoopkantoor Frico Cheese Deutschland GmbH.
2000	De merken Coberco en Domo (in Nederland) worden vervangen door Friesche Vlag.
2001	Friesland Coberco koopt Nutricia Dairy & Drinks Group van Koninklijke Numico N.V. met merken als Chocomel (1932), Nutroma (1949), Fristi (1986) en Extran (1987). Onderdeel hiervan zijn ook vestigingen in Bornem (België) en diverse zuivelondernemingen in Hongarije, Tsjechië, Slowakije en Roemenië.
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën fuseert met Zuivelcoöperatie Dinkelland (Losser).

	- Friesland Coberco verkrijgt belang in zuivelondernemingen in Slowakije (Laktis) en Roemenië (Napolact).
--	---

Bron: www.fcdf.nl

Tabel 4: overzicht van de werkmaatschappijen van Royal Friesland Foods

Frico Cheese	Frico Cheese richt zich op de ontwikkeling, productie, veredeling, marketing en verkoop van een breed assortiment traditionele Nederlandse kazen, zoals Gouda en Edam en speciaalkazen als Frico Slankie, Frico Cheez'it, Frico Cantenaar en Frico Kernheim.
Friesland Foods Western Europe	Friesland Foods Western Europe is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, productie, marketing en verkoop van dagverse zuivelproducten, zuivelranken, koffieverrijkers, vruchtsappen, sportdranken en baby- en kindervoeding in Nederland, België en Duitsland.
Friesland Foods Central Europe	Friesland Foods Central Europe richt zich op de ontwikkeling, productie, marketing en verkoop van dagverse zuivelproducten en dairy snacks in Hongarije, Roemenië, Slowakije en Tsjechië.
Friesland Export, Greece, Middle East, west Africa, Colombia	Friesland Export, Greece, Middle East, west Africa, Colombia ontwikkelt, produceert en verkoopt vooral langhoudbare zuivelproducten in Griekenland, het Midden-Oosten, West-Afrika, Colombia en voor een geselecteerd aantal exportmarkten in Europa, Afrika, Latijns-Amerika en Azië. Het assortiment bestaat onder andere uit gecondenseerde melk, lang houdbare melk, koffieverrijkers, melkpoeders en babyvoeding.
WAMCO Nigeria	WAMCO Nigeria richt zich op de productie, marketing en verkoop van diverse zuivelproducten in Nigeria. Het assortiment bestaat uit gecondenseerde melk, lang houdbare melk en melkpoeders.
Friesland Foods Asia Pacific	Friesland Foods Asia Pacific richt zich met lokale ondernemingen op de productie, marketing en verkoop van diverse zuivelproducten in Thailand, Maleisië, Vietnam, Singapore, Hong Kong en Guam. Het assortiment bestaat uit gecondenseerde melk, melkpoeders, dagverse en lang houdbare melk, drinkyoghurt en vruchtensappen. Een belangrijke doelstelling is het versterken van de marktpositie in groei-economieën door de versterking en verdere uitbouw van merken en door de introducties van nieuwe producten en technologieën.
Frisian Flag Indonesia	Frisian Flag Indonesia is de grootste zuivelonderneming in Indonesië en richt zich op de productie, marketing en verkoop, en distributie van zuivelproducten in de archipel die 7 000 eilanden omvat. Het assortiment bestaat uit gecondenseerde melk, melkpoeder en lang houdbare melk.
Friesland Foods Professional	Friesland Foods Professional richt zich op de ontwikkeling, productie, marketing en verkoop van een assortiment zuivelproducten met toegevoegde waarde voor de professionele en foodservicemarkten zoals bakkerijen, fastfoodketens, horeca en cateringbedrijven. Het assortiment bestaat uit roomproducten, boterspecialiteiten, vullingen & desserts en ijs- & milkshakemixen.
Borculo Domo Ingredients	Borculo Domo Ingredients ontwikkelt, produceert en exporteert hoogwaardige ingrediënten en halffabrikaten op basis van wei. Het assortiment bestaat onder andere uit diverse soorten lactoses (melksuikers), eiwitrijke weiderivaten, (diep)ontzoute weiprodukten, weiconcentraten en biofunctionele ingrediënten. Deze ingrediënten worden wereldwijd geleverd aan de voedingsmiddelen-, nutritionele en farmaceutische industrie.
Kievit	Kievit ontwikkelt, produceert en exporteert ingrediënten in poedervorm, gericht op de voedingsmiddelenindustrie. De producten worden toegepast in de volgende marktsegmenten: bakkerijgrondstoffen, desserts, ijs, instantdranken, soepen en sauzen, vlees, gezondheidsvoeding en chocolade.
Friesland Foods Butter	Friesland Foods Butter produceert boter, boterolie en melkpoeders. Boter(olie) wordt zowel in klein- als grootverpakking verkocht. Melkpoeders worden wereldwijd geëxporteerd in samenwerking met een derde partij.

Bron: www.fcdf.nl

BIJLAGE 10: Interview Ford Motor Company Genk



Ford Motor Company is één van de drie grote Amerikaanse autoproducenten (naast General Motors en Daimler-Chrysler). Het bedrijf werd op 16 juni 1903 opgericht door Henri Ford die de auto betaalbaar wilde maken voor de gewone man. Hij vond de lopende band uit en een aantal technieken voor massaproductie die in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw wereldwijd zouden uitgroeien tot dé norm voor industriële toepassingen. [www.ford.be]

In 1925 verwerft Ford Motor Company het bedrijf Lincoln Motor Company waardoor het zijn aanbod uitbreidt naar luxewagens. In de jaren 1930 werd de Mercury-afdeling gecreëerd die zich richtte op middelmatig geprijsde wagens. Ford Motor Company groeide. Op 24 februari 1956 noteert Ford voor't eerst op de beurs waardoor 350 000 nieuwe aandeelhouders een aandeel verwerven. Een decennium voor North American Free Trade Agreement worden de operaties uit Verenigde Staten, Canada en Mexico samengevoegd.

Vandaag bestaat Ford Motor Company uit de volgende automerken: Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar, Land Rover, Aston Martin en Volvo.

Ik had een gesprek met Dhr Jos Wathiong, manager Personeelsbeheer, Organisatieontwikkeling en Communicatie bij Ford Motor Company.

Ford Genk hanteert diversiteitmanagement op de werkvloer. Een bedrijf dat oog heeft voor diversiteit, creëert hierdoor een competitief voordeel. Het personeelsbeleid kan op die manier de verschillen van de markt weerspiegelen. Een diversiteitsbeleid impliceert respect voor iedereen, elke mening, geloofsovertuiging, houding, seksuele voorkeur, mentaliteit of cultuur. De Fordpersoneelsleden zijn van een dertigtal verschillende nationaliteiten. Werknemers van Belgische, Italiaanse, Turkse, Spaanse en Marokkaanse afkomst vormen de hoofdmoot. Het autobedrijf kreeg in 1999 de prijs van de Turkse gemeenschap voor zijn aanpak.

Ford accepteert en respecteert de verschillende culturen in het bedrijf en dat blijkt bijvoorbeeld in de keuze van de menu's in de cafetaria. Éénmaal per jaar wordt er een multiculturele eetweek georganiseerd waarbij elke dag een andere traditionele maaltijd uit bijvoorbeeld Italië, Spanje, Marokko of Turkije op het menu staat. Zo wordt de integratie in de praktijk bevordert en leren Belgische werknemers iets bij over andere culturen. Ford heeft ook begrip wanneer moslims zich even willen terugtrekken voor gebed tijdens de ramadan. Ze laten het toe maar willen het niet officieel maken.

In de mate van het mogelijke houdt de personeelsafdeling bij Ford Genk rekening met speciale vakantieregelingen. Iedereen heeft eenzelfde aantal vakantiedagen. Turkse werknemers nemen hun vakantiedagen graag in één pakket op, om naar Turkije te kunnen gaan. Belgen nemen vakantiedagen vaker gespreid op. De vakantieregelingen worden ruim op voorhand gepland zodat het productieproces er niet onder lijdt. [Van Durme Hilde 5-11-2001]

Binnen Ford Europa bestaat er een European Diversity Committee of kortweg EDC. De 70 000 werknemers van de Ford-vestigingen in Europa moeten de werkwijze inzake diversiteit naleven.

In hoeveel landen/continenten is uw bedrijf actief? Waar is het hoofdkantoor gevestigd?

Ford Motor Company is overal in de wereld aanwezig. De hoofdzetel van Ford Motor Company bevindt zich in Detroit, Amerika. De Europese hoofdzetel is gelegen in Londen, Engeland.

Hoe is het bedrijf internationaal gegroeid?

Ford Motor Company is geleidelijk aan een globale speler geworden. Ford is eerst uitgebreid naar Engeland en vervolgens naar Keulen. In 1964 werd Ford Genk opgericht als productievestiging. Reden om destijds naar Genk te komen, waren de goedkope en capabele arbeidskrachten, de aanwezige infrastructuur (Albertkanaal en autoweg) en de centrale ligging in Europa. Ford Motor Company bestaat ondertussen al 102 jaren. Een historisch overzicht van de globale uitbreiding is opgenomen in tabel 1.

Zijn er plannen om productie uit te breiden naar andere landen? Welke landen en waarom?

Ford Motor Company is momenteel aan't uitbreiden in de Ford Genk vestiging zelf met een investering van 600 miljoen Euro. Het ziet ernaar uit dat Ford Europa verder zal uitbreiden naar Turkije en Rusland. Ook in China bestaan er verdere groeimogelijkheden.

Hanteert u dezelfde bedrijfsstructuur als in het land van herkomst? Geldt er dezelfde hiërarchie? Van welke factoren hangt dit af?

De bedrijfsstructuur in Europa is vergelijkbaar met deze in Amerika. In Ford Europa hebben we een *generic organisation*. Elke productieplant heeft één typische organisatiestructuur.

Heerst er eenzelfde bedrijfscultuur in België als in land van herkomst? Bestaat in alle vestigingen dezelfde bedrijfscultuur of merkt u verschillen tussen de diverse vestigingen?

Binnen Europa worden we sterk Amerikaans gehouden. Voor elke werknemer gelden strikte procedures waaraan hij zich moet houden.

Wordt er dezelfde globale strategie gehanteerd over alle vestigingen?

De globale strategie komt voornamelijk van Amerika. Toch zijn er verschillen merkbaar. In 1992 werd de eerste Ford Mondeo in Europa en Amerika geproduceerd. Het was oorspronkelijk de bedoeling deze wagen globaal te verkopen maar deze wagen sloeg enkel aan in Europa. De plant in Amerika moest bijgevolg terug aangepast worden aan de Amerikaanse wagens. Daarom worden er nu typische Amerikaanse en Europese modellen geproduceerd waardoor een lokale aanpassing van de strategie zich opdringt.

Zitten de verschillende afdelingen van het bedrijf verspreid over de wereld of heeft elke vestiging zijn eigen afdelingen zoals Productie, Marketing, Sales, R&D, HRM?

Ford Genk is louter een productieplant. In Europa zijn er vier productieplants namelijk in Valencia, Keulen, Saarlouis en Genk. De capaciteit per plant is zo'n 300 000 à 400 000 wagens per jaar. In Sint Petersburg en in Turkije zijn er nog twee kleine productievestigingen. Ik behandel hier enkel de Ford producten. De marketing en sales voor

deze vestigingen gebeurt vanuit Warley, Engeland. Elke productievestiging heeft zijn eigen HR-afdeling maar het personeelsmanagement is wel centraal gestuurd.

Worden er speciale maatregelen getroffen voor mensen van een andere cultuur in het bedrijf zelf?

Voor anderstaligen en *International Service Employees* bestaat er de gelegenheid om een cursus Nederlands te leren. In Ford Genk worden ook Duitse en Engelse cursussen gegeven. Engels omdat dit de voertaal is van Ford Genk en Duits omdat Ford Genk dikwijls te maken heeft met Duitse klanten en leveranciers. In de cafetaria kunnen Moslims duidelijk zien op de menukaart welk gerecht varkensvlees bevat omdat zij dit niet mogen eten volgens hun godsdienst. Naast de benaming van het gerecht staat een varkenskopje of niet. Één keer per jaar wordt er een werk-leven week georganiseerd waarbij elke dag een ander uitheems gerecht geserveerd wordt.

Hoe overbrugt het bedrijf cultuurverschillen? Krijgen de managers bijvoorbeeld speciale interculturele trainingen?

Nieuwe supervisors krijgen een vierdaagse cursus waarbij gedurende twee uren een training gegeven wordt over diversiteit. Er bestaat ook een cursus communicatie waarin duidelijk gemaakt wordt hoe het management en supervisie moet communiceren met zijn personeel. Regelmatig wordt een brochure verdeeld over diversiteit en hoe omgaan met mensen. Om nieuwe werknemers eigen te maken aan de bedrijfscode en de fundamentele regels worden ook brochures uitgedeeld. Deze brochures verduidelijken op een eenvoudige en duidelijke manier hoe de werknemers zich dienen te gedragen en ondersteunen tevens de waarden van Ford Genk. Inzake waardigheid op het werk wordt een brochure verspreid om de werknemers tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag te beschermen. Op deze brochure staan ook de namen, telefoonnummers en emailadressen vermeld van de vertrouwenspersonen om deze problemen aan te pakken. Neutraliteit, objectiviteit en beroepsgeheim worden gegarandeerd. Om diversiteit binnen Ford Europa te bevorderen, vinden jaarlijks de *Chairman's Leadership Awards for Diversity*, kortweg CLAD, plaats om prestaties en initiatieven van werknemers op alle niveaus binnen Ford te belonen. Categorieën voor deze CLAD-prijzen zijn: individuele prijs voor het meest inspirerende

voorbeeld, teamprijs voor de meest inspirerende voorbeelden, individuele prijs om verschil te maken, teamprijs om verschil te maken, de meest inspirerende personeelsgroep en de meest inspirerende diversiteitsraad. In een maandelijks magazine, @Ford genaamd, verschijnt om de drie maanden een bijlage over diversiteit waardoor de werknemers op de hoogte blijven van de laatste nieuwtjes hieromtrent.

Zijn er in het bedrijf speciale termen die alleen door het personeel te begrijpen zijn?

Zeker, dit heeft voornamelijk met de internationale gerichtheid van Ford Motor Company te maken. De termen worden van Engelsen maar ook van Duitsers overgenomen. Zowel de onderdelen als de afdelingen hebben een specifieke naam. Een voorbeeld hiervan is de afdeling *Tool and Die*. Niemand in het bedrijf gebruikt de Nederlandse vertaling werktuigbouw. De *paint band* is een onderdeel van de carrosserie dat afzonderlijk werd gelakt. Dat deeltje bestaat nu niet meer maar de plaats waar het onderdeel zat, wordt nog steeds zo genoemd. Toen de Transit voor 't eerst gebouwd werd, was de codenaam *red car*. Dit is nu de naam van een afdeling.

Welke mensen maken het snelst carrière? Verschilt dit per land?

Hierover wordt vaak gediscussieerd: de ene groep beweert diegene die de mensen kunnen drijven en de andere groep zegt diegene die sociaal zijn en bezorgd zijn om de werknemers, de zogenaamde *people managers*. Over het algemeen wordt er op dit moment vooral veel aandacht gegeven aan de laatste categorie.

Gebeurt het beslissingsproces op zelfde wijze als in land van herkomst?

Voor de productie geldt hetzelfde beslissingsproces. Hierbij maakt men gebruik van het *Ford Productie Systeem* (FPS). Iedereen binnen Ford moet dit toepassen, waar men zich ook bevindt. Door deze gelijkvormigheid is het makkelijk om zich eigen te maken over landsgrenzen heen omdat je hetzelfde systeem kunt herkennen. De *leadershipmeetings* zijn bijvoorbeeld gelijk over de hele wereld. Het *teambord* is ook gelijk ingedeeld: volgens veiligheid, kwaliteit, kosten, productieprogramma, teamwerk en milieu. De beslissingen moeten dus over de vestigingen heen op dezelfde manier genomen worden.

Wat zijn volgens u de karakteristieken die een internationaal manager moet bezitten?

Flexibiliteit is enorm belangrijk. De financiële directeur bij Ford Genk is een Ier die in Rusland gewerkt heeft. Bij aanvang was hij recht door zee en maakte hij heel duidelijk hoe alles moest functioneren, later paste hij zich aan aan het Belgische overlegmodel. Als manager moet je flexibel genoeg zijn om je aan te passen aan de omgeving.

Hoe gebeurt het personeelsmanagement (aanwervingen, afdankingen, bonussen, pensioen) in vergelijking met dit van het hoofdkantoor?

In vergelijking met Amerika verschilt het bonussensysteem omdat werknemers in Amerika recht hebben op een winstdeelname. In Europa bestaat een *merit allowance*, dit is een som geld waaruit men kan putten om promoties en opslagen te betalen. In België zijn de indexen automatisch aangepast. Zo kreeg het personeel vorig jaar 1,55 procent opslag. In andere landen moeten de vakbonden onderhandelen om deze indexverhoging in de opslagen te rekenen. Deze opslag is hoger dan in België omdat het indexsysteem in de opslag verwerkt zit. In de salarisgraden bestaat er ook een verschil. Bij Ford Genk bestaan aparte salarisgraden voor bedienden en arbeiders. In Spanje en Duitsland heeft men één salarisgradenpakket voor arbeiders en bedienden samen.

Hangt het motiveren van mensen af van hun cultuur?

In Turkije doet een medewerker niets voordat de baas zijn goedkeuring geeft. De baas is heilig en alle bevelen worden opgevolgd. Bij Ford Genk staan de deuren van de managers altijd open, terwijl personeel in Turkije moet kloppen vooraleer ze binnengaan. In België vragen de medewerkers waarom zij iets moeten uitvoeren en waarom er een prioriteit is in het afhandelen. Turkse werknemers zijn meer afhankelijk van hun bovengeschiedte.

Zijn er vaak terugkerende fouten bij zakendoen in buitenland?

De logistieke dienst moet regelmatig dezelfde fouten corrigeren. Voor kleine onderdelen van de wagens kiest men niet altijd dezelfde toeleveranciers. Deze toeleveranciers organiseren het transport van hun fabriek tot bij Ford Genk niet zelf. Zij maken hierbij gebruik van transporteurs. Deze hebben echter niet altijd contact gehad met Ford Genk waardoor er wel eens verkeerde leveringen of andere mankementen opduiken.

Welke zijn de kansen/opportunities die ontstaan door internationale samenwerking?

Welke zijn de bedreigingen?

Door de internationale samenwerking is het mogelijk onderdelen aan te kopen tegen de goedkoopste prijs waar ook ter wereld. Hierdoor loopt Ford Genk echter ook een risico. Wanneer zich onverwachte gebeurtenissen voordoen zoals bijvoorbeeld de Tsunami, eind 2004, kan Ford Genk ook in de problemen komen. De havens waren geblokkeerd waardoor de onderdelen niet op tijd in het fabriek raakten. Dit vormde echter geen groot probleem omdat deze ramp plaatsvond in de kerstvakantie en Ford Genk toen gesloten was. Hoe verder de toeleverancier van het fabriek zit, hoe groter het transportprobleem. Om dit probleem deels op te lossen, werd in het verleden ervoor gekozen de toeleveranciers in de buurt van de productievestiging te plaatsen.

Hoe gebeurt de communicatie binnen het bedrijf, informeel of formeel? Verschilt dit met andere vestigingen?

@Ford is een maandelijks magazine dat verspreid wordt onder de werknemers. Het magazine bestaat in heel Europa en omvat een deel dat iedereen binnen Europa aanbelangt en een gedeelte over de fabriek zelf, hier dus Ford Genk. Elke *reliefarea*, dit zijn afgeschermden rustplaatsen binnen Ford Genk, is uitgerust met een FCN-installatie, *Ford Communication Network*. Dit is een TV-scherm waarop boodschappen in tekstvorm geplaatst worden. De boodschappen worden continu aangepast en handelen over nieuws in Europese vestigingen maar ook over Ford Genk. In Genk zijn er 134 TV-schermen aanwezig. Via Outlook, het emailsysteem, zijn +/- 2600 werknemers bereikbaar. Op intranet kan informatie verzameld worden zoals overuren, verlofdagen, pensioen enzovoort. Een ander communicatiemiddel is de nieuwsbrief die regelmatig verstuurd wordt. Jan Gijsen, algemeen directeur van Ford Genk, organiseert drie maal per jaar een massameeting of massa-samenkomst waarbij hij een presentatie geeft en een vragensessie houdt voor heel het personeel. In skip-level meetings zal het management maandelijks praten met personeel op de werkvloer. Het principe hierbij is dat niveaus geschrapt worden zodat het vertrouwen kan groeien. Ondernemingsraden en comités zijn ook een belangrijk communicatie-tool waarbij het management allerlei problemen overlegt. Elke dag om 13u15 hebben de vakbonden de kans om een kwartier met

het management te spreken over allerlei kleine probleempjes en krijgen zij een dagelijkse informatie. Dit wordt de DVD genoemd, de Dagelijkse Vakbonden en Directie samenkomst.

Verzamelt u wel eens informatie over cultuurverschillen om uw beslissingen beter te kunnen sturen?

In de diversiteitsraad zitten directie, vakbonden en werknemers samen en worden er ook dikwijls cultuurverschillen besproken. De personeelsmanager krijgt de mogelijkheid om naar verschillende vestigingen van Ford elders in de wereld te gaan om te kijken hoe het elders aan toe gaat, een soort benchmarking.

Doet uw bedrijf aan relatiemanagement? Zo ja, wat is de rol van culturele verschillen hierin?

Naar haar werknemers toe, viert Ford het jaren in dienst zijn: 25, 30, 35, 40 jaren. Speciale gelegenheden worden ook gevierd zoals bijvoorbeeld het jaarlijkse Sinterklaasfeest. Om de vier à vijf jaren worden familiedagen georganiseerd voor de werknemers met een rondleiding door het bedrijf en een kermis. De laatste familiedag namen 125 000 werknemers deel. Naar buiten toe worden de relaties onderhouden via de zogenaamde *community service*. Zo werkt Ford Genk samen met Ter Heide, een begeleidingscentrum voor gehandicapten en met verschillende scholen. Tijdens niet-launch periodes (geen aanloop van een nieuw model) worden er eveneens bezoeken georganiseerd voor werknemers en hun familie, politiciers, vakbonden, auto-dealers, werkgeversorganisaties (bvb. Agoria, Voka, VKW).

Merkt u iets van de globalisering? Zo ja, wat is de impact hiervan op het bedrijfsproces?

Buiten het feit dat de toeleveranciers van verder en verder komen, merken we in het bedrijfsproces vrij weinig van globalisering. Wel komen diensten alsmaar meer uit het buitenland, zoals boekhouddiensten uit India. Bepaalde *engineering* die vroeger ter plaatse gebeurde, wordt nu gecentraliseerd. Vroeger werkten Ford, Jaguar, Landrover en Volvo afzonderlijk terwijl er nu een samenwerking gebeurt inzake *engineering* maar ook inzake marketing.

In welke mate merkt u verschillen in cultuur bij internationaal zakendoen?

Onderhandelingen

Turken onderhandelen altijd, dat is ook merkbaar wanneer je als toerist naar Turkije gaat. Als een Turks manager naar België komt en je legt hem een aantal voorwaarden voor, zal hij bijvoorbeeld ook altijd proberen er meer uit te halen.

Afspraken nakomen

Engelsen zullen meteen zeggen dat ze iets in orde brengen terwijl dit meestal niet meteen gebeurt. Een Duitser zal sneller doen wat van hem gevraagd wordt. Een Fransman bespreekt heel joviaal de procedures. Zij zijn wat rationeler geworden in vergelijking met vroeger en onderhandelen op een minder stugge manier dan de Duitsers. De trend is dat we toch allemaal meer naar elkaar toe groeien wat mentaliteit betreft.

Kleding

Wat kleding betreft, is er een duidelijke trend dat het losser en meer *casual* geworden is. Een maatpak met das wordt niet meteen verwacht. Alleen de Duitsers appreciëren nog steeds een maatpak. Op die manier kunnen de werknemers zien wie de baas is.

Onmiddellijk ter zake komen in een gesprek na een korte kennismaking

De Duitsers en de Spanjaarden komen meteen *to the point*. Chinezen komen ook tamelijk vlug ter zake wanneer ze naar België komen maar treden meer in detail. Dit ligt misschien niet meteen in hun aard maar een trip van China naar België kost veel waardoor onderhandelingen toch wat vlugger dienen te gebeuren. Zij krijgen vanuit het hoofdkantoor een lijst met vragen mee en om deze allemaal beantwoord te krijgen, moet er wat vaart achter gezet worden.

Manier van beslissingneming

Binnen Ford bestaan allerlei processen die elke vestiging moet volgen dus er zijn niet meteen verschillen merkbaar.

Strikte agenda waarvan niet wordt afgeweken

Dit leunt aan bij wat hierboven al besproken is.

Eetgewoontes

Elke zakenpartner komt graag onderhandelen in Genk omdat hier een uitgebreide en lekkere keuken aanwezig is. In het bedrijfsrestaurant mogen alle personeelsleden eten. Tien jaar geleden, mocht enkel het management hier gebruik van maken. Het cafetaria bevindt zich

duidelijk gescheiden van het bedrijfsrestaurant. Desondanks van hogerhand de druk komt om dit samen te voegen als één eenheidsrestaurant, wil Ford Genk deze scheiding graag behouden.

Emoties tonen tijdens onderhandelingen

Ieren hebben de gewoonte zich snel kwaad te maken zonder kwaad te zijn. Fransen zijn eerder diplomatisch in het onderhandelen. Duitsers zijn heel direct en gedragen zich ééntonig.

Taalgebruik

Het Engels wordt gebruikt wanneer het management van verschillende vestigingen samenkomen.

Interne opbouw bedrijf: individuele kantoren of grote open ruimtes

De kantoren zijn over alle vestigingen heen hetzelfde ingedeeld. Er is geen sprake van open ruimtes, elke manager heeft zijn eigen kantoor. Voor elk niveau gelden specifieke afmetingen. Hoeveel ruimte iemand krijgt, wordt bepaald vanuit Amerika. In de nieuwere kantoren in Valencia en in Turkije heerst een ontspannen Zuiderse sfeer door de mogelijkheid om buiten te eten.

Reservatie parkingplaatsen voor directie

De managers kunnen zich dicht bij het bedrijf parkeren. De diensthoofden staan wat verder.

Houding tov gezag, verantwoordelijkheid, autoriteit, anciënniteit, afkomst, relaties, diploma, geleverde prestaties

In Duitsland worden de ingenieurs die gedoctoreerd hebben aangesproken met Herr Doktor Ingenieur. Men is er echt op de titels gesteld terwijl Belgen hierin veel lossier zijn.

Aanwerven allochtonen

Ford hanteert een aantal selectiecriteria om personeel aan te werven, deze mogen niet indruisen tegen de diversiteitsregels. Zo peilt één van de selectievragen naar het gedrag van de kandidaat als hij een werknemer uit zijn team zou betrappen op iets dat niet mag. Deze vraag is verwijderd uit de selectievragenlijst omdat dit kan verschillen naargelang de cultuur. Voor Zuiderlingen (Italianen, Spanjaarden, Grieken, Turken en Marokkanen) geldt er een sterke verbondenheid met het team waarvan zij deel uitmaken. Zij gaan niet vlug naar de supervisor stappen om iemand te verklikken. Dus op basis van het antwoord op deze vraag, mogen geen personeelsleden aangeworven worden. Ford bevoordeelt de allochtonen als er

twee mensen, waaronder een allochtoon en een autochtoon, zijn met dezelfde kennis en vaardigheden.

Openstaan voor nieuwe ideeën

Nieuwe ideeën worden gepromoot door suggestiesystemen, Ford Production System verbeterideeën en Kaizen-ideeën. De werknemers en het management moeten hier op dezelfde manier tegenover staan.

Aangaan compromissen

België en Frankrijk zijn hier kampioenen in.

Taakgerichtheid versus sociaal gerichtheid

Bij Ford Genk zijn er twee strekkingen zoals eerder aangehaald: de drijvers en de people managers. Toch is men vooral taakgericht: het productieaantal per dag moet gehaald worden wat er ook gebeurt. Als het wat beter gaat met de productie komt het sociale meer op de voorgrond.

Normen, regels en controles

Elk systeem binnen Ford heeft zijn auditsysteem: van het Ford Production System tot de diversiteitsafdeling. De audits gebeuren jaarlijks maar er moet aangetoond kunnen worden dat managers maandelijks en soms zelfs wekelijks met audits bezig zijn. Zelfs het bewakingssysteem wordt geaudit; de bewaking moet kunnen bewijzen dat ze regelmatig een rondgang maken indien er aanslagen zijn of gemeld worden vanuit Amerika. Ford Genk moet bewijzen dat het de juiste contacten heeft met rijkswacht en politie zodat ingegrepen kan worden indien nodig. Binnen de personeelsafdeling zijn diverse controles ingebouwd zoals ook in andere afdelingen; men moet bijvoorbeeld kunnen bewijzen dat mensen die pensioenen ontvangen, nog in leven zijn.

Klemtoon op cijfermateriaal bij evaluatie

Bij Ford wordt gebruik gemaakt van scorekaarten om het personeel te evalueren.

Onmiddellijke aanpak van problemen

Problemen die niet onmiddellijk aangepakt worden, moeten gerapporteerd worden. Men stelt dan een *concerncard* op waarop staat waarom het probleem niet meteen kan aangepakt worden, wat de tussentijdse maatregelen zijn en wanneer het probleem opgelost gaat worden. Om deze omslachtige rapportering te vermijden, kan men daarom beter meteen problemen aanpakken.

Conflictvermijding vs conflictoplossen

Conflicten worden vermeden door de DVD, Dagelijkse Directie en Vakbonden die samenkomen om problemen te bespreken.

Delegeren

In de *jobdescription* van Ford staat dat we elke verantwoordelijkheid tot op het laagste niveau moeten delegeren. Dit leunt aan bij het principe van *empowerment*. Op dit moment worden een aantal rapporteringsniveaus geschrapt om het delegeren te vereenvoudigen. Vroeger bestonden er 7 niveaus, nu zijn er vier.

Teamwork

Teamwork is heel belangrijk. Je moet kunnen bewijzen tijdens een audit dat je in een team werkt en binnen dat team minstens drie verschillende jobs kent. Twee keer per maand wordt een halfuur teambijeenkomst gehouden. De teams moeten weten wat hun objectieven zijn en hoever ze hiermee staan. Heel het personeel binnen Ford werkt in teams.

Bureaucratie

Voor alles wat je doet, moet je een goedkeuring krijgen. Nu het economisch niet goed gaat in de auto-industrie worden er verdere controles doorgevoerd. Zelfs voor het bestellen van stylo's moeten de nodige documenten worden opgemaakt.

Tabel 1: Historisch overzicht van globale uitbreiding

1999	More than 65 years after launching the first car specifically for the European market (the Model Y), Ford Motor Company targeted the other side of the world. In 1999 it launched the new Ford IKON, which was assembled at the company's state-of-the-art plant in Marimalai Nagar in India. The new product made Ford Motor Company the first multinational company to design a car specifically for India.
1993	Although active in Asia for many years, including Model T sales in China dating back to 1913, it was not until 1993 that Ford Motor Company finally established its first formal, modern dealerships in mainland China. Less than a year later Ford China Operations was formed for manufacture and assembly. In 1994 vehicle assembly began in India, and early in 1996 a sales and marketing office opened in Moscow to serve dealers in Russia.
1986	Looking for solid ways to branch out into other areas of the world, Ford Motor Company acquired a ten percent interest in Kia Motor Company of South Korea in July 1986. Ten years later Ford of Korea was formed, a joint venture between Ford Motor Company (with 90 percent) and Kia Motor Company (with 10 percent) to distribute cars, minivans, and sports

	utility vehicles to dealers in South Korea.
1970	Henry Ford II's perception of the growing overseas market for Ford Motor Company vehicles led to the creation of several new divisions in the 1970s. Ford Asia-Pacific, Inc., headquartered in Melbourne, Australia, was founded in 1970, while Ford Latin America was formed in Mexico City in 1974. Soon after, in 1975, Ford Mideast and Africa, Inc., was established, headquartered in Dearborn, Michigan
1967	Over the years Ford Motor Company expanded its operations into the most remote corners of the world. In 1967 the company established Ford of Europe to coordinate car and truck manufacturing and sales in both Europe and Africa. In 1970 Asia-Pacific Auto Operations was created to manage the growing business in that part of the world.
1949	Never a leader to sit still for long, Henry Ford II spent the months of February and March in 1949 traveling around Europe, reviewing the effects of the war on the automotive industry, evaluating Ford Motor Company's position on the continent, and exploring new opportunities. His experience helped direct the company's European expansion in the following years, which was frequently ahead of the competition.
1928	By the late 1920s, Ford Motor Company was well established in Europe, with both production and sales operations across the continent and Great-Britain. It seemed a sensible time to get a little more organized, so Ford Motor Company Ltd. was formed in 1928 to better manage the company's western European activities.
1926	The city of Berlin saw the first model Ts assembled in Germany, the cars rolled off the assembly line only eight days after the parts depot and assembly operation were set up in 1926. A few years later, in 1930, Henry Ford traveled to Germany to lay the foundation stone for the Cologne plant, a 68 acre site that became one of Ford Motor Company's most important European facilities.
1925	Ford Japan was formed in Yokohama, Japan, in 1925, twenty years after Ford Motor Company exported its first vehicle to the country. Ford Japan implemented the company's first assembly line in Asia, assembling about 10 000 vehicles a year with imported components through the 1920s and '30s and making Ford the country's leading auto producer at the time. Company operations ceased in Japan around World War II and started up again in the mid 1970s with brisk business importing Ford vehicles from the US and Europe, which continues today.
1913	The Model T quickly proved itself a global car, reaching the farthest corners of the world within just a few years of its 1908 debut. In 1913 Ford Motor Company signed contracts to sell the Model T in China, Indonesia, Siam, and the Dutch East Indies.
1911	For its first eight years Ford Motor Company production kept to North America. All that changed in October 1911 with the first overseas assembly plant, in Manchester, England. In 1916 the company opened a plant in Buenos Aires, Argentina, which became the first automotive assembly plant in Latin America.

1908	In the year it was founded, 1903, Ford Motor Company was already exporting cars to Great Britain. It opened its first overseas sales branch in Paris in October 1908, just in time to start introducing Europe to the Model T. Within ten years of its founding, the company was selling cars throughout Europe, South America and Asia.
1904	Barely more than a year after its founding, Ford Motor Company took its first global step: in August 1904 Ford Motor Company of Canada opened for business in Ontario. Production began in 1905, resulting in the company's first foreign-made cars.
16 Juni 1903	Henry Ford and 11 investors signed articles of incorporation with the state of Michigan, US, for Ford Motor Company, which had been started with just \$28 000 in capital. A little more than a month later the company sold its first car to a doctor in Detroit, and the investors began to see promising prospects in their new venture.

Bron: www.ford.com

BIJLAGE 11: Praktische tips voor een globaal manager

- Wordt de best geïnformeerde persoon over globalisering die u kent
- Gebruik alle beschikbare technologie, zodat u globaal kunt communiceren
- Blijf op de hoogte van de nieuwste technologieën
- Wees voorbereid op plotse en snelle veranderingen
- Zoek uit wat de plannen van uw bedrijf zijn voor globale ontwikkeling
- Ga na wat het globale potentieel van uw bedrijf is
- Zorg ervoor dat uw managementteam eenzelfde globale visie heeft
- Bekijk hoe uw bedrijf zijn globale doelstellingen wil realiseren en welke hinderpalen in de weg staan
- Stel vragen bij al uw huidige meningen over zakendoen
- Ga op zoek naar kansen op nichemarkten
- Vergelijk uw bedrijf met de concurrenten
- Onderzoek ieder aspect van uw activiteiten
- Getalenteerd personeel is onmisbaar voor globaal succes
- Vergelijk, onderzoek en klasseer uw bedrijf tegenover zijn globale concurrenten
- Sta open voor advies van managers met meer globale ervaring
- Leer bij over andere culturen en levensstijlen
- Geloof in uw capaciteiten, maar sta open voor verandering
- Geef anderen het voorbeeld inzake zelfontwikkeling
- Zoek iemand met internationale ervaring om uw rolmodel te zijn
- Laat uw baas weten dat u ertoe bereid bent een buitenlandse opdracht te aanvaarden
- Stel een carrièreplan op en probeer het uit te voeren
- Maak van blijvend leren uit topprioriteit
- Vergelijk uw thuiscultuur en uw gastcultuur niet steeds met elkaar
- Wees eerlijk met uzelf over uw eventuele angst
- Pas u aan, maar maak duidelijk welke grens u niet wilt overschrijden
- Beschouw interculturele interactie als onderdeel van een leerproces
- Experimenteer met nieuwe routines en rituelen
- Ken uw culturele gewoonten en vooroordelen
- Blijf ruimdenkend, flexibel en leerbereid, zelfs als anderen dat niet blijken te zijn

- Begin met inzicht in en eerlijk zijn met uzelf
- Leer zoveel mogelijk over andere culturen
- Maak kennis met mensen uit andere culturen
- Besef dat niet alle culturen dezelfde zijn
- Inspireer anderen om andere culturen te bestuderen
- Beschouw ieder cultuurmodel als een veralgemening, niet als een vast iets
- Zoek de middenweg tussen uzelf blijven en u aan anderen aanpassen
- Respecteer en gebruik de formaliteiten die eigen zijn in uw gastcultuur
- Wees bereid buiten het vertrouwde terrein van uw eigen cultuur en gewoonten te werken
- Ontwikkel een strategie om aan sterke wereldwijde relaties te bouwen
- Leer producten van uw bedrijf op dezelfde manier te bekijken als uw uiteenlopende klanten doen
- Denk terug aan andere dingen waaraan u zich reeds aanpaste
- Vraag iemand om commentaar te geven op uw gedrag
- Probeer bescheiden doelstellingen te realiseren
- Vraag u af : 'interpreteer ik dit gedrag correct?'
- Bekijk welke communicatiekanalen uw collega's verkiezen en gebruik die
- Houd uw contactpersonen in het globale netwerk bij
- Het bouwen aan relaties is een plezier, geen last
- Onderhoud het contact met uw collega's, wacht niet tot het moet
- Creëer de omstandigheden voor een open, interculturele dialoog
- Controleer altijd of iedereen alles goed begrijpt
- Luider praten helpt niet om iets beter te begrijpen
- Uw bedoeling moet zijn iets uit communicatie te leren, niet ze onder controle te houden
- Leef u in de behoeften en verlangens van buitenlandse collega's in
- Vraag u altijd af of uw lichaamstaal de discussie bevordert of in de weg staat
- Sta open voor een probleem, ook als het in strijd lijkt met uw waarden
- Mijd controversiële onderwerpen in het begin van een relatie
- Behoud uw gevoel voor humor, maar vergeet uw grappen

- Laat uw interpretaties voorlopig zijn tot ze worden bevestigd
- Weet wat uw morele waarden zijn en houd u er ook aan
- Zorg ervoor dat uw bedrijf ethische richtlijnen heeft
- Bekijk voorbeelden van vroegere ethische dilemma's
- Goede ethiek leidt tot goed zakendoen
- Éen leiderschapsstijl volstaat niet voor alle omstandigheden
- Zoek een evenwicht tussen werk en relaties, en word een efficiënt leider
- Kweek leiders op alle niveaus van uw zaak
- Zoek iemand die uw leiderschapsmentor kan zijn
- Weet welke factoren die iemand motiveren, kunnen veranderen
- Onthoud dat geld niet voor iedereen de grootste motivatie is: familie kan prioritair zijn
- Vind de juiste motivatie voor iedere cultuur en persoonlijkheid
- Observeer hoe andere mensen in een cultuur feedback geven
- Vermijd dat u iemand in verlegenheid brengt
- Zorg ervoor dat uw publiek bij een presentatie de kern van uw boodschap goed begrijpt
- Maak duidelijk wat u aanvaardt en wat u wilt toelaten
- Pauzeer even als u in een patsituatie bent beland
- Denk grondig na voordat u uw gewone aanpak van conflicten toepast
- Stem uw strategie af op de context
- Verwar emoties niet met vijandigheid
- Heb duidelijke ideeën over hoe uw globaal team kan samenwerken
- Wees positief ingesteld over wat uw globaal team kan
- Zorg dat ieder teamlid zich gewaardeerd weet
- Zorg ervoor dat uw globaal team efficiënt ideeën en informatie kan delen
- Weet wat uw eigen culturele verwachtingen van teamwerk zijn
- Bekijk hoe teamwerkstijlen elkaar kunnen aanvullen
- Houd werken en relaties in evenwicht
- Zet verschillen om in een grotere creativiteit
- Wees flexibel in uw verwachtingen van de bijdragen van teamleden

- Leg een database aan van goede globale teamspelers
- Geef uw globaal team een doel en begeleid het
- Beschouw teamverschillen als positieve aspecten, niet als een last
- Aanvaard conflicten in uw team als een weg naar meer begrip en grondigere kennis
- Wees een rolmodel voor openheid, dan zal uw team van zijn kant ook eerlijk zijn tegenover u
- Verminder de onzekerheid in uw team, zonder al te veel te sturen
- Tolereer geen tekenen van zelfgenoegzaamheid
- Breng verschillen aan het oppervlak, zodat ze kunnen worden aangepakt
- Handel uit overtuiging, niet uit gewoonte
- Compenseer diverse meningen met een gemeenschappelijke teamcultuur
- Concentreer u op luisteren en communiceren
- Respecteer de waarden en cultuur van individuele teamleden, maar laat hen werken als een team
- Houd uw e-mails terzake, maar met gevoel voor humor
- Wees u altijd bewust van culturele verschillen
- Bevestig schriftelijk uw mondelinge afspraken

Bron: Brake 2003: 6-64