

Culturele verschillen in de commerciële onderhandelingen tussen Vlaamse en Turkse bedrijven

Niels VALKENBORGH

promotor :
Prof. dr. Willy CLIJSTERS

Voorwoord

Deze eindverhandeling kadert in mijn opleiding Master Handelsingenieur, major Internationaal Zakenwezen aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt.

Reeds lang ben ik geboeid door de verschillen tussen mensen en culturen. Deze internationale interesse werd nog versterkt door mijn Erasmusprogramma in Finland. Het ligt dan ook voor de hand waarom ik voorliggend onderwerp van onderzoek gekozen heb.

In het begin van dit werkstuk zou ik mijn speciale dank willen uitdrukken aan prof. dr. W. Clijsters voor zijn steun en deskundige hulp bij de realisatie van deze eindverhandeling. Dank voor zijn tijd, de snelle feedback over de bevindingen, de inhoudelijke suggesties en de tekstuele aanpassingen.

Daarnaast ook speciale woorden van dank aan de bevoorrechte getuigen die hebben willen meewerken aan deze studie. Zij hebben kostbare tijd vrijgemaakt om mij te laten delen in hun rijke professionele ervaringen. Zonder hen zou dit werkstuk niet geworden zijn wat het nu is.

Niels Valkenborgh
Diepenbeek, 2008

Samenvatting

In de huidige economische situatie is het cruciaal dat bedrijven goede contacten leggen met klanten en leveranciers uit andere regio's en landen en deze optimaal onderhouden. Om dit te realiseren moeten managers zich bewust zijn van de culturele verschillen die er bestaan tussen hen en hun partners. Door deze goed te kennen en hiermee gepast om te gaan, kunnen onnodige problemen en misverstanden voor, tijdens en na onderhandelingen vermeden worden. Zo kunnen goede relaties met de tegenpartij resulteren in een competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten.

In deze eindverhandeling worden de culturele verschillen in het commercieel onderhandelen tussen Vlaamse en Turkse bedrijven bestudeerd. Dit zijn twee erg verschillende regio's met duidelijke verschillen in bedrijfscultuur. Dit werkstuk kan dienen als initiatie voor Vlaamse managers die handel willen drijven met Turkse partners. Ten slotte wordt er ingegaan op de mogelijke toetreding van Turkije tot de Europese Unie en de pro's en contra's hiervan.

Deze eindverhandeling kan worden opgesplitst in verschillende delen. Vooreerst wordt de huidige situatie van Turkije en de Europese Unie geschetst. Daarbij wordt de keuze van dit onderwerp gemotiveerd.

In het tweede hoofdstuk wordt het probleem geschetst en wordt de centrale onderzoeksvraag uitgeschreven. Vervolgens wordt de gekozen onderzoeksmethode verantwoord en het onderzoeksproces besproken. Het onderzoek naar de culturele verschillen is tweeledig: een literatuuronderzoek aangevuld met een bevraging van bevoorrechte getuigen.

Vooraleer het eigenlijke onderzoek van start kan gaan, worden in het volgende hoofdstuk de belangrijkste begrippen gedefinieerd. Hierbij wordt vooral aandacht geschonken aan cultuur, interculturele communicatie, Vlaamse en Turkse bedrijven en commerciële onderhandelingen. Dan kan het echte onderzoek beginnen.

Het eerste deel ervan, de literatuurstudie, wordt behandeld in hoofdstuk 4. Dit literatuuronderzoek is gebaseerd op de werken van specialisten ter zake als vader en zoon Hofstede en Trompenaars. In hun werken uit 2006, respectievelijk 2004, ontleden

ze culturele verschillen aan de hand van verschillende dimensies. Deze worden uitvoerig besproken en de onderlinge verbanden worden onderzocht.

Met de resultaten van het literatuuronderzoek is vervolgens een vragenlijst opgesteld voor de bevoorrechte getuigen. Dit praktijkonderzoek is het voorwerp van het vijfde hoofdstuk. Twaalf getuigen uit het bedrijfsleven en er buiten, zowel het Vlaamse als het Turkse, hebben meegeholpen aan deze studie met hun deskundige visie over het onderwerp. Deze bevraging is zowel via face-to-face interview als via elektronisch contact verlopen. De bevindingen zijn samengebundeld en ten slotte vergeleken met voorafgaand onderzoek uit 2005.

Vervolgens zijn uit de resultaten van zowel literatuur- als praktijkstudie tips voortgevloeid die Vlaamse managers kunnen helpen bij hun contacten met Turkse collega's. Zo worden er enerzijds aanbevelingen gegeven voor de voorbereiding van de onderhandelingen. Dit gaat over de perceptie van Turken, het marktonderzoek en het vestigen in Turkije. Anderzijds wordt er ook advies gegeven, nuttig tijdens de eigenlijke onderhandeling. Suggesties rond afspraken, kleding, gespreksonderwerpen, onderhandelen, begroeting en aanspreking, zakengeschenk en zakendiner worden behandeld.

Een laatste hoofdstuk is gewijd aan de toetreding van Turkije tot de Europese Unie. In dit verband is het nuttig de rijke geschiedenis van Turkije te bestuderen. Veel van deze historische gebeurtenissen hebben nu nog hun effect op het Turkse zakenleven en het leven in het algemeen. Ook in het proces van de mogelijke toetreding tot de EU kunnen feiten uit het verleden niet opzij gezet worden. Langs de ene kant worden argumenten voor de toetreding aangehaald, waarbij zowel Turkije en de Unie beter worden. Daarnaast zijn er ook redenen waarom Turkije niet mag/wil toetreden. Het land bezit grote rijkdommen, veel energie en demografisch potentieel en zal dus een belangrijke invloed hebben op de toekomst van de Europese Unie.

Tijdens het realiseren van dit werkstuk heb ik zeer veel kennis opgedaan op verschillende gebieden. Ik heb mij gerealiseerd dat de culturele verschillen tussen verschillende regio's niet te onderschatten zijn en dat het heel belangrijk is deze te kennen. Daarnaast heb ik ook meer inzicht verworven in de bedrijven en hun functies tijdens de gesprekken met de bevoorrechte getuigen. Ook de relaties die deze bedrijven onderhouden en de manier

waarop hebben mij enorm aangesproken. Ten slotte heb ik inzicht gekregen in de positie van zowel Turkije als de EU tegenover de mogelijke toetreding. Ik heb ondervonden dat de toetreding van het land tot de Unie niet van een leien dakje loopt en dat er nog veel toegevingen zullen moeten gedaan worden. Belangrijk hierbij is ook dat er wordt rekening gehouden met de culturele verschillen tussen beide regio's.

INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	- 2 -
SAMENVATTING	- 3 -
INHOUDSTAFEL	- 6 -
LIJST VAN FIGUREN	- 9 -
1 INLEIDING	- 10 -
1.1 SITUERING	- 10 -
1.2 PERSOONLIJKE INTERESSE.....	- 11 -
2 ONDERZOEKSMETHODE	- 12 -
2.1 PROBLEEMSTELLING	- 12 -
2.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	- 16 -
2.3 UITVOERING VAN HET ONDERZOEK.....	- 16 -
2.3.1 <i>Verantwoording van de onderzoeksmethode</i>	- 16 -
2.3.2 <i>Onderzoeksproces</i>	- 18 -
3 TERMINOLOGISCH KADER EN CONCEPTDEFINIËRING	- 20 -
3.1 CULTUUR.....	- 20 -
3.2 INTERCULTURELE COMMUNICATIE.....	- 21 -
3.3 VLAAMSE BEDRIJVEN	- 22 -
3.4 TURKSE BEDRIJVEN.....	- 25 -
3.5 COMMERCIEËLE ONDERHANDELINGEN	- 27 -
4 LITERATUURONDERZOEK	- 29 -
4.1 UITINGEN VAN CULTUUR VOLGENS GEERT EN GERT JAN HOFSTEDE	- 29 -
4.2 DE LAGEN VAN CULTUUR VOLGENS TROMPENAARS	- 31 -
4.3 DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN VOLGENS HOFSTEDE	- 32 -
4.3.1 <i>Machtsafstand</i>	- 33 -
4.3.2 <i>Individualisme versus collectivisme</i>	- 34 -
4.3.3 <i>Masculiniteit versus femininiteit</i>	- 34 -
4.3.4 <i>Onzekerheidsvermijding</i>	- 35 -
4.3.5 <i>Lange- versus kortetermijngerichtheid</i>	- 35 -

4.4	BASIS VAN CULTUURVERSCHILLEN VOLGENS TROMPENAARS	- 36 -
4.4.1	<i>Menselijke relaties</i>	- 36 -
4.4.1.1	<i>Universalisme versus particularisme</i>	- 36 -
4.4.1.2	<i>Individualisme versus communitarisme</i>	- 37 -
4.4.1.3	<i>Neutraliteit versus emotionaliteit</i>	- 38 -
4.4.1.4	<i>Specificiteit versus diffusiteit</i>	- 39 -
4.4.1.5	<i>Prestatiegerichtheid versus toeschrijvingsgerichtheid</i>	- 39 -
4.4.2	<i>Tijd</i>	- 40 -
4.4.3	<i>Natuurlijke omgeving</i>	- 40 -
4.5	VERBANDEN TUSSEN DIMENSIES VAN G. & G.J. HOFSTEDE EN F. TROMPENAARS	- 42 -

5 BEVRAGING BEVOORRECHTE GETUIGEN- 43 -

5.1	VOORSTELLING BEVOORRECHTE GETUIGEN.....	- 45 -
5.1.1	<i>Balta Groep</i>	- 45 -
5.1.2	<i>Bekaert</i>	- 45 -
5.1.3	<i>Centrum Transport</i>	- 46 -
5.1.4	<i>Dalga Trans</i>	- 47 -
5.1.5	<i>Deceuninck</i>	- 48 -
5.1.6	<i>Ford</i>	- 49 -
5.1.7	<i>Nitto Europe</i>	- 50 -
5.1.8	<i>Moda Gezi</i>	- 51 -
5.1.9	<i>Visys NV</i>	- 51 -
5.1.10	<i>Hakan Bayran</i>	- 53 -
5.1.11	<i>Selahattin Koçak</i>	- 54 -
5.1.12	<i>Katharina Desmet</i>	- 54 -
5.2	BESPREKING VAN DE RESULTATEN.....	- 56 -
5.2.1	<i>Machtsafstand</i>	- 57 -
5.2.2	<i>Individualisme versus collectivisme en communitarisme</i>	- 58 -
5.2.3	<i>Masculiniteit versus femininiteit</i>	- 60 -
5.2.4	<i>Onzekerheidsvermijding</i>	- 60 -
5.2.5	<i>Lange- versus kortetermijngerichtheid</i>	- 62 -
5.2.6	<i>Universalisme versus particularisme</i>	- 62 -
5.2.7	<i>Neutraliteit versus emotionaliteit</i>	- 63 -
5.2.8	<i>Specificiteit versus diffusiteit</i>	- 64 -
5.2.9	<i>Prestatiegerichtheid versus toeschrijvingsgerichtheid</i>	- 66 -
5.2.10	<i>Beleving van de tijd</i>	- 66 -
5.2.11	<i>Beleving van de omgeving</i>	- 68 -
5.2.12	<i>Rol van het zakengeschenk</i>	- 68 -
5.2.13	<i>Rol van het zakendiner</i>	- 70 -
5.3	VERSCHILLEN MET VOORGAAND ONDERZOEK: H. TASKIN (2005)	- 71 -
5.3.1	<i>Voorstelling van de studie</i>	- 71 -
5.3.2	<i>Verschillen tussen de studies</i>	- 71 -

6 TIPS VOOR VLAAMSE ONDERHANDELAARS- 73 -

6.1	VÓÓR DE ONDERHANDELINGEN	- 73 -
6.2	DE EIGENLIJKE ONDERHANDELING.....	- 74 -

7	TURKIJE EN DE TOETREDING TOT EUROPESE UNIE	- 78 -
7.1	GESCHIEDENIS VAN TURKIJE.....	- 78 -
7.2	ARGUMENTEN VOOR DE TOETREDING	- 81 -
7.3	ARGUMENTEN TEGEN DE TOETREDING	- 82 -
7.4	DE TOEKOMST.....	- 82 -
8	BESLUIT.....	- 84 -
	BIBLIOGRAFIE.....	- 86 -
	SITOGRAFIE	- 88 -
	BIJLAGEN	- 90 -

Lijst van figuren

FIGUUR 2.1 EXPORT-IMPORT VLAANDEREN-TURKIJE	- 13 -
FIGUUR 2.2 HANDEL VLAANDEREN-TURKIJE.....	- 13 -
FIGUUR 2.3 BUITENLANDSE INVESTERINGEN IN TURKIJE IN 2005 EN 2006	- 14 -
FIGUUR 3.1 DRIE NIVEAUS VAN MENTALE PROGRAMMERING	- 21 -
FIGUUR 3.2 VLAANDEREN	- 23 -
FIGUUR 3.3 EVOLUTIE VAN DE VLAAMSE HANDEL (IN MILJARD EURO)	- 24 -
FIGUUR 3.4 EXTRACOMMUNAUTAIRE VERDELING VLAAMSE UITVOER IN 2006 (IN % VAN TOTAAL) .	- 25 -
FIGUUR 3.5 TURKIJE	- 26 -
FIGUUR 4.1 HET UI-DIAGRAM: CULTUURUITINGEN VAN OPPERVLAKKIG NAAR DIEP.....	- 30 -
FIGUUR 4.2 EEN MODEL VAN CULTUUR VOLGENS TROMPENAARS.....	- 31 -
FIGUUR 7.1 HET OTTOMAANSE RIJK IN 1580	- 78 -

1 Inleiding

1.1 Situering

7 februari 1992, het verdrag van Maastricht tot oprichting van de Europese Unie wordt ondertekend. Momenteel bestaat de EU uit 27 landen en 496 000 000 inwoners. Sinds 2005 wordt ook met Turkije onderhandeld over zijn intrede in deze Unie. Velen zien de mogelijke toetreding van dit land als een bedreiging van de tot hiertoe grotendeels homogene 'westerse', christelijke samenleving, waardoor de Unie in één klap zes nieuwe overwegend islamitische buurlanden erbij krijgt, waaronder Iran, Irak en Syrië. Daarnaast is meer dan 95% van de 75,2 miljoen Turken aanhanger van de islam en wordt het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens er niet nageleefd (Europa, online, 2007).

Toch zijn er ongetwijfeld ook voordelen verbonden aan de toetreding van Turkije tot de Europese Unie. Het land is geografisch gelegen tussen Europa, het Midden-Oosten en Azië en kan zo een brug vormen tussen de twee continenten. Deze ligging is zeer belangrijk voor de uitbreidende EU-handel met een grootmacht als China en met andere Aziatische landen. Ook kan Turkije een voorbeeldrol vervullen als relatief modern islamitisch land. Zijn toetreding zou dan kunnen aantonen dat Europa niet zo anti-islamitisch is als wel lijkt.

Verdere onderhandelingen moeten uitwijzen of Turkije al dan niet kan toetreden tot de EU. Toch is het zeker dat Turkije, als 'westers'-moderniserend land, in de toekomst een belangrijke rol zal spelen in de handel met de Europese landen. Voor Vlaamse ondernemingen die er reeds contacten hebben of die in de toekomst willen onderhandelen met Turkse ondernemingen, is het essentieel de verschillen te zien tussen Vlaanderen en Turkije (Hofstede & Hofstede, 2006: 18). Vaak mislukken belangrijke commerciële onderhandelingen door een gebrek aan kennis van de handelspartner. Het is de opdracht van een goed zakenman de cultuur in de brede zin van het woord en de gewoonten van Turkse collega's te kennen en er gepast mee om te gaan om zo commerciële onderhandelingen zoveel mogelijk slaagkans te geven.

In deze eindverhandeling wil ik zoeken naar de culturele verschillen die zich manifesteren in commerciële onderhandelingen tussen Vlaamse en Turkse zakenpartners. Ik zal ook nagaan wat er soms fout loopt en hoe bedrijven hierop kunnen anticiperen. Voorts probeer ik tips te formuleren om Vlaams-Turkse onderhandelingen de beste kans op slagen te bieden. Tenslotte worden de voordelen en de uitdagingen van de mogelijke toetreding van Turkije tot de EU besproken.

1.2 Persoonlijke interesse

Als student Handelsingenieur heb ik in het eerste semester van mijn tweede cyclus de mogelijkheid gekregen om aan een Erasmusprogramma deel te nemen. Ik heb vier maanden gestudeerd aan de Universiteit van Vaasa in Finland. Daar heb ik heel wat contacten opgebouwd met studenten uit heel Europa en zelfs van erbuiten. Na mijn Fins programma heb ik de afstudeerrichting Internationaal Zakenwezen gekozen. Zo heb ik de vorige academiejaren vaak kennis gemaakt met aspecten van de internationale commerciële wereld in vakken als 'Internationaal Financieel Management', 'Internationale Economie en Handelspolitiek', 'Internationale Economie en Europese Integratie' en 'Geschiedenis van de Internationale Betrekkingen'. Hierdoor werd mijn interesse meer en meer gewekt voor internationale economische relaties. Dit is ook de hoofdreden van de keuze van het onderwerp van dit werkstuk. Het is ongetwijfeld een boeiend avontuur om de culturele verschillen te ontdekken tussen twee zo verschillende culturen als de Vlaamse en de Turkse.

Verder is de toetreding van Turkije tot de Europese Unie een actueel onderwerp. Dit thema komt regelmatig in de media. Deze nieuwe uitbreiding zou een belangrijke verruiming van de EU betekenen. De Europese economie evolueert snel naar een mondiale economie: kennis van verschillen in culturen en er gepast mee omgaan, worden cruciaal. De ontdekking van deze andere maatschappij, de Turkse, met haar grote culturele eigenheid en de vergelijking ervan met de onze, lijkt daarom ook een uiterst boeiende opdracht.

2 Onderzoeksmethode

Dit tweede hoofdstuk behandelt de onderzoeksmethode. Eerst en vooral wordt het praktijkprobleem verduidelijkt en worden de onderzoeksdoelen geformuleerd. Wat wordt er juist onderzocht en welke resultaten worden nagestreefd? Daarbij wordt er in eerste instantie gerefereerd naar en gebruik gemaakt van vorig onderzoek. Via deze weg wordt de centrale onderzoeksvraag bekomen. Ten slotte wordt de uitvoering van het onderzoek beschreven en de gekozen onderzoeksmethode verantwoord.

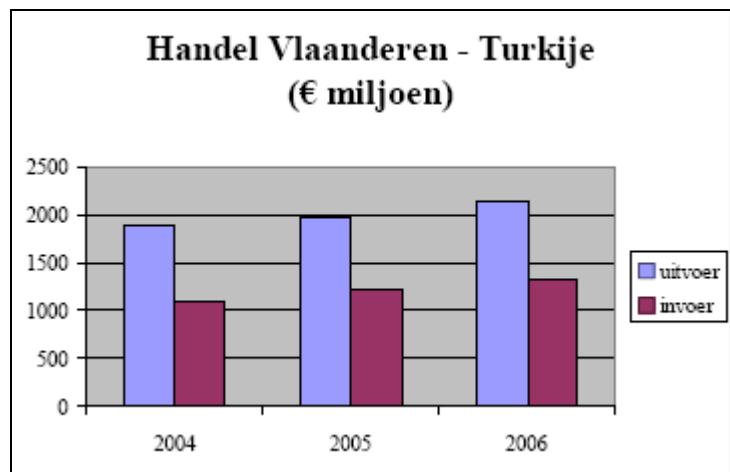
2.1 Probleemstelling

De hedendaagse economie is competitiever en harder dan ooit. Niet alleen de vele overnames, mergers, superwinsten van bedrijven en zelfs toplonen voor managers, maar ook de talloze faillissementen en frauduleuze praktijken getuigen hiervan. Het voornaamste doel van Westerse bedrijven is hun aandeelhouders tevreden te stellen en daarom grote winsten te boeken (Butler, 2000: 8). Om deze doelen te bereiken, moeten managers optimale relaties onderhouden met hun klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Het is dan ook een 'must' met hen goede contacten op te bouwen en te onderhouden.

Turkije is in de huidige economie een zeer belangrijke speler voor Vlaanderen. Vlaanderen exporteerde in 2006 voor bijna € 2 134 miljoen naar Turkije, of een stijging met net geen 8% in vergelijking met 2005. Zonder echt spectaculair te groeien, staat Turkije op de 16^{de} plaats van Vlaamse exportbestemmingen (FIT, online, 2008). Op de website van Flanders Investment & Trade (2008) lezen we tevens: "Turkije is ongetwijfeld een van de belangrijkste groeiemarkten voor de nabije toekomst. Een vaak gehoorde uitspraak van Vlaamse zakenlui die er zaken doen is: "Men wil vooruit!" De industrie expandeert in sectoren als automobiel, textiel, en voeding, met grote aandacht voor kwaliteit en innovatie. Kansen liggen bij toelevering aan exportgerichte en groeiende sectoren: technologie, industriële inputs en vernieuwende producten."

In € miljoen	Export	Var in %	Import	Var in %	Handels balans
2004	1.893,0		1.108,0		+ 785,0
2005	1.980,3	4,62	1.223,9	10,46	+ 756,4
2006	2.133,9	7,75	1.327,6	8,48	+ 806,2

Figuur 2.1 Export-import Vlaanderen-Turkije



Figuur 2.2 Handel Vlaanderen-Turkije

Zoals op figuren 2.1 en 2.2 te zien is, bedroeg het handelsoverschot van Vlaanderen in 2006 in totaal ruim € 806 miljoen. De export naar Turkije bedraagt 1,20% van de totale Vlaamse export (FIT, online, 2008). Verdere informatie wijst ons op het belang van Turkije als zakenpartner in de volgende jaren. Tijdens het eerste kwartaal van 2007 was er al een toename van bijna 18%, waardoor Turkije is opgeklommen naar de 15^{de} plaats. Het aandeel in de totale uitvoer is vrij sterk gestegen tot 1,28%. Deze stijgende export resulteert in meer handelsbetrekkingen tussen Vlaamse en Turkse bedrijven.

De stijging van de invoer uit Turkije loopt ongeveer gelijk met de uitvoer. In 2006 importeerde Vlaanderen voor meer dan € 1,3 miljard uit Turkije, dit betekent een stijging met meer dan 8% in vergelijking met 2005. Zo neemt Turkije een 19^{de} plaats in als leverancier van Vlaanderen, met een aandeel van 0,73% van de totale Vlaamse invoer. En deze trend blijft zich voortzetten. De eerste drie maanden van 2007 is de invoer uit Turkije met bijna 20% toegenomen, waardoor het aandeel fors is gestegen tot 0,86% van de totale Vlaamse invoer.

Voorts zien we in onderstaande tabel dat België in 2006 op één na het meest geïnvesteerd heeft in Turkije (FIT, online, 2008). De hoofdreden hiervoor is dat Dexia de Turkse Denizbank heeft overgenomen. Het is duidelijk dat de goede relatie met België van groot belang is voor het doen dalen van de hoge werkloosheid (9,7% in 2007) in hun land.

2005			2006				
	FDI Inflows (million USD)	Share (%)		FDI Inflows (million USD)	Share (%)		
1	France	2,107	24.8	1	Netherlands	5,171	29.0
2	UAE	1,625	19.2	2	Belgium	3,456	19.4
3	Russia	1,605	18.9	3	Greece	2,787	15.6
4	Belgium	1,088	12.8	4	UAE	1,548	8.7
5	Italy	692	8.2	5	Austria	1,108	6.2
6	Germany	391	4.6	6	UK	883	5.0
7	Netherlands	381	4.5	7	USA	693	3.9
8	UK	165	1.9	8	France	444	2.5
9	USA	88	1.0	9	Germany	366	2.1
10	Spain	66	0.8	10	Luxemburg	246	1.4
	Other	272	3.2		Other	1,115	6.3
	Total	8,480	100.0		Total	17,817	100.0

Source: Central Bank of Turkey

Figuur 2.3 Buitenlandse investeringen in Turkije in 2005 en 2006

Op basis van de cijfergegevens en de grafiek kan dus duidelijk gesteld worden dat de handel tussen Turkije en Vlaanderen in stijgende lijn gaat.

Niet alleen het economische potentieel, maar ook de geografische ligging van Turkije is van uitermate groot belang. Het land vormt een brug tussen Europa, het Midden-Oosten en Azië en is zo voor Westerse bedrijven een ideale toegangspoort tot nieuwe markten. Door in Turkije voet aan de grond te krijgen zal een bedrijf makkelijker toegang krijgen tot deze verre markten in het Midden-Oosten en Azië.

Om deze redenen is het dus belangrijk dat een bedrijf dat relaties heeft met Turkije, deze ook optimaal houdt. Zeker met een land dat zo verschillend is als Turkije zijn communicatie en onderhandelingen niet eenvoudig. Veel kan fout lopen doordat onderhandelaars zich niet of te weinig hebben geïnformeerd over de gewoonten, de denkwijze en de cultuur van de tegenpartij.

Vlaamse managers moeten zich bewust zijn van de verschillen tussen hun 'cultuur' en die van hun Turkse collega's. De studie van H. Taskin (2005) over ditzelfde probleem, deed diverse vaststellingen. Interessant is het na te gaan of er zich ondertussen evoluties voordeden in bedrijfscultuur tussen Vlaanderen en Turkije. Immers, Turkije maakt meer en meer werk van zijn toetreding tot de EU. Daarenboven is het land herhaaldelijk in het (politieke) nieuws geweest, ondermeer in verband met de moeilijke verkiezing van een nieuwe president en de hoofddoekenkwestie. Ook de recente inval in Irak en de strijd tegen de Koerden zijn actuele aangelegenheden, die Turkije in een slecht daglicht stellen. De Turken trachten nu hun imago op te frissen om hun relaties met de andere Europese landen terug te verbeteren (Balci, 2007: 15).

2.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag kan als volgt geformuleerd worden:

Welk zijn de culturele verschillen die een invloed hebben op commerciële onderhandelingen tussen Vlaamse en Turkse bedrijven?

Vertrekkend van het antwoord op deze onderzoeksvraag, zullen ook enkele tips geformuleerd worden voor Vlaamse managers die contacten willen aanknopen of al hebben met Turkse bedrijven. Op die manier kunnen ze zich beter voorbereiden op commerciële onderhandelingen, waardoor deze meer kans op slagen kunnen hebben.

Dit werkstuk omvat eerst een kort theoriegericht onderzoek, waarna het wordt aangevuld met praktijkonderzoek. Dit wordt hierna verder verduidelijkt.

2.3 Uitvoering van het onderzoek

De probleemstelling en de centrale onderzoeksvraag werden hiervoor besproken. Nu kan het eigenlijke onderzoek van start gaan. In dit deel van de onderzoeksuitvoering zal eerst de onderzoeksmethode verantwoord worden, waarna het onderzoeksproces in detail beschreven wordt.

2.3.1 Verantwoording van de onderzoeksmethode

Een wetenschappelijk onderzoek kan gevoerd worden met behulp van velerlei technieken, zoals beschreven in de syllabus 'Methoden van Onderzoek en Rapportering 2' (Broeckmans, 2004). In dit deel zal een verantwoording gegeven worden waarom literatuurstudie en bevraging van bevoorrechte getuigen het meest aangewezen zijn voor dit onderzoek en de andere methodes eerder minder of totaal ongeschikt zijn.

Eerst en vooral kan er gekozen worden voor een literatuurstudie. Een literatuurstudie is altijd nuttig en zelfs noodzakelijk want ze vat samen wat reeds over het onderwerp gekend is. Ze formuleert een antwoord op de onderzoeksvraag door het uitpluizen van vroeger onderzoek, verricht door anderen. Het literatuuronderzoek dat hier wordt gevoerd, omvat primaire bronnen, zoals wetenschappelijke boeken en secundaire bronnen, waaronder handboeken en kranten.

Naast literatuuronderzoek kan er ook een praktijkonderzoek gevoerd worden. Een eerste methode hierbij is een experiment. Het onderzoekt een oorzaak-gevolg relatie. Er worden meerdere gelijke groepen uit de populatie geselecteerd, die in verschillende condities geobserveerd worden. Deze methode is hier niet mogelijk, daar culturele verschillen niet geïsoleerd kunnen worden als onderzoeksonderwerp. Ze zijn ingebed in denken en doen van mensen. Men weet dus nooit of culturele verschillen de oorzaak zijn van een vastgestelde verandering.

Ook een gevalstudie, waarbij één specifiek geval diepgaand bestudeerd wordt, is uitgesloten. Hierbij wordt de situatie zogezegd opnieuw beleefd en kunnen verschillende invalshoeken beter benaderd en uitgewerkt worden. Deze manier van onderzoek kan niet aangewend worden, omdat de bespreking van slechts één of enkele situaties niet volstaat. Voorliggend onderzoek moet heel wat verschillende situaties waarin onderhandelaars terecht komen, analyseren.

Vervolgens kan men een beroep doen op een survey. Hier onderscheidt men enerzijds de enquête en anderzijds het interview. Een enquête afnemen gebeurt over het algemeen schriftelijk bij een relatief grote onderzoeksgroep. Een dergelijke bevraging heeft haar materiële beperkingen: ze kan een redelijk beperkte omvang niet overschrijden en laat diepgaande vragen niet toe. Ze is eerder aangewezen voor een eerste verkenning en is dus minder interessant voor ons onderzoek. Daarom maken we gebruik van de bevraging van bevoorrechte getuigen (experience survey). De interviews in een dergelijk onderzoek verlopen "face-to-face" en ze hebben een halfgestructureerde vorm. Elk interview vindt plaats met iemand die persoonlijk ervaring heeft met het onderwerp. De vragen zijn open en ze worden aangepast in de loop van het gesprek om nog meer en betere informatie te krijgen. Interviews willen diepgaande informatie verzamelen over reeds besproken literatuurgegevens en zijn daarom zeer geschikt voor dit onderzoek.

Een volgende methode, met name het samenbrengen van experts om groepsdiscussies te houden, is ook een mogelijkheid. Met behulp van een goede moderator kunnen de verschillende getuigen elkaar aanvullen en verduidelijken. Voor dit werkstuk is het echter quasi onmogelijk voldoende getuigen op hetzelfde moment te laten samenkomen op dezelfde plaats. Daarom moest deze methode uitgesloten worden.

Ook simulatie is een mogelijke onderzoeksmethode. Het is een experiment dat via rollenspel in een gesimuleerde omgeving wordt uitgevoerd. Omdat vertegenwoordigers van Turkse en van Vlaamse bedrijven dan moeten samengebracht worden op eenzelfde moment en plaats, kan ook deze methode moeilijk toegepast worden.

Ten slotte kan een veldonderzoek uitgevoerd worden. Dit is een soort gevalstudie waarbij de onderzoeker zelf de situatie kan beleven. In dit werkstuk zou de auteur zelf de verschillen kunnen gaan ervaren met Turkse collega's. Dit neemt echter veel tijd in beslag en is erg kostelijk. Daarnaast is er ook nood aan goede contacten tussen de auteur en bedrijven om deze gesprekken te voeren. Om deze redenen is ook deze methode moeilijk aanwendbaar.

We concluderen dus dat enkel de literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen echt geschikte en ook haalbare onderzoeksmethoden zijn voor dit onderzoek. De literatuurstudie is gebaseerd op werken van vooraanstaande onderzoekers. Daarnaast zijn de uitgebreide ervaringen van de getuigen naast elkaar gelegd en is hieruit een synthese gemaakt. Na de toepassing van deze getuigenissen op de literatuurstudie, kunnen we concluderen dat de betrouwbaarheid van de bekomen resultaten gegarandeerd is.

2.3.2 Onderzoeksproces

Vooreerst zal een definiëring van de belangrijkste begrippen gebeuren. Daarvoor worden vooral Van Dale (online, 2008) en verder de werken van vader en zoon Hofstede (2006), Pinto (1994) en Faes (1994) geraadpleegd. Deze begripsafbakening moet misinterpretatie vermijden.

Vervolgens zal een literatuurstudie uitgevoerd worden. Doel is de belangrijkste verschillen tussen de twee culturen, met name de Vlaamse en de Turkse, op te lijsten.

Deze verschillen zullen besproken en beschreven worden. Belangrijke werken die hierbij zullen worden geraadpleegd zijn onder andere van de hand van Geert en Gert Jan Hofstede (2006) en Trompenaars (2004), die baanbrekend onderzoek verricht hebben naar dit onderwerp.

Op basis van de gegevens uit de literatuur zal een vragenlijst opgesteld worden die aan een tiental bevoorrechte getuigen zal voorgelegd worden. Deze personen zijn experts ter zake: Vlamingen die regelmatig contacten onderhouden met Turkse collega's en Turken die met Vlaamse collega's onderhandelen en dus de verschillen tussen beide zakelijke culturen regelmatig ervaren. We zullen ons daarbij uiteraard richten tot bedrijfsmensen. Deze getuigen worden voorgesteld, waarna de analyse van hun interviews zal gebeuren.

Aan de hand van deze gegevens zal dan een poging tot conclusies volgen: conclusies met betrekking tot beide commerciële culturen en verder nuttige tips voor Vlaamse bedrijfsleiders die aan een Turks avontuur willen beginnen.

3 Terminologisch kader en conceptdefiniëring

In dit hoofdstuk worden enkele begrippen, die belangrijk zijn voor dit werkstuk, gedefinieerd en uitgelegd. Ze moeten nauwkeurig afgebakend worden opdat transparantie en consistentie gewaarborgd blijven doorheen de volledige studie, zoals beschreven in de cursus 'Methoden van Onderzoek en Rapporteren 1' (Broeckmans, 2003). Transparant, omdat de begrippen helder en verstaanbaar zijn. Consistent, omdat dezelfde betekenis gedurende het hele onderzoek behouden blijft. Daarom worden de begrippen 'cultuur' en 'intercultureel' nader toegelicht en wordt een definiëring gegeven van 'Vlaamse' en 'Turkse' bedrijven. Ten slotte wordt nog een verduidelijking gegeven van het begrip 'commerciële onderhandelingen', zoals dit in deze studie gehanteerd wordt.

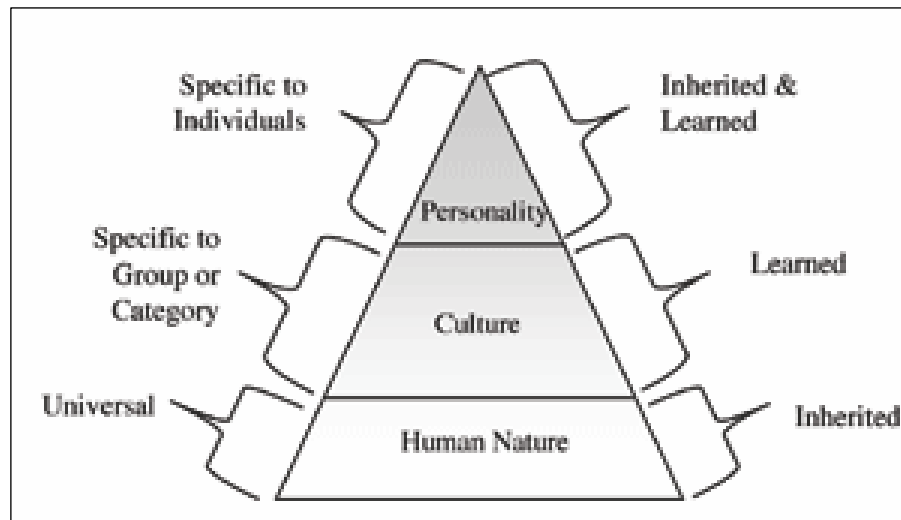
3.1 Cultuur

Het belangrijkste concept van deze studie is natuurlijk *cultuur*.

Het woord 'cultuur' is afgeleid van een Latijnse stam die verwijst naar het bewerken van de grond en wordt door Hofstede G. en G.J. (2006: 19) op twee manieren omschreven. "Vooral in de meeste westerse talen betekent dit 'beschaving', en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur." Cultuur is dus enerzijds het oefenen of verfijnen van de geest, met name de beschaving. Het is duidelijk dat deze definitie eng is. Daarom beschrijven ze cultuur ook als de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie van mensen onderscheidt van die van andere. Deze laatste definitie zullen we in dit werkstuk gebruiken. Volgens Faes (1994) uit cultuur zich via symbolen, gedragspatronen, waarden, opvattingen, opinies, enzovoort. Ze wordt overgedragen van generatie op generatie en is verbonden met de tijd, omgeving, geschiedenis en emoties.

Belangrijk hierbij te weten is dat de menselijke natuur niet overeenkomt met de menselijke persoonlijkheid, zoals we duidelijk kunnen zien in figuur 3.1. (Hofstede & Hofstede, 2006: 20).

Cultuur zijn dan de mentale acties en reacties van een hele groep die hen van andere groepen onderscheidt. Trompenaars (2004: 35) ziet het ook zo en noemt cultuur de manier waarop een bepaalde groep mensen tegen de wereld aankijkt. Zo zoeken we in deze studie naar de verschillen in cultuur tussen Vlaamse en Turkse onderhandelaars, beperkt tot de commerciële onderhandeling.



Figuur 3.1 Drie niveaus van mentale programmering

Vader en zoon Hofstede onderscheiden verschillende dimensies voor de vergelijking van culturen. Deze culturele dimensies zullen behandeld worden in het literatuuronderzoek in hoofdstuk 4. Ook worden daar de gebruikte termen nader toegelicht.

3.2 Interculturele communicatie

Het woord *intercultureel* kan worden opgesplitst in twee delen: 'inter' en 'cultureel'. Inter is een Latijns voorzetsel met meerdere betekenissen, zoals 'tussen, onder, gedurende en terwijl' (Van Dale, online, 2008). 'Cultureel' is afgeleid van het woord 'cultuur' en betekent 'op de cultuur, de beschaving betrekking hebbende'.

David Pinto (1994: 14) definieert interculturele communicatie als 'de communicatie tussen personen en/of groepen uit verschillende culturen'. Hij vermeldt ook andere

auteurs die het omschrijven als 'communication between people from different cultures' (Gudykunst) en 'communication accross cultures' (Asante). Interculturele communicatie kan gebeuren op verschillende vakgebieden, zoals antropologie, communicatiewetenschappen, kunst, geschiedenis, sociologie, economie, marketing, managementstudies, politicologie, sociale psychologie, orthopedagogiek, psychiatrie, hulpverlening, muziek, theologie, letterkunde en taalkunde, aldus Pinto (1994: 14). "Culturele communicatie bestudeert het proces van interactie tussen mensen en/of groepen met verschillende culturele achtergronden en is erop gericht om intercultureel bewustzijn te vergroten en daardoor de effectiviteit van de communicatie tussen deze personen en/of groepen te vergroten."

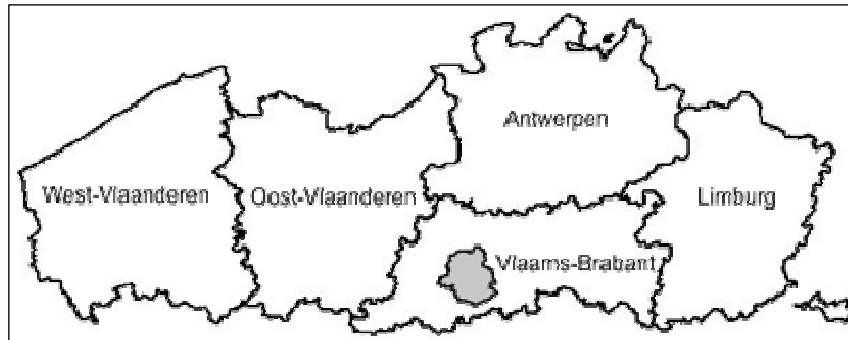
Deze interpretatie van het begrip interculturele communicatie kan overgenomen worden. Het is de communicatie tussen verschillende culturen, tussen verschillende beschavingen. Faes (1994: 138) duidt er nogmaals op dat een interculturele confrontatie kan leiden "tot het ontbreken van een onderhandelingsresultaat", een overeenkomst die beide partijen iets oplevert waar ze belang aan hechten. Vaak beschouwen we onze eigen cultuur als de normaalste en de beste en de cultuur van anderen als 'abnormaal' of 'slecht'. Doordat we 'voorgeprogrammeerd' zijn en een gebrekkige kennis van de verschillende culturen hebben, kunnen er conflicten ontstaan.

3.3 Vlaamse bedrijven

Verder dienen we *Vlaams* te definiëren. Het is uitermate belangrijk dit begrip zo specifiek mogelijk te omschrijven, zodat ook hier misinterpretaties vermeden worden. We gaan ervan uit dat Vlaams betekent: 'van, betrekking hebbende op Vlaanderen' (Van Dale, online, 2008). We moeten dus verder verduidelijken wat we onder Vlaanderen verstaan. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Beschouwen wij enkel mensen die in Vlaanderen wonen? Of er werken? Beschouwen we misschien enkel de Vlamingen? En als het Vlamingen zijn die niet in Vlaanderen wonen? Dit zijn vragen waarop een duidelijk antwoord wenselijk is.

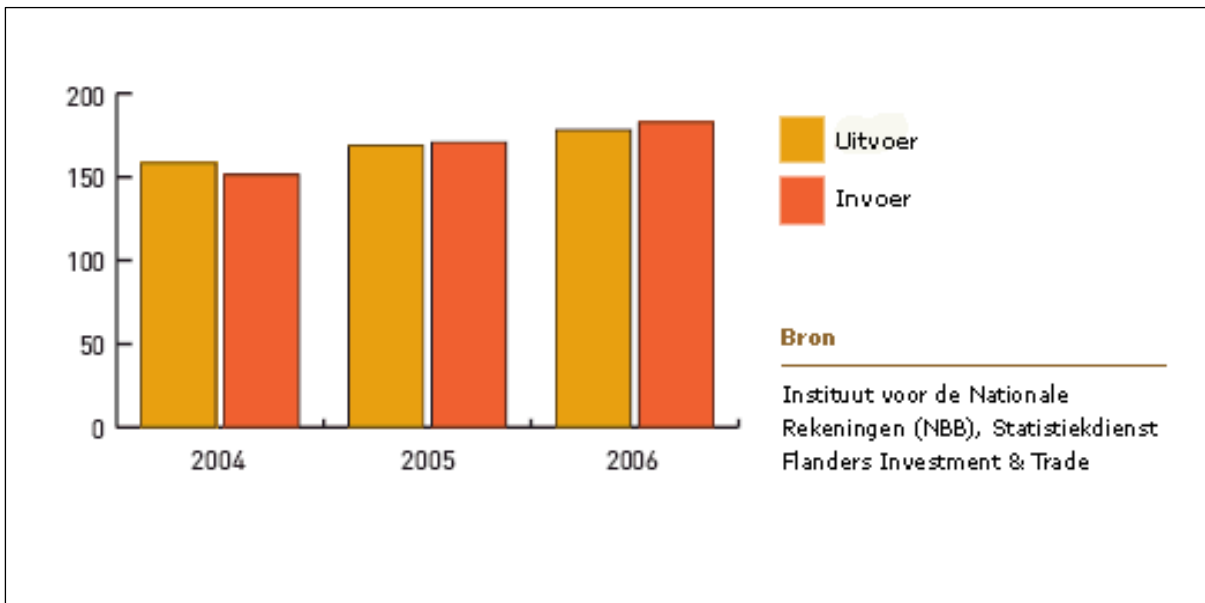
Eerst en vooral dient er meer informatie gegeven te worden over de ligging van Vlaanderen en zijn inwoners. (Vlaanderen, online, 2008; NBB, online, 2006) Vlaanderen is gelegen in de noordelijke helft van België en heeft een oppervlakte van 13 684 km². De regio wordt gescheiden van Wallonië door de taalgrens. Ze is samengesteld uit de vijf

provincies Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen, Vlaams-Brabant en West-Vlaanderen, zoals in figuur 3.2 weergegeven.



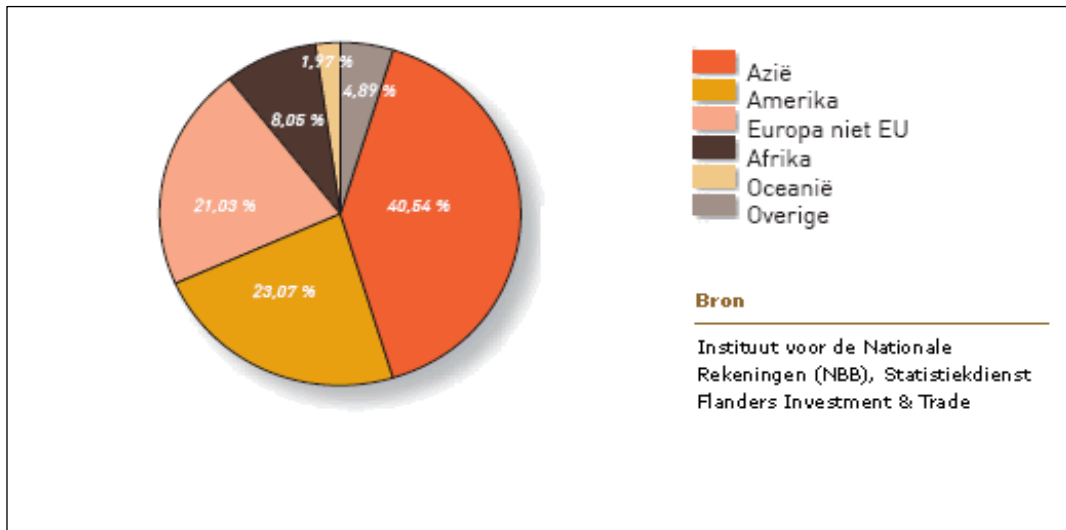
Figuur 3.2 Vlaanderen

Vlaanderen kan worden ingedeeld in het Vlaams Gewest en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In dit onderzoek zullen we enkel de bedrijven behandelen die in het Vlaams Gewest gelegen zijn. Met een inwoneraantal van 6 117 440 op 1 januari 2007 woont 57,79% van de Belgen in dit Vlaams Gewest, een gebied van 13 522 km². De Vlaamse uitvoer bedroeg in 2006 € 178 miljard, dit is 5,6% meer dan het jaar ervoor, zoals in figuur 3.3 te zien is. Hierop is ook duidelijk te zien dat zowel in- als uitvoer jaarlijks stijgend is. In 2004 was er een importoverschot, terwijl dit twee jaar later is veranderd in een exportoverschot. (FIT, online, 2008)



Figuur 3.3 Evolutie van de Vlaamse handel (in miljard euro)

Daarnaast is het aandeel van Vlaanderen in de uitvoer van België ruim 80% in 2006 (FIT, online, 2008). Deze is hoofdzakelijk gericht naar de EU-landen. Van het overige deel van de wereldmarkt, zonder de EU meegerekend, gaat het grootste deel naar het Aziatische continent (40,54%), gevolgd door Amerika en de landen buiten de EU, zie figuur 3.4. Toch bestaat de top vijf van de Vlaamse exportbestemmingen uit Europese landen, met als koploper Duitsland, gevolgd door Nederland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Italië.



Figuur 3.4 Extracommunautaire verdeling Vlaamse uitvoer in 2006 (in % van totaal)

We hebben nu voldoende informatie om een juiste bepaling te geven van 'Vlaamse bedrijven'. Dit zijn alle bedrijven die in het Vlaams Gewest gevestigd zijn. De bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden hier niet bijgeteld, daar dit meestal internationale bedrijven zijn, die mensen van verschillende afkomst te werk stellen. Deze bedrijven zouden dan niet representatief zijn voor het onderzoek, daar er geen 'Vlaamse' bedrijfscultuur meer heerst.

3.4 Turkse bedrijven

We moeten ook voor *Turks* een juiste omschrijving vastleggen. Op dezelfde wijze als hierboven, zullen we Turks behandelen als 'van, betrekking hebbende op Turkije' (Van Dale, online, 2008).

Turkije verbindt Europa met het Midden-Oosten en Azië (zie figuur 3.5) (Turkije, online, 2008) en heeft 75,2 miljoen inwoners. Het land (779 452 km²) is meer dan 25 keer zo groot als België (30 528 km²) en het BBP bedroeg in 2007 ruim USD 492,5 miljard. Import- en exportcijfers gaven in USD 159,07 miljard en USD 112,06 miljard (FIT, online, 2008). De belangrijkste exportbestemmingen zijn Duitsland (12,9%), Verenigd Koninkrijk (8,1%), Italië (7,7%), VS (6,7%) en Frankrijk (5,2%). De top vijf leveranciers

zijn Duitsland (11,7%), Rusland (11,0%), Italië (6,5%), China (5,9%) en Frankrijk (5,0%).



Figuur 3.5 Turkije

Volgens Flanders Investment & Trade (online, 2008) zorgde de stijgende export van de voorbije jaren voor een sterke stimulans in de Turkse economie. Vooral sinds 2003 is er een opvallende groei van de buitenlandse handel, met een toename van 30% in 2003, 33,6% in 2004 en 16% in 2005 en 2006. De voornaamste exportproducten zijn textiel, kleding en auto's. In diezelfde periode, tussen 2002 en 2006, verdubbelde ook de invoer naar Turkije, vooral wegens het groeiend toerisme.

Turkije is een land met veel gezichten en een smeltkroes van Europese en Aziatische tradities en culturen. Volgens Faruk Sen (Rohtus et al., 2002: 33) uit zich dit in de muziek, in de gebruiken van alledag, in het waardepatroon. Er bestaan veel verschillen tussen rurale en stedelijke gebieden (en ook tussen stadswijken onderling), onder meer wat betreft de familiestructuur, het onderwijsstelsel, het geloof, tot zelfs de rol van de vrouw en de invloed van de godsdienst. Dat valt ook te verklaren door de aanwezigheid van verschillende culturen.

In dit werkstuk zijn 'Turkse bedrijven' bedrijven gelegen in Turkije. Door de evoluerende economie worden veel bedrijven in Turkije meer Westers en neigen ze zo misschien naar

een bijna gelijke onderhandelingscultuur als hun Vlaamse collega's. Toch zal blijken dat er zeer belangrijke verschillen blijven bestaan, waarmee onderhandelaars best rekening houden.

3.5 Commerciële onderhandelingen

Ten slotte definiëren we *commerciële onderhandelingen*. In het Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse Taal (online, 2008) staat *commercieel* omschreven als 'betrekking hebbend op de handel, het zakenleven'. Deze duidelijke beschrijving wordt hier ook gehanteerd.

Om het begrip 'onderhandelingen' te verduidelijken, zijn we genoodzaakt meerdere werken te raadplegen om tot een duidelijke omschrijving te komen. Gijs (2007: 11) vertelt dat veel mensen vaak een negatief beeld hebben over onderhandelingen. Ze denken dat het altijd gaat om te winnen, iets af te nemen of iemand een loer te draaien. Daarnaast zijn er verschillende soorten mensen aan een onderhandelingstafel. Enerzijds zijn er de zwakken die te rap toegeven en denken dat ze niet veel waard zijn. Anderzijds zijn er ook de stoere onderhandelaars, die zich niet laten doen en het onderste uit de kan willen halen. Maar bij onderhandelen gaat het helemaal niet altijd om winnen, maar eerder om samen resultaat te halen. Onderhandelen wordt, volgens Faes (1994: 9), vooral door professionele onderhandelaars veeleer als kunst dan als wetenschap beschouwd.

Huguenin (2000: 15) beschrijft onderhandelen als "een proces waarbij twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, vanuit verschillende posities en met deels tegenstrijdige, deels gemeenschappelijke belangen, tot een voordelige overeenstemming proberen te komen."

"Onderlinge bespreking om tot een overeenkomst te komen", is de verklaring die Van Dale (online, 2008) geeft.

Ook Dupont (Gijs, 2007: 18) geeft een duidelijke verklaring:

"Een onderhandeling is een werkzaam proces waarbij onderling afhankelijke partijen middels een procedure aanvaarden te communiceren om te overtuigen en waarbij hun meningsverschil tot gezamenlijke besluitvorming leidt. De ruiloperatie is gebaseerd op

het gegeven dat elke partij iets heeft dat de andere wil (wederzijdse afhankelijkheid) en omgekeerd dat ze leidt tot wederzijdse voldoening en verdeling.”

Ten slotte bekijken we nog de versie van Fisher en Ury (Gijs, 2007: 18): “Een onderhandeling is een elementaire manier om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen die strijdig zijn.”

Na grondige analyse van deze verschillende, maar gelijklopende verklaringen, beschouwen wij in dit werk commerciële onderhandelingen als zijnde besprekingen tussen verschillende personen of partijen die elkaar iets te bieden hebben of van elkaar afhankelijk zijn, waar wensen, verlangens en belangen in het spel zijn met als doel tot een overeenkomst te komen in de handel, in het zakenleven.

4 Literatuuronderzoek

Zoals in hoofdstuk 3 reeds vermeld werd, zal dit hoofdstuk dieper ingaan op de verschillende uitingen van cultuur en de dimensies die bestaan bij cultuurverschillen. Cultuurverschillen kunnen voortkomen uit verschillen in regio, religie, geslacht, generatie, sociale klasse, enzovoort. Dit hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op de werken van Geert en Gert Jan Hofstede (2006) en Fons Trompenaars (2004). Deze auteurs zijn autoriteiten in dit domein en ze beschrijven hun bevindingen uitgebreid in hun werken. Zowel de Hofstedes als Trompenaars zijn van oordeel dat álle bestaande cultuurverschillen kunnen worden ondergebracht in hun dimensies, respectievelijk vijf en zeven. In principe volstaat elke taxonomie dus om het geheel van de culturele verschillen te ordenen. Toch bleek het interessant ze bij de bevraging van de getuigen afzonderlijk te gebruiken. Zo ontstaat uiteindelijk een overzicht van twaalf dimensies. De analyses geformuleerd door auteurs als Pinto (1994), Gesteland (2000) en anderen, kunnen grotendeels teruggebracht worden tot de beschrijvingen van de Hofstedes en Trompenaars. Om deze reden worden vooral de visies van hoger genoemde drie auteurs aangehouden.

4.1 Uitingen van cultuur volgens Geert en Gert Jan Hofstede

Vader en zoon Hofstede beschrijven de uitingen van cultuur in een ui-diagram. Deze kunnen in een drietal soorten worden opgesplitst, zoals te zien in figuur 4.1 (Ui-diagram, online, 2008). Waarden zijn de basis van cultuurverschillen en praktijken die hieruit voortvloeien zijn vooral rituelen, helden en symbolen. Deze worden nu besproken van oppervlakkig naar diep.

Symbolen zijn vooral gebaren, afbeeldingen of woorden die eigen zijn aan één en dezelfde cultuur. Hieronder wordt ook kleder- en haardracht verstaan. Dit zijn kenmerken die gemakkelijk kunnen worden overgenomen door andere culturele groepen. Een voorbeeld hiervan zijn de kleuren. De betekenis van een bepaalde kleur verschilt van cultuur tot cultuur. Zo associëren wij zwart met de dood, terwijl dit in China en Japan geldt voor wit. En in Nederland heeft oranje een heel andere betekenis dan bijvoorbeeld in Nepal en Tibet, waar Boeddhistische monniken deze kleur dragen.



Figuur 4.1 Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep

Ten tweede zijn er de helden. Ze fungeren als gedragsmodellen waarnaar leden van een bepaalde cultuur opkijken en ze dienen als symbool van hun cultuur. Helden die de Hofstedes aanhalen zijn onder meer stripfiguren als Batman, Barbie of Asterix. Ook echte mensen kunnen beschouwd worden als helden, zoals Elvis Presley, de brandweermannen van New York, Nelson Mandela en nog vele anderen.

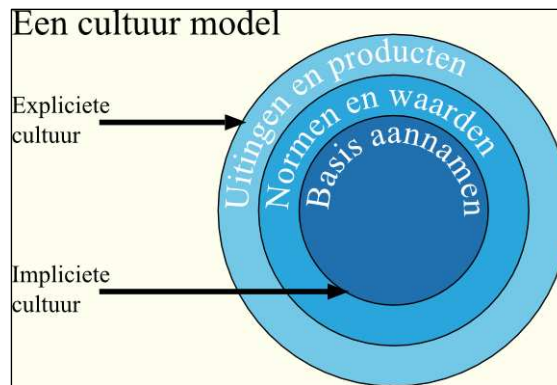
Vervolgens kunnen we verschillen in rituelen onderscheiden. Het zijn collectieve activiteiten die binnen de groep van groot belang zijn, maar overbodig om tot een doel te komen. Voorbeelden hiervan zijn onder andere manieren om elkaar te begroeten, religie, uitingen van respect. Belangrijk is tevens de manier van omgaan met anderen en de gesprekstijl. De voor moslims dagelijkse verplichting om tot de profeet Mohammed te bidden is een voorbeeld van een religieus ritueel. Zo ook het doopsel dat vooral in christelijke sferen gevierd wordt op jonge leeftijd, waarbij de rituelen verschillen met andere culturen.

De kern van de cultuur, ten slotte, wordt gevormd door de waarden. Deze worden reeds bij het begin van het leven aangeleerd, ze vormen de basis van onze eigen cultuur. Waarden zijn bijvoorbeeld respect voor de medemens, rechtvaardigheid en betrouwbaarheid. Maar het is niet altijd vanzelfsprekend waarom sommige handelingen verband houden met bepaalde waarden. Deze waarden hangen dan ook onlosmakelijk

vast aan hun standaarden, de normen. Normen geven aan wat binnen de cultuur ethisch toegelaten is of niet, hoe men zich in bepaalde situaties moet gedragen.

4.2 De lagen van cultuur volgens Trompenaars

Naast vader en zoon Hofstede heeft ook F. Trompenaars (2004) cultuur beschreven in zijn studie. Hij verdeelt cultuur in drie lagen, zoals te zien is in figuur 4.2 (Cultuurverschillen, online, 2008), waarbij de gelijkenis met de voorstelling van de Hofstedes treffend is.



Figuur 4.2 Een model van cultuur volgens Trompenaars

De buitenste schil is de expliciete cultuur. Deze is waarneembaar en drukt zich uit in taal, voedsel, architectuur, monumenten, graven, markten, mode en kunst. De waarneembaarheid van deze uitingen leidt tot vooroordelen. De Japanse buiging is een voorbeeld van een dergelijke expliciete cultuuruiting.

Als we dieper ingaan op de betekenis van deze uitingen, komen we terecht in een tweede schil die de normen en waarden behandelt, zoals ook de Hofstedes doen. De normen moeten de waarden weerspiegelen opdat een cultuur stabiel is. Indien dit niet het geval is, kan instabiliteit en spanning ontstaan. Zo kan bijvoorbeeld de waarde 'rechtvaardigheid' zich uiten in het feit dat iedereen in het bedrijf met hetzelfde werk dezelfde beloning krijgt. Indien dit niet het geval is, kunnen er spanningen en conflicten ontstaan.

Ten slotte komen we terecht in de kern van de cultuur, met name bij de basisaannames over ons bestaan. Fundamentele cultuurverschillen ten aanzien van waarden ontspruiten in deze kern. Hierin zitten de veronderstellingen die we automatisch aanvaarden, zonder dat we er bij nadenken. Vragen achter de redenen hiervoor zijn moeilijk op te lossen. Zo is het voor Belgen moeilijk uit te leggen waarom alle mensen gelijk zijn, terwijl in moslimlanden vrouwen niet dezelfde rechten hebben als mannen.

Het is duidelijk dat cultuur zich afspeelt onder de oppervlakte en dat we niet stilstaan bij het verwoorden hiervan. Toch is cultuur iets dat zich dagelijks uit in het gedrag van mensen en dat kan leiden tot confrontaties als twee culturen met elkaar in contact komen.

Hierna worden de verschillen in culturele dimensies tussen Turkse en Vlaamse bedrijven uitvoerig beschreven, enerzijds door vader en zoon Hofstede, anderzijds door Trompenaars.

4.3 Dimensies van nationale culturen volgens Hofstede

In de jaren zeventig heeft Geert Hofstede (2006) onderzoek gevoerd in de grote multinationale onderneming IBM, een bedrijf met werknemers van uiteenlopende nationaliteiten. Hieruit bleek dat gemeenschappelijke problemen bestonden in de verschillende landen op gebied van:

1. maatschappelijke ongelijkheid, waaronder houding ten opzichte van gezag;
2. de verhouding tussen individu en groep;
3. de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de emotionele gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje;
4. manieren van omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid, die samen bleken te hangen met het beheersen van agressie en het uiten van emoties.

Deze vier aspecten worden door Geert en Gert Jan Hofstede (2006 en 2008, online) beschouwd als de belangrijkste dimensies in cultuurverschillen. Reeds twintig jaar eerder werden ze grotendeels beschreven door de Amerikanen A. Inkeles en D. Levinson (Hofstede, 2006: 36). Deze dimensies zijn aspecten van waaruit verschillende culturen

met elkaar kunnen vergeleken worden. De vier hierboven vermelde aspecten krijgen volgende labels toegewezen:

1. machtsafstand
2. collectivisme versus individualisme
3. femininiteit versus masculiniteit
4. onzekerheidsvermijding

Dit vierdimensionaal model, voortgevloeid uit het IBM-onderzoek van de jaren '70, wordt in zijn werk van '91 uitgebreid met een vijfde dimensie, namelijk 'lange- versus kortetermijngerichtheid' en zal hieronder in zijn vijf dimensies verduidelijkt worden.

4.3.1 Machtsafstand

Machtsafstand is de eerste dimensie waarop nationale culturen kunnen worden vergeleken en die wordt beschreven door de Hofstede's. Ze beschrijven deze als "de emotionele afstand die mensen met meer en minder macht van elkaar scheidt." In feite is machtsafstand in een bepaalde cultuur dus de houding van die cultuur tegenover ongelijkheid van mensen. "Het is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is", aldus de Hofstede's (2006: 58).

Wanneer een land een kleine machtsafstand heeft, betekent dit dat ondergeschikten in beperkte mate afhankelijk zijn van hun chefs. Er vindt meer overleg plaats en er lijkt sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid tussen chef en ondergeschikte. Mensen zullen hier geen schrik hebben om hun baas aan of tegen te spreken. Landen met een grote machtsafstand worden gekenmerkt door de afhankelijkheid van ondergeschikten en hier ziet de baas zich door hen bedreigd. De Hofstede's (2006: 56) zijn tot de conclusie gekomen dat de scores op de Machtsafstandsindex (MAI) voor Vlaanderen 61 en voor Turkije 66 bedragen. Deze scores liggen dicht bij elkaar: het verschil in machtsafstand tussen beide landen is dus klein.

4.3.2 Individualisme versus collectivisme

Een tweede dimensie is individualisme tegenover collectivisme. In een individualistische samenleving zijn de onderlinge relaties tussen mensen los: iedereen zorgt enkel en alleen voor zichzelf en zijn naaste familie. Daarnaast kan een samenleving ook collectivistisch zijn als individuen vanaf hun geboorte deel uitmaken van sterke, hechte groepen waarin ze hun leven lang bescherming genieten en loyaal zijn aan elkaar. Kenmerken van individualistische landen zijn aandacht voor vrije tijd, een grote vrijheid en uitdagend werk. Onafhankelijkheid van de werknemer tegenover de organisatie is er van groot belang. Collectivistische landen daarentegen hechten meer belang aan training, goede werkomstandigheden en het gebruik van talenten. Hier is de werknemer meer afhankelijk van de organisatie. De relatie tussen werkgever en werknemer lijkt hier op een familieband.

Vlaanderen behaalt voor deze dimensie een score van 78 en Turkije van 37. Vlaanderen bekleedt zo de 8^{ste}, Turkije de 41^{ste} plaats. Er is dus een groot verschil tussen beide landen: Vlaanderen is erg individualistisch ingesteld, terwijl Turkije collectiviteit hoog koestert. Voor Vlaanderen betekent dit dat volgende waarden belangrijker zijn dan in Turkije: tolerantie ten opzichte van anderen, harmonie met anderen, goede en intieme vriendschap, betrouwbaarheid en solidariteit met anderen. Dit in tegenstelling tot Turkije, dat meer belang hecht aan waarden als gehoorzaamheid en respect voor ouders, kuisheid van vrouwen en vaderlandsliefde.

4.3.3 Masculiniteit versus femininiteit

Begrippen die met masculiniteit, en de daarbij horende prestatiegerichtheid, gepaard gaan zijn assertiviteit, competitiviteit en hardheid. Femininiteit daarentegen omvat de zachte waarden: zorg voor het huis en voor mensen. Een land is masculinier als de mensen volgende punten belangrijker vinden: een hoog inkomen, veel erkenning en promotie, grote uitdagingen. Feminie landen hechten eerder belang aan een goede relatie met de baas, goede samenwerkingsverbanden, een fijne woonomgeving, solidariteit en zekerheid.

Voor alle duidelijkheid definiëren Hofstede en Hofstede (2006: 128) de twee begrippen als volgt:

“Een samenleving is masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.”

Hun onderzoek heeft uitgewezen dat Turkije de 45^{ste} en Vlaanderen de 47^{ste} plaats innemen voor de Masculiniteitsindex (MAS). Er bestaan dus weinig verschillen tussen beide landen voor deze cultuurdimensie.

4.3.4 Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding geeft weer hoe erg mensen zich door onbekende situaties onzeker of bedreigd voelen. Dit uit zich in het ervaren van stress en de nood aan het opstellen van duidelijke regels. Hoe meer mensen zich gespannen voelen, hoe meer ze vinden dat speciale regels moeten worden opgesteld en nageleefd. De onzekerheidsvermijdingsindex (OVI) situeert Vlaanderen op de 5^{de} plaats met een score van 97. Turkije is terug te vinden op de 25^{ste} plaats met 85 punten. We zien dus dat beide landen hoog scoren op deze index, wat betekent dat werknemers, zowel in Vlaanderen als in Turkije, zich zeker en veilig willen voelen en dus weinig stress wensen. Een gevoel van veiligheid komt de kwaliteit van het leven ten goede, omdat er onder andere minder kans is op hartproblemen en zelfmoorden.

4.3.5 Lange- versus kortetermijngerichtheid

Een laatste, vijfde dimensie van vader en zoon Hofstede is de lange- versus kortetermijngerichtheid. Onder langetermijngerichtheid verstaan we het streven naar voldoening en beloning in de toekomst, meestal gepaard gaande met volharding en spaarzaamheid. Daar tegenover staat kortetermijngerichtheid, welke gericht is op verleden en heden, met andere woorden respect voor traditie en voldoen aan sociale verplichtingen. Hier ontbreken dus kwaliteiten als spaarzaamheid en volharding. Voor deze laatste dimensie zijn geen scores berekend voor Vlaanderen en Turkije. Dit komt omdat bij het eerste onderzoek in de jaren '70 landen als de Aziatische Tijgers, China en

Japan nog geen sterke economische positie hadden ingenomen. In het begin van de jaren '90 was dit wel het geval en toen bleek dat een dimensie ontbrak om alle cultuurverschillen met deze landen in onder te brengen. Dit is dan de lange- versus kortetermijngerichtheid geworden.

4.4 Basis van cultuurverschillen volgens Trompenaars

Fons Trompenaars ordent in zijn werk *Over de grenzen van cultuur en management* (2004: 1-194) culturen volgens drie verschillende typen oplossingen die ze bieden voor problemen die zich kunnen voordoen. Ten eerste bestaan er de problemen die zich voordoen in menselijke relaties. Dit type kan verder worden opgesplitst in verscheidene dimensies. Ten tweede zijn er problemen die zich stellen door het voortschrijden van de tijd. En ten slotte bestaan er problemen die gerelateerd zijn aan de omgeving.

4.4.1 Menselijke relaties

Eerst en vooral behandelt Trompenaars (2004) de problemen inzake menselijke relaties en splitst deze op in vijf dimensies:

1. universalisme versus particularisme
2. individualisme versus communitarisme
3. neutraliteit versus emotionaliteit
4. specificiteit versus diffusiteit
5. prestatiegerichtheid versus toeschrijvingsgerichtheid

4.4.1.1 Universalisme versus particularisme

Bij universalisme gaan mensen zich speciaal gedragen omdat er bepaalde (algemene) regels en normen beschikbaar zijn. Particularisme daarentegen is meer gefocust op persoonlijke verplichtingen en de specifieke omstandigheid waarin personen zich bevinden. Er zijn dan ook meerdere verschillen vast te stellen tussen mensen van deze twee groepen.

Universalisten hebben meer aandacht voor regels en minder voor respect. Ze leven gemakkelijk hun contracten na en voor hen is een woord een woord. Daarenboven moeten afspraken ook altijd worden nagekomen. Een contract moet gedetailleerd zijn en moet alle informatie bevatten die is overeengekomen.

Het verschil met particularisten is dat deze relaties centraal stellen in plaats van regels. Een goede relatie met een klant levert veel meer op dan het naleven van vooraf opgestelde regels. Ook de aanwezigheid van een goede band tussen werkgever en werknemer is hier kenmerkend. Een contract kan met gemak worden aangepast en is niet het enige motief om een belofte na te komen.

4.4.1.2 Individualisme versus communitarisme

Deze tweede dimensie 'individualisme versus communitarisme' verklaart problemen die ontstaan als er moet gekozen worden tussen persoonlijke verlangens en de belangen van de groep, waarvan wij lid zijn.

Individualisme komt vaak voor in moderne maatschappijen, terwijl communitarisme eerder gelinkt wordt aan traditionele samenlevingen en aan het falend communisme. Als prestaties moeten worden vergoed met loon of promotie, willen individuen zich onderscheiden van hun collega's. In een communitaristische cultuur daarentegen zal de groep niet accepteren dat één lid extra beloning eist.

In individualistische culturen worden beslissingen door een afgevaardigde op het moment zelf genomen. Deze ene persoon krijgt de volledige verantwoordelijkheid en het vertrouwen om zo goed mogelijk te presteren en zo snel mogelijk tot een resultaat te komen. Hij spreekt in naam van diegenen die hem hebben gestuurd en zal zelden op zijn beslissing terugkomen. Deze persoon wordt dan ook door zijn bedrijf ten volle gesteund en gerespecteerd.

Een communitaristische cultuur streeft meer het 'wij-gevoel' na. Het is niet die ene onderhandelaar die centraal staat, maar de hele groep heeft zijn zeg in beslissingen die genomen moeten worden. De afgevaardigde overlegt met de groep en de hele groep draagt dus de verantwoordelijkheid voor de genomen beslissingen. Daarnaast kunnen

gemaakte afspraken naderhand gemakkelijk worden aangepast, vooral na overleg met oversten. Het is belangrijk om een hechte relatie op te bouwen met deze mensen. Bovendien is het beschikken over een aantal assistenten een manier om respect af te dwingen.

Deze dimensie loopt samen met Hofstede's dimensie 'individualisme versus collectivisme'.

4.4.1.3 Neutraliteit versus emotionaliteit

Moeten relaties puur zakelijk zijn of mag er plaats zijn voor de uiting van gevoelens en emoties? Neutrale culturen proberen liever geen gevoelens te tonen tijdens onderhandelingen. Deze culturen zijn niet emotieloos, maar emoties niet tonen is een ongeschreven regel. Uiting van gevoelens wordt gezien als onprofessioneel. In emotionele culturen daarentegen is het de normaalste zaak van de wereld om vrij te lachen, kwaad te kijken en gebaren te maken. Via dergelijke vormen van expressie tracht men zijn gevoelens en gedachten te laten bevestigen door anderen.

Leden van neutrale culturen laten niet zien wat er in hen omgaat, wat ze voelen of denken. Via hun lichaamstaal kan dan ook niets achterhaald worden. Gevaarlijk hierbij is echter dat opgekropte emoties plotseling kunnen uitbarsten. Onderhandelaars die nuchter overkomen en zichzelf kunnen beheersen, dwingen respect af. Daarnaast laten ze niet in hun kaarten kijken en ze gebruiken daarom een vlakke en emotieloze toon. Respect voor nuchterheid en zelfbeheersing staan voorop en het resultaat van de onderhandeling is belangrijk, niet zozeer de persoonlijke relatie.

Daar tegenover staat de affectieve of emotionele cultuur, waar mensen eerder hun gevoelens uiten. Ze drukken zich uit, zowel verbaal als non-verbaal, opdat spanningen niet zouden voorkomen. De krachtige uiting van emoties dwingt respect af. Ook hun spreektoon is niet zo vlak, strak en ongevarieerd als die van neutrale culturen. Een goede onderlinge relatie is van groot belang en gaat voor op het uiteindelijke resultaat van de onderhandeling.

4.4.1.4 Specificiteit versus diffusiteit

In sommige culturen houdt zakendoen meer in dan alleen maar zaken doen. In de toekomst zullen er waarschijnlijk nog contacten volgen tussen beide partijen en het is dus van groot belang dat er een goede verstandhouding ontstaat tussen beide.

In specifieke culturen wordt niet alleen de relatie tussen de baas en zijn werknemers beperkt tot het zakelijke, maar ook die tussen onderhandelaars. Werk en privé worden duidelijk gescheiden gehouden. Onderhandelaars stellen zich direct en doelgericht op in gesprekken. Het is een cultuur met een beperkte context, waardoor het goed kennen van de andere niet van belang is om tot een overeenkomst te komen. Eerst moet er gewerkt worden, vooraleer verdere kennismaking met de andere aan de orde is.

Diffuse culturen daarentegen zijn meer open en alles hangt met alles samen. Bazen willen meer weten over het privéleven van hun werknemers: wat je gestudeerd hebt, wat je in het weekend doet, wat je hobby's zijn, enzovoort. Ook in onderhandelingen zal er eerst uitgebreid gepraat worden over de achtergrond van de betrokken personen vooraleer er kan gesproken worden over zaken. Hierbij geldt een meer omslachtige, minder directe omgang met elkaar. Beslissingen zijn situatiegebonden en ze hangen af van de omstandigheden van het ogenblik.

Ook hier kunnen conflicten ontstaan in besprekingen tussen onderhandelaars.

4.4.1.5 Prestatiegerichtheid versus toeschrijvingsgerichtheid

De laatste dimensie bij menselijke relaties die F. Trompenaars (2004) beschrijft is het onderscheid tussen een prestatiecultuur en een attributieve cultuur. In prestatiegerichte culturen worden werknemers geëvalueerd op basis van hun verdiensten en de prestaties die ze leveren voor het bedrijf. Trompenaars noemt dit een verworven status. Respect voor mensen boven jou is afhankelijk van hun prestaties.

Hiertegenover staat de toegeschreven status: werknemers genieten aanzien wegens hun afkomst, geslacht, leeftijd, relaties of opleiding, enzovoort. Daarnaast stijgt het respect voor de manager naargelang zijn leeftijd. Andermans waardering geeft meer voldoening

dan prestatiegerelateerde beloningen. Ook zijn het enkel de mensen met meer gezag die beslissingen in vraag kunnen stellen.

4.4.2 Tijd

Een volgende soort problemen is gerelateerd aan het begrip 'tijd'. Tijd is een belangrijk aspect in de organisatie van bedrijven. Voorspellingen, planningen en strategieën moeten worden opgesteld, vaak gebaseerd op historische gegevens. Strategieën, prognoses en doelstellingen zijn op de toekomst gericht. Er kunnen dan opnieuw twee verschillende culturen onderscheiden worden: de chronologische en de synchrone cultuur.

In chronologische culturen wordt er vaak teruggekeken naar het verleden. Hier is planning vooral het vooruitzien in de toekomst, waarbij mensen zich baseren op wat er gebeurd is in het verleden. Er wordt vastgehouden aan de initiële planning en gemaakte afspraken worden strikt nageleefd. Daarnaast zijn relaties ondergeschikt aan zakelijke afspraken. De relatie tussen een chef en zijn werknemer wordt tot het minimum herleid. Bij zakelijke contacten is het overschrijden van deadlines uit den boze.

Mensen uit een synchrone cultuur hechten meer belang aan de groep en niet zozeer aan het individu, ze zijn communitaristisch ingesteld. Een werknemer wordt hier eerder beoordeeld op de verhouding met zijn baas dan op zijn prestaties. Daarnaast worden er voor toekomstplannen vaak verschillende scenario's uitgedacht. In onderhandelingen zijn relaties belangrijker dan zakelijke afspraken. Daarenboven is het toegelaten afspraken niet altijd strikt na te komen en is de beslissingstijd variabel, zodat een geplande vergadering al snel enkele uren kan uitlopen. Hier worden mensen dus ook niet scheef bekeken als ze te laat aankomen op een meeting.

4.4.3 Natuurlijke omgeving

De laatste culturele dimensie handelt over de betekenis die mensen hechten aan hun natuurlijke omgeving. Hierbij wordt een opsplitsing gemaakt tussen internalistische en externalistische culturen.

Culturen die de natuur in hun greep willen hebben, zijn internalistisch. Het bedrijf wordt hier aanzien als een machine die bestuurd wordt door mensen. De dominante en agressieve houding tegenover de omgeving tijdens het zakendoen duidt aan dat managers egoïstisch zijn ingesteld.

Aan de andere kant zijn er de externalistische culturen, waar mensen deel uitmaken van de natuur en zich aan haar aanpassen. Er bestaat een goede verstandhouding tussen mens en natuur en ze leven samen in evenwicht. Onderhandelingen worden gevoerd op een flexibele manier en in een vreedevolle sfeer. Mensen staan open voor elkaar, zijn op zoek naar evenwicht en harmonie en zijn niet geneigd conflicten uit te lokken.

4.5 Verbanden tussen dimensies van G. & G.J. Hofstede en F. Trompenaars

Zoals reeds eerder vermeld, zijn zowel de Hofstedes als Trompenaars van oordeel dat álle bestaande cultuurverschillen kunnen worden ondergebracht in hun hierboven beschreven dimensies. Deze vullen elkaar dus niet aan, maar kunnen op een of andere manier in elkaar gepast worden.

Zo komen aspecten van de dimensie 'universalisme versus particularisme' voor in de dimensies 'onzekerheidsvermijding' en 'lange- en kortetermijngerichtheid'. Daarnaast is er overeenkomst tussen 'neutraliteit versus emotionaliteit' en 'masculiniteit versus femininiteit'. Er zijn kenmerken van de dimensie 'specificiteit versus diffusiteit' terug te vinden in 'machtsafstand'. De dimensie over 'prestatie- versus toeschrijvingsgerichtheid' is zelfs terug te vinden in de twee dimensies over 'masculiniteit' en 'machtsafstand', terwijl de tijdsdimensie van Trompenaars kan worden herkend in Hofstedes' 'lange-versus kortetermijngerichtheid'. Ten slotte zijn er overeenkomsten te bemerken tussen 'beleving van de omgeving' en de 'individualisme versus collectivisme' dimensie.

Het is duidelijk dat niet alle dimensies van de ene auteur gelijklopen met de dimensies van de andere. Dimensies van de Hofstedes kunnen in meer dan één dimensie van Trompenaars worden teruggevonden, en andersom. Daarom worden in het vervolg van dit werkstuk de resultaten voor deze dimensies afzonderlijk besproken. Enkel de dimensies in verband met individualisme en communitarisme/collectivisme worden samengenomen, daar deze zo goed als zeker over de volledige lijn gelijk lopen.

5 Bevraging bevoorrechte getuigen

Een tweede deel van deze eindverhandeling is het toetsen van de theorie aan de praktijk aan de hand van de bevraging van bevoorrechte getuigen. Hiervoor heb ik personen geïnterviewd die tewerkgesteld zijn in verschillende sectoren en er verschillende functies bekleden. Allereerst heb ik Vlaamse zakenlieden gecontacteerd die regelmatig onderhandelingen voeren met Turkse collega's. Daarnaast werden ook Turkse zakenlui geïnterviewd die banden hebben met Vlaanderen. Ten slotte heb ik hun bevindingen voorgelegd aan drie experts ter zake. Dhr. Hakan Bayran is vertegenwoordiger van de vereniging voor Belgische en Turkse zakenlui in Limburg. Dhr. Selahattin Koçak is schepen van Beringen en staat reeds lange tijd tussen de Vlaamse Turken. Mevr. Katharina Desmet is Vlaams economisch vertegenwoordiger in Istanbul, Turkije. Deze drie getuigen komen dagelijks in contact met zowel Turkse als Vlaamse ondernemers en hebben dus een goede kijk op het onderwerp van deze studie.

Om bevoorrechte getuigen te vinden, heb ik eerst contact gelegd met de provincie Limburg. Ik werd er doorverwezen naar de organisaties VOKA, LRM, VKW Limburg, VLAO en UNIZO. Zo bekwam ik gegevens van Vlaamse bedrijven die contacten hebben met Turkije. Daarnaast heb ik op de website van Flanders Investment & Trade (FIT) gezocht en er enkele bedrijven gevonden die opereren op de Turkse markt. Voorts heeft dhr. Marc Michaux, adviseur internationaal ondernemen van FIT-Hasselt, me tijdens een gesprek de gegevens bezorgd van relevante bedrijven en experts ter zake. Vervolgens heb ik de economische diensten van diverse Limburgse gemeenten waar veel bedrijven gevestigd zijn gecontacteerd, zoals Houthalen, Lommel, Genk en Overpelt. Ten slotte heb ik in mijn vrienden- en kennissenkring uitgekeken naar mensen die mij met dit onderwerp verder konden helpen. Via Gökhan Zafer, in 2007-2008 Erasmusstudent aan de Universiteit Hasselt, ben ik zo terechtgekomen bij zijn vader Ferruh Zafer, Turks zakenman, gevestigd in Istanbul, die relaties onderhoudt met West-Europese bedrijven.

Het merendeel van de bevraging is mondeling gebeurd. Enkele getuigen wilden wel deelnemen, maar hadden geen tijd voor een afspraak. Deze hebben dan de vragenlijst alsnog elektronisch ingevuld. Bij onduidelijkheden in hun antwoorden kon ik hen telefonisch contacteren. Ik heb slechts twaalf bevoorrechte getuigen gecontacteerd. Dit is te wijten aan het feit dat er niet veel Vlaamse bedrijven op de Turkse markt actief zijn.

Van deze die wel op de Turkse markt bedrijvig zijn, werken de meeste met een vertegenwoordiger, zelf ook van Turkije, die ter plaatse de zaken behartigt. Het merendeel van de Vlaamse managers voert dus zelf geen of weinig gesprekken met Turkse partners. De getuigen die voor dit werkstuk zijn aangesproken, hebben evenwel allemaal contacten met Turkije of Turkse collega's. Verder waren er enkele bedrijven die geen tijd hadden of niet bereid waren tot een gesprek of om de vragenlijst per email in te vullen.

De mondelinge bevraging van de bevoorrechte getuigen is gebeurd aan de hand van halfgestructureerde interviews. Dit betekent dat een vooraf bepaalde lijst van gesprekstopics doorlopen wordt, in casu de verschillende culturele dimensies. Er worden open vragen gesteld, aangepast aan de geïnterviewde en aan het verloop van het gesprek. Zo kan de volgorde van vragen verschillen en kunnen er weggelaten worden. (Broeckmans, 2003: 66) De vragenlijst, te vinden in bijlage 1, was dus slechts een leidraad voor de interviews en werd niet strikt gevolgd.

De interviews bestaan uit verschillende delen. Eerst en vooral is er een kleine voorstelling van de getuige, zijn bedrijf en zijn functie. Daarna volgt er meteen een algemene open vraag die toetst naar de cultuurverschillen die de persoon in kwestie zelf al heeft ondervonden. Er wordt verder ingegaan op de verschillende topics en hun deelaspecten. De dimensies van Hofstede en Trompenaars worden afgetoetst en het belang van het zakendiner en het relatiegeschenk wordt behandeld. Dit laatste zijn twee zakengerelateerde onderwerpen die belangrijk kunnen zijn voor de onderhandeling. Ten slotte worden aan de getuige enkele tips gevraagd die nuttig kunnen zijn voor zakenlieden die de Turkse markt willen betreden. Ook mocht de geïnterviewde nog zijn persoonlijke mening geven over de mogelijke toetreding van Turkije tot de Europese Unie.

In de volgende bladzijden worden nu vooreerst de bevoorrechte getuigen, hun bedrijf en hun functie voorgesteld. Hierbij wordt verduidelijkt wat het belang van de Turkse markt en cultuur voor het bedrijf is. In het tweede deel worden de bevindingen resulterend uit de gesprekken over de culturele dimensies beschreven. Ten slotte worden deze vergeleken met de studie van H. Taskin van 2005.

5.1 Voorstelling bevoorrechte getuigen

5.1.1 Balta Groep

Balta Groep werd in 1964 als familiebedrijf opgericht in het West-Vlaamse Sint-Baafs-Vijve, bij Waregem. De Groep bekleedt de eerste plaats op de Europese markt van de vloerbekleding. Hieronder vallen karpetten, kamerbreed tapijt en laminaat parket. Het bedrijf, één van de wereldleiders in interieurdecoratie, heeft zijn hoofdkwartier in België en heeft vijf vestigingen in de Verenigde Staten, China en Turkije. De groep realiseerde in 2006 een omzet van 728 miljoen euro en telt ruim 3700 werknemers.

De productievestigingen zijn gelegen in België en Turkije. Begin 1999 heeft het bedrijf een volledig nieuwe wolspinnerij van 8500 m² gebouwd in Uşak, Turkije. In de loop van 2002 werd hier een tweede productiehal van nog eens 9000 m² bijgebouwd, zodat de totale capaciteit er nu 200 ton garen per maand bedraagt. De divisie Kamerbreed van de Balta Groep is de divisie die instaat voor de productie van zowel getuft als geweven kamerbreed tapijt in polypropyleen. Ze levert producten aan vier Turkse klanten: twee projectdealers die tapijten leveren en installeren in hotels en casino's, één wholesaler en één grote doe-het-zelf keten. Deze klanten zijn allemaal gevestigd in de regio in en rond Istanbul. Balta Kamerbreed onderhoudt reeds vijf jaar contacten met deze klanten, die grote naambekendheid verworven hebben in de regio.

Mijn contactpersoon in dit bedrijf is Pieter Herten, sales manager van de Divisie Kamerbreed. Hij is verantwoordelijk voor de export naar Scandinavië, Afrika, Turkije, het Midden-Oosten, India en andere landen in het verre Oosten. In deze functie voert hij zeer regelmatig onderhandelingen met enerzijds Turken in de afdeling van de Groep in Turkije en anderzijds met Turkse klanten. De bevraging van deze getuige gebeurde elektronisch.

5.1.2 Bekaert

Bekaert is een internationale speler op de markt van de geavanceerde metaaltransformaties, materialen en deklagen. Het bedrijf vormt walsdraad om tot

draden die even groot zijn als 1/50 van een haar. Deze draden worden gebundeld tot kabels, koorden en zelfs tot ultrafijne filters en vezels. Deze technologie wordt vooral gebruikt voor autobanden, gewapend beton, glasfolie, hijskabels, gasbranders, boekbinddraad en afrasteringen.

Het bedrijf is in 1880 opgericht en het hoofdkantoor is gelegen in Kortrijk. Het telt meer dan 20 400 medewerkers wereldwijd en heeft klanten in 120 landen, in de meest uiteenlopende industriële sectoren. In 2007 bedroeg de omzet 3,4 miljard euro en het bedrijfsresultaat 175 miljoen euro. Bekaert is marktleider en 31% van de totale verkopen zijn gesitueerd in Europa, 12% in Azië. In februari 2008 heeft Bekaert beslist de laatste 50% aandelen van de joint venture Beksa Celik Kord Sanayi ve Ticaret, van het Turkse Sabanci over te kopen. Dit maakt Bekaert volle eigenaar van deze grote staalkoordproducent in Turkije.

Een gevestigde waarde binnen Bekaert, vroeger werkend bij Beksa, is dhr. Murat Ugur. Hij is verkoopsverantwoordelijke voor alle landen in het Midden-Oosten. Zijn afdeling is gelegen in Istanbul en produceert staaldraad, vooral voor de auto-industrie. In zijn huidige functie onderhoudt hij regelmatige contacten met het hoofdbedrijf in België en met andere Europese vestigingen. De bevraging van deze getuige is elektronisch verlopen, daar dhr. Ugur in Istanbul woont en continu rondreist.

5.1.3 Centrum Transport

Centrum Transport is in de jaren '60 opgericht als een klein bedrijf, maar is nu uitgegroeid tot een internationale transportfirma. In 2004 is het overgenomen door de groep H. Essers, bekroond als de Vlaamse onderneming van het jaar 2007, die toen, in tegenstelling tot Centrum, nog niet op de Oost-Europese markt aanwezig was. Centrum Transport is gespecialiseerd in logistieke diensten in de Benelux en Roemenië, in wegtransport van en naar Oost-Europa en in containertransport van en naar Azië. Het bedrijf is gevestigd in zes landen: België, Nederland, Polen, Bulgarije, Roemenië en Turkije.

Turkije is voor Centrum Transport een belangrijke markt, daar het de 'gateway' naar het Aziatisch continent is. Daarnaast is de regio rond Istanbul zeer aantrekkelijk omdat er

een enorme concentratie mensen (ruim 18,9 miljoen inclusief alle districten) woont en het een behoorlijk welvarend gebied is. Om deze redenen heeft Centrum het grootste aantal contacten met bedrijven in dit Westerse gedeelte van het land. De vestiging in Istanbul telt momenteel een 20-tal werknemers en een 50-tal chauffeurs: Centrum is dus geen grote speler op de markt. Momenteel wordt deze afdeling niet verder uitgebreid, daar men eerst de vestigingen in Roemenië en Bulgarije wil optimaliseren. In de toekomst wil men natuurlijk de Turkse locatie verder uitbouwen, daar Turkije een potentieel economisch groeiland is. Belangrijk is trouwens het goede evenwicht dat er bestaat tussen import en export, vooral in de textielsector. Iets nadeliger is het feit dat de consumptie en productie er seizoensgebonden zijn, waardoor volumes veel variëren en het dus minder interessant wordt.

De bevoorrechte getuige van Centrum Transport is dhr. Pascal Vrancken, algemeen directeur van de Centrum Groep en verantwoordelijke voor de activiteiten van de groep H. Essers in Oost-Europa. Hij werkt in de vestiging in Overpelt, die 160 van de in totaal 450 werknemers telt. Hij heeft eerst 7 jaar gewerkt als plant manager voor H. Essers, is dan algemeen directeur van de luchtvaartafdeling geworden en bekleedt reeds 2,5 jaar zijn huidige functie. Momenteel heeft hij wekelijks contacten met de Turkse vestiging en met Turkse bedrijven. Het gesprek heeft plaatsgevonden op de site in Overpelt op donderdag 27 maart en heeft een uur geduurd.

5.1.4 Dalga Trans

Dalga Trans is een Genks bedrijf, gespecialiseerd in intermodaal vrachtverkeer, meer bepaald in ADR, dit is transport over de weg van gevaarlijke chemische producten en van voedsel. Het bedrijf voert opdrachten uit voor klanten, verspreid over Europa. Het merendeel is gevestigd in de Benelux en Frankrijk. Het bedrijf is in 1995 opgericht door Eugène Uyar O. met één truck en is nu uitgegroeid tot een transportbedrijf met 50 opleggers en 60 werknemers. Het is een familiebedrijf en dus zeer flexibel. Het heeft een dochteronderneming die brandstoffen verkoopt, vooral aan Turkse transportbedrijven.

Mijn contactpersoon in dit bedrijf is dhr. Erhan Öztürk. Hij werkt sinds vijf maanden bij Dalga Trans en zorgt voor de administratie, de facturatie en de rapportering naar de managers. Hij is geboren en getogen in België, maar onderhoudt goede contacten met

Turkije. Vóór hij begon bij Dalga Trans heeft hij gewerkt bij de Demir-Halker Bank, een Nederlandse bank met Turkse aandeelhouders. Dankzij zijn kennis en ervaring in deze twee verschillende beroepen, heeft hij een goede kijk op de relaties tussen Vlaanderen en Turkije. Het interview heeft plaatsgevonden op woensdag 26 maart 2008 in het kantoor in Genk en heeft 50 minuten geduurd.

5.1.5 Deceuninck

Deceuninck is een geïntegreerde groep van wereldformaat, gespecialiseerd in de productie van verscheidene toepassingen van kunststofsyste­men, -profielen en dichtingen voor de bouw­industrie. Hieronder vallen bijvoorbeeld ramen, deuren, rolluiken, daken, muren, gevels, plafonds, enzovoort. Het behoort tot de wereldtop in zijn sector en is in verschillende Europese landen marktleider. Daarnaast is het ook aanwezig in niet-Europese landen als de Verenigde Staten en Turkije. Het hoofdkantoor is gesitueerd in Kortrijk. Deceuninck heeft 35 dochter­ondernemingen (productie en/of verkoop) verspreid over Europa, Noord-Amerika en Azië. In totaal stelt Deceuninck ongeveer 3000 personen tewerk. De maatschappelijke zetel en het coördinatie­centrum zijn gelegen in Kortrijk. In 2004 heeft het bedrijf de onderscheiding gekregen van 'Onderneming van het jaar 2004'.

Het bedrijf kende de voorbije jaren een aanzienlijke groei, mede dankzij een actief en doeltreffend expansie- en acquisitie­beleid. De omzet voor 2006 bedroeg 663 miljoen euro, een stijging van 3% in vergelijking met het vorige boekjaar. In 2000 was Turkije de derde grootste PVC-markt van Europa en dus was het voor Deceuninck een belangrijke stap deze markt te betreden. Zo is deze firma in 2000 een joint venture aangegaan met het Turks extrusie­bedrijf Ege Profil AS (EPR) in Izmir. EPR is actief in de extrusie van PVC raamprofielen en verkoopt die aan haar raamfabrikanten. Later heeft Deceuninck deze partner uitgekocht en momenteel bezit Deceuninck 98% van de aandelen.

De bevoorrechte getuige van dit bedrijf is dhr. Koen Vergote, business analyst manager en verantwoordelijke voor de IFRS rapportering voor EPR. In 2007 bedroeg de omzet 107 miljoen euro, waarvan 80% door de lokale markt en 20% door de export werd gegenereerd. EPR heeft momenteel 600 klanten en meer dan 100 leveranciers. Dhr.

Vergote komt dagelijks in contact met het Turkse bedrijfsleven en weet als geen ander hoe onderhandelingen met Turken het best verlopen. Bij zijn intrede in het Turkse zakenleven heeft hij geen onderzoek gedaan naar cultuurverschillen, maar hij heeft deze al doende ondervonden. Zijn bevraging is verlopen via een vragenlijst die elektronisch is verstuurd.

5.1.6 Ford

Ford is een in 1903 opgericht Amerikaans automobielbedrijf dat vestigingen heeft in 200 markten, verdeeld over de zes werelddelen. Ruim 300 000 werknemers worden er tewerkgesteld over meer dan 100 productievestigingen en 24 000 verkooppunten. Het bedrijf is genaamd naar zijn oprichter Henry Ford en produceerde in 2007 7,5 miljoen voertuigen. De bekendste merken zijn Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury en Volvo. Ze zijn samen goed voor een jaarlijkse omzet (in 2007) van USD 165 miljard.

De fabriek in Genk is een van de meest bekende automobielfabrieken van ons land en behoort tot de top van de Europese Ford assemblagefabrieken. Daarnaast is het het epicentrum voor de productie van de grote gezinswagens voor Ford in Europa. De fabriek in Genk is opgestart in 1964 en telde begin 2007 ruim 5800 werknemers. Slechts 2% van de productie van Ford Genk is bestemd voor de binnenlandse markt, terwijl ruim 90% vertrekt naar de EU-landen. Er worden ruim 1200 voertuigen geproduceerd per dag, waardoor in 2006 een omzet van 3 miljard euro gerealiseerd werd.

Mijn contactpersoon in dit bedrijf is dhr. Marc Gerits, manager perswerk bij Ford Otosan in Kocaeli, Turkije, in de periode 2003-2004. Hij oefende deze job uit naar aanleiding van de mutatie van de productie van de Transit van Genk naar Kocaeli. Hij heeft indertijd slechts een maand de tijd gehad om zich voor te bereiden op dit werk en heeft dus niet de mogelijkheid gehad om op voorhand grondig de Turkse cultuur te leren kennen. Tijdens zijn verblijf in Turkije heeft hij natuurlijk veel contacten met automobielondersteunende bedrijven in Istanbul en Bursa gehad. Momenteel werkt Dhr. Gerits als manufacturing equipment manager van perswerk en body construction bij Ford Genk. In deze functie heeft hij in mindere mate contacten met Turkse partners. Zijn getuigenis werd verkregen via email.

5.1.7 Nitto Europe

Nitto Europe is het zusterbedrijf van Nitto Denko Corporation en is een toonaangevende speler op de markten van automotive, vliegtuigbouw, medische industrie, papier- en drukindustrie, elektronica, bouw en constructie. De producten zijn opgedeeld in drie groepen: industrial, electronics en functional. Enkele producten zijn elektrische isolatiekleefband, polariserende films voor laptops en flat panel displays (PC, GSM, TV), gietharsen, oppervlaktebeschermende folies en kabelmaterialen. Het is voor het bedrijf heel belangrijk direct contact te hebben met de klant, om zo de juiste producten te kunnen ontwikkelen en te produceren.

Nitto Denko Corporation stelt 27 000 werknemers tewerk in 115 bedrijven. De totale omzet bedroeg 4,4 miljard euro in 2005. Sinds zijn oprichting in 1974, heeft Nitto Europe een nog steeds groeiend netwerk van verkoopkantoren uitgebouwd. Het verkoopt in totaal meer dan 4000 producten. Niet alle zijn verkoopbaar op de Europese markt, enerzijds omdat ze er niet voor geschikt zijn, anderzijds omdat de prijs te laag moet bepaald worden. Met het hoofdkantoor in Genk heeft Nitto een groeiend netwerk dat startte in West-Europa. Deze vestiging telt 650 werknemers en realiseerde een omzet van 155 miljoen in 2005. Met zelfs al enkele jaren nieuwe kantoren in Rusland en Centraal-Europa, is Nitto Denko klaar om de markten in Centraal- en Oost-Europa in te nemen. In februari werd een verkoopkantoor opgericht in Istanbul.

Nitto Europe is verantwoordelijk voor de landen in de EMEA-regio, de landen gelegen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Mijn bevoorrechte getuige in het Europees hoofdkantoor in Genk is dhr. Jaak Geusens, exportmanager voor het gedeelte Midden-Oosten, Afrika, Griekenland en tot voor kort ook Turkije. Hij is in 1975 begonnen als 'General Manager Logistics' en is dus al meer dan 20 jaar actief in Turkije. Omwille van zijn kennis op het gebied van de internationale handel, douane, reglementeringen, betalingsproblemen, transport enzovoort, heeft hij geleidelijk de verantwoordelijkheid gekregen over de verkoop in bovengenoemde landen en gebieden. De omzet bestaat nu ongeveer 70% uit eigen productie en 30% uit verkoop van handelsgoederen die ze binnenkrijgen van andere Nitto fabrieken via het European Distribution Centre.

Na een lange periode van instabiliteit, recessie en crisissen, kan de periode vanaf 2002 beschreven worden als een 'succes-story' voor de Turkse economie. Het land is op dit

ogenblik de 17^{de} belangrijkste wereldindustrie en slaagde er in om als 'emerging country' in 2006 op de derde plaats te eindigen in het aantrekken van directe buitenlandse investeringen. Door dit alles is Turkije ook voor Nitto een interessante markt geworden, die men actiever wil gaan bewerken.

Het land heeft thans een gecontroleerde inflatie, politieke stabiliteit, een jonge bevolking, een 'boomende' bouw, een sterk groeiende automobiellindustrie en slaagt er tenslotte in om belangrijke buitenlandse investeringen aan te trekken. Dit waren beslissende factoren om Nitto ervan te overtuigen om onlangs met een eigen 'representative office' te starten. De oprichting van een volwaardig kantoor dat zelf kan importeren, voorraden houden en de klanten in Turkse munt factureren, zal niet lang op zich laten wachten. Het interview met dhr. Jaak Geusens heeft plaatsgevonden in de kantoren van Nitto Europe in Genk op 25 maart 2008 en heeft anderhalf uur geduurd.

5.1.8 Moda Gezi

Moda Gezi werd opgericht in 1970 en is een bedrijf dat meubels produceert en verkoopt. Het is gevestigd in Istanbul. Het bedrijf is vooral gericht op de Turkse markt, maar heeft ook klanten in Nederland en Duitsland. Moda Gezi telt 20 werknemers, waarvan 15 in de productieafdeling en 5 in de administratieve afdeling. Mijn contactpersoon in dit bedrijf is dhr. Ferruh Zafer, eigenaar en tevens hoofdontwerper van meubels. Als Turk kent hij zeer goed de gewoonten en gebruiken in een Turks bedrijf en hij kan het Turkse standpunt verwoorden. Hij is de vader van Gökhan Zafer, Erasmusstudent in het jaar 2007-2008 aan de Universiteit Hasselt, en lid van de studentenvereniging Association for Exchange Students (AES). Omdat dhr. Zafer de Engelse taal niet goed onder de knie heeft, heeft zijn zoon de enquête vertaald in het Turks. Nadat zijn vader ze had ingevuld, heeft hij de antwoorden terug vertaald in het Engels. De correspondentie is gebeurd via email.

5.1.9 Visys NV

Visys NV is een bedrijf dat eind 2004 is opgericht in Hasselt en momenteel 24 werknemers telt. Het ontwikkelt en produceert visuele inspectieapparaten, zijnde

sorteermachines. Deze worden geplaatst in productielijnen voor het sorteren van granulaire producten in bulk, zowel voedings- als niet-voedingsproducten. De machines halen onzuiverheden weg en detecteren verkleuringen bij verschillende producten, zoals rozijnen en noten, maar ook producten uit de non-food zoals chemische plastic bolletjes. Initieel is Visys NV opgericht als Original Equipment Manufacturer (OEM)¹: ze schreven enkel de software voor de machines. Door de grote en alsmaar stijgende vraag naar dit soort detectiesystemen, is het bedrijf midden 2006 begonnen met de bouw en verkoop van deze apparaten aan eindgebruikers. Momenteel ontwerpt Visys NV zowel de elektronica en mechanica als de software voor de apparaten. De productie van de elementaire onderdelen van de machines wordt echter uitbesteed, maar deze worden wel door hen gemonteerd.

Visys NV exporteert wereldwijd en heeft machines staan in Zuid-Amerika, China en Europa. De grootste vraag naar hun systemen komt uit de rozijnen- en notenindustrie. Turkije, vooral de streek rond Izmir, Manisa en Turgutlu, staat aan de top van de wereldproductie van rozijnen. Vooraleer rozijnen kunnen verkocht worden, moeten ze worden ontdaan van steeltjes en ander onzuiverheden. Daarnaast is Turkije (de streek rond Samsun, Giresun en Trabzon) leider in de mondiale productie van hazelnoten. Ook markten van amandelen, pistachenoten en walnoten zijn voor Visys NV zeer interessant. Omdat deze markten er van groot belang zijn, heeft Visys NV een OEM-vestiging in Turkije. Deze is gelegen in Istanbul en heeft 35 klanten, waarvan 25 in rozijnen en 15 in hazelnoten handelen. Het grote voordeel van deze OEM-piste is dat de lokale mensen deze machines ter plaatse fabriceren en de plaatselijke taal spreken, waardoor de levertermijn en eventuele herstellingstermijnen veel korter zijn dan als het vanuit Hasselt zou gebeuren.

Mijn contactpersoon in dit bedrijf is dhr. Bart Peelaers, director operations. Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse productie en onderhoudt de link tussen productie en sales enerzijds en productie en engineering anderzijds. Daarnaast is hij ook hoofd van de HRM en beheert hij vooral grote projecten in zijn bedrijf. Dhr. Peelaers heeft in 2004 dit bedrijf mee opgestart, maar was daarvoor al tewerkgesteld in dezelfde markt. Vanuit zijn vorige job heeft hij goede relaties opgebouwd met Turkse partners die hij optimaal tracht te onderhouden. Zijn eerste contacten met Turken gaan tot vijftien jaar terug, maar hij

¹ **OEM** staat voor *Original Equipment Manufacturers, fabrikanten van apparatuur ten behoeve van de merkleveranciers. (OEM, online, 2008)*

komt nog zeer frequent in contact met Turkse zakenlui, omdat Turkije hun belangrijkste markt is. Het interview heeft plaatsgevonden op vrijdag 4 april in het bedrijf in Hasselt, waarna er een korte rondleiding volgde. Dit alles heeft 1 uur en 45 minuten geduurd.

5.1.10 Hakan Bayran

Hakan Bayran is geboren in Tomarza, in de provincie Kayseri, in Turkije en is op zevenjarige leeftijd met zijn familie verhuisd naar België. Hij is pas afgestudeerd aan de Xios Hogeschool Hasselt als sociaal assistent en is nu projectmanager van het studiebegeleidingscentrum van vzw Horizon in Heusden-Zolder. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het Nederlandstalig gebied van Betiad Brussel. Betiad is een organisatie die al 11 jaar bestaat en als doel heeft ondernemers en zelfstandigen van vreemde origine te laten samenkomen en voor hun belangen op te komen.

Naar het voorbeeld van Betiad, maar met andere doelstellingen, is Hakan Bayran momenteel bezig met de oprichting van Acton, de Unie van Limburgse Actieve Ondernemers. De leden hiervan zijn Turken die in Limburg wonen en hier hun eigen zaak hebben opgericht. Meestal zijn dit personen die in de horeca zitten en kleine zaken hebben gestart. Momenteel telt Acton een twintigtal leden, maar hun aantal zal snel stijgen, eenmaal de organisatie definitief is gestart. Ze streeft naar een vertrouwensrelatie met haar leden en is geen op winst gerichte organisatie. Ze biedt haar leden vooral een uitgebreid zakelijk netwerk, bevordert de contacten tussen de ondernemers en komt op voor hun belangen. Daarnaast wordt er hulp geboden aan de sociaaleconomisch zwakkere Turken in de Limburgse samenleving. Acton geeft ook uitleg over de wetten en regelgevingen in de sectoren van haar leden. Het is vooral belangrijk dat de vereniging als groep naar buiten treedt en de belangen kan verdedigen van een aantal mensen die in dezelfde situatie zitten, met name het starten en uitbouwen van een onderneming in een wereld die voor hen meer culturele moeilijkheden kan opleveren dan voor autochtone ondernemers. Ze bieden hun leden sectorale ontmoetingen, informatieavonden, socio-culturele activiteiten, conferenties en binnen- en buitenlandse reizen.

Dhr. Hakan Bayran is als Turkse Limburger zeer bekend met de verschillen die er bestaan tussen de twee culturen. Daarnaast komen zijn contacten zowel met Turkse als met

Vlaamse bedrijfsleiders goed van pas om deze verschillen te herkennen in het bedrijfsleven. Hij keert vaak terug naar Turkije en heeft er uiteenlopende contacten. Het interview heeft plaatsgevonden in de Horizon in Heusden-Zolder, waarna ik werd uitgenodigd voor een barbecue. Het eigenlijke gesprek heeft twee uur in beslag genomen.

5.1.11 Selahattin Koçak

Dhr. Selahattin Koçak is 39 jaar geleden in België uit Turkse ouders geboren. Vanaf zijn zestiende is hij gaan werken in de Limburgse mijnen. Na verloop van tijd is hij vakbondsman geworden en nog later heeft hij sociaal werk gedaan. Momenteel zetelt Selahattin voor het achtste jaar als schepen van openbare werken, gebouwen en feestelijkheden van de stad Beringen. Hij is gehuwd en is vader van drie kinderen.

Beringen is de derde grootste stad van Limburg en telt ruim 41 000 inwoners, waarvan ruim 5000 van Turkse origine zijn. Door zijn verleden als vakbondsman en sociaal werker is Selahattin vaak in contact gekomen met Turken en is hij zowel van de Vlaamse als van de Turkse cultuur goed op de hoogte. Ook in zijn dagelijks werk als schepen heeft hij veel ontmoetingen met Turken. Als Belg met een Turkse achtergrond heeft hij zo een goed zicht op de verschillen die er bestaan tussen beide culturen. Het interview heeft plaatsgevonden in het stadhuis van Beringen op woensdag 4 april en heeft anderhalf uur geduurd.

5.1.12 Katharina Desmet

Mevr. Katharina Desmet is economisch en handelsattaché voor Flanders Investment & Trade (FIT) in Turkije. FIT is een organisatie die het internationaal ondernemerschap van Vlaamse bedrijven, in het bijzonder de KMO's, bevordert. Ook het aantrekken van buitenlandse investeringen naar Vlaanderen is een belangrijke opdracht. Daarnaast biedt het een uitstekende dienstverlening aan Vlaamse én buitenlandse klanten. Met ruim 70 kantoren wereldwijd, die samenwerken met nog eens 20 vestigingen van Wallonië en Brussel, is deze organisatie een grote hulp voor Vlaamse exporterende bedrijven. (FIT, online, 2008)

De specifieke taak van de buitenlandse vestigingen zijn het uitvoeren van marktstudies. Hierin worden marktpotentieel, distributiekkanalen, trends, concurrenten, reglementeringen ... van het betreffende land beschreven. Daarnaast worden ook contacten gelegd met bedrijven, opdat het maximum uit een zakenreis kan gehaald worden.

Het kantoor in Turkije is gevestigd in het Belgisch consulaat, in het hartje van Istanbul. Van hieruit helpt Mevr. Desmet al bijna 17 jaar Vlaamse bedrijven die willen exporteren naar Turkije of aanwezig willen zijn op de Turkse markt. Als Vlaams economisch vertegenwoordiger beantwoordt ze specifieke vragen van Vlaamse bedrijven en gaat voor hen op zoek naar afzetmogelijkheden op de Turkse markt. Ze komt dus dagelijks in contact met zowel Vlaamse als Turkse bedrijven. In dit werkstuk geeft ze haar visie op de in hoofdstuk 6 geformuleerde tips voor Vlaamse onderhandelaars. Omdat Mevr. Desmet veel rondreist voor haar werk, is de bevraging telefonisch en elektronisch verlopen.

5.2 Bespreking van de resultaten

Vooraleer de resultaten van de bevraging van de bevoorrechte getuigen beschreven worden, is het belangrijk enkele zaken met betrekking tot cultuurverschillen op te merken. In dit werkstuk wordt gezocht naar de culturele verschillen tussen Vlaanderen en Turkije, maar bestaat er wel een uniforme, homogene cultuur in elk van deze twee gebieden?

Cultuurverschillen bestaan niet alleen tussen landen, maar ook binnen landen. Dit geldt zeker voor Turkije dat 75,2 miljoen inwoners telt en uit verscheidene bevolkingsgroepen, zoals Turken, Koerden, Tsjerkessen, Arabieren, Syriërs, Armeniërs ... bestaat. Deze hebben allemaal een andere achtergrond en dus hun eigen tradities en gewoonten, hun eigen waardehiërarchie.

Ook tussen streken en landsdelen kunnen er culturele verschillen bestaan. Het westelijke deel van Turkije ondergaat meer invloed van het Westen, waardoor de cultuur er grote verschillen vertoont met gebieden uit het binnenland of het oostelijk deel. Het midden en oosten van Turkije zijn immers meer Aziatisch. Dit soort verschillen bestaat ook in Vlaanderen: Antwerpen is een internationale grootstedelijke regio, terwijl de Limburgse economie eerder kleinschalig is en vooral uit KMO's bestaat. Zelfs binnen onze provincie Limburg zijn er verschillen merkbaar. Daar waar de bedrijven in het noorden meer gesloten zijn, zijn ze in Zuid-Limburg opener, oordeelt Marc Michaux van FIT-Hasselt.

Verschillen vallen er ook op te merken tussen steden als Istanbul in het westen, Izmir in het zuiden en Ankara in het midden. Tevens heerst op het platteland een opmerkelijk andere sfeer en cultuur dan in de grote steden. Op het platteland zijn familiebanden sterker, is godsdienst belangrijker en is het leven minder gehaast dan in grote steden. Dit uit zich in leefcultuur.

Vervolgens zijn ongelijkheden te wijten aan het verschil in generatie. Oudere Turken hechten nog meer belang aan de familie en zijn veel voorzichtiger dan hun jonge medeburgers. Deze groep heeft een uitgesproken mening en dit beïnvloedt hun gedragingen en gewoonten.

Cultuur is ook onlosmakelijk verbonden met godsdienst. Zo zijn werknemers van bedrijven in westelijk Turkije minder uitgesproken islamaanhangers, terwijl dit meer en overtuigender geldt in het oosten van het land. Selahattin Koçak vermeldt dat volgens de islam winst maken verboden is. Turkse bedrijven die strikt islamitisch zijn, zijn verplicht hun winsten te beperken of ze te schenken aan goede doelen. Die regel leidt ertoe dat bedrijven niet zozeer uit zijn op winst maken en dus anders handelen.

Ten slotte hangt cultuur ook af van de bedrijfsgrootte. Grote Turkse bedrijven zullen eerder banden hebben met het buitenland en worden hierdoor beïnvloed. Kleinere bedrijven daarentegen hebben meestal enkel relaties in het eigen binnenland, ze zijn dus niet onderhevig aan de invloed van andere culturen.

Bij het lezen van de volgende pagina's is het belangrijk zich deze bemerkingen voor ogen te houden en zich te hoeden voor te makkelijke veralgemeningen. De bevindingen van Geert en Gert Jan Hofstede en Fons Trompenaars worden nu getoetst aan de afgenomen interviews van bevoorrechte getuigen.

5.2.1 Machtsafstand

Uit de interviews is gebleken dat er een verschil in machtsafstand bestaat tussen Turkije en Vlaanderen. Turkije kent nog een duidelijk afgelijnde hiërarchie, zoals het merendeel van de getuigen bevestigt. De afstand tussen een baas en zijn werknemers is er veel groter dan in Vlaanderen. Dit verschil vloeit voort uit het feit dat er in alle takken van het Turkse leven een duidelijke hiërarchie bestaat, zo ook in het bedrijfsleven.

De reden voor de kloof tussen bazen en hun ondergeschikten ligt in het feit dat Turken enorm respect hebben voor wijsheid en ouderdom, en dus ook voor oversten. Een Turkse baas krijgt meer respect dan een Vlaamse: ondergeschikten gaan in Turkije eerder op hun lip bijten dan hun overste tegen te spreken. Daarnaast is het evident dat in Vlaanderen door de alom aanwezigheid van vakbondsorganisaties werknemers meer te zeggen hebben dan in Turkije. Vlaamse arbeiders hebben meer rechten, worden professioneler behandeld en krijgen hogere lonen. Dhr. Geusens van Nitto Genk merkt daarbij op dat Vlaanderen hierin wellicht te ver gegaan is: "De werknemers hebben hier misschien teveel rechten, waardoor bedrijfsleiders en managers het alsmaar moeilijker

hebben om al hun werknemers tevreden te stellen.” Daardoor kent Vlaanderen sneller stakingen. In Turkije moet je doen wat je baas zegt, anders staat er iemand anders klaar om je werk te doen. Je bent er makkelijker vervangbaar, omdat er een groot aanbod aan arbeidskrachten is. Hierdoor worden de arbeiders nogal hard behandeld. Hoewel de verwestering er volop bezig is, wordt er met de arbeiders weinig rekening gehouden. Dhr. Bayran merkt evenwel op dat er in Turkije twee groepen bedrijfsleiders zijn. Hij noemt ze de winstmakers en de schenkers. De eersten bekijken hun personeel van bovenuit en onderhouden er geen persoonlijke relaties mee. De schenkers daarentegen willen een meer vriendschappelijke band opbouwen met hun werknemers, ze staan dicht bij hen.

Uit de studie van de Hofstedes is gebleken dat de score op de Machtsafstandsindex voor Vlaanderen 61 en voor Turkije 66 bedraagt. De getuigenissen bevestigen dus dit kleine verschil. Zowel in Vlaanderen als in Turkije zijn ondergeschikten deels afhankelijk van hun chefs. Vlamingen zijn echter mondiger tegenover hun bazen, dit geldt minder in Turkije. Zo zullen Turken minder snel het kantoor binnenlopen van hun overste, terwijl dit in Vlaanderen wel gebeurt. Daarenboven staan in kleine bedrijven, zowel in Turkije als in Vlaanderen, bazen dicht bij hun werknemers. Het aanbodoverschot van werkkrachten op de Turkse markt laat toe dat bazen er sneller werknemers kunnen ontslaan. Ten slotte verklaart de afwezigheid van een goed uitgebouwde vakbondsstructuur in Turkije wellicht mee het verschil tussen beide scores.

5.2.2 Individualisme versus collectivisme en communitarisme

Turkije is een collectivistisch land en dit uit zich duidelijk in de bedrijfscultuur. De groep primeert op het individu. Vele getuigen vertellen dat de onderneming in Turkije centraal staat en dat werknemers er eerder zijn voor de onderneming dan omgekeerd. Wel kunnen de werknemers meestal rekenen op steun en hulp van hun bazen, indien ze die nodig hebben. Familiebanden zijn altijd sterk aanwezig geweest in de Turkse maatschappij, zo ook in het bedrijfsleven. Dit uit zich in de cultuur waarin werknemers ten dienste staan van hun onderneming, die als een grote familie wordt gezien. Vooral het presteren en winst maken als groep is van belang voor de organisatie. Zo getuigt Jaak Geusens over zijn bezoek aan een Turks bedrijf, een gietfirma in de witsector: “Hier hing een grote lijst op met de namen van alle werknemers, waarop werd genoteerd hoe

iemand presteerde. De prestaties werden door het systeem berekend, nadat parameters door de staf werden ingesteld. De instelling van deze parameters kon onmogelijk op een objectieve manier gebeuren, waardoor ook de resultaten een vertekend beeld gaven.”, aldus dhr. Geusens. Hij concludeert hieruit dat de prestaties van de individuele werknemers belangrijk zijn voor het groepsresultaat. Werknemers met lage scores werden aangespoord beter te presteren, zodat er ook druk uit de groep ontstond om beter te presteren.

Toch vertellen drie getuigen dat ook het individu van groot belang is in het bedrijf. Dit hangt dan vooral samen met de functiehiërarchie: de prestaties van personen met een hoge functie vallen meer op. Als een hooggeplaatste slecht presteert, wordt dit eerder opgemerkt. Voor een gewone arbeider is vooral de prestatie van het hele team belangrijk, een kenmerk van collectivisme. Zo durven werknemers in Vlaanderen ook eerder zeggen wat ze denken en opkomen tegen de standpunten van hun overste, terwijl dit in Turkije veel minder het geval is. Vlamingen hechten ook meer belang aan vrije tijd en aan uitdagingen in het werk, ze zijn ambitieuzer dan hun Turkse collega's.

Deze bevindingen komen overeen met de studie van de Hofstede's, die twee duidelijk verschillende scores toekent aan Vlaanderen, 78, en Turkije, 37. Ook voor deze dimensie is in de interviews duidelijk gebleken dat er een verschil bestaat tussen kleine en grote bedrijven. In beide gebieden vinden kleine bedrijven het belangrijk om dicht bij de werknemer te staan, om hun vaardigheden verder te ontplooiën. Werknemers krijgen ook meer verantwoordelijkheid. Grote bedrijven, waar winst maken centraal staat, hechten meer belang aan de prestaties van de groep, in plaats van aan die van het individu.

Toch merken meerdere getuigen op dat er de laatste jaren ook in Turkije meer aandacht gaat naar het individu. Vroeger was dit minder het geval, maar door de invloed van het Westen krijgen werknemers meer rechten en inspraak in het beleid, waardoor Turkse leidinggevenden verplicht zijn meer met hun werkvolk rekening te houden.

5.2.3 Masculiniteit versus femininiteit

Uit de interviews is gebleken dat er voor deze dimensie geen grote verschillen bestaan tussen Turkije en Vlaanderen. Dit strookt met de bevindingen van de Hofstede's, die 45 en 43 als scores toekenden. Beide landen zijn noch overheersend masculien noch dominant feminien. In de gesprekken is naar voren gekomen dat in Turkije vooral het resultaat het voornaamste is, wat een typisch kenmerk is van een masculiene cultuur. Daarnaast zijn feminiene kenmerken als werken in een fijne omgeving en werkzekerheid voor Turken waardevol. Dhr. Ferruh Zafer merkt op dat jonge bedrijven vooral een goede werkomgeving nastreven, terwijl reeds lang bestaande bedrijven competitief willen zijn en hun winst willen maximaliseren.

Ook in de Vlaamse bedrijfscultuur vindt men uitingen van beide cultuuraspecten. Zo wordt er veel waarde gehecht aan masculiene aspecten als erkenning voor de prestaties, een evenredig inkomen, uitdagend werk en promotie. Daartegenover staan feminiene waarden als een goede samenwerking met collega's, werkzekerheid en een goede relatie tussen de baas en zijn werknemers centraal in het Vlaamse bedrijfsleven.

Eveneens is er een verschil merkbaar in de onderhandelingen. Turken zijn agressiever en willen meer hun eigen punten en hun eigen visie doordrijven. Het is een volk van handelaars en kooplieden. Als je een Turk bijvoorbeeld geen korting geeft bij een verkoop, zal hij de overeenkomst niet aanvaarden, terwijl een Vlaming sneller zijn akkoord zal geven. Het uiteindelijke doel van een Turk zal altijd zijn een goede prijs te bedingen, waardoor ze minder toegeeflijk zijn dan Vlamingen. Wij verwarren hun verkoopsdrang meestal met 'iets opleggen', terwijl het hun manier van zakendoen is. Toch zagen de meeste getuigen voor deze dimensie niet echt opvallende verschillen tussen Vlaanderen en Turkije.

5.2.4 Onzekerheidsvermijding

Uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen is gebleken dat Turken niet meer of minder gestresseerd zijn dan hun Vlaamse collega's. Onzekerheden zijn een deel van elke dag en ze worden beheerst. Doordat Turken echte ondernemers zijn, nemen ze graag risico's, veel meer nog als Vlamingen. Dat is duidelijk te merken in Limburg, waar

Turken die er zich vestigen, vrij vlug allerlei zaakjes opstarten zoals kebabzaken en nachtwinkels. Vlamingen zijn nuchterder en voorzichtiger. Wij houden niet van grote veranderingen en proberen eerder zoveel mogelijk risico te vermijden.

Turken lappen ook graag regels aan hun laars. Zo is op tijd op een afspraak komen voor hen niet van belang. Bij de bespreking van een contract hoeft er niets op papier gezet te worden, een bevestigende handdruk is voor hen meestal genoeg. Ze hebben de neiging om altijd te zeggen "oh, dat zal wel goed zijn zo" en doen alsof alles in orde komt. Het zijn mensen die over het algemeen niet van bureaucratie en gedetailleerde contracten houden. Turken hebben een groot zelfvertrouwen en geven ook sneller vertrouwen aan andere mensen. Toch maakt, volgens de meeste Vlaamse getuigen, een gedetailleerd contract de beste vrienden. Het is beter alles op papier te zetten, tenzij er een echt vriendschappelijke band bestaat tussen beide partijen. Dhr. Öztürk gaat hiermee akkoord, want anders kan dit gemakkelijk tot ruzies en onenigheden leiden. Dhr. Zafer, zelf een Turks zakenman, vertelt dat voor hem alle details moeten worden besproken in het contract. Dit waarschijnlijk omdat hij een klein bedrijf leidt en dus zoveel mogelijk risico probeert te vermijden.

Daarnaast is het ook duidelijk dat onzekerheidsvermijding samenhangt met de leeftijd. Mensen van een oudere generatie zijn behoedzamer, terwijl jongeren meer risico's nemen. Verschillende getuigen vinden in hun contacten met Turkije duidelijk deze twee soorten onderhandelaars terug.

In Vlaanderen daarentegen heerst er vooral nood aan zekerheid, er is een sterke onzekerheidsvermijding. Vlaanderen kent meer precieze regels en wetten. Contracten kunnen best in detail op papier gezet worden om onzekerheden en misverstanden te vermijden. Vlamingen geven minder snel vertrouwen en stellen daarom voor allerlei zaken een contract op. Deze houding wordt nog versterkt door de snelle evolutie van de communicatiemiddelen, waardoor meer en meer onbekenden zich via allerlei kanalen kunnen voorstellen als potentiële klant of leverancier. Daarnaast is de uitspraak 'time is money' duidelijk van toepassing in het Vlaamse bedrijfsleven, terwijl het in Turkije allemaal iets rustiger mag.

Deze bevindingen komen overeen met de scores van de Hofstedes, die Vlaanderen 97 en Turkije 85 toekenden.

5.2.5 Lange- versus kortetermijngerichtheid

De Turkse bedrijfscultuur is gematigd termijngericht: ze draagt kenmerken van zowel lange-als kortetermijngerichtheid. Enerzijds is dit te wijten aan het feit dat de familie nog een belangrijke waarde betekent in de werksfeer. Deze positieve langetermijngerichtheid bevordert ook het ondernemerschap, wat te merken is aan de oprichting van vele winkels en zaken door Turken in andere landen. Turken hechten ook belang aan flexibiliteit en eerlijkheid in het werk. Anderzijds zijn er kortetermijnkenmerken: zo hechten bedrijven veel belang aan de jaarwinst, aan het beschermen van het gezin en bestaat er alom respect voor tradities. De getuigen bevestigen allemaal dat traditie een belangrijker rol speelt in Turkije dan in Vlaanderen. De oorzaak ligt waarschijnlijk in het feit dat Turkije een geschiedenis heeft van meer dan 800 jaar, terwijl Vlaanderen altijd bezet was tot 1830.

Vlaamse bedrijven bevinden zich hier ook in de middenmoot. Uit de interviews blijkt dat voor Vlamingen op het werk vooral vrijheid, rechten, succes en vrije tijd belangrijk zijn. Dit zijn kenmerken van kortetermijngerichtheid. Anderzijds getuigen ze ook dat gezond verstand in Vlaanderen centraal staat en meningsverschillen een toegevoegde waarde hebben in het zakenleven. Deze langetermijngerichte kenmerken geven aan dat ook de Vlaamse bedrijfscultuur niet specifiek korte- of langetermijngericht is.

5.2.6 Universalisme versus particularisme

Deze eerste dimensie van Trompenaars komt enigszins overeen met Hofstede's 'onzekerheidsvermijding' en 'lange- versus kortetermijngerichtheid'. Uit de interviews blijkt dat Turken particularisten zijn. Relaties zijn voor Turken heel belangrijk: als ze geen goede relatie met je hebben of als ze je niet vertrouwen, zullen ze niet snel geneigd zijn een contract af te sluiten. Daarom zullen ze eerst een persoonlijk gesprek aanknopen, vooraleer te beginnen over de eigenlijke onderhandelingen. Turken willen graag de mensen kennen waarmee ze onderhandelingen gaan voeren. Hierdoor lopen deze wel eens uit, doordat er eerst tijd gependend wordt aan het beter leren kennen van de partner.

Daarnaast is het nakomen van gemaakte afspraken voor hen geen absolute verplichting en kunnen contracten gemakkelijk worden aangepast aan hun noden. Alle Vlaamse getuigen bevestigen dat in contracten niet alles in detail moet worden beschreven voor de Turken. Enkel dhr. Zafer vermeldt dat hij liefst wel alles gedetailleerd wil hebben in het contract. Dit is vooral omdat hij een klein bedrijf leidt en niet het risico wil lopen foutieve bestellingen of betalingen te doen.

Vlamingen daarentegen zijn eerder universalistisch ingesteld: ze hechten meer belang aan regels. Respect is ook wel belangrijk, maar het is in veel mindere mate aanwezig in het privé- en bedrijfsleven. Zo is het duidelijk dat er in onze samenleving minder respect getoond wordt voor de oudere generatie, terwijl dit in Turkije oneindig is. Kinderen nemen er de verantwoordelijkheid op voor hun ouders en ouderen komen nog graag kijken naar het bedrijf dat ze vroeger geleid hebben. Dit is in Vlaanderen duidelijk veel minder het geval. Verder is in Vlaanderen het nakomen van afspraken en het naleven van contracten essentieel en vormt het de basis van een goede samenwerking. Contracten worden het best op papier gezet en zoveel mogelijk in detail besproken, zodat er zich zeker geen misverstanden kunnen voordoen.

5.2.7 Neutraliteit versus emotionaliteit

De getuigenissen over deze dimensie lopen parallel. Turken wonen in het gebied rond de Middellandse Zee en tijdens het praten gebruiken ze veel gebaren en emoties, dit niet zo sterk als de Italianen en de Spanjaarden, maar toch veel meer dan hun Vlaamse collega's. Beslissingen worden vaak genomen op basis van emoties en gevoelens. Als een Turk je vertrouwt en als je een goede relatie hebt buiten het zakelijke, kan je binnen het zakelijke ook veel gedaan krijgen. Het samen uit eten gaan en cadeautjes geven bevordert de zaken. Wie voor de beste sfeer kan zorgen, haalt het contract binnen. Volgens dhr. Selahattin Koçak is het kenmerkend dat in landen waar de zon veel schijnt, de mensen meer hun emoties laten blijken.

"Onderhandelingen met Turken kunnen voorgesteld worden als echte koehandel. Het gaat er harder aan toe, emoties zijn heel expressief en je mag zeggen wat je wilt. Het is een kabbelend proces met als doel een lage prijs te bedingen. Omdat het meer theatraal is dan hier, is het zeer plezant", aldus dhr. Bert Peelaers over zijn contacten met Turken.

Turken gebruiken ook veel meer gebaren en gelaatsuitdrukkingen in onderhandelingen. Naast de algemene en universele uitdrukkingen, komen ook typisch Turkse uitingen van emoties voor. Zo kunnen Turken duidelijk laten merken via hun gelaatsuitdrukkingen dat ze ergens niet mee akkoord zijn, terwijl Vlamingen hun gedacht hierover eerder zullen bewaren tot de partner is uitgesproken. Daarenboven verheffen Turken meer hun stem en gebruiken ze verschillende intonaties en stemvolumes om hun standpunten kracht bij te zetten. Naargelang ze de partner beter kennen, kunnen ook Vlaamse onderhandelaars luider praten en meer gebaren tonen. Dit kan je best niet doen bij de eerste contacten, daar Turken hier niet echt voor open staan. Een getuige vindt dat Turken vooral de onderdanige willen spelen in onderhandelingen, waardoor ze meer hopen te bereiken.

Enkele getuigen merken op dat er een duidelijk verschil bestaat tussen Anatolië en de streek rond Istanbul. In Anatolië wonen er meer oudere mensen, en is het familiegevoel aanwezig in alles. Anatoliërs laten makkelijker hun emoties de vrije loop en maken meer gebruik van mimiek. In Istanbul daarentegen, waar de invloed van de familie kleiner is dan in het binnenland, wonen vooral jongere mensen. De westerse invloed heeft er daar ook voor gezorgd dat men minder geneigd is sterk zijn emoties te uiten, hoewel deze uitingen toch nog altijd verrassend zijn voor Vlamingen.

Daarnaast raken Turken elkaar ook veel meer aan, ook mannen: ze knuffelen elkaar, nemen elkaar vast bij de hand of kussen elkaar. Dhr. Geusens getuigt: "Mijn Turkse collega nam me de hele tijd mee aan de arm, doorheen de drukke winkelstraten in de stad." Zo uiten ze niet alleen meer affectiviteit aan hun kinderen en familie, maar ook tegenover werknemers en onderhandelingspartners.

5.2.8 Specificiteit versus diffusiteit

Uit alle interviews is gebleken dat Turken warme en open mensen zijn. Als je hen voor het eerst ontmoet, word je heel goed ontvangen. Zakendoen begint en eindigt met persoonlijke gesprekken. Ze willen eerst over persoonlijke aangelegenheden spreken en pas daarna over handelszaken, omdat ze pas onderhandelingen kunnen voeren als ze de andere partij beter hebben leren kennen en vertrouwen. Daarnaast maken Turken enorm veel tijd vrij om een goede relatie op te bouwen met hun onderhandelingspartner,

beduidend meer dan hun Vlaamse collega. In grote bedrijven is dit echter stilaan aan het verdwijnen.

Een Turks zakenman ontvangt zijn collega altijd op een heel warme manier en nodigt hem vaak uit om iets te eten. In Turkije wordt eerst gevraagd wat je wenst te eten, terwijl in Vlaanderen eerder gevraagd wordt wat je wil drinken. Een Turk biedt altijd thee en koekjes aan en nodigt je soms ook uit om bij hem thuis gezellig te komen voor het avondeten, samen met vrouw en kinderen. Dit zal echter pas gebeuren als er een betere relatie is ontstaan tussen de twee partijen. Toch vermelden twee getuigen dat Turken al vanaf het prille begin iemand uitnodigen bij hen thuis. In Vlaanderen wordt vooral op restaurant gegaan en wordt de familie minder betrokken bij de zakelijke contacten.

Als je een partnerschap vormt, moet je goed kunnen overeenkomen met het karakter van je partner. Een goede relatie heeft ook voordelen voor de rest van de onderhandelingen: zo zal er sneller meer bereikt kunnen worden. Eens Turken vertrouwen in iemand hebben, gaan ze trouw blijven. Als ze een goed gevoel bij je hebben, ook al is je product niet zo goed, zullen ze toch nog een vriendschappelijke relatie met je onderhouden. Ze appreciëren het ten zeerste dat je gewoon eens op bezoek komt, zelfs als ze je 3 jaar niet meer gezien hebben. Voor een dergelijk bezoek zullen ze altijd tijd vrij maken. In westerse landen is dit totaal niet het geval. Hoewel Turken heel snel iemand vertrouwen, kan dit vertrouwen even snel verloren gaan.

Turken spreken hun Vlaamse collega's vooral aan in de beleefdheidsvorm en omgekeerd. Als een vriendschappelijke band is ontstaan zullen Vlamingen eerder iemands voornaam gebruiken dan Turken. Dit is de manier waarop deze laatsten hun blijvend respect willen uiten voor de andere partij. De begroeting bij initiële ontmoetingen bestaat eerder uit handjes schudden. Als ze je beginnen te omhelzen en kussen, kan er gesproken worden van een echte vriendschapsrelatie.

Toch zal hun belangrijkste doel nog altijd zijn een goede prijs ('fiat' in het Turks) overeen te komen, een streven dat nog voortkomt uit het verleden, toen de Turkse lira vaak devalueerde. Turken zijn resultaatgericht: het gaat hen om te verkopen, om zaken te doen en ze zullen daarom altijd een compromis trachten te zoeken. Twee getuigen bevestigen dat Turken goed hun best zullen doen om de beste prijs te verkrijgen, maar

dat ze wel bereid zijn om een compromis te zoeken. Vlamingen daarentegen zullen minder snel akkoord gaan met een verlaging van de prijs.

5.2.9 Prestatiegerichtheid versus toeschrijvingsgerichtheid

Uit de interviews is gebleken dat de Turkse cultuur meer belang hecht aan iemands afkomst en status. Zo bevestigen twee getuigen dat dit de basis vormt voor het respect dat iemand krijgt. Toch beginnen diploma's meer en meer door te wegen in het Turks bedrijfsleven. Volgens dhr. Zafer zijn studies het belangrijkste en worden mensen vooral hierop beoordeeld. Zo ook vertelt dhr. Bayran dat mensen en tradities gescheiden worden in het bedrijfsleven: Turken kijken eerder naar iemands studies, kwaliteiten en ervaring. Diploma's hebben een waarde en de geleverde prestaties zijn van groot belang. De overige getuigen hadden geen duidelijk beeld hierover.

Maar ook hier blijkt nogmaals dat respect voor de ouderdom oneindig is. Het respect voor oudere mensen zonder diploma is groter dan voor jongere mensen met diploma. Dhr. Öztürk zegt dat een baas zijn oudere werknemer altijd aanspreekt met de voornaam gevolgd door 'Abe' (broer). Zo bijvoorbeeld Ahmed-Abe oftewel Ahmed-broer. Vlaanderen kent dergelijke uitingen van respect niet.

In Vlaanderen wordt vooral gekeken naar diploma en werkervaring. Afkomst doet minder ter zake, tenzij er vriendjespolitiek in het spel is. Maar dit komt in alle landen voor, ook in Turkije, zoals dhr. Öztürk bevestigt.

5.2.10 Beleving van de tijd

"Tijd is belangrijk voor Turken, in die zin dat ze al de tijd van de wereld nemen om de beste prijs en voorwaarde te bedingen", aldus dhr. Marc Gerits. Terwijl in Vlaanderen de uitdrukking 'time is money' van toepassing is, geldt dit in veel mindere mate in Turkse bedrijfsleven. De oorzaak hiervan is te zoeken in het feit dat Turken van het Middellandse Zeeklimaat komen en meer relaxed en rustiger zijn. In Turkije kan een winkel al eens langer openblijven als het mooi weer is, terwijl in Vlaanderen een vast sluitingsuur geldt.

Daarnaast moet je Turken constant onder druk zetten, want ze betalen liefst zo laat mogelijk. Turken zijn sinds jaar en dag een volk van handelaars en onderhandelaars. Handelen zit in hun cultuur. Daarnaast is tijd flexibel voor Turken. Een betaling 5 of 10 dagen uitstellen vormt geen probleem. Toch leren Turkse bedrijven die exporteren naar westerse landen, omgaan met de verplichting hun deadlines te halen. Hierdoor wordt er dus soms langer gewerkt. Vlamingen zijn, in vergelijking met hun Turkse collega's, veel strikter en stipter, maar ook meer gehaast. Ze zullen ook sneller gerechtelijke stappen ondernemen als een betalings- of leveringstermijn niet wordt nageleefd.

Op tijd komen op afspraken is voor Turken totaal onbelangrijk en afspraken worden niet stipt nageleefd. Uit enkele interviews blijkt hoe moeilijk dit voor Vlamingen ligt. Ze zijn meestal een kwartier vóór de afspraak al aanwezig, terwijl Turken hierin veel lakser zijn. Als iemand een half uur te laat komt op een afspraak, veronderstellen Turken dat er iets gebeurd is, buiten de wil van de betrokkene om. Als dit zich in Vlaanderen zou voordoen, ontstaat er sneller frustratie en wordt de laattijdigheid minder snel vergeven. Vergaderingen kunnen daarenboven nogal snel enkele uren uitlopen. Vlaamse collega's daarentegen bereiden hun vergaderingen in detail voor en trachten zich strikt te houden aan de tijd die de vergadering mag duren.

De factor 'tijd' is afhankelijk zowel van het bedrijf als van het beroep. In grote Turkse bedrijven is tijd belangrijker omdat er meer druk is, minder in kleine bedrijven. Dhr. Ferruh, eigenaar van een klein Turks bedrijf, gaat hiertegen in en getuigt dat één van hun hoofddoelstellingen het respecteren van de deadlines is. Een andere getuige merkt op dat Turken altijd in onderaanneming hebben geproduceerd. Daarom zijn ze ook minder vertrouwd met de tijdsdruk die in het bedrijfsleven bestaat.

Volgens dhr. Selahattin Koçak is onze maatschappij veel te gehaast en gestresseerd. Voor Turken mag het allemaal wat gemoedelijker. Toch is in de grote bedrijven al te merken dat door de verwestering deadlines en betalings- en leveringstermijnen strikter worden nageleefd. De groeiende band van Turkije met de wereldeconomie leidt ertoe dat de slogan 'time is money' ook in het Turkse bedrijfsleven zal gelden. "Want zonder deadlines, geen professionalisme en zonder professionalisme geen vooruitgang", aldus dhr. Koçak.

5.2.11 Beleving van de omgeving

Turken hechten veel belang aan hun omgeving. Zoals uit voorgaande dimensies al is gebleken, heeft vooral de familiale omgeving een speciale betekenis in hun leven. In het verleden was het vooral zo dat werknemers er waren voor het bedrijf. Tegenwoordig beginnen Turkse werkgevers in te zien dat hun bedrijf niet goed kan draaien zonder deze werknemers. In Vlaanderen leeft dit bewustzijn al langer. Hiertoe werd in belangrijke mate bijgedragen door de vakbonden, die rechten van de werknemers verdedigen en ervoor zorgen dat bedrijven zich flexibeler opstellen tegenover hen.

Uit de interviews blijkt dat zowel de Vlaamse als de Turkse cultuur kenmerken vertonen van internalisme én externalisme. Turkije is internalistisch omdat de mensen er zijn voor het bedrijf. Daarnaast laten Turken zich vooral leiden door wetten, godsdienst en politiek. Het is ook te merken dat Turken flexibel zijn in hun onderhandelingen en een vreedevolle sfeer willen behouden. Conflicten worden te allen tijde vermeden en ze zoeken naar een voor beide partijen goede overeenkomst. Dit zijn kenmerken van een externalistische cultuur.

In Vlaanderen daarentegen zijn bedrijven er eerder voor hun werknemers, wat internalistisch is. Daarnaast blijkt ook dat Vlamingen niet zo snel zullen toegeven aan eisen om tot een overeenkomst te komen, een eigenschap van een externalistische cultuur.

5.2.12 Rol van het zakengeschenk

In de Turkse cultuur worden giften en geschenken ten zeerste geapprecieerd. Zo ook in het zakenleven. Turken geven elkaar zakengeschenken afhankelijk van de persoon, van het bedrijf en van wat ze willen verkrijgen. Daarnaast komt het vaak voor dat ze elkaar een cadeau doen op feestdagen of voor speciale gelegenheden. Als Turken in het buitenland op bezoek gaan, brengen ze altijd iets mee: dat is traditie. Het gaat dan vooral over specifiek Turks eten (Turks fruit, rozijnen), gebruiksvoorwerpen (ketels, vazen) of kunstvoorwerpen (plakkaat van hun dorp, Turks oog). Uit meerdere interviews blijkt dat zelfs mensen die voor een korte training of opleiding naar het buitenland gaan,

een geschenk meebrengen. In Vlaanderen is dit niet de traditie en is het zelfs verboden zakengeschenken aan te nemen.

Van buitenlanders die naar Turkije reizen om te onderhandelen, wordt zeer geapprecieerd dat ze iets meebrengen, bij voorkeur iets van het land zelf, in mindere mate iets van het bedrijf. Iets kleins en iets om te eten, zoals Belgische chocolade of pralines, valt erg in de smaak. Alcoholische dranken als bier of champagne kunnen best vermeden worden, daar niet alle Turken alcohol drinken. Eén getuige sprak dit echter tegen en zag er geen probleem in om een alcoholische drank te geven. Soms vragen Turken zelf om iets specifiek mee te brengen.

Het is voor Turken vooral het gebaar dat telt. Een geschenk hoeft niet van grote waarde te zijn. Iets kleins van het eigen land is meestal ruim voldoende. Als je iets duurs koopt, bestaat de kans dat Turken zich gaan schuldig voelen en ze zullen dan iets in de plaats willen geven. Je kan best een geschenk kopen voor de persoon in kwestie of voor de kinderen. De getuigen raadden af om iets voor de echtgenote te kopen, want dit kan verkeerd opgevat worden. Als je geen zakengeschenk hebt meegebracht, word je niet anders bekeken. Toch zullen Turken je er attent op maken door je zelf iets aan te bieden als je vertrekt.

Geschenken worden meestal overhandigd bij de eerste ontmoeting. Als er een prijs moet besproken worden, kan het cadeautje ook gegeven worden nadat de onderhandeling is afgelopen en als dank voor de vruchtbare deal. Als het enkel een sociale ontmoeting is, kan best het juiste moment worden afgewacht. Vaak is dit bij het uitbrengen van een toast.

Als Vlamingen naar Turkije afreizen, weten ze soms niet voor wie ze iets moeten kopen. Ze kunnen natuurlijk ook niet iedereen iets geven en het risico bestaat dat iemand zich minderwaardig gaat voelen omdat die niets gekregen heeft. In die situaties is het best om ook Belgische chocolade of pralines mee te brengen en aan het hele team te offeren.

Het is ook goed te weten dat meestal van de vragende partij verwacht wordt dat die iets meebrengt als die iets wil verkrijgen van de tegenpartij. Slechts één getuige vertelde dat een zakengeschenk in Turkije niet zo belangrijk was en als het toch voorkwam, dit enkel was om zaken te versnellen zoals in de overheidsadministratie.

5.2.13 Rol van het zakendiner

Zoals reeds vermeld zijn Turken warme en zachte mensen. Ze zullen het de tegenpartij altijd zo aangenaam mogelijk maken. Wie de beste sfeer kan creëren, haalt vaak het contract binnen. Zo is het in Turkije de gewoonte, net als in Vlaanderen, om met de tegenpartij op restaurant te gaan. De meeste getuigen vertellen dat dit vooral gebeurt vóór de eigenlijke onderhandeling, om elkaar beter te leren kennen. Turken moeten eerst vertrouwen hebben eer ze over zaken kunnen praten. Slechts twee getuigen meenden dat er pas gegeten wordt na de eigenlijke onderhandeling.

Als er op restaurant gegaan wordt, is dit meestal 's avonds. Turken kunnen goed tafelen, 4 tot 5 uur gezellig samenzijn rond de tafel is er de gewoonte. Wie uitnodigt, betaalt de rekening. Meestal zijn het de Turken die in hun land betalen, ze staan er op. Opvallend is dat vrouwen nooit betalen. Het verschil met Vlaanderen is dat hier eerder wordt uitgenodigd om iets te gaan drinken, in plaats van iets te gaan eten. De Vlaming neemt meestal de rekening voor zich, tenzij de andere er op staat.

Voor zakelijke aangelegenheden gaan Turken vaak op restaurant, veel meer dan in Vlaanderen. Dit komt vooral omdat er meestal met een grote groep gegeten wordt en de huizen nogal klein zijn, aldus dhr. Bert Peelaers. Als er een vriendschappelijke band ontstaan is tussen de Vlaamse en Turkse onderhandelaar, kan deze laatste u wel eens uitnodigen om bij hem thuis te komen eten. Dhr. Selahattin Koçak waarschuwt dit best niet te doen, want dan verlies je het thuisvoordeel. Meestal zijn vrouw en kinderen ook aanwezig, want Turken zijn heel familiale mensen. Er wordt gezellig gepraat en de Turk wilt u goed te vriend houden. Dhr. Jaak Geusens werd al in het prille begin van zijn relaties bij Turken thuis uitgenodigd voor het avondeten. Dit komt waarschijnlijk omdat er vroeger nog meer thuis werd uitgenodigd en de vrienden die hij toen gemaakt heeft, hem nog altijd thuis uitnodigen. Enkele getuigen spreken dit echter tegen en zijn nog nooit bij iemand thuis uitgenodigd voor het eten.

5.3 Verschillen met voorgaand onderzoek: H. Taskin (2005)

Culturen vinden hun oorsprong in het verleden en hangen vast aan mensen en hun omgeving. Cultuurverschillen zijn afhankelijk van de tijd en kunnen veranderingen ondergaan. Het is vanzelfsprekend dat er zich in drie jaar geen grote veranderingen hebben voorgedaan in de Turkse en Vlaamse cultuur. Toch zorgt de stijgende invloed van de westerse wereld ervoor dat de mentaliteit en de gedragingen van Turken veranderen. In dit deel van het onderzoek wordt gekeken naar de belangrijkste en opvallendste verschillen en evoluties die merkbaar zijn tussen dit werk en de studie van H. Taskin uit 2005.

5.3.1 Voorstelling van de studie

Mevr. Hikmet Taskin is in 2005 afgestudeerd als licentiate Toegepaste Economische Wetenschappen aan het toenmalige Limburgs Universitair Centrum. In haar eindverhandeling onder leiding van prof. dr. W. Clijsters heeft ze de culturele verschillen in commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Turkije beschreven. Zij voerde een literatuuronderzoek en een praktijkstudie uit. Voor de praktijkstudie werden tien bevoorrechte getuigen geïnterviewd van verschillende bedrijven: Bekaert, Inbev, Ford, Prefamac, LVM en Jaga. Daarnaast is er bijkomende informatie gezocht bij een assistent professor aan de Gazi Universiteit in Ankara, Turkije. Haar eindverhandeling is geschreven in de periode dat onderhandelingen gestart werden over de toetreding van Turkije tot de EU.

5.3.2 Verschillen tussen de studies

Machtsafstand

Uit de studie van 2005 is gebleken dat werknemers in Turkije drie jaar geleden verder van hun baas stonden dan nu het geval is. Er wordt aangehaald (Taskin, 2005: 59) dat er een politiek van gesloten, zelfs van gebarricadeerde deuren bestaat. Deze extreme vormen van machtsafstand komen nu niet meer voor, aldus de getuigen. Toch blijft er een groot verschil bestaan tussen Vlaanderen en Turkije, maar door de invloed van het

Westen wordt dit stilaan kleiner. Immers waarden als gelijkheid en recht op vrije meningsuiting doen meer en meer hun intrede in de Turkse maatschappij.

Individualisme versus collectivisme

Ook voor deze dimensie is het duidelijk dat Turken zich geleidelijk aanpassen aan de westerse wereld. Tot op heden hebben ze meer aandacht voor de gemeenschap en de familie gehad. Het individu had hierbij minder inspraak en vooral het groepsgevoel primeerde. In de studie van Taskin wordt enkel gesproken van individualisme tijdens het beslissingsproces, terwijl deze dimensie zich ook uit in andere aspecten van het zakenleven, zoals opleiding en bijscholing, meningsuiting, prestatie en winst maken.

Masculiniteit versus femininiteit

Mevr. Taskin beschrijft in haar studie masculiniteit vooral als het verschil tussen mannen en vrouwen en de toepassing en uitwerking ervan in het bedrijfsleven. Er wordt gekeken naar de jobs die vooral door vrouwen en mannen uitgevoerd worden. In feite handelt deze dimensie over de scheiding tussen harde en zachte waarden die al dan niet in een maatschappij geldt.

Prestatie- versus toeschrijvingsgerichtheid

Momenteel worden werknemers in Turkije meer beoordeeld op hun scholing en prestaties dan op hun afkomst. In de studie van 2005 wordt niet echt onderzocht op welke basis Turken anderen respecteren.

Tijd

Omdat Turkije een belangrijkere speler wordt op de internationale markt, zijn bedrijven verplicht deadlines van bestellingen, leveringen en betalingen na te komen. In de studie van Taskin wordt al vermeld dat tijdsbesef de laatste jaren heel fel aan belang gewonnen heeft in Turkije. Dit zal in de toekomst ongetwijfeld nog verder groeien.

Overige dimensies

Voor de overige dimensies die de Hofstedes en Trompenaars behandelen, zijn er geen opvallende verschillen te noteren tussen beide studies. Wel valt nog op te merken dat mevr. Taskin de dimensie 'lange- versus kortetermijngerichtheid' niet onderzocht heeft in haar werkstuk. Daarom kan hiervoor geen vergelijking gemaakt worden.

6 Tips voor Vlaamse onderhandelaars

In dit hoofdstuk worden tips en aanbevelingen geformuleerd die Vlaamse onderhandelaars best in acht nemen bij hun intrede op de Turkse markt en voor hun contacten met Turkse partners. Eerst wordt gekeken naar de situatie voorafgaand aan de eigenlijke onderhandeling, daarna worden tips gegeven om te gebruiken tijdens de gesprekken.

6.1 Vóór de onderhandelingen

Perceptie

Ten onrechte denken Vlamingen vaak dat Turken in Turkije dezelfde zijn als Turken in Vlaanderen. Dit is niet zo. Turken die naar het Westen uitweken, zijn meestal mensen die in hun eigen land minder gelukkig waren en dit geluk elders zijn gaan zoeken, zoals arbeiders en boeren. Het overgrote deel van de Turken die in Turkije hogere studies doen, woont nog steeds in hun eigen land.

Marktonderzoek

Vooraleer een Vlaming de Turkse markt wil aandoen, documenteert hij zich best uitgebreid over het land, de mensen en de te betreden markt. Dit kan gebeuren met behulp van websites of informatiebrochures. Spreek ook met bedrijven die reeds op de Turkse markt gevestigd zijn. Ga na hoe de distributie ineen zit, waar grondstoffen te vinden zijn, welke de competitieve producten zijn. Daarnaast is het ook zeer aangeraden beurzen te bezoeken in Turkije van het specifieke product, markt of grondstof. Contacteer betrouwbare instanties, zoals de Belgisch ambassade. Zij zullen u verder helpen in uw zoektocht naar marktinformatie. Daarnaast is ook Flanders Investment & Trade een belangrijke instantie, dewelke marktonderzoek doet tegen een lage kostprijs of zelfs gratis. Zij zullen met plezier helpen met het oprichten van een zaak. Ten slotte kan er best een paar keer naar Turkije afgereisd worden. Zo kan men de streek en cultuur leren kennen.

Zich vestigen in Turkije

Als een Vlaams bedrijf zich wil vestigen in Turkije, zoekt het best eerst betrouwbaar personeel. Opdat de communicatie tussen het moederbedrijf in Vlaanderen en het zusterbedrijf in Turkije vlot en duidelijk kan verlopen, zoekt men iemand met eenzelfde beeld over het bedrijf om het te leiden. Interessant hierbij is als deze ook dezelfde taal spreekt.

Daarnaast is ook de relatie tussen de verkoper en de klant van groot belang. Onderhoud deze dus goed en regelmatig. Daarnaast verwachten Turken ook een kwalitatief goed product aan een zo laag mogelijke prijs. Men moet zich hieraan houden en prijzenoorlogen met de concurrenten vermijden.

6.2 De eigenlijke onderhandeling

Afspraken

Maak op voorhand duidelijke afspraken voor het gesprek en bevestig het enkele dagen tevoren. Zo kan men zeker zijn dat er tijd is vrijgemaakt, want Turken zijn vrij hectische en actieve mensen. Trek ook genoeg tijd uit voor de vergadering, want deze kan gemakkelijk enkele uren uitlopen. Hoewel Turken zelf niet altijd op tijd komen op afspraken, verwachten ze dat wel van de bezoekers. Toch wordt, vooral in de grote steden, het te laat komen wegens het drukke verkeer niet kwalijk genomen. Het is goed mogelijk dat de bezoeker een tijd moet wachten als een andere meeting is uitgelopen of als een telefoongesprek bezig is.

Vermijd afspraken op vrijdagen, daar dit de wekelijkse rustdag is voor (islamitische) Turken. Daarnaast is het moeilijk afspraken te maken in de maand augustus, daar de meeste Turken dan op vakantie zijn. Dit is ook zo in de maand van de ramadan, die jaarlijks varieert.

Heel wat Turken spreken goed Engels, enkelen kennen ook Duits. Formuleer vooraf of, desgevallend, een tolk aanwezig is. Spreek vooral duidelijk en niet te snel. Daarnaast is het aan te raden standpunten en conclusies altijd te bevestigen en op papier te zetten, zodat er geen misverstanden ontstaan.

Kleding

Zakelijke kleding zoals in Vlaanderen, is de regel: pak met hemd en das. Dit geldt ook voor vrouwen. Omdat het in de zomer in Turkije redelijk warm is, mag dan de das weggelaten worden. Zeker buiten de grote steden en in het midden en het oosten van Turkije is niet-zakelijke kledij ten zeerste afgeraden. Vermijd ook zoveel mogelijk bloot en uitdagende kleren. Mannen dragen best geen korte broeken en vrouwen bedekken armen en schouders.

Gespreksonderwerpen

Vóór het eerste contact is het raadzaam al zoveel mogelijk over de tegenpartij te weten of op te zoeken. Zoek dus achtergrondinformatie over het bedrijf, over de bedrijfsleiders en over de markt op.

Begin bij het eerste contact niet meteen over de eigenlijke onderhandeling te praten. Ga heel aftastend te werk en voer zelf niet meteen het hoge woord. Laat de Turken praten en u past zich vanzelf vrij snel aan.

Praat bij de eerste ontmoeting zeker niet meteen over privé zaken, maar beperk u tot businessgerelateerde onderwerpen, zoals de economische situatie, de huidige markt, evoluties enzovoort. Deze eerste kennismaking is voor Turken van groot belang. Dan wordt bepaald of de nieuwe partner te vertrouwen is en of men verder in zee wil gaan.

In volgende contacten met Turkse collega's mogen wel privé zaken aan de orde komen. Turken maken snel vrienden en dus is het heel gewoon te praten over persoonlijke en niet-zakengerelateerde onderwerpen als de kinderen, hobby's, interesses, voetbal enzovoort. Ook onderwerpen als cultuur en geschiedenis worden met plezier behandeld, daar Turken trots zijn op de eigen cultuur en geschiedenis.

Sommige onderwerpen liggen in Turkije nogal gevoelig en ze worden best vermeden, zoals de Turkse staat, het leger, de Armeense genocide, Cyprus, de Koerdische kwestie en Fehriye Erdal. Vermijd spottende bemerkingen over Atatürk, de Turkse vlag, de overheid en haar instanties.

Tenzij ze er zelf over beginnen, praat u best zelf niet over godsdienst of politiek. Over vrouwen mag altijd gepraat worden, zolang het maar niet beledigend is. Daar voor

Turken de familie centraal staat, worden bemerkingen over de eigen familie best vermeden. Maak zeker geen grapjes of gedurfde opmerkingen over de aangehaalde thema's, daar Turken hier zeer gevoelig voor zijn.

Onderhandelen

Zorg er altijd voor dat Turken u kunnen vertrouwen. Stel u open voor hun manier van handelen en heb dus geduld. Turken proberen te onderhandelen en hun ding te bereiken, dus tracht te anticiperen. Maak een lijst met voorstellen, want Turken zullen altijd proberen af te dingen. Neem voldoende tijd voor de onderhandeling en leer de Turkse collega kennen. Zij vinden zakendoen iets persoonlijks en willen hun partner dus goed leren kennen. Doe zeker niet uit de hoogte!

Beslissen is voor Turken een proces van lange adem en het kan dus een hele tijd in beslag nemen. Pas u hieraan aan en trek dus voldoende tijd uit. Beslissingen worden meestal genomen door een groep van mensen en niet door één persoon in het bedrijf. Oefen zeker geen druk uit op uw Turkse partners met deadlines, daar ze zich hierdoor bedreigd voelen.

Denk niet op korte termijn en aan het snel gewin. Turken willen enkel onderhandelen met mensen die ze vertrouwen en met wie ze een langetermijnrelatie zien zitten. Laat op het einde van de onderhandeling Turken altijd voelen dat ze gewonnen hebben.

Laat een contract dat is afgesloten gedetailleerd op papier zetten. Voor Turken is dit eigenlijk niet nodig, ze vertrouwen erop dat alles nagekomen wordt wat overeengekomen is. Voor Vlamingen is het best een getekend contract in handen te hebben, om zo onnodige risico's en misinterpretaties te vermijden.

Begroeting en aanspreking

Zowel bij de ontmoeting als bij het afscheid van een Turkse collega, schudt u hem de hand. Bij een vriendschappelijke relatie gaan Turken eerder een knuffel en één of twee kussen op de wang geven. Dit gebeurt ook tussen mannen.

Turken hechten veel belang aan ouderdom en hiërarchie. Uit respect voor hun cultuur, groet u best eerst de oudste aanwezige persoon. Indien u deze niet meteen opmerkt, begroet u de persoon het dichtst bij u en vervolgens de anderen.

Spreek Turken, zeker in het begin van de kennismaking, altijd aan met de titel die ze verworven hebben, zoals 'Professor' of 'Doctor'. Als de persoon in kwestie geen titel draagt, noem hem dan met de familienaam. Na verloop van tijd, als er een vriendschappelijke band werd opgebouwd, kan deze beleefdheidsvorm vervangen worden door enkel de voornaam. Turken, daarentegen, zullen u als vriend altijd blijven aanspreken met Mr. en dan uw voornaam.

Zakengeschenk

In het Turkse zakenleven is het de gewoonte dat er een geschenk gegeven wordt aan de andere partij. Neem dus altijd iets mee voor uw Turkse partner, best iets uit Vlaanderen. Zo worden pralines en chocolade zeer geapprecieerd. Vermijd best alcoholische dranken, tenzij u zeker bent dat uw Turkse collega alcohol drinkt. Immers volgens de Islam is dit verboden. Als u bij iemand thuis wordt uitgenodigd, is het aangeraden iets mee te brengen voor vrouw en kinderen. Dit kunnen decoratieve geschenken, snoep, enzovoort zijn.

Zakendiner

Veel zaken worden besproken op restaurant. In Turkije is de ongeschreven regel dat de gastheer betaalt. Turken zullen dan ook niet toelaten dat u betaalt, zelfs niet de helft. Indien u toch wenst te betalen, regel dan best zelf iets later een diner, waarop u uw Turkse partner uitnodigt.

7 Turkije en de toetreding tot Europese Unie

De strategische ligging van Turkije als een brug tussen Europa en het Midden-Oosten, heeft ertoe geleid dat het land een mengelmoes is van verschillende culturen en volkeren, met elk een andere achtergrond. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de kandidatuur van Turkije voor de Europese Unie. Eerst wordt een schets gegeven van het rijke verleden van dit land. Vervolgens wordt gekeken naar de voordelen die een toetreding met zich meebrengt, zowel voor Turkije als voor de Unie. Ten slotte worden ook de mindere aspecten van de toetreding besproken.

7.1 Geschiedenis van Turkije

Turkije is al eeuwenlang een belangrijke plaats in de wereldgeschiedenis. Het land werd in zijn verleden bezet door verschillende overheersers, zoals de Romeinen (2^{de} eeuw voor Chr. – 400 na Chr.), de Grieken (5^{de} eeuw na Chr.) en de Perzen (7^{de} eeuw na Chr.). Vanaf de 11^{de} eeuw wordt het Aziatische deel van het huidige Turkije het centrale deel van het Ottomaanse Rijk, dat in de 15^{de} eeuw uitgroeit tot een wereldmacht. Geleidelijk aan breidt dit Rijk zich uit over drie continenten, zoals te zien is op onderstaande figuur. (Ottomaanse Rijk, online, 2008a)



Figuur 7.1 Het Ottomaanse Rijk in 1580

Het land verovert bijna een kwart van het Europese grondgebied en bevat in totaal meer dan zeventig nationaliteiten. Het gebied strekt zich uit over Hongarije, Servië, Montenegro, Kroatië, Bosnië, Albanië, Macedonië, Griekenland, Roemenië, Moldavië, Bulgarije, Zuid-Oekraïne, Turkije, Georgië, Armenië, Irak, Koeweit, Cyprus, Syrië, Libanon, Israel, Palestina, Jordanië, Oost- en West-Saoedi-Arabië, Oman, Bahrein, Oost-Jemen, Egypte, Noord-Libië, Tunesië en Noord-Algerije (Ottomaanse Rijk, online, 2008b). Zowel welvaart als culturele en wetenschappelijke vooruitgang zijn troef in de 16^{de} en 17^{de} eeuw.

Aan het einde van de 19^{de} eeuw, begint het Rijk grondgebied te verliezen en financieel meer afhankelijk te worden van Europa. Tijdens de Eerste Wereldoorlog kiezen de Turken de kant van de Duitsers en ze verliezen dus de oorlog. Hierdoor moeten ze grote delen grondgebied in Europa afgeven, waardoor het Rijk wordt teruggedrongen tot ongeveer het huidige Turkije.

Na de oorlog, in 1923, roept Mustafa Kemal Atatürk, 'Vader van alle Turken', de Republiek Turkije uit. Hij wordt de eerste Turkse president en voert het land naar de moderne tijd. Scheiding van Kerk en Staat, gelijkheid en vrouwenemancipatie zijn slechts enkele van zijn streefdoelen. In 1932 sluit Turkije zich aan bij de Volkerenbond en herleeft helemaal. Na zijn dood in 1938, wordt Atatürks beleid zorgvuldig verder gezet. Aan het einde van de Tweede Wereldoorlog kiest Turkije partij voor de geallieerden, wat het lidmaatschap van de Verenigde Naties oplevert. In 1949 treedt het land toe tot de Raad van Europa en in 1952 tot de NAVO. Het beleid van de democratische leiders is sterk op het Westen gericht, dit zeer tegen de zin van de oppositie. Binnenlandse politieke spanningen tussen de regering en islamgezinde tegenstanders en economische onstabieleit veroorzaken grote onrust. Het geweld tussen de links- en rechts-radicalen groepen en de spanning met Griekenland over de kwestie Cyprus leiden tot een crisissituatie.

In 1979 komt er een dieptepunt in de Turkse economie met een inflatie van bijna 100%, een enorme werkloosheid en gebrek aan levensmiddelen. Politiek geweld en straatterror blijven het gezag van de staat verder ondermijnen. Ook de oprichting van de Koerdische Arbeiderspartij (PKK) van Öcalan in de jaren negentig en de guerrillastrijd die hieruit volgt, is niet bevorderlijk voor de rust en welvaart in het land. Nu nog wordt deze

bevolkingsgroep bestreden door het Turkse leger, onder meer door aanvallen op het door Koerden bewoonde Noord-Irak.

Begin 1997 dreigt Turkije zijn veto uit te spreken over de beoogde uitbreiding van de NAVO als het land zelf niet wordt opgenomen in de uitbreidingsplannen van de Europese Unie. In december van dat jaar deelt Brussel Turkije mee dat het land voorlopig niet in aanmerking komt voor lidmaatschap van de EU. Belangrijkste obstakels hiervoor zijn de kwestie Cyprus, de grensgeschillen met Griekenland, en de wijze waarop de strijd tegen de PKK gevoerd wordt. (FIT, 2008, online)

De totstandkoming van de éénpartijenregering van premier Recep Erdoğan (AKP) in 2003 en de aanstelling van Abdullah Gül als president, leiden tot meer politieke stabiliteit in het land. Er wordt nog altijd sterk geleefd naar de geest van Atatürk en dit uit zich ook duidelijk in het zakenleven.

Turkije is een land dat een rijke geschiedenis achter zich heeft. Door de verovering van een groot gebied rond de Middellandse Zee is het een volk geworden van mercantilisten. Zelfs de terugval in de naoorlogse periode heeft dit niet veranderd.

Er worden nu structurele hervormingen doorgevoerd om te voldoen aan de strenge eisen van toetreding tot de EU. Zo heeft de Koerdische minderheid meer rechten gekregen en zijn de politieke bevoegdheden van het leger afgeschaft. In 2004 zijn de toetredingsonderhandelingen dan ook van start gegaan, maar tot op heden zijn ze nog niet ver gevorderd. Binnen de EU zijn er verschillende en uiteenlopende meningen over de kandidatuur van Turkije. Wat zijn de voordelen voor de EU? Heeft Turkije op dit ogenblik nood aan het lidmaatschap van de Unie of is het land beter af zonder? In de volgende bladzijden wordt een antwoord gezocht op deze vragen.

7.2 Argumenten voor de toetreding

Omwille van zijn rijke achtergrond en het mercantilistische karakter van de Turken is het voor Europese landen veel interessanter zaken te doen met Turkije dan bijvoorbeeld met de Maghreblanden. Het is kenmerkend dat overal waar Turken zich vestigen, kleine bedrijfjes uit de grond schieten. Als Turkije toetreedt tot de EU, vallen de grenzen naar dit land weg. Dit zou een hele vooruitgang zijn voor de handel met Turkije.

Volgens dhr. Jaak Geusens geldt momenteel volgende redenering: "Productie en economie van de EU schuiven alsmaar meer naar het oosten en gaan daarheen waar de toekomstige gebruikers wonen en waar loonvoordelen zijn. Dit is momenteel Turkije." Hij oordeelt dus dat de toetreding van Turkije echt wel noodzakelijk is voor de Unie.

Dhr. Marc Michaux, exportadviseur van de FIT, is ervan overtuigd dat Turkije moet toetreden tot de EU of alleszins een geprivilegieerde partner, zoals Noorwegen en IJsland, moet worden. Hij bekijkt dit overwegend vanuit economisch standpunt en geeft drie redenen. Ten eerste merkt hij dat de export vanuit Vlaanderen sterk toeneemt naar een land dat toetreedt tot de Unie, dit omdat de EU-markt van consumentenartikelen overwegend verzadigd is. Een tweede reden is dat de uitbreiding naar het volkrijke en jonge Turkije onze economie kan doen heropleven. De reserve aan goedkope arbeidskrachten in de nieuwe Oost-Europese lidstaten daalt pijlsnel, wat in de toekomst leidt tot een tekort. Zelfs in landen als Roemenië en Bulgarije die in 2005 zijn toegetreden, ondervinden investeerders al grote moeilijkheden om te rekruteren. In het licht van de Europese vergrijzing is dit zeker een belangrijk argument. Een laatste reden is dat de EU zowel kan genieten van de Turkse groei als deze sturen. Zo kan de Unie haar inbreng hebben in het Turkse zakenleven en deze op een westerse leest schoeien. De Turkse toetreding zorgt ervoor dat een belangrijke pion aan het EU-blok wordt toegevoegd, zodat dit mondiaal kan wegen in de machtsverhoudingen tussen de grote economische blokken.

Ten slotte wordt Europa geconfronteerd met grote problemen rond vergrijzing. In de toekomst zullen er te weinig jonge mensen zijn om de zorg te dragen van de ouderen. Turkije, waar 65% van de bevolking jonger is dan 34 jaar (Invest in Turkey, online, 2008), zou dit probleem deels kunnen oplossen.

7.3 Argumenten tegen de toetreding

Aan de andere kant worden her en der ook enkele bedenkingen gemaakt bij de toetreding van Turkije tot de EU. Vooreerst ligt het grootste deel van het land buiten Europa en is het een deel van het Aziatische continent. Daarenboven zou de nieuwe Unie grenzen aan landen als Syrië, Iran en Irak, die een 'bedreiging' vormen voor het christelijke Europa. Daarnaast zijn de Turken genetisch verschillend van de Europeanen.

Een bedenking die vaak geformuleerd wordt is dat Turkije overwegend een islamitische traditie kent, terwijl Europa vooral christelijk georiënteerd was en is. Daarenboven is het land in het verleden lange tijd de grote vijand van Europa geweest. Past Turkije dan wel in de Europese Unie?

De meeste getuigen stellen dat Turkije zelf de eerstvolgende tien jaar geen deel wil uitmaken van de EU. De Unie heeft Turkije meer nodig dan omgekeerd, hoewel landen als Duitsland en Frankrijk ook geen voorstander van de toetreding zijn.

Turkije heeft troeven die weinig andere landen in de wereld hebben. Grote voorraden onontgonnen grondstoffen als olie en goud geven het land zekerheid van bestaan. 66% van de wereldreserves van boor bevindt zich in Turkije en het is tevens de belangrijkste wereldleverancier hiervan. Dit element wordt vooral gebruikt voor raketbrandstof in de ruimtevaart, nucleaire energie en de glasindustrie. (Boor, online, 2008) Daarnaast zorgt ook het toeristische potentieel van Turkije ervoor dat het land genoeg middelen en vermogen heeft om een grote economie te worden. De voordelen die Turkije zelf haalt uit het lidmaatschap van de EU zijn veel kleiner dan omgekeerd.

7.4 De toekomst

Zowel voor de Europese Unie als voor Turkije is het best om nog te wachten met deze verdere uitbreiding. De EU moet eerst zorgen dat de huidige lidstaten op dezelfde snelheid zitten vooraleer verder uit te breiden. Toch valt op te merken dat het leven in enkele grote Turkse steden 'Europeser' is dan in sommige landen van Oost-Europa en de Balkan.

Daarnaast moet de Unie zich niet afkerig en onverschillig opstellen tegenover Turkije. Volgens E. Bruyland (2007) zit Europa momenteel in een neerwaartse spiraal: tegen 2050 krimpt dit werelddeel tot 7% van de wereldbevolking, terwijl dit in 1950 nog 25% was. Daarnaast zal de gemiddelde leeftijd op 53 jaar uitkomen, wat ruim boven het mondiaal gemiddelde ligt. Ook op economisch en militair vlak staat Europa in een minder 'westers getinte globalisering' alsmaar zwakker tegenover nieuwe grootmachten als de Amerikaanse en de Aziatische. Turkije kan in die situatie een belangrijke rol spelen als brug tussen Oost en West. Het is dus van enorm belang dit modern, democratisch, islamitisch land geleidelijk aan in het Westen te integreren.

Zo zou de Unie zich duidelijk moeten opstellen tegenover Turkije en het land van een klaar antwoord voorzien omtrent zijn toetredingskansen. Turkije zal dan zelf de keuze kunnen maken of het al dan niet erbij wil horen.

8 Besluit

In deze eindverhandeling is gezocht naar de culturele verschillen die zich voordoen tussen twee regio's die met elkaar handel drijven, in casu Vlaanderen en Turkije. Uit de studie is gebleken dat er duidelijke verschillen bestaan tussen beide. Het is voor managers van bedrijven dan ook van uitermate groot belang dat ze deze cultuurverschillen kennen en weten hoe ermee om te gaan. Een goede voorbereiding is daarom onontbeerlijk bij het betreden van de Turkse markt.

In deze studie heeft het merendeel van de Vlaamse bevoorrechte getuigen connecties met bedrijven uit de regio rond Istanbul. Dit deel van Turkije ondergaat meer en meer invloed van het Westen in vergelijking met regio's die meer oostelijk liggen. Het is daarom zeer interessant om in volgend onderzoek dieper in te gaan op verschillen die er bestaan tussen het westelijk gelegen Istanbul en steden die meer oostelijk liggen. Deze gebieden zullen ook meer invloed ondervinden van de culturen van het Midden-Oosten en Azië.

Daarnaast moet verder onderzoek uitwijzen hoe bedrijfsculturen in Turkije verschillen naargelang de grootte van de onderneming. Uit deze verhandeling is gebleken dat er in kleine bedrijven, zoals dat van dhr. Zafer, een andere cultuur heerst dan in grote. Misschien zijn in deze kleinere ondernemingen de internationale oriëntatie en invloed minder van toepassing. Bijkomend onderzoek kan hier duidelijkheid scheppen.

Vervolgens is het interessant om de scores op de dimensies van de Hofstede die in de jaren '70 tot stand kwamen, opnieuw te bekijken. Door de stijgende westerse invloed op de Turkse samenleving, evolueren waarden en normen. Het is best mogelijk dat de scores van de dertig jaar oude studie nu andere resultaten zullen opleveren.

Ten slotte zal het ook uiterst boeiend zijn om, eens Turkije is toegetreden tot de Europese Unie, na te gaan welke effecten dit heeft op de Turkse cultuur. Zal deze een nog meer westerse richting uitgaan of zullen de Turken kunnen blijven houden aan hun eigen tradities en gewoonten?

Het is belangrijk dat Europa goede contacten behoudt met Turkije. Het land heeft veel toekomstmogelijkheden en Europa staat voor onder meer demografische uitdagingen. Turkije kan Europa helpen om de effecten van de vergrijzing op te vangen. In de huidige gevoelige geo-politieke en geo-economische situatie van het Midden-Oosten, de Balkan en Centraal-Azië kan de EU zich geen verkeerde beslissingen meer permitteren. Daarenboven is het de ultieme link naar nieuwe markten die voor Europa van grote waarde zijn. Het is de sleutel naar stabiliteit en economische groei in de hele regio. Verdraagzaamheid, flexibiliteit en begrip ten opzichte van Turkije zouden ervoor kunnen zorgen dat Turkije een sterke bondgenoot wordt van de Unie. En in deze tijden van terrorisme en moslimfundamentalisme is dit niet iets om zomaar links te laten liggen.

Bibliografie

Balci, E. (2007), *Zo mooi, zo blond en zo Turks* in De Standaard (1 maart 2007), p. 15.

Broeckmans, J. (2003) *Methoden van Onderzoek en Rapportering 1 – Syllabus*, Universiteit Hasselt, 193 p.

Broeckmans, J. (2004) *Methoden van Onderzoek en Rapportering 2 – Syllabus*, Universiteit Hasselt, 250 p.

Bruyland, E. (2007) *Breuk met Turkije schaadt Europa* in Trends (22 juli 2007).

Butler, K. (2000) *Multinational Finance*, South-Western College Publishing, Cincinnati Ohio, second edition, 682 p.

Faes, W. (1994) *Commercieel onderhandelen*, Kluwer Editorial, Diegem, 166 p.

Gesteland, R. (2000) *Cross-cultural business behaviour*, Copenhagen Business School Press, 282 p.

Gijs, W. (2007) *Toolbox voor onderhandelingen*, Kluwer, Mechelen, 92 p.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2006) *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, McGraw-Hill, 431 p.

Huguenin, P. (2000) *Onderhandelen in negen fasen: vuistregels, vaardigheden en valkuilen*, Deventer, Samsom, 56 p.

Pinto, D. (1994) *Interculturele communicatie. Dubbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Zaventem, 225 p.

Rochtus, D. et al (2002) *Turkije: springstof voor de Europese Unie?*, Garant, Antwerpen/Apeldoorn, 208 p.

Taskin, H. (2005) *Culturele verschillen in de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Turkije*, Universiteit Hasselt, 74 p (licentiaatsverhandeling).

Trompenaars, F. (2004) *Over de grenzen van cultuur en management*, Business Contact, Amsterdam, 320 p.

Sitografie

Boor (2008) (online) (geraadpleegd op 22 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<http://www.tapu.nl/kk_400000.html>

Cultuurverschillen (2008) (online) (geraadpleegd op 16 februari 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.alforto.nl/index.html?cultuur.html>>

Europa (2007) (online) (geraadpleegd op 14 november 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_3/index_en.htm>

Flanders Investment & Trade (2008) (online) (geraadpleegd op 14 februari 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

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

Hofstede Geert (2008) (online) (geraadpleegd op 23 februari 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.geert-hofstede.com>>

Invest in Turkey (2008) (online) (geraadpleegd op 30 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.invest.gov.tr/textPage.aspx?pID=1>>

Nationale Bank van België, buitenlandse handel (2006) (online) (geraadpleegd op 14 november 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.nbb.be/belgostat/PresentationLinker?TableId=365000038&Lang=N>>

OEM (2008) (online) (geraadpleegd op 31 maart 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.floor.nl/management/oem.html>>

Ottomaanse Rijk (2008a) (online) (geraadpleegd op 22 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://countryturkmenistan.tripod.com/ottoman-empire-1580.gif>>

Ottomaanse Rijk (2008b) (online) (geraadpleegd op 22 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://lexicorient.com/e.o/ottomans.htm>>

Turkije (2008) (online) (geraadpleegd op 15 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<http://www.lib.utexas.edu/maps/middle_east_and_asia/turkey.jpg>

Ui-diagram (2008) (online) (geraadpleegd op 14 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.frw.rug.nl/intraweb/cursus/rw37/websites/helden/Image2.gif>>

Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse Taal (2008) (online)

(geraadpleegd op 14 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/>>

Vlaanderen (2008) (online) (geraadpleegd op 14 februari 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<<http://www2.vlaanderen.be>>

Bijlagen

Bijlage 1 Vragenlijst voor de bevraging van bevoorrechte getuigen

Bijlage 1 Vragenlijst voor de bevraging van bevoorrechte getuigen

Beste,

Als laatstejaarsstudent Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt werk ik aan mijn eindverhandeling 'Culturele verschillen in commerciële onderhandelingen tussen Vlaamse en Turkse bedrijven'. In het kader hiervan had ik graag uw persoonlijk antwoord gekregen op enkele vragen. Deze vindt u hieronder. Alvast bedankt voor uw tijd !

Kennismaking met het bedrijf

- Kunt u uw bedrijf en functie kort beschrijven?
- Met hoeveel Turkse bedrijven doet u zaken? Zijn dit klanten, leveranciers, ...?
- Wat voor bedrijven zijn dit en waar zijn ze gesitueerd?
- Sinds wanneer doet u met hen zaken?
- Waarom werd er beslist hiermee zaken te doen en hoe bent u met hen in contact gekomen?
- Heeft u tijdens de voorbereiding onderzoek gedaan naar Turkije en zijn cultuur?

Ervaring van cultuurverschillen in onderhandelingen

- Welke cultuurverschillen ondervindt/herkent u in onderhandelingen tussen Vlamingen en Turken?

Onderhandelingen met Turken: tijd

- Is 'tijd' belangrijk voor Turken?
- Respecteren Turken de betalingstermijnen en deadlines?
- Speelt het verleden een grote rol in hun leven?
- Worden afspraken nageleefd?
- Kunnen meetings uitlopen? Wat is hier de reden voor?
- Zijn de relaties ondergeschikt aan zakelijke afspraken?
- Hoelang duurt een gemiddelde onderhandeling?
- Zijn vergaderingen efficiënt? Zijn ze goed voorbereid? Is er een agenda?

Machtsafstand

- Bestaat er volgens u een verschil in machtsafstand tussen Vlaanderen en Turkije?
- Is er in Turkije een grotere afstand tussen een baas en zijn werknemers, vergeleken met Vlaanderen?
- Krijgen werknemers het vertrouwen om zaken alleen af te handelen?
- Mogen Turkse werknemers een afspraak maken met hun baas, of mogen ze gewoon binnenlopen?
- Wat is, volgens u, de reden van dit verschil in machtsafstand?
- Ziet een baas zijn functie bedreigd door anderen?
- Hebben werknemers schrik van hun baas?

Collectivisme

- In Turkije: Is het bedrijf er voor de werknemer of is de werknemer er voor het bedrijf?
- Als je met een Turk gaat onderhandelen, is het dan beter om op voorhand achtergrondinformatie te verzamelen over het bedrijf en de persoon?
- Wordt er gekeken naar de prestaties van één persoon of van het hele team?
- Willen werknemers zich onderscheiden van anderen?
- Is een vergoeding krijgen belangrijk om goed te presteren? Accepteren anderen dit?
- Wordt er veel belang gehecht aan goede training van het personeel?
- Is vrijheid belangrijk in het Turkse zakenleven?

Masculiniteit

- Wat is het belangrijkste voor een Turks bedrijf: prestatiegericht en competitief zijn of eerder een goede werksfeer creëren?
- Is de relatie met de andere of het resultaat het belangrijkste tijdens onderhandelingen?
- Krijgen ze de verantwoordelijkheid iets alleen af te handelen?

Onzekerheidsvermijding

- Zijn Turkse zakenmensen meer gestresseerd dan hun Vlaamse collega's?
- Zijn er bepaalde regels waar men zich moet aan houden tijdens gesprekken? Welke?
- Respecteren Turken zelf de regels? Zijn ze bereid hier een uitzondering op te maken?
- Moeten contracten tot in detail besproken worden? Moet alles op papier gezet worden?
- Gaan Turken onzekerheden uit de weg? Hoe gaan ze hiermee om?
- Moet een afspraak mondeling of schriftelijk bevestigd worden?

Langetermijngerichtheid

- Speelt traditie een belangrijke rol?
- Zijn mensen bereid risico's te nemen?
- Kijken ze naar het verleden of naar de toekomst?

Universalisme

- Is het hebben van goede relaties en uitgebouwde netwerken belangrijk?
- Waarop worden mensen beoordeeld: hun afkomst (voorouders) en status of eerder hun opleiding en prestaties?
- Leven ze contracten na? Is een woord een woord?
- In welke taal worden deze contracten opgesteld?

Emotionaliteit

- Mag lichaamstaal geuit worden tijdens onderhandelingen? Hoe wordt hierop gereageerd? Welke lichaamstaal is dit? Spreektoon?
- En hoe is dit bij Vlamingen?

Specificiteit

- Bevordert een persoonlijke relatie met de onderhandelaar de resultaten?
- Hoe werd u in het begin en hoe wordt u nu aangesproken? Beleefdheidsvorm?
- Praten Turken ook over andere zaken tijdens onderhandelingen (persoonlijke zaken, achtergrond, voetbal, ...)
- Over welke onderwerpen mag zeker niet gesproken worden met Turken? Waarom niet?

- Willen bazen de achtergrond van hun werkvolk kennen?
- Wordt werk en privé gescheiden gehouden tijdens onderhandelingen? En in het gewone bedrijfsleven?
- Zijn onderhandelaars direct en doelgericht?

Zakengeschenk

- Spelen zakengeschenken een rol? Wordt er veel belang aan gehecht?
- Wat moet dit dan zijn en hoeveel moet het kosten?
- Voor wie is het en wanneer wordt het gegeven?

Zakendiner

- Spelen zakendiners een rol? Wordt er veel belang aan gehecht?
- Wanneer wordt deze gehouden en wie betaalt de rekening?

Tips in het zakendoen

- Heeft u tips of aanbevelingen voor Vlaamse bedrijven die met Turkse partners willen onderhandelen?
- Waar moeten Vlaamse bedrijven tijdens onderhandelingen vooral op letten?

Toetreding tot de Europese Unie

- Wat denkt u over de eventuele toetreding van Turkije tot de EU?
- Heeft dit voordelen/nadelen voor Turkije/EU?

**Ik dank u van harte voor uw tijd en moeite besteed aan deze vragenlijst.
Voor eventuele vragen, aarzel niet mij te contacteren.**

Met vriendelijke groeten,

Niels Valkenborgh