EXPORT IS MENSENWERK

SUCCESVOL ZAKENDOEN OVER DE GRENS

INGE HEETVELT &
MARIANNE TEN HOEDT

MET GRATIS E-BOOK

Boom

Export is mensenwerk

Bij aankoop van deze uitgave stelt Uitgeverij Boom Nelissen gratis de e-bookversie voor u beschikbaar. Wij vinden dat u de inhoud van het boek overal moet kunnen raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide. Net zoals u zelf prettig vindt in gebruik.
U kunt uw gratis e-book ophalen via **www.boomnelissen.nl/gratis_e-book**. Hiervoor heeft u de unieke code nodig die u op deze pagina vindt.

EXPORT IS MENSENWERK

SUCCESVOL ZAKENDOEN OVER DE GRENS

Inge Heetvelt &
Marianne ten Hoedt

Boom

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam &
Inge Heetvelt en Marianne ten Hoedt, 2016
Vormgeving: Andre Klijsen, Villa Y, Den Haag
Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen
Illustraties: Marian Latour
Fotografie: *Binnenwerk:* Dirk-jan Davids Blumink (p. 41, 58, 76, 103) en Veronique Jansen (p. 91, 115, 127)
Omslag: Veronique Jansen (portretfoto)

ISBN: 9789024404216
NUR: 800
1e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

www.boomnelissen.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

Inleiding **Nederland, exportland** 11

1 Op zoek naar vertrouwen 15

CASE: ***Human Comfort*** 41

2 De olifant in de porseleinkast 45

CASE: ***Royal Talens*** 58

3 Communiceren over grenzen heen 63

CASE: ***ATS All Tape Supplies BV*** 76

4 Praktijksituaties in de samenwerking 79

CASE: ***Heemskerk BV Global Livestock Company*** 91

5 Tijd investeren is tijd besparen 95

CASE: ***Sonpakkie*** 103

6 De exportmanager als 'global' duizendpoot 107

CASE: ***Go-Tan*** 115

7 Hoe krijg je je organisatie mee? 119

CASE: ***Mecanoo Architecten*** 127

8 Duurzame relaties voor een succesvolle export 131

Dank jullie wel! 133

Begrippenlijst 135

Bijlagen 138
1 *Ondernemers en organisaties* 138
2 *Checklist Vind en selecteer je lokale zakenpartner* 143
3 *De 'jungle' van cultuurmodellen* 146
4 *Een greep uit de do's & don'ts in het internationaal zakendoen* 149

Bronnen 159

INLEIDING
NEDERLAND, EXPORTLAND

> *'De Nederlandse markt voor oosters en Aziatisch eten is groot. Het is voor ons echter ook goed om buiten de landsgrenzen te kijken. Tien jaar geleden was oosters eten buiten Nederland nog niet zo in trek. Maar de Aziatische invloed neemt wereldwijd steeds meer toe, ook in food. Dus als ons bedrijf een rol van betekenis wil spelen op deze markt, moeten we er nu bij zijn.'*
> – HANS STROEKEN, GO-TAN

Ook al voelt het in Nederland soms behoorlijk vol met bijna 17 miljoen mensen, in internationaal perspectief zijn we maar een klein land. Wereldsteden zoals Tokio, Hongkong en Mexico-Stad tellen elk al meer inwoners dan de totale Nederlandse bevolking.

Voor een Nederlandse ondernemer die kan en wil groeien, ligt het voor de hand om over de landsgrenzen te gaan. Te beginnen bij onze oosteren zuiderburen: Duitsland en België zijn belangrijke exportmarkten voor Nederlandse bedrijven. Maar ook landen in de rest van de wereld zijn in toenemende mate de bestemming van Nederlandse producten.

De Nederlandse economie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de export. Zit de export in de lift, dan is dat meestal een teken dat het economisch goed gaat in Nederland. Zit het even wat tegen, dan is dat ook direct voelbaar in de Nederlandse economie. Eigenlijk kunnen we stellen: als de rest van de wereld niest, is Nederland zwaar verkouden.

Hoewel Nederland een klein land is, telt het op economisch gebied wel degelijk mee in de wereld. Zowel wat betreft export als buitenlandse investeringen staat Nederland hoger in de wereldranglijsten dan je louter op basis van inwonersaantal zou vermoeden.

TIP

De Nederlandse exportorganisatie Fenedex brengt jaarlijks het onderzoeksrapport 'Trends in Export' uit met de resultaten van de Nederlandse export. Het onderzoek, een gezamenlijk initiatief van Fenedex en Atradius, brengt de trends, ontwikkelingen en verwachtingen van de Nederlandse exporteurs in kaart. Op de website van Fenedex (fenedex.nl) vind je meer informatie.

De wereld ligt aan ieders voeten

Internationaal ondernemen is blijvend en structureel veranderd. Dankzij de komst van internet en de informatie- en communicatietechnologie is zo goed als de hele wereld nu virtueel toegankelijk. Wie zich voorbereidt op export, kan heel gemakkelijk aan informatie over lokale markten komen. Ook is het dankzij internet en sociale media mogelijk om met relatief weinig investeringen lokale contacten en netwerken in een exportland op te bouwen. Klanten vinden via internet en webshops veel makkelijker hun weg naar je bedrijf in Nederland. De internationale klanten bieden zich soms dus al vanzelf aan.

Het betreden van buitenlandse markten is niet meer alleen voorbehouden aan grotere bedrijven. Bijna elk product is in feite wel te verkopen in het buitenland. Zelfs 'eenpitters' kunnen tegenwoordig internationaal actief zijn.[4] De stap over de grens is voor bedrijven de afgelopen decennia dus kleiner geworden.

De internationale verhoudingen veranderen

De wereld van de export is ook wat betreft machtsverhoudingen aan het veranderen. Speelden vroeger westerse landen en bedrijven een overheersende rol in de wereldeconomie en -handel, tegenwoordig zijn bedrijven uit Azië maar ook uit de opkomende markten in Latijns-Amerika belangrijke spelers op het internationale zakentoneel.[5]

Deze veranderende machtsverhoudingen hebben invloed op de internationale zakencultuur. In de nieuwe, opkomende markten draait het in het zakendoen – meer dan in Nederland – om het opbouwen van rela-

4 In dat kader wordt er ook wel van 'minimultinationals' gesproken.
5 Kijk voor actuele informatie eens op websites van bijvoorbeeld het World Economic Forum (weforum.org) en Forbes (forbes.com).

ties en een goed netwerk. Persoonlijke relaties zijn net zo belangrijk of zelfs belangrijker dan de harde cijfers van het bedrijf. De internationale zakencultuur is een relatie- en netwerkcultuur geworden. Exporteren is niet langer alleen een 'zakelijk' proces, er is meer dan ooit ook een 'persoonlijke' component aan verbonden.

Een andere aanpak

Dat vergt een verandering van 'mindset'. Openstaan voor andere gewoonten, zoeken naar verbinding, communiceren over culturele grenzen heen. In het buitenland komen deze 'zachte' vaardigheden goed van pas. Die zorgen er ook voor dat je goede relaties kunt opbouwen met je lokale agenten en distributeurs.
Voor deze andere aanpak heb je geduld en tijd nodig: niet per definitie de sterkste eigenschappen van ondernemers uit Nederland. Het zal je wellicht in het begin veel tijd kosten. Maar wie tijd durft te steken in het opbouwen van duurzame relaties met zijn lokale vertegenwoordigers, zal merken dat tijd investeren uiteindelijk tijd besparen is.

De verbindende schakel

Voor een exporteur uit Nederland is die invalshoek even wennen. Met een goed product en een goed plan volgen de goede contacten met lokale vertegenwoordigers vanzelf wel, zo wordt vaak gedacht. Maar juist het opbouwen van de relaties met lokale agenten en distributeurs is een cruciale, verbindende schakel in het exportproces.

De ondernemers en exportmanagers die voor dit boek zijn geïnterviewd, onderstrepen het belang van goede persoonlijke relaties met lokale vertegenwoordigers. De rol die deze 'zachtere' factoren spelen in het exportproces wordt volgens hen nog stelselmatig onderschat, ook binnen Nederlandse bedrijven die al vele jaren exporteren. Hun verhalen illustreren hoe belangrijk het is om de juiste vertegenwoordiger te selecteren en elkaar te begrijpen, over culturele grenzen heen – zodat je goed, effectief en succesvol kunt samenwerken.

Jij maakt het verschil, net als de rest van de medewerkers van je organisatie. Met de juiste 'mindset', kennis en vaardigheden zorg je ervoor dat jij en je mensen internationaal succesvol kunnen zijn. Daar gaat dit boek over. Zie het als bagage voor je internationale ontdekkingsreis. Export is mensenwerk!

TIP

Pijlers van succesvol een relatie opbouwen met lokale vertegenwoordigers:

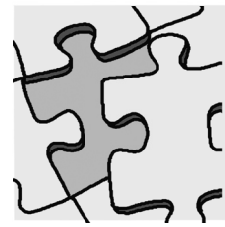
1. Dezelfde 'taal' spreken: elkaars cultuur en taal kennen en begrijpen.
2. Geduld hebben: de tijd nemen. Tijd investeren is tijd besparen.
3. Je communicatiestijl waar nodig aanpassen aan de lokale setting.
4. Je zachte vaardigheden (soft skills) verbeteren.
5. Je organisatie meenemen in het exportproces.

Opbouw van dit boek

In het eerste hoofdstuk bekijken we hoe ondernemers en hun lokale vertegenwoordigers in de samenwerking over en weer op zoek zijn naar vertrouwen. En merken we dat dit vertrouwen niet overal ter wereld op dezelfde manier wordt gewekt.
In hoofdstuk 2 'De olifant in de porseleinkast' schetsen we een kader over cultuurverschillen, om in het volgende hoofdstuk gereedschap en tips te geven hoe je de communicatie met lokale vertegenwoordigers in het buitenland kunt verbeteren. In hoofdstuk 4 beschrijven we een paar concrete praktijksituaties in de samenwerking met je vertegenwoordiger. In de volgende twee hoofdstukken komt achtereenvolgens aan de orde hoe je in de relatie kunt investeren en over welke 'zachte' vaardigheden een exporteur dient te beschikken. In hoofdstuk 7 over de 'global organisatie' krijg je tips hoe je je eigen organisatie kunt voorbereiden op internationaal zakendoen en kunt meenemen in het exportproces. In het achtste en laatste hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen bij elkaar gezet. Tussen de hoofdstukken vind je cases met praktijkverhalen van geïnterviewde ondernemers.

1

OP ZOEK NAAR VERTROUWEN



'Exportplannen zijn leuk, systematiek is belangrijk. Maar uiteindelijk gaat het om relaties en over mensen die succesvol met elkaar moeten samenwerken. Er wordt weleens gesproken over het belang van een goede landenkeuze bij export. Maar ik vind de keuze van de juiste partner nog veel belangrijker.'

– MICHEL DE BOER, *STEUMA INSTRUMENTS*

De ogen en oren in de markt

Lokale partners zijn vaak de ogen en oren in de markt, de deuropeners. Zij kennen de zakelijke gebruiken, spreken de lokale taal en hebben een eigen netwerk. 'Het is belangrijk om te weten wie wat doet in je netwerk, zodat je daarop kunt aansluiten', is de ervaring van Michel de Boer van Steuma Instruments uit Breda. Zijn bedrijf levert gasdetectieapparatuur. 'Anderen in je netwerk hebben ervaring en misschien zelfs partners. Je moet niet zo eigenwijs zijn om het allemaal zelf te willen doen. Ten eerste weet je het zelf niet allemaal. En ten tweede is het duurder. Je hebt je netwerk gewoon heel hard nodig.'
Hoe je gebruik kunt maken van je eigen netwerk illustreert Michel de Boer met een voorbeeld van zijn vorige werkgever. 'Voorheen werkte ik voor een Nederlands bedrijf in lijm en kitten voor de bouw en industrie. Wij werkten in Duitsland samen met een bedrijf dat drainage verkocht voor vliegvelden. Die afvoersystemen werden geplaatst in beton en daar moest weer kit tussen. Zij waren al actief in Rusland en hadden daar een lokale partner. Toen zijn wij ook naar die partner gaan kijken. Eén en één was al snel twee.' Dezelfde methodiek in het vinden van geschikte lokale zakenpartners wil hij ook gebruiken voor zijn bedrijf Steuma Instruments.

In onze interviews met ondernemers was een van de eerste vragen die wij aan hen stelden: waar zoek en vind je je lokale zakenpartner? De

ondernemers vertelden ons dat het vaak een combinatie van zoekstrategieën is. Soms gaat het via een officiële instantie of ze ontmoeten een potentiële partner op een vakbeurs. Het gebeurt regelmatig dat agenten of distributeurs zelf contact opnemen met het Nederlandse bedrijf. Ook internet is een goede informatiebron.

Zoeken op internet

> *'In het Midden-Oosten of China is het handig om een agent te hebben die de westerse mentaliteit kent. Je moet niet denken: ik neem meteen de eerste de beste vertegenwoordiger om maar een contact ergens te hebben. Want het kost heel veel energie voor ze jouw organisatie kennen.'*
>
> – BEA DEN ENGELSEN HEEMSKERK, *HEEMSKERK BV GLOBAL LIVESTOCK COMPANY*

Sjaak Bouma van Sonpakkie, dat zonwerende (zwem)kleding maakt, ging op internet op zoek naar een fabrikant die zwemkleding zou kunnen produceren. 'Online zijn er verschillende sourcing-websites. We hebben eerst deskresearch gedaan om het kaf van het koren te scheiden, want er is wel veel kaf op internet. Vervolgens legden we contact via e-mail en telefoon. Soms krijg je pas na drie weken een antwoord, dat geeft mij al twijfel. Dat is het onderbuikgevoel. Zo'n bedrijf valt voor mij vrijwel meteen af. We vragen ook om afbeeldingen van hun producten. Vaak kun je daaraan zien of het een high-end product is, of dat het meer onder in de markt zit. Op basis daarvan kun je al een goede selectie gaan maken.'

TIP

Organisaties die je kunnen helpen bij je voorbereiding op internationaal zakendoen:

- Fenedex, Vereniging van Nederlandse exporteurs (fenedex.nl)
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (rvo.nl)
- Ministerie van Buitenlandse zaken (buza.nl)
- Nederlandse Ambassade of Nederlands consulaat in het exportland
- Internationale desks van Nederlandse en lokale banken
- Ondernemersplein (www.ondernemersplein.nl)
- Nederlandse Kamers van Koophandel (kvk.nl)
- Internationale Kamer van Koophandel (iccwbo.org)
- Nederlands Centrum voor Handelsbevordering (NCH) (handelsbevordering.nl)
- Brancheorganisaties in binnen-en buitenland

- Douaneorganisaties
- Belastingdiensten
- Logistieke organisaties (evo.nl)
- Lokale verenigingen van (Nederlandse) ondernemers
- Bureaus voor statistiek
- Verenigingen van Agenten en Distributeurs
- Lokale Kamers van Koophandel in het exportland
- Lokale adviseurs in het exportland
- Internetfora en social media-groepen

Heel vaak ook vinden ondernemers een geschikte lokale zakenpartner via het eigen netwerk. Dan wordt er wat rondgebeld met leveranciers, collega's van andere bedrijven of vorige werkgevers. De ondernemers vertellen dat het voordeel daarvan is dat je meteen iemand te pakken hebt uit de eigen sector, iemand die dus kennis op het vakgebied heeft. En aangezien het 'warme' contacten zijn, geeft dat vertrouwen. Die mensen kennen tenslotte jouw bedrijf, kennen de business en begrijpen dus goed waar je naar op zoek bent.

Zo kende Henk Hoppenbrouwers van AMF Bakery Systems, dat apparatuur aan bakkerijen levert, via zijn vorige werkgever een goede lokale Finse vertegenwoordiger. Maar die werkte helaas voor de concurrent. Op een vakbeurs in Duitsland kreeg hij de gelegenheid om de nummer twee van het Finse bedrijf te spreken. Hij vroeg hem of die zijn bedrijf zou willen vertegenwoordigen. Eigenlijk was het Nederlandse bedrijf te klein voor de Finse vertegenwoordiger. Daarom opperde Henk het idee om hem te helpen er nog andere Nederlandse bedrijven bij te zoeken, zodat het Finse bedrijf die hele groep zou kunnen vertegenwoordigen. En dat lukte. 'Dan ontstaat er ook een soort vriendschap en begrip voor elkaar.'

Voor Hans Stroeken, commercieel directeur van Go-Tan, leverancier van oosterse voedselproducten, is het eigen netwerk heel belangrijk. 'Ik toets bij een aantal partijen uit mijn netwerk welke spelers interessant zouden kunnen zijn. Dat kunnen bijvoorbeeld collega-bedrijven zijn. Wie heb jij in je database? Ook kijk ik welke merken deze spelers distribueren. Vervolgens onderzoek ik hoe *credible* die partij is.'

Met wie schuif je aan tafel?

En dan? Nu heb je een lijstje met een paar namen van mogelijke zakenpartners. Heb je dan een vaste checklist waarmee je de zakenpartner

afvinkt? Hoe selecteer je uiteindelijk die ene agent of distributeur? 'Dan komt het moment dat je met elkaar aan tafel schuift', vertelt Hans Stroeken van Go-Tan. 'Intuïtie, gut feeling: het speelt allemaal een rol. Hoe praat iemand? Het gaat om hoe die persoon werkt, maar ook om de manier van werken van het hele bedrijf. Hoe doen zij zaken? Moeten er eerst acht boekwerken door een organisatie heen voordat er iets gebeurt, of niet? Dat bespreek je niet allemaal direct in het eerste gesprek. Maar als het iets lijkt, ga ik er bij voorkeur naartoe. Dan kan ik ook in het land rondkijken. Wat zie ik, wat ontbreekt er, wat kunnen wij toevoegen? Bovendien kan ik het bedrijf zien. Voelen wat voor mensen er rondlopen; met wie zit ik aan tafel, wat voor vragen worden er gesteld?'

Sjaak Bouma van Sonpakkie heeft veel vertrouwen in zijn Zuid-Afrikaanse partner, omdat deze bereid is stappen te zetten voor hem en voor zijn product. 'Hij heeft daar zelf ook baat bij, maar die bereidheid vind ik heel positief. Van daaruit zie je dat het vertrouwen groeit. Hij staat open voor ideeën en pakt die op.'
Als je ondernemers ernaar vraagt, dan blijkt dat ze, meestal onbewust, een lijstje met criteria in hun hoofd hebben om de potentiële zakenpartner te selecteren. Dat lijstje is grofweg samen te vatten in: het bedrijf moet (financieel) in orde zijn en een goed imago hebben in de markt. De zakenpartner moet zich aan afspraken houden, doen wat hij zegt te gaan doen, en goede en constante kwaliteit leveren.

Van Manen Draaikransen, dat draaikransen voor diverse machines levert en repareert, komt meestal bij toeval in contact met potentiële zakenpartners. De daadwerkelijke selectie en de uiteindelijke keuze van een lokale partner gebeurt echter heel bewust. 'Het is een proces', vertelt directeur Raymond van Manen. 'Allereerst moet het technisch en inhoudelijk goed zitten. Vervolgens moet er een klik zijn: je hebt dezelfde visie en denkt over een aantal dingen hetzelfde. Maar je kan niet alleen op intuïtie afgaan, dat heb ik in de loop der jaren wel geleerd. Na de eerste contacten volgt er bij ons altijd eerst een proeforder die we een aantal maanden later binnenkrijgen. Die gaan we uitgebreid testen en onderzoeken. En dan gaan we pas door naar de volgende stap.'

TIP

CHECKLIST DE BUITENLANDSE ZAKENPARTNER

Hoe beter je je bewust bent van de criteria die je hanteert, hoe duidelijker je kunt kiezen voor een bepaalde partner en die keuze voor jezelf en anderen in het bedrijf kunt verklaren. In bijlage 2 vind je een handige checklist, die je helpt bij het kiezen van een zakenpartner.

What's in it for me?

> *'Zorg dat jouw agent maximaal vijf bedrijven in zijn portfolio heeft. En bedenk dat je zelf ook hoogstens vijf tot acht agenten kan begeleiden. Je moet er namelijk ook regelmatig naartoe. Want elke agent heeft je persoonlijke aandacht nodig.'*
> – HENK HOPPENBROUWERS, AMF BAKERY SYSTEMS

Ook de zakenpartner heeft zijn eigen lijstje met overwegingen om wel of niet met jou in zee te gaan. Ben je voor hem een interessant bedrijf? Moet hij veel of weinig moeite doen om jouw product in de markt te zetten? 'What's in it for me?' zal zeker op zijn vragenlijstje prijken. 'De ideale distributeur heeft de tijd voor mijn bedrijf', merkt Michel de Boer van Steuma Instruments op. 'Een vuistregel is dat ik ongeveer 20 procent van zijn omzet genereer. Voor de zakenpartner is het heel belangrijk dat je een product kunt aanbieden dat hij in zijn bestaande "salesinfrastructuur", in zijn klantbezoeken zo mee kan nemen. Het moet hem eigenlijk niet al te veel moeite kosten. Als je dat van elkaar weet, dan is er win-win.'

Het draait om vertrouwen

> *'When trust is low in a relationship, it places a hidden "tax" on every transaction: every communication, every interaction, every strategy, every decision is taxed, bringing speed down and sending costs up. My experience is that significant distrust doubles the cost of doing business and triples the time it takes to get things done.'*
> BRON: COVEY (2009)

Goed beschouwd zijn ondernemers vooral op zoek naar zakenpartners waar ze van opaan kunnen. En de partner wil dat ook. In onze gesprekken met ondernemers kwam dit naar voren als een zeer belangrijk aspect in de samenwerking. 'Ik zeg weleens: ik verkoop geen machines, ik verkoop vertrouwen', zegt Henk Hoppenbrouwers van AMF Bakery Systems.

Zonder vertrouwen geen zaken. Wereldwijd zoeken ondernemers betrouwbare partners. Partners met wie ze business kunnen genereren en goede resultaten kunnen boeken. Als die overtuiging er eenmaal is, kunnen er zaken gedaan worden.

Bij toeval stuitte Sjaak Bouma van Sonpakkie op de fabrikant van sport- en zwemkleding in Zuid-Afrika. Hij stuurde hem een e-mail met de

vraag of samenwerking tot de mogelijkheden zou kunnen behoren en kreeg als antwoord: 'Prima, ik ben op een beurs in München, kom maar langs.' Dat was het begin. Juist het toeval heeft geholpen om fiducie in elkaar te krijgen. 'Ik ben naar München gegaan. Voor de fabrikant was dat het teken dat hij te maken had met een serieuze geïnteresseerde. Daarna heeft hij wat samples naar mij toe gestuurd. En zo werd het langzamerhand "geven en nemen".'

Maar wat geeft jou het idee dat je van je zakenpartner opaan kunt? Hoe moet zijn bedrijf eruitzien, hoe moet hij zich gedragen? En wanneer ben jij geloofwaardig voor een zakenpartner uit een ander land?

Voor Heemskerk BV Global Livestock Company, dat vee exporteert naar diverse landen in de wereld, is het van wezenlijk belang meer te weten over de bestemming van de levende have. Het bedrijf stelt duidelijke voorwaarden aan alle zakenpartners, ook aan klanten, zo vertelt Bea den Engelsen Heemskerk: 'We willen zelf eerst het bedrijf hebben gezien waar het vee naartoe gaat. We willen wel weten dat het een goed bedrijf is, dat er voldoende voer is en dat er goed management zit. Als het management niet goed is, willen we alleen verkopen als we onze mensen erbij kunnen verkopen. Anders gaat het feest niet door.'

Michel de Boer van Steuma Instruments beschrijft wat volgens hem de basis vormt van een mogelijke samenwerking: 'Dat is een gevoel dat je bij iemand hebt. En bij zijn bedrijf. Hoelang bestaat het bedrijf, hoeveel mensen werken er? Je probeert een inschatting te maken van de continuïteit van het bedrijf. Dat zijn dingen die je kunt uitzoeken. Als je met klanten van die partij praat, kun je via die klanten erachter komen hoe betrouwbaar die partij is in de markt. Ik kijk ook gaandeweg in de samenwerking hoe goed mensen hun afspraken nakomen. Klopt het wel wat ze zeggen? Dan voel je al heel snel aan of het alleen maar praatjes zijn of dat ze echt de daad bij het woord kunnen voegen. Zo krijg je langzamerhand fiducie in de ander.'

Vertrouwen blijkt de crux van succesvolle internationale samenwerking te zijn. Een gebrek eraan maakt zakendoen vele malen minder effectief. Het is bewezen dat het alleen maar meer tijd en geld kost:[6] het zijn verborgen kosten, die belastend zijn voor de samenwerking. Daar staat tegenover dat mensen en organisaties die veel fiducie in de ander

6 Stephen M.R. Covey, 'How the Best Leaders Build Trust', LeadershipNow.com

hebben, veel sneller werken en met minder kosten kunnen opereren en presteren. Zij hebben namelijk 'dividend' opgebouwd.

De wereldwijde cocktail van vertrouwen

Mensen zijn altijd op zoek naar een vertrouwensband. Dat zit in de menselijke natuur. Vertrouwen heeft een persoonlijke component: sommige mensen hebben er meer behoefte aan in een relatie dan anderen. Of ze gedijen beter in een team als de leden het gevoel hebben dat ze op elkaar kunnen bouwen.

Toch is er verschil in wat vertrouwen wekt bij mensen uit verschillende landen. Heeft het begrip wereldwijd wel dezelfde betekenis? Wat betekent het in jouw cultuur? En in de cultuur van je zakenpartner?

In haar boek *The Culture Map* (2014) spreekt Erin Meyer van een 'cognitief' en een 'affectief' vertrouwen. Je zou het kunnen vertalen als 'het hoofd' en 'het hart'. Het blijkt dat landen en hun zakenculturen een verschillende mix van deze twee varianten hebben. Je kunt afgaan op de prestaties en bewezen vaardigheden van iemand. Hij komt zijn afspraken na, doet zijn werk goed, komt eerlijk en oprecht over. Dit is de cognitieve variant. Daartegenover staat de affectieve variant: je hebt een 'klik', je lacht samen, je deelt persoonlijke ervaringen. Kortom: je vindt de ander aardig en dat schept een goede basis.

Beide soorten vertrouwen, cognitief en affectief, zijn overal ter wereld te vinden. Je kunt waarschijnlijk zo een aantal persoonlijke voorbeelden uit je eigen omgeving voor ogen halen: van mensen die je vertrouwt om wat ze kunnen en presteren, en van mensen met wie je persoonlijk goed kunt opschieten waardoor je vertrouwen in ze hebt.

Wereldwijd kent het begrip verschillende interpretaties. Meestal zijn we ons daar niet eens van bewust. Dat komt omdat we allemaal een culturele bril ophebben, ook in het zakendoen. Iedereen denkt vanuit zijn eigen perspectief, zijn eigen referentiekader, het gedachtegoed en de gedragingen die hij meekrijgt in zijn opvoeding. Vervolgens kijkt iemand met die culturele bril naar het gedrag van anderen om zich heen. Hij ziet verschillen, maar begrijpt niet altijd waar die vandaan komen.

Voor een groot deel zijn die verschillen terug te brengen op één belangrijk cultureel verschil: gaat het vooral om de inhoud of om de relatie?

Export is mensenwerk. Het zijn de mensen achter de export en hun onderlinge relaties die het verschil maken, waar ook ter wereld.

Export is van wezenlijk belang voor de Nederlandse economie. Talloze ondernemers in Nederland exporteren hun producten niet alleen naar landen dicht bij huis, maar ook steeds vaker verder weg, naar Azië, Afrika en Latijns-Amerika.

Als je de internationale uitdaging aangaat, moet je op zoek naar lokale agenten en distributeurs, die de lokale markt voor je kunnen openbreken. Maar hoe maak je van export een succes? In de meeste exportmarkten draait het in het zakendoen – meer dan in Nederland – om relaties en een goed netwerk. Persoonlijke relaties zijn net zo belangrijk als of zelfs belangrijker dan de harde cijfers van je bedrijf. Zakendoen in relatiegerichte culturen vergt meer tijd en geduld, en ook een andere manier van communiceren. De ruim twintig ondernemers uit diverse sectoren die in dit boek aan het woord komen, onderstrepen dit.

Export is mensenwerk biedt een handreiking voor het opbouwen van duurzame relaties tussen exporteurs uit Nederland en hun lokale vertegenwoordigers. Het richt zich op ondernemers en managers in het Nederlandse mkb die exporteren of van plan zijn dat te gaan doen. Het biedt tips voor de beginnende exporteur, maar ook een kader voor de meer ervaren exporteur. Bovendien biedt het handvatten voor studenten van internationaal gerichte opleidingen.

Inge Heetvelt *(r) is cultureel antropoloog, econoom en docent-trainer Spaans met ruim twintig jaar internationale werkervaring als trainer, consultant en go-between in Europa en ontwikkelingslanden.* ***Marianne ten Hoedt*** *(l) is redacteur, vertaler Spaans en communicatieadviseur met een specialisatie in taal en cultuur en ruim twintig jaar ervaring in het communicatievak.*

‘*Export is mensenwerk* is een must read voor iedere exportmanager die samenwerkt met een zakenpartner in het buitenland. Inspirerend, praktisch en zeer herkenbaar!’
– BART JAN KOOPMAN, *directeur Fenedex*

ISBN 978 90 244 0421 6
NUR: 800

www.exportismensenwerk.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl