

DINSDAG 27 FEBRUARI 2007

INTERVIEW Luc De Haes, docent intercultureel management, over 'Groeien in het buitenland'

'Onze ondernemers zijn te voorzichtig in het buitenland'

■ (tijd) - Middelgrote bedrijven die hun actieradius uitbreiden naar het buitenland vallen vaak nog terug op een flinke portie buikgevoel. Dat stelt Luc De Haes, docent intercultureel management aan de Vlerick Managementschool. In zijn boek 'Groeien in het buitenland' legt hij de weerkerende patronen van buitenlandse expansie bloot. Aan de hand van zes verhalen van bedrijfsleiders toont hij het belang van een uitgekende groei-strategie én een culturele dimensie aan. 'Om te falen volstaat het een van beide verkeerd in te schatten.'

Vyncke Energietechniek uit Harelbeke levert energieoplossingen op maat. Vyncke, opgericht in 1912 als energiedokter voor de vlasindustrie, stelt vandaag 180 mensen tewerk en is aanwezig in Duitsland, Italië, Rusland, Thailand, Brazilië, Chili, Argentinië, Australië, China en Tsjechië. Voor gedelegeerd bestuurder Peter Vyncke is de internationalisering van zijn bedrijf geen doel op zich, maar een onderdeel van een brede strategie, die de continuïteit van de onderneming moet veiligstellen. Hij ziet zich als een pachter die het bedrijf in bruikleen heeft gekregen van de volgende generatie. De hele groei-strategie richt zich op een voorzichtige spreiding van risico's. Als we er maar iets van overhouden en tegelijk ook plezier beleven, luidt het motto van Vyncke.

Het voorbeeld van Vyncke Energietechniek is het eerste van zes verhalen van bedrijfsleiders in het boek 'Groeien in het buitenland'. Auteur Luc De Haes wil daarmee in de eerste plaats een handig instrument bieden voor middelgrote ondernemingen die een buitenlandse investering overwegen of die hun buitenlandse activiteiten over een andere boeg willen gooien.

En dat is nodig. Volgens De Haes heeft Vlaanderen een achterstand in te halen als het aankomt op buitenlandse investeringen. 'Het besef leeft in de bedrijfswereld dat we het niet goed doen in vergelijk met landen die ongeveer evenveel inwoners tellen, zoals Zweden en Zwitserland. Ik zie een verklaring in het negatieve imago dat het ondernemerschap hier krijgt opgekleefd. Een zelfstandige wordt nog vaak gelijkgesteld aan een koloniale slaandrijver.'

TE WEINIG AMBITIEUS

Maar er is volgens Dehaes nog een reden waarom middelgrote Vlaamse ondernemingen er niet altijd in slagen door te breken in nieuwe markten. 'Je hebt heel goede ondernemers in Vlaanderen, maar ze blijven te weinig ambitieus. Wie de stap naar het buitenland doet, is vaak te vlug tevreden met een eerste succes. Terwijl dat nooit een garantie is voor een degelijk marktaandeel.'

Voorzichtigheid is nog vaak de moeder van het Vlaamse ondernemerschap in het buitenland. 'Je hoort zelden iemand die zich heeft voorgenomen de markt plat te lopen tot ze alleen nog maar van hem kopen. Vlaamse bedrijven groeien, maar het liefst organisch. In zekere zin kun je dat opportunisme noemen. Men bewerkstelligt de dingen



Luc De Haes: 'De eerste les om een groei-strategie uit te bouwen: vergeet vandaag.'

niet. Kijk naar Vyncke. Zij geven toe dat ze dat niet willen. Omdat hun uitgangspunt is dat ze hun bedrijf in bewaring hebben gekregen voor de volgende generaties, zijn ze vooral gericht op continuïteit. En dan vallen er meteen een aantal mogelijkheden weg. Als je echt wilt groeien, moet je het anders aanpakken.'

De Haes hamert vooral op het belang van een uitgekende strategie en een echt groeibeeld. 'Het hangt er vooral van af wat je zelf doet met de competentie die je in huis hebt. Voor je de stap doet naar het buitenland, moet je je afvragen hoe je die moet aanscherpen om ambitieus naar een markt te stappen. Als je een ontwikkelingsplan hebt voor je mensen en je slaagt erin alle neuzen in dezelfde richting te krijgen, dan heb je al een belangrijk fundament gelegd voor je groei-management.'

ACHTERUITKIJKSPIEGEL

De Haes wijdt de slakkengroei van veel bedrijven aan wat hij 'achteruitkijkmanagement' noemt. 'Zelfs als ze ambitieus zijn, gebruiken managers de resultaten uit het verleden om hun doelstellingen voor de toekomst te berekenen. Ze vernieuwvuldigen wat cijfers met een percentage dat de trend aangeeft en denken dan dat het communiceren van die prak de medewerkers in staat stelt de bijbehorende diensten en producten te leveren. Dat is niet hetzelfde als de achteruitkijkspiegel gebruiken om te bepalen waar je naartoe rijdt.'

Om echte groei te bewerkstelligen moet volgens hem omgekeerd worden gedacht. 'De eerste les is: vergeet vandaag. Leg meteen vast waar je met je onderneming over drie jaar wilt staan. En bedenken dan welke competenties, mensen en structuren je daarvoor nodig hebt. Alleen op die manier ben je in staat de drastische beslissingen te nemen die nodig zijn om je doel ook echt te

'Het is in Vlaanderen bijna een taboe om over culturele verschillen te spreken. De tegenstellingen tussen Vlamingen en Franstaligen zitten daar voor veel tussen.'

Luc De Haes, docent intercultureel management

bereiken. Anders blijft het bij het eeuwige organisch groeien. En laat ons duidelijk zijn, meegroeien met de markt is geen echte groei.'

INTERCULTUREEL

De Haes is psycholoog van opleiding, maar heeft zich door zijn werkervaring in Centraal-Afrika, Egypte en zowat alle Europese landen ontwikkeld tot een expert in intercultureel management. Volgens hem wordt het belang van cultuur en culturele verschillen bij buitenlandse investeringen nog al te vaak onder de mat geveegd. 'Het zakelijke belang van cultuur wordt te weinig onderkend. Gewoon omdat het moeilijk ligt. Men gaat het uit de weg en hoopt dat het zichzelf oplost.'

Ironisch genoeg ziet hij voor die kop-in-het-zand-houding een culturele verklaring. 'Het is in Vlaanderen bijna een taboe om over culturele verschillen te spreken. De tegenstellingen tussen Vlamingen en Franstaligen zitten daar voor veel

tussen. Als je durft te eisen dat een Waal Nederlands spreekt in een organisatie, word je versleten voor separatist. En als je begrip vraagt voor culturele verschillen in de Vlaamse samenleving, ben je een linkse rat. Dat soort discussies brengt meteen een dynamiek op gang die voorbijgaat aan concrete kwesties die cultuurgebonden zijn. Het verklaart ook meteen waarom Vlaamse bedrijven ervoor terugschrikken het over cultuur te hebben. In Nederland lopen de culturele consultants elkaar voor de voeten.'

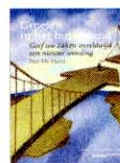
De Haes stelt dat elke maatschappij functioneert op basis van een reeks ongeschreven veronderstellingen of assumpties. Ingaan tegen die ingebakken denkbeelden, kan leiden tot onbegrip of in het slechtste geval tot conflicten.

In zijn boek geeft De Haes het voorbeeld van die keer dat hij in Damascus leerde met zowel mensen uit het Midden-Oosten als Europeanen. Toen een van de Arabische mannen, die hij al langer kende, hem bij de hand nam en met hem door het hotel wandelde om hem iets te tonen, keken de Europeanen enigszins verschrkt. 'Ik had er niet bij stilgestaan, want door mijn jeugd in Congo weet ik dat dat soort fysiek contact in Afrika en het Midden-Oosten heel gewoon is. Maar het toont aan hoe belangrijk het is om minstens op de hoogte te zijn van elkaars assumpties. Zo vermijd je dat buitenlandse contacten een afknapper worden.'

Wouter DE BROECK

www.yeo.be

Luc De Haes - Groeien in het buitenland - 2006, LanooCampus, 287 blz., ISBN 978 90 209 6729 6.



Valkuilen

1 De kosten en de betalingsrisico's te laag inschatten.

Door een gebrek aan kennis van de buitenlandse klanten verkrijgen bedrijven zich al eens op betalingsrisico's. Door een snelle instap kunnen de budgetten dan weer worden onderschat.

2 De kosten te hoog inschatten. Doordat kosten worden overschat, schuiven bedrijven expansie voor zich uit en laten ze soms kansen liggen.

3 Te snel willen gaan. Zodra beslist is om internationaal te gaan, wordt vaak te snel voor een - toevallige - partner gekozen. Een start in het buitenland is niet te vergelijken met de bedrijfsstart thuis. Wat hier werkt, slaat ginder niet noodzakelijk aan.

4 De nieuwe markt te enthousiast en te naïef benaderen. Door te veel enthousiasme wordt het leerproces van een buitenlandse markt over het hoofd gezien. Niet zelden breekt het cultuurverschil zich op managers die een snelle doorbraak willen forceren.

5 Menselijke overschatting. Aan de basis van het overdreven enthousiasme ligt vaak een hoge graad van egotrippe-rij. Overschatting van de eigen kwaliteiten leidt tot mislukking. Een degelijk hr-beleid en degelijke voorbereiding helpen.

6 Je laten verblinden door vroeg en snel succes. Een eerste geslaagde deal is vaak een toevalstreffer. Wie denkt dat hij daarna zijn schaaipes op het droge heeft, verliest het leerproces uit het oog en raakt gefrustreerd bij tegenslagen.

Werkneme... een kwestie

Vraag: 'Ik heb sinds vijf jaar job met veel interessante uitdagingen in een succesvol bedrijf. Maar weet dat ons departement met afhankelijke aannemers werkt. Mensen verdienen heel wat meer dan ikzelf, tot het drievoudige vraag ik me af: ga ik mijn eigen baan aan? Of blijf ik in dienst?'
anoniem, Dublin, Ierland

Antwoord: We leven in een van de sterkste economieën ter wereld. Maar de vraag blijft universeel: is zelfs de carrièrevraag van nu, en niet alleen voor pas afgestudeerden of MBA'ers.

Ondernemers zijn geneigd gebruik te maken van de flexibiliteit die 'huurlingen' bieden. Zoals een personeelslid ons onlangs zei: 'Zelfstandige aannemers maken mijn leven gemakkelijker. Ik moet hun geen winsten uitkeren. Ik moet hun evaluatierapporten niet schrijven. En met hun zenuwzinkingen hoef ik me niet in te laten.' Maar het beste is nog dit: 'Als blijkt dat het niet lukt om samen te werken, dan raak ik niet in de administratieve malle-molen met de hren juridische afdeling. Dan moet ik enkel saluut zeggen.'

Maar ook voor onafhankelijke aannemers kan het een interessante manier van werken zijn. Zij kunnen meer geld verdienen door voor verschillende bedrijven tegelijk te werken en overuren te maken. Maar je kunt ook werken in functie van je eigen behoeften: wijf je je eigen baas blijft. Wie nu nood aan een strikt kantoorleid, vooraf vastgelegde vakantievervelende jaarlijkse evaluatie, wanneer je je eigen leven kunt palen? Wat je verliest aan zekerheid en verzekeringen, kun je vangen met je eigen inkomensvrijheid.

Toch een opmerking. Zelfs huidige goed draaiende economie bestaat er een goede reden voor een bedrijf te werken. U wijst er ook naar in uw vraag: is leuk deel uit te maken van iets groter is dan jezelf, en het geeft zekere voldoening om een prof of een dienst te ontwikkelen of team uit te bouwen. Het is leuk je vrienden-medewerkers en mensen in een eeuwigdurende om klanten en winst samen te batteren, grappen te maken of hele weg af te leggen.

Zelfstandig werken heeft voordelen, maar je kunt niet beweren dat het alleen met je laptop ergens anders of andere vlucht meer is. Het is dan een volle zaal mede-kers die te horen krijgen dat hard bevochten contract in wacht is geslept. Er is niets dan dat, tenminste als je niet kunt vinden.

Dat is uiteindelijk waar uw b...

Een b... niet v... maar... belan... en za... veran...