

In een recent artikel, gepubliceerd in de *International Journal of Research in Marketing*, hebben we meer dan 160 buitenlandse toetredingen geanalyseerd van Europa's 75 grootste distributieketens, in zowel West-Europa als in diverse transitie markten in Oost-Europa.

Tabel 1: Elasticiteiten geëvalueerd rond het gemiddelde (\*)

	OMZET	
	De novo operaties	Joint ventures en overnames
Schaal van toetreding	0.35	0.35
Rangorde van toetreding	-0.70	-0.39
Winkelformule aanpassing	-0.23	-0.23
Winkelformule vertrouwtheid	0.29	0.13

(\*) *Schaal van toetreding is gedefinieerd als de totale winkeloppervlakte (m<sup>2</sup>) op het ogenblik van toetreding (varieert in deze steekproef van 300 tot 300 000 m<sup>2</sup>), orde van toetreding is de volgorde waarmee een distributeur een bepaald land betreedt (variatie = 1 - 26), winkelformule aanpassing is gemeten aan de hand van het marktaandeel van die formule in het gastland (in het jaar voorafgaande aan de toetreding) (variatie = 0 - 75%). Winkelformule vertrouwtheid, ten slotte, is gemeten als het percentage van de wereldwijde omzet gegenereerd met die winkelformule door de moederonderneming (variatie = 0-100%).*

Om nu concreet de lange termijn gevolgen te bepalen van de diverse startbeslissingen, werd een S-vormige groeicurve (meer bepaald de Gompertz curve) geschat door de tijdreeks van performantiedata van een buitenlandse operatie. Performantie werd daarbij gemeten enerzijds als jaarlijkse omzet, en anderzijds als efficiëntie (in dit geval omzet per m<sup>2</sup> verkoopsoppervlakte). Het asymptotisch niveau van deze geschatte groeicurves werd vervolgens gerelateerd aan de voorheen besproken vijf strategische startbeslissingen en drie sets van controlevariabelen, namelijk (i) de retailmix van de buitenlandse winkelveestigingen, zoals omvang van het assortiment, de keuze van een every-day-low-price (EDLP) prijsbeleid versus een HiLo strategie (frequente, diepe kortingen op een hogere normale prijs), en het gebruik van klantenkaarten; (ii) de middelen en capaciteiten van de moederketen, weerspiegeld in de grootte, de internationale ervaring en de nadruk op huismerken in het aanbod, en (iii) kenmerken van de gastmarkt, zoals de bevolkingsgrootte, de welvaart uitgedrukt in BNP, de concurrentiestructuur van de markt, de geografische en culturele afstand met de thuismarkt, en het algemene ontwikkelingsniveau van de economie (transitie versus ontwikkeld). Na enige substituties resulteert dit alles in een set van twee vergelijkingen (de eerste om de omzetevolutie uit te drukken, een tweede voor de efficiëntiereeks) die niet-lineair in de parameters zijn, en als gevolg daarvan met een niet-lineaire methode geschat worden. Voor een meer gedetailleerde uiteenzetting omtrent de gebruikte methodologie verwijzen we graag naar het originele artikel.

De voornaamste bevindingen voor de strategische startbeslissingen en enkele markante vaststellingen aangaande de controlevariabelen kunnen als volgt samengevat worden. Allereerst vinden we een positief effect voor een vroege, grootschalige toetreding, uitgevoerd aan de hand van de novo operaties. Verder zien we dat het beter is om een winkelformule te hanteren die nieuw

is in de gastmarkt, maar tegelijkertijd goed bekend bij de moederonderneming. Wanneer nu een keuze dient gemaakt te worden tussen een vroege start op eerder bescheiden schaal enerzijds, en een latere toetreding met een grotere inzet van middelen anderzijds, vinden we dat voornamelijk ketens die de novo operaties hanteren er beter aan doen zo snel mogelijk alle beschikbare locaties in te nemen.

We verwijzen naar Tabel 1 voor een meer gedetailleerd inzicht in de relatieve invloed van de diverse startbeslissingen (voor de verkoopsgegevens, telkens geëvalueerd op het gemiddeld niveau van de respectievelijke interactietermen).

Alhoewel zowel timing als schaal belangrijke factoren zijn, blijkt de timingbeslissing (met een elasticiteit van -0.70) duidelijk een meer cruciale rol te spelen dan de schaalbeslissing (met een elasticiteit van 0.35).

Bijgevolg moeten ondernemingen die een toetreding overwegen in "populaire" bestemmingen zoals Polen of de Tsjechische Republiek, waar reeds meer dan 25 buitenlandse concurrenten

actief zijn, zich realiseren dat hen, precies omwille van deze 'traagheid', een aanzienlijke hindernis wacht om op lange termijn succesvol te opereren. Wanneer men met overnames of joint ventures te werk gaat, vermindert de rol van timing enigszins, wat uitgedrukt wordt in een lagere elasticiteit van -0.39. Deze resultaten suggereren dat de concurrentienadelen van een late toetreding gemakkelijker te overkomen zijn wanneer men niet opteert voor autonome groei.

Wanneer we nu aanbodfactoren (vertrouwtheid met het winkelconcept door de moederketen) en vraagfactoren (penetratie van het concept in de gastmarkt) tegenover elkaar afwegen, vinden we dat de eerste beslissing relatief minder belangrijk is wanneer de toetreding gebeurt via joint-ventures en overnames (elasticiteit 0.13, versus -0.23 in het geval van winkelformule aanpassing) dan wanneer we met de novo activiteiten te maken hebben (elasticiteit 0.29). In dit laatste geval blijken de expertise en kennis van het moederconcern veel belangrijker.

Wat betreft de controle variabelen, zijn vooral volgende resultaten opmerkelijk. Vooreerst blijkt dat een EDLP prijsbeleid resulteert in een hogere lange termijn omzet. Wanneer we echter efficiëntie bekijken (omzet/m<sup>2</sup>) verdwijnt dit effect. Dit resultaat suggereert dat een EDLP beleid volumevoordelen met zich meebrengt, maar dat deze onvoldoende zijn om ook een hogere winst of efficiëntie te realiseren. Verder blijkt internationale ervaring van de moederonderneming een stevige steun in de rug te zijn bij het uitbouwen van nieuwe buitenlandse vestigingen. Nog opvallender is dat ondernemingen met een sterk accent op huismerken in hun thuismarkt moeilijk dezelfde efficiëntie evenaren in hun buitenlandse operaties als in hun thuismarkten. Blijkbaar moeten sterk op het huismerk gerichte ketens een aantal supplementaire hindernissen overwinnen waarmee een

distributeur die zich meer op nationale merken richt niet hoeft af te rekenen. Bijgevolg is meer input vereist om een gegeven omzetniveau te kunnen bereiken. Wat men zich moet realiseren is dat investeringen in een huismerkenprogramma niet enkel een sterk engagement ten aanzien van de lokale (thuis)markt uitdrukken, maar dat ze ook aanzienlijke beperkingen kunnen opleveren met betrekking tot de middelen die nog beschikbaar zijn voor de internationale expansie. Bovendien zijn supermarktketens met een aanzienlijk aandeel aan huismerken in hun assortiment vaak verwickeld in uiterst complexe onderhandelingen met de leveranciers van nationale merken. Ten slotte moeten ze ook nog eens een dubbele 'beking' van de consument bewerkstelligen, in die zin dat ze hen niet enkel moeten overtuigen van winkel te veranderen, maar ook van merk.

Verder constateren we dat, na controle voor markt-grootte en -welvaart, noch geografische noch culturele afstand een belangrijk effect hebben. Wat echter wel in een persistent negatief effect resulteert, is het transitiekarakter van het gastland. Sterker nog, in transitie-economieën worden de voordelen van autonome expansie nog meer uitgesproken. Dit resultaat kan toegeschreven worden aan de eerder zwak ontwikkelde capaciteiten en expertise van de lokale distributiepartners, wat zaken doen met deze laatste bemoeilijkt. Willen buitenlandse distributieketens dan toch handelen of onderhandelen met deze lokale spelers, dan zullen ze hogere transactiekosten moeten incalculeren, wat automatisch de behoefte/noodzaak voor meer hiërarchische beleidsstructuren met zich meebrengt. Bovendien kunnen ketens minder snel de positieve effecten van de opgebouwde ervaringen met hun vertrouwde winkelformule tot hun recht laten komen, vermits er intrinsiek minder overeenkomsten zijn tussen beide distributie-settings.

Katrijn Gielens  
is *Universitair Docent*  
*Erasmus Universiteit,*  
*Rotterdam*  
Email: [kgielens@fbk.eur.nl](mailto:kgielens@fbk.eur.nl)



Marnik G. Dekimpe  
is *Gewoon Hoogleraar*  
*Marketing aan zowel*  
*de Katholieke Universiteit*  
*Leuven als de Erasmus*  
*Universiteit Rotterdam.*  
Email: [marnik.dekimpe@econ.kuleuven.ac.be](mailto:marnik.dekimpe@econ.kuleuven.ac.be)



#### Referenties:

- Gielens, Katrijn en Marnik G. Dekimpe (2001), "Do International Entry Decisions of Retail Chains Matter in the Long Run?" *International Journal of Research in Marketing*, 18, 235-259.
- Dit artikel ontving de 2001 IJRM Best Article award, voor beste artikel in de *International Journal of Research in Marketing* van 2001.

## CENTRUM VOOR TOEGEPAST ECONOMISCH ONDERZOEK

Voor informatie over onderzoek (groepen, seminars, jaarverslag), bezoek de website van het Centrum voor Toegepast Economisch Onderzoek: <http://www.econ.kuleuven.ac.be/cteo/>

Een lijst van onderzoeksrapporten met abstract is beschikbaar op: <http://www.econ.kuleuven.ac.be/cteo/reports/>

*Reacties op Business IN-zicht zijn altijd welkom bij Linda Van de Gucht*

*(Linda.Vandegucht@econ.kuleuven.ac.be)*

Voor een gratis abonnement op *Business IN-zicht* contacteer:

*Elke.Tweepenninckx@econ.kuleuven.ac.be*



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT  
LEUVEN

EEN BERICHT OVER ONDERZOEK AAN HET DEPARTEMENT TOEGEPASTE  
ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN VAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

# *De Europese distributiesector: slaat de internationalisatie- koorts toe?*

Katrijn Gielens &  
Marnik G. Dekimpe

Als gevolg van een steeds toenemende verzadiging en de daardoor stijgende concurrentie in hun thuismarkt, zien vele Europese supermarktketens hun groeimogelijkheden aanzienlijk slinken. Om een pure marktaandeelstrijd in hun thuismarkt te vermijden, zijn velen dan ook in toenemende mate op zoek naar buitenlandse groeimogelijkheden. Het resultaat is dat er steeds meer nieuwe vestigingen geopend worden over de vertrouwde landsgrenzen heen. Op dit ogenblik bedraagt de internationale groeivoet van de 100 grootste distributieketens ter wereld tweemaal die in hun thuisactiviteiten. Jaarlijks worden de 30 meest internationaal georiënteerde ketens, gemiddeld genomen, actief in één additionele buitenlandse markt. Zo heeft de Nederlandse supermarktgigant Koninklijke Ahold de laatste jaren winkels geopend in Polen, Spanje en diverse overzeese bestemmingen in zowel Azië als Noord- en Zuid-Amerika. Ook het Britse Tesco vertoont een gedreven internationalisatiedrang, met activiteiten in jonge markten zoals

Hongarije en Tsjechië, en Zuid-Korea en Thailand. Op dit ogenblik beweert Tesco nog maar een kleine helft van haar internationaal expansieprogramma te hebben verwezenlijkt. Tegen eind 2003 voorspelt deze groep meer winkelopervlakte buiten dan wel binnen het Verenigd Koninkrijk te hebben.

Ondanks deze oploeiende internationalisatiekoorts kampen de meeste distributieconcerns nog steeds met heel wat moeilijkheden bij het ontwikkelen van de juiste vaardigheden om zo competitief mogelijk de globale arena te betreden. Slechts weinigen slagen er momenteel in om dezelfde marges en opbrengsten in hun buitenlandse vestigingen te boeken als in hun thuismarkt. Velen slagen er zelfs niet in om break-even volumes te draaien in hun buitenlandse vestigingen. Zo is de Franse hypermarktreus Carrefour verlieslatend in verscheidene van zijn Europese en overzeese markten. Zelfs Wal-Mart, de onbetwistbare nummer één in de distributiewereld, kampt met teleurstellende resultaten in zijn buitenlandse vestigingen. Het concern slaagt er voorlopig niet in een return on investment te realiseren in zijn buitenlandse markten die zelfs maar vaag vergelijkbaar is met wat het in de Amerikaanse thuismarkt presteert.

Het succes van een buitenlandse operatie hangt af van verschillende factoren. De diverse beslissingen na toetreding spelen onbetwistbaar een belangrijke rol. De strategische keuzes gemaakt op het ogenblik van toetreding kunnen echter eveneens een significante en langdurige invloed hebben. Ze bepalen immers de setting van waaruit levensnoodzakelijke concurrentiële voordelen kunnen opgebouwd en (hopelijk) behouden worden. Spijtig genoeg is slechts weinig kennis voorhanden omtrent de relatieve performantiebijdrage (vooral op lange termijn) van de verschillende strategische start-

beslissingen die genomen dienen te worden bij het uitstippelen van een internationaal expansieplan. De startbeslissingen in kwestie omhelzen onder andere (i) het tijdstip van toetreden (rangorde van toetreding), (ii) de schaal van toetreding, (iii) de wijze van toetreden (b.v. overnames en joint ventures eerder dan de novo expansie), (iv) de aanpassing van de winkelformule aan de lokale marktvoorwaarden, en (v) de mate waarin de moederonderneming vertrouwd is met het gekozen winkelconcept. Het ontbreken van enige empirische evidentie op dit vlak kan (gedeeltelijk althans) de grote geobserveerde verscheidenheid in strategische startkeuzes verklaren. Zo zien we dat Ahold voornamelijk op zoek is naar goede overname-mogelijkheden en samenwerkingsverbanden met lokale partners. Het Duitse Metro concern daarentegen probeert zo veel mogelijk toe te treden met de novo operaties. Wanneer we de keuze van de winkelformule bekijken, merken we dat Carrefour jarenlang hoofdzakelijk winkels opende via het voor hen zeer bekende hypermarkt concept. Ook het Duitse Aldi concern werkt uitsluitend met het door hen zelf ontwikkelde hard discount concept. Beide ketens worden dus in de keuze van winkelformule voornamelijk gedreven door hun interne capaciteiten, i.e. door aanbod gerelateerde factoren. Een warenhuisketen zoals Ahold daarentegen, probeert zo veel mogelijk de winkelformule aan te passen aan de lokale vraag. Wat het bepalen van het meest geschikte tijdstip van toetreding betreft, zal Tesco steeds proberen zo vroeg mogelijk interessante, opkomende markten te bewerken, om op die manier zelf de markt vraag mee te helpen ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot Aldi, dat zich uitsluitend richt op reeds ontwikkelde, zelfs vrij gesatureerde, markten. Wanneer we de schaal van toetreding bekijken, kan opgemerkt worden dat sommige spelers met grote middelen de markt betreden, zoals Carrefour heeft gedaan in Spanje of Ahold aan de Amerikaanse Oostkust. Anderen, zoals bijvoorbeeld de Duitse keten Rewe, betreden heel bewust een markt met een beperkt aantal winkels, die ze dan als springplank voor verdere expansie gebruiken.

*(Vervolg op pag. 4)*

## IN DIT NUMMER

Pag. 1 en 4

**DE EUROPESE DISTRIBUTIESECTOR:  
SLAAT DE INTERNATIONALISATIE-  
KOORTS TOE?***Katrijn Gielens & Marnik G. Dekimpe*

Pag. 2-3

**INTERNATIONAAL MANAGEMENT:  
OP ZOEK NAAR CULTURELE SYNERGIEËN***Maddy Janssens*

Uitspraken van topmanagers over het belang van cultuur in hun bedrijf:

"I believe we need to create more opportunities where people meet face to face, create a shared cultural experience, and learn from each other"

"a multi-cultural attitude is the spice we need to do good business"

"innovation comes from exploring cultural diversity."

De wereld van organisaties is niet langer meer beperkt tot de eigen nationale grenzen maar overschrijdt nationale en culturele grenzen. Managers van een internationaal bedrijf staan dan ook voor de uitdaging om deze globale complexiteit op een aangepast manier te benaderen. Hun eigen veronderstellingen over het belang en de invloed van cultuur blijken hierbij een cruciale factor te zijn. Men kan als het ware drie verschillende houdingen ten aanzien van cultuur onderscheiden.

Een eerste houding impliceert het ontkennen van culturele verschillen. Men gelooft dat er één beste manier van management is en dat deze 'beste manier' geldig is over alle culturen heen. Een tweede houding erkent culturele verschillen maar beschouwt deze als hinderlijk en problematisch. Men probeert daarom de invloed van culturele verschillen te minimaliseren. Een derde houding daarentegen benadrukt de potentiële waarde van culturele verschillen en tracht de positieve mogelijkheden hiervan te maximaliseren. Culturele verscheidenheid wordt beschouwd als een bron van innovatie en creativiteit. Wij vertrekken vanuit deze derde veronderstelling en stellen de vraag hoe men op een zodanige manier met verschillen kan omgaan dat de verscheidenheid inderdaad een mogelijke bron van creativiteit is.

# Internationaal Management Op Zoek naar Culturele Verschillen

Maddy Janssens

Vanuit onderzoek naar expatriates (Janssens, 1995), transnationale teams (Janssens & Brett, 1997; 2000), en internationaal Human Resource Management (Janssens, 2001) blijken er drie aspecten te zijn die internationaal management complexer maken dan management in de eigen context: de aanwezigheid van culturele verschillen, de mogelijke spanning tussen globale en lokale krachten, en de machtsverschillen tussen het hoofdkwartier en de filialen.

We bespreken deze drie aspecten om vervolgens op basis van kwalitatieve bevindingen condities en tactieken te formuleren die een constructieve aanpak van verscheidenheid mogelijk maakt.

## Culturele verschillen begrijpen

Werken in een internationaal bedrijf houdt in dat men geconfronteerd wordt met multiculturele collega's die op verschillende manieren werken en met elkaar omgaan. Amerikaanse managers bijvoorbeeld blijken de zaken in hun presentaties steeds erg positief voor te stellen wat door hun Belgische collega's die eerder kritisch ingesteld zijn als hypocriet wordt ervaren.

Duitse project medewerkers daarentegen hebben de neiging om steeds erg gedetailleerde informatie te vragen vooraleer ze het werk aanvatten, wat door andere teamleden als tijdsverlies wordt beschouwd. Deze twee kleine voorbeelden geven aan dat management aspecten zoals communicatie, leiding geven, problemen oplossen of teamwerk afhankelijk zijn van hun culturele context. Culturele waarden bepalen mede - naast andere individuele factoren - de gedragingen en praktijken die men als 'goed management' beschouwt. Maar als mensen geconfronteerd worden met andere waarden of managementpraktijken hebben zij de tendens om deze andere praktijken als incorrect, irritant of zelfs bedreigend te ervaren.

Een belangrijke stap om constructief om te gaan met culturele verschillen is het gedrag van een internationale collega te begrijpen vanuit zijn/haar perspectief en niet dadelijk te be(ver)oordelen omdat het verschilt van de eigen manier van werken. Daartoe is kennis over de andere cultuur en inzicht in het waarom van deze andere cultuur en gedragingen cruciaal. Kennis kan opgebouwd worden via persoonlijk initiatief door zichzelf te informeren over andere culturen via boeken, films, informele gesprekken etc. Maar een bedrijf kan ook op een meer formele manier kennis over andere culturen stimuleren door bijvoorbeeld het organiseren van interculturele trainingen of het aanstellen van een lokale mentor in het geval van expatriate managers. Bij het bespreken van culturele verschillen is het tevens aangeraden om zich niet te beperken tot een vergelijking van twee culturen maar drie of meerdere alternatieve manieren van werken naast elkaar te zetten. Dit vermijdt polarisering en debat over welke manier nu toch de beste is. Tot slot is het belangrijk te beseffen dat er wel een Belgische, Amerikaanse of Duitse cultuur bestaat maar niet dé typische Belg,

Amerikaan of Duitser. Men kan een persoon niet reduceren tot het gemiddelde beeld van zijn/haar cultuur.

## Globale en lokale perspectieven combineren

Een tweede ervaren moeilijkheid blijkt de spanning te zijn tussen globale integratie en lokale differentiatie. Doordat een internationaal bedrijf nu eenmaal verspreid is over verschillende locaties, ontstaat er een continue spanning tussen het integreren van deze verschillende locaties en het respecteren van de lokale eigenheid van elke unit. De nood aan integratie komt voort uit krachten zoals product standaardisatie, wereldwijde klanten of economische schaalvoordelen die vragen om één geïntegreerde aanpak over de verschillende locaties heen.

Daarentegen staat de nood aan differentiatie die haar oorsprong heeft in elementen zoals verschillende voorkeuren van klanten, gebruik van andere distributiekanaalen, of specifieke wetgeving van elk land. Deze aspecten vragen om een lokale aanpak waardoor men aangepast kan reageren op de specifieke context. Expatriate managers bijvoorbeeld ervaren vaak conflicten met het hoofdkwartier wanneer zij hun opdracht aanpassen aan de lokale context. Zij ervaren deze aanpassing als noodzakelijk om hun opdracht goed uit te voeren maar verliezen hierbij soms het vertrouwen van het hoofdkwartier dat deze wijziging ervaart als té lokaal waardoor de belangen van het hoofdkwartier op de achtergrond treden. Een zelfde soort moeilijkheid wordt ervaren bij internationaal teamwerk wanneer de opdracht erin bestaat het ontwikkelen van één procedure of praktijk die nadien in de verschillende filialen geïmplementeerd moet worden. Teamleden vanuit verschillende locaties werken aan zulke doelstelling

vanuit erg verschillende posities met verschillende belangen waardoor de besluitvorming conflictueus kan verlopen.

Constructief omgaan met de spanningen tussen globale en lokale perspectieven vergt een managementaanpak waar de verschillende perspectieven niet tegenover elkaar worden geplaatst maar naast elkaar. De uitdaging is de verschillende perspectieven te combineren om zo nieuwe oplossingen en benaderingen te creëren die de bestaande verschillen overstijgen. Er blijken twee tactieken naar voor te komen waardoor verschillen gecombineerd kunnen worden: het formuleren van een overkoepelende doelstelling en het stellen van minimale kritische specificaties. Een overkoepelende doelstelling is een doelstelling die erg breed, ruim geformuleerd is zodat de verschillende belangen of perspectieven zich in de doelstelling kunnen terug vinden. Bijvoorbeeld, de Europese HR managers van een service bedrijf kwamen samen om een nieuw verloningssysteem te ontwikkelen, dit met het oog op het verhogen van de motivatie van hun medewerkers.

invloed van filialen neemt toe wanneer hun economische positie belangrijker wordt. Dit gebeurt indien zij een groot marktaandeel vertegenwoordigen, kennis en innovatie aanbieden, of een strategische positie innemen. Deze economische invloed weerspiegelt zich vaak in de samenstelling van transnationale teams waar meer managers vanuit het hoofdkwartier aanwezig zijn of uit zich in coalitievorming tussen managers van het hoofdkwartier en deze van invloedrijke filialen. Het gevolg is echter dat bepaalde teamleden minder gehoord worden. Dit is niet het probleem van het individu maar van het ganse team omdat goede ideeën op voorhand uitgesloten worden en het eindresultaat minder kwalitatief zal zijn.

Projectleiders van transnationale teams kunnen de inbreng van elk teamlid garanderen indien zij aandacht hebben voor de machtsdynamiek binnen hun team. Het installeren van beslissingsregels, met name 2/3 meerderheid, consensus of unanimititeit, zijn een krachtige manier om invloed te verdelen. Positieve inputs

#### Culturele verschillen begrijpen

Vermijd negatieve evaluaties van gedragingen die verschillen van het eigen gedrag

Informeer uzelf over de andere culturen

Vermijd vergelijkingen tussen twee culturen; probeer telkens drie of meer alternatieve manieren van werken naast elkaar te zetten

Benader een collega als een persoon en niet als een vertegenwoordiger van zijn/haar land

#### Global en lokale perspectieven combineren

Formuleer de doelstelling op een overkoepelende manier

Stel minimale kritische specificaties

#### Macht en invloed verdelen

Installeer de beslissingsregels van 2/3 meerderheid, consensus of unanimititeit

Ontwikkel een transactief geheugen

Bespreek regels rond taalgebruik

# Management: Culturele Synergieën

Na enkele bijeenkomsten bleken er echter hevige discussies te zijn over de doelstelling zelf. Verscheidende HR managers stelden cruciale vragen bij de veronderstelling dat nieuwe verloningsvormen leiden tot hogere motivatie. Na overleg met het topmanagement team, herformuleerde dit HR team hun doelstelling in meer algemene termen namelijk HR praktijken ontwikkelen om betrokkenheid en motivatie te verhogen. Dit gaf hen de mogelijkheid om verschillende HR-praktijken met elkaar te combineren in plaats van één praktijk te kiezen.

Een tweede manier is het stellen van minimale kritische specificaties. Een ander internationaal team in een farmaceutisch bedrijf kende hoog oploeiende meningsverschillen over de manier waarop hun doelstelling moest bereikt worden. Het team slaagde erin om de verschillende perspectieven met elkaar te verzoenen nadat elke partij aangaf wat voor hem/haar een kritische vereiste was waar niet over te onderhandelen viel. Door het verzamelen van deze minimale kritische specificaties kon het team denken aan oplossingen waarbij tegemoet werd gekomen aan elke vereiste.

## Macht en invloed verdelen

Tot slot hebben discussies over wat kan en niet kan in een internationaal bedrijf heel vaak een politieke ondertoon, doordat elke partij de eigen macht en autonomie wil bewaren om de zaken te doen zoals zij ze zien. Bij internationale bedrijven waar de globale kracht sterk doorweegt, ligt de besluitvorming meestal bij het hoofdkwartier met een erg beperkte inbreng van de filialen. Het gevolg is dat 'elke suggestie vanuit het hoofdkwartier ervaren wordt als een bevel' en managers van het hoofdkwartier dominant en hautain overkomen. De macht en

van teamleden blijken echter vooral te gebeuren wanneer het team een transactief geheugen ontwikkeld heeft. De projectleider of het ganse team weet 'wie wat weet.' Het bestaan van deze meta-kennis zal de input van elk teamlid stimuleren zonder dat hun beperkte machtspositie dit zal beletten. Tot slot blijkt de taal een belangrijk machtsmiddel te zijn. Mensen die erg vertrouwd zijn met de 'lingua franca' of de voertaal zullen geneigd zijn vlugger te spreken en zullen dus meer invloed uitoefenen. Of teamleden kunnen iemand uitsluiten door een taal te spreken die deze persoon niet beheerst. Ook hier geldt weer dat het maken van expliciete afspraken helpt om de inclusie van elk teamlid te garanderen.

Culturele synergieën blijken pas mogelijk te zijn indien internationale managers andere manieren van werken begrijpen en bereid zijn hiervan te leren. Ook al kan men argumenteren dat dit een persoonlijke vaardigheid of attitude is, het management kan belangrijke condities creëren waardoor andere culturen beter worden begrepen, iedereen, ongeacht hun nationaliteit, een inbreng kan hebben, en de verschillende perspectieven met elkaar gecombineerd kunnen worden.

Maddy Janssens

is werkzaam in het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen als hoogleraar in het domein Personeel & Organisatie. Zij verbleef als visiting professor aan INSEAD en Stern Business School, New York University. Haar onderzoeksinteresses liggen in het domein van intercultureel management, transnationale teams en diversiteit en HRM.  
E-mail: [maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be](mailto:maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be)



#### Referenties:

- Janssens, M. (2001). Developing a culturally synergistic approach to international human resource management. *Journal of World Business*, 36(4), 429-450.
- Janssens, M. & Brett, J.M (2000). Competences and practices to stimulate meaningful participation in transnational teams. Paper presented at Showcase Symposium: How can the innovative potential of cultural differences be realized? The Academy of Management Meeting, Toronto, August.
- Janssens, M., & Brett, J.M. (1997). Meaningful participation in transnational teams, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 2, 153-168.
- Janssens, M. (1995). Intercultural interaction: A burden on international managers? *Journal of Organizational Behavior*. 16, 155-167.