

Niet vertrouwelijk

Zakendoen met Zuid- Afrika

Onderzoek naar interculturele ervaringen van Vlaamse ondernemers in Zuid-Afrika

Julian DE BISSCHOP

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van
Master in de handelswetenschappen
Afstudeerrichting Internationale betrekkingen

Promotor: Christiane VERSCHOOTEN

Academiejaar: 2017–2018

Verdedigd: augustus/september 2018

SAMENVATTING MASTERPROEF

Zakendoen met Zuid-Afrika: onderzoek naar interculturele ervaringen van Vlaamse ondernemers in Zuid-Afrika:

Julian De Bisschop

1 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Handel tussen staten wordt steeds belangrijker. Getuige daarvan is de wereldhandel die een groter volume aanneemt (World Trade Organization, 2017). Ook de handel tussen de regio's uit compleet verschillende werelddelen neemt toe. Voor dit onderzoek werd de focus gelegd op het zakendoen tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika. Zoals de naam aangeeft, is Zuid-Afrika het meest zuidelijke land van het Afrikaanse continent. Historisch gezien kent de meerderheid Zuid-Afrika als het land waar de apartheid van kracht was. Heel dit systeem was gebaseerd op het ontnemen van rechten aan de niet-blanke bevolking (Gama & Willemse, 2015). Het systeem bleef van kracht tot 1994. Sinds 1994 zijn er in het land veranderingen gebeurd. Een blik op het verloop van het BBP van Zuid-Afrika over de jaren heen levert een verrassend beeld op. Immers haalde het BBP een hoogtepunt in 2011, waarna het bergaf ging tot in 2016, dat terwijl er een hoofdzakelijk positieve trend te zien was vanaf 1960 tot 2011 (The World Bank, z.j. a). Aangezien Zuid-Afrika een land is dat geen lid is van de Europese Unie, terwijl Vlaanderen een regio is uit deze Unie, wordt de handel tussen de twee grotendeels geregeld door volgens het Trade, Development and Co-operation Agreement, kortweg TDCA, dat werd afgesloten in 1999. Het betreft hier een vrijhandelszone (European Commission, z.j.). Er volgde in 2016 nog een tweede akkoord tussen de Europese Unie en Zuid-Afrika, toen Zuid-Afrika het EU – SADC EPA ondertekende (European Commission, 2017). De handel tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika kent een positieve evolutie. Voorbeeld hiervan is de met 16,54% gestegen import uit Zuid-Afrika naar Vlaanderen. Het is de twintigste grootste importmarkt van Vlaanderen (Flanders Investment & Trade, z.j. a).

De handelsakkoorden regelen de zakelijke relatie op wettelijk gebied, maar in dit onderzoek staan de culturele verschillen centraal. Er werd op zoek gegaan hoe de Vlaamse bedrijfscultuur van de Zuid-Afrikaanse verschilt. Het onderzoek werd verricht rond de centrale onderzoeksvraag: "Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika?" Het onderzoek wordt gevoerd met inbegrip van enkele onderzoeksdoelstellingen:

1. het in kaart brengen van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur;
2. een vergelijking met de Vlaamse bedrijfscultuur;
3. inzicht krijgen in hoe Vlaamse ondernemers, ter bevordering van de handelsrelatie, omgaan met de cultuurverschillen;

4. het, al dan niet in overeenstemming met onderzoeksdoelstelling vier, opstellen van een aanbeveling voor Vlaamse ondernemers die de intentie hebben om handel te drijven met Zuid-Afrika;
5. een kritische blik werpen op de gangbare theorieën binnen het vakgebied.

2 Onderzoeksmethode

Om aan de onderzoeksdoelstellingen te voldoen en om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, werd gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire data. De primaire data bestaan uit interviews die door de onderzoeker werden afgenomen bij Vlaamse ondernemers die zakendeden met Zuid-Afrika. Deze primaire gegevens vormen de basis van dit onderzoek. De secundaire gegevens bestaan uit modellen die rond culturele verschillen werken, zijnde de dimensies van Hofstede en de GLOBE-studie. Deze werden gebruikt om de resultaten uit de interviews naast de resultaten uit de gangbare theorieën binnen het vakgebied te leggen.

2.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek heeft als voordeel dat de verzamelde gegevens rijker zijn aan informatie dan cijfergegevens. Het gaat niet uit van één objectieve werkelijkheid, maar wel van meerdere realiteiten die continue door individuen worden geconstrueerd (Roose & Meuleman, 2017, p. 57). Zoals vermeld betreft het hier een inductief onderzoek. Er werd gewerkt op basis van resultaten van de interviews. Roose en Meuleman (2017, p. 41) stellen dat inductie werkt vanuit specifieke waarnemingen, om tot een algemene regel te komen. Om het inductieve onderzoeksmateriaal te verzamelen, werd gewerkt met diepte-interviews. Er werden twee interviewleidraden gebruikt voor alle respondenten, waardoor de antwoorden kunnen worden vergeleken. In 20 maal van de in totaal 21 interviews, werd de interviewleidraad gebruikt die was opgesteld voor de respondenten uit de bedrijfswereld. De tweede interviewleidraad werd opgesteld voor een vertegenwoordiger van *Flanders Investment & Trade*. De interviewleidraden verschillen slechts zeer beperkt, maar de twee verschillende werden opgesteld om goed te kunnen peilen naar de ervaringen van de respondenten. Tegelijkertijd heeft die leidraad als voordeel dat men bijvragen kan stellen en dat men dus dieper op de materie kan ingaan waar dat nodig is. Deze diepte-interviews hebben als bijkomend voordeel dat ze een door de respondenten gepercipieerde werkelijkheid weergeven (Roose & Meuleman, 2017, p. 339). De interviews werden afgenomen binnen een bepaalde periode, tussen 8 maart 2018 en 28 mei 2018. Na de verzameling volgde een analyse van de interviews. Op deze analyse volgde het bestuderen van de vakliteratuur, zijnde de modellen van Hofstede en GLOBE inzake de materie. De toetsing aan de belangrijkste modellen in het vakgebied stelde de onderzoeker in staat om een kritische blik te werpen op deze modellen. Het bestuderen van de modellen gebeurde pas na het afnemen van de interviews. Hierdoor kon het insinueren van antwoorden vermeden worden, en een zo neutraal mogelijke interpretatie gegarandeerd worden.

2.2 Verzameling en verwerking van de gegevens

Voor de verzameling van de primaire gegevens werd op zoek gegaan naar Vlaamse ondernemers die zakendoen met Zuid-Afrikaanse bedrijven. Bij het zoeken van respondenten werd zowel *Flanders Investment & Trade* als het Vlaams Netwerk voor Ondernemingen gecontacteerd. Deze werden

geraadpleegd om bepaalde informatie te vergaren (vb. kennis over het zakendoen) en om in contact te kunnen komen met ondernemers. Uiteraard kunnen niet alle ondernemers die banden hebben met Zuid-Afrika bevestigd worden, daarom wordt er gebruikgemaakt van een steekproef. Dit is een soort selectie binnen de hele populatie (Roose & Meuleman, 2017, p.165). Voor de steekproef werd gewerkt aan de hand van een sneeuwbalsteekproef. Deze wordt door Roose en Meuleman (2017, p.377) als volgt gedefinieerd: "Een theoretische steekproef die verkregen wordt door één of meerdere respondenten (de zogenaamde startpunten) te vragen of ze je in contact kunnen brengen met andere leden van een specifieke populatie." Concreet voor dit onderzoek was de betrachting om dus via *Flanders Investment & Trade* de eerste contacten te leggen. Later kon dan de sneeuwbal zijn werk doen.

Het contact met de ondernemers verliep via mail en telefoon. De intenties van het onderzoek en van het interview werden duidelijk gemaakt aan de respondenten. Daarnaast werden ook afspraken gemaakt over de duur van het interview, de inhoud en het opnemen van het gesprek. De respondent kon zich zo voorbereiden op het interview. Aan de hand van diepte-interviews werd dan aan de respondenten een aantal vragen voorgelegd met betrekking tot de onderzoeksvraag. De gesprekken werden opgenomen met de nodige audioapparatuur. Nadat het gesprek had plaatsgevonden, werd het uitgeschreven. Deze transcriptie moest het mogelijk maken om de antwoorden van de respondenten op een later tijdstip te analyseren. Om een gedetailleerde transcriptie mogelijk te maken moet er rekening worden gehouden met verschillende zaken, bijvoorbeeld pauzes en versprekingen (Roose & Meuleman, 2017). Door het grondig analyseren van de antwoorden van de respondenten werd gepoogd om te beantwoorden aan de onderzoeksdoelstellingen. Deze analyse gebeurt aan de hand van de Grounded Theory. Het gaat hier om een inductieve theorie, waarbij wordt uitgegaan van een tekstuele basis. Daarnaast gebeurt het coderen ook eerder op een informele manier. Er is ook een opsplitsing voor het coderen: open, axiaal en selectief coderen. Bij de tweede worden er verbanden gelegd, terwijl er bij de laatste rond een centrale categorie wordt gewerkt (Borgatti, z.j.) Na de analyse werd gekeken naar de bestaande literatuur in het vakgebied.

3 Bevindingen en besluiten

Aan het toenemen van de wereldhandel zien we het steeds groter wordende belang van handel tussen verschillende staten (World Trade Organization, 2017). Mogelijke obstakels worden gevormd door culturele verschillen. Het doel van dit onderzoek was om te weten te komen hoe Vlaamse ondernemers met deze culturele verschillen kunnen omgaan in het zakendoen met Zuid-Afrika. Op basis van de resultaten van het onderzoek werd getracht om aanbevelingen te kunnen doen aan Vlaamse ondernemers. Deze kunnen worden gezien als richtlijnen.

Het merendeel van de respondenten stond op een positieve manier tegenover het zakendoen met Zuid-Afrika. Zakendoen met het land is niet onmogelijk en er zouden genoeg links zijn. Twee van de belangrijkste zijn de taal en de geschiedenis. Toch werden enkele belangrijke problemen aangehaald bij het zakendoen. De twee grootste problemen zijn die van de *Black Economic Empowerment* en corruptie. De eerste zou het aan de bedrijven moeilijk maken om op lange termijn zaken te doen in Zuid-Afrika. Het is een systeem dat, volgens de respondenten, niet gunstig is voor blanke ondernemers. Het houdt het tewerkstellen van, volgens de in Zuid-Afrikaanse wetgeving omschreven, *black people* in en dit op zo hoog mogelijke posities binnen het bedrijf. De Vlaamse bedrijven botsen dan ook op praktische problemen voor het systeem. Het tweede grote probleem, zijnde corruptie, zou zeer sterk heersen in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Vooral met overheidsbedrijven zou het een groot probleem zijn. Persoonlijke en zakelijke corruptie zou voorkomen. Vlaamse respondenten gaven aan van er geen gevolg aan te geven, maar botsten hierdoor wel soms op muren.

De Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur, centraal in dit onderzoek, werd beschreven door de respondenten. Respondenten spraken over de diversiteit ervan, het belang van het sociale aspect, het trage werkritme en het belang van vertrouwen. De zakelijke communicatie werd als zeer direct ervaren, meestal in het Engels. Het Afrikaans kan de zakenrelatie ten goede komen. De onderhandelingen verliepen, voor de respondenten, zeer verschillend. Binnen de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zou op een opportunistische manier worden gewerkt.

Twee van de belangrijkste problemen zijn reeds aan bod gekomen, maar toch zijn er nog andere in het zakendoen met Zuid-Afrika. Apartheid, het systeem dat niet meer in voege is, leidt nog tot problemen. De respondenten zien racisme en de onteigeningen van land van blanke boeren als twee belangrijke gevolgen ervan. Voorts werd ook de politieke instabiliteit aangehaald, waar het gevaar van extreemlinks, die het gemunt zou hebben op blanken, aan bod kwam. Hier en daar werd gevreesd voor de toekomst. De respondenten bevelen aan om de politieke situatie nauw in de gaten te houden. De volatiliteit van de Zuid-Afrikaanse Rand vormt voor bepaalde respondenten ook problemen. Deze zou nogal sterk fluctueren, waarbij sommige respondenten verlies maakten. Andere problemen zijn de bureaucratie in Zuid-Afrika, de klimaatsverandering die er voelbaar is, het niet nakomen van verplichtingen en armoede, die tot diefstallen zou leiden.

Culturele verschillen vormden de basis voor dit onderzoek. Tussen de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur wordt als belangrijkste verschil het hardere werken van de Vlamingen aangehaald. Afspraken zouden in de Vlaamse bedrijfscultuur ook beter worden nageleefd. Hiërarchie is iets wat belangrijker is, volgens de respondenten, in de Zuid-Afrikaanse. Andere verschillen, aangehaald door de respondenten, zijn dat de loonspreid in Zuid-Afrika hoger is, de ethiek van het zakendoen in de Vlaamse bedrijfscultuur belangrijker, kwaliteit van werk zou ook hoger liggen in de Vlaamse en het racisme zou meer aanwezig zijn in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.

De respondenten maakten verschillende aanbevelingen. Een eerste belangrijk was om gebruik te maken van een vertegenwoordiger. Dit kan in de vorm van een (exclusieve) distributeur, partner of agent. Deze vertegenwoordiger moet evenwel betrouwbaar zijn. Openstaan voor de lokale cultuur is zeer belangrijk, kleine aanpassingen kunnen helpen. Eén ervan is bijvoorbeeld om rekening te houden met welke bevolkingsgroepen zich waar situeren. Een insider was een andere aanbeveling. Als insider werden het *Flanders Investment & Trade* en de *Belgian Chamber of Commerce for Southern Africa*, genoemd. De eerste biedt verder nog een landendossier aan en kan op een actieve manier helpen. Derde aanbeveling is om deals zoveel mogelijk schriftelijk te maken. Dit zou heel wat problemen kunnen besparen. Een voorbereiding vormt voorts de basis voor het zakendoen. Andere aanbevelingen van de respondenten waren het afspraken nakomen, lange termijn denken, het wisselkoersrisico niet bij zichzelf houden, transparant zijn, bureaucratie respecteren, niets geven voor de betaling, het niet zelf willen doen en zover mogelijk van racisme wegblijven.

Inhoudstafel

1	Inleiding	1
2	Literatuuronderzoek	3
2.1	<i>Zuid-Afrika</i>	3
2.1.1	Apartheid	3
2.1.2	Black Economic Empowerment	7
2.2	<i>Flanders Investment & Trade</i>	11
2.2.1	Hulp FIT	11
2.2.2	Aanbevelingen	11
2.3	<i>Cultuur</i>	13
2.3.1	Omschrijving	13
2.3.2	Dimensies van Hofstede	13
2.3.3	Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness	18
3	Methode	29
3.1	<i>Onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstelling</i>	29
3.1.1	Onderzoeksvraag	29
3.1.2	Onderzoeksdoelstellingen	29
3.2	<i>Onderzoeksfilosofie</i>	29
3.3	<i>Onderzoeksmethode voor het verzamelen van primaire gegevens</i>	30
3.3.1	Sneeuwbalsteekproef	30
3.3.2	Selecteren van respondenten	30
3.4	<i>Interviews</i>	31
3.4.1	Inleidende vragenlijst	31
3.4.2	Interviewleidraad	32
3.5	<i>Data-verzameling</i>	32
3.6	<i>Data-analyse</i>	32
3.7	<i>Onderzoeksmethode voor het verzamelen van secundaire gegevens</i>	33

4	Onderzoeksresultaten	35
4.1	<i>Voorstelling van de respondenten</i>	35
4.2	<i>Resultaten interviews bedrijven.....</i>	37
4.2.1	Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.....	37
4.2.2	Problemen	41
4.2.3	Relatie met Vlaamse bedrijfscultuur.....	45
4.2.4	Verschillen.....	46
4.2.5	Omgaan met culturele verschillen	48
4.3	<i>Resultaat interview Flanders Investment & Trade.....</i>	51
4.3.1	Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.....	51
4.3.2	Problemen	53
4.3.3	Relatie met de Vlaamse bedrijfscultuur.....	54
4.3.4	Verschillen.....	54
4.3.5	Omgaan met culturele verschillen	54
5	Discussie	56
5.1	<i>Cultuurmodellen.....</i>	56
5.1.1	Dimensies van Hofstede	56
5.1.2	Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness.....	58
5.2	<i>Omgaan met culturele verschillen</i>	62
5.2.1	Culturele verschillen	62
5.2.2	Aanbevelingen.....	63
6	Conclusie.....	65
6.1	<i>Algemene conclusie</i>	65
6.1.1	Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.....	66
6.1.2	Problemen	67
6.1.3	Verschillen met de Vlaamse bedrijfscultuur	67
6.1.4	Aanbevelingen.....	68
6.2	<i>Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek.....</i>	69

7	Referentielijst	71
----------	------------------------------	-----------

Overzicht figuren

Figuur 1: GDP Zuid-Afrika (Current US\$)	5
--	---

Lijst met afkortingen

ANC	African National Congress
AZAPO	Azanian People's Organization
B-BBEE	Broad-Based Black Economic Empowerment
BBP	Bruto binnenlands product
BCCSA	Belgian Chamber of Commerce for Southern Africa
BEE	Black Economic Empowerment
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
EFF	Economic Freedom Fighters
EPA	Economic Partnership Agreement
EU	Europese Unie
FIT	Flanders Investment & Trade
GLOBE	Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness
IT	Informatietechnologie
NF	The National Forum
PAC	Pan Africanist Congress
SADC	Southern African Development Community
SASO	South African Students Organization
TDCA	Trade, Development and Co-operation Agreement
UDF	United Democratic Front
USD	U.S. dollars
VOKA	Vlaams Netwerk voor Ondernemingen

Dankwoord

Dit onderzoek was niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen. Vooreerst verdient professor Verschooten een vermelding. Op basis van haar hulp en kennis in het onderzoeksgebied werd het gebruikmaken van de juiste gegevens een heel stuk makkelijker.

De verschillende respondenten worden zeer vriendelijk bedankt voor hun tijd en inzicht in de materie. Zij speelden een cruciale rol in de totstandkoming van dit onderzoek. Voor hun deelname aan het onderzoek worden beide heren Boel, mevrouw De Plecker, de heer Radigues, de heer De Smet, de heer De Wolf, de heer Deblauwe, de heer Debout, de heer Deslee, de heer Dumont, de heer Heylen, de heer Hiel, de heer Kempenaers, mevrouw Noynaert, mevrouw Rouseu, de heer Schiltz, de heer Schoebrechts, de heer Valkeniers, de heer Van Hoof en de heer Verduyn uitdrukkelijk bedankt.

Voorts wens ik ook mijn ouders en vriendin uitdrukkelijk te bedanken voor hun steun tijdens de totstandkoming van dit onderzoek. Om tot in de verschillende uithoeken van Vlaanderen te raken voor de interviews deden ze alle drie hun duit in het zakje.

Ik wens, tot slot, de lezer heel veel plezier in het lezen van dit onderzoek. Hopelijk acht de lezer het onderzoek interessant.

1 Inleiding

Vlaanderen en Zuid-Afrika situeren zich, na een snelle blik op de wereldkaart, zeer ver uit elkaar. Toch wordt er volgens Flanders Investment & Trade (hierna: FIT) zakengedaan door Vlaamse zakenpersonen in Zuid-Afrika en omgekeerd (Flanders Investment & Trade, z.j. a). Dit past in het gegeven dat de wereldhandel steeds toeneemt (World Trade Organizations, 2017). Zuid-Afrika is helemaal onderaan op het Afrikaanse vasteland te vinden. Het land telt bijna 56 miljoen inwoners (The World Bank, z.j. c). Volgens data van de Wereldbank bedroeg het BBP van Zuid-Afrika in 2016 294,840.65 USD (in miljoenen uitgedrukt). Het maakt van Zuid-Afrika de op een na grootste economie van Sub-Sahara Afrika, na Nigeria. Daar bedroeg het BBP 405,082.68 miljoen Amerikaanse dollar in datzelfde jaar. Op het hele Afrikaanse continent is het de derde grootste economie, na Nigeria en Egypte. (The World Bank, z.j. a). Het BBP van de Zuid-Afrikaanse economie kende een stijgende evolutie tot 2011, waar een maximum werd bereikt. Echter, hoe verhoudt de grootte van de Zuid-Afrikaanse economie zich tegenover de Vlaamse? Hiervoor wordt gekeken naar beschikbare gegevens van de Belgische economie. Het BBP van België bedraagt 466,365.73 miljoen USD. Het Belgische BBP is aldus groter. Een interessante vergelijking is die waar het BBP per capita in beide landen wordt weergegeven. Hierbij wordt het BBP gedeeld door het aantal inwoners. Dat van Zuid-Afrika bedraagt 5,273.6 USD, wat toch ietwat bescheidener is tegenover de 41,096.2 USD van België (The World Bank, z.j. b). De Belgische economie lijkt, in waarde, dus groter dan de Zuid-Afrikaanse. Wat betekent dit voor de handel tussen de Vlaamse en de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur? De handel tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika kent een positieve evolutie. Voorbeeld hiervan is de met 16,54% gestegen import uit Zuid-Afrika naar Vlaanderen. Het is de twintigste grootste importmarkt van Vlaanderen (Flanders Investment & Trade, z.j. a). Aangezien het hier handel betreft tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika, een land dat zich buiten de Europese Unie (hierna: EU) bevindt, wordt er aandacht besteed aan hoe deze handel in zijn werk gaat. De handelsrelatie tussen Zuid-Afrika en de EU is geregeld volgens het Trade, Development and Co-operation Agreement, kortweg TDCA, dat werd afgesloten in 1999. Het betreft hier een vrijhandelszone (European Commission, z.j.). Er volgde in 2016 nog een tweede akkoord tussen de EU en Zuid-Afrika, toen Zuid-Afrika het EU – SADC EPA ondertekende, samen met Botswana, Lesotho, Mozambique, Namibië en Swaziland. Volgens de Europese Commissie levert het akkoord voor de landen betere handelsvoorwaarden op (European Commission, 2017).

Op de site van het FIT staan een aantal indicatoren met betrekking tot Zuid-Afrika (Flanders Investment & Trade, z.j. b). Zo bijvoorbeeld de Ease of Doing Business Index, een parameter opgesteld door de Wereldbank. Een hoge plaats op deze ranking betekent dat het bedrijfsmilieu een vlotte manier van zakendoen biedt aan een lokaal bedrijf. Op 190 landen staat Zuid-Afrika hier op de 82ste plaats. Bij de subparameter protecting minority investors scoort het land opvallend hoog, met een 24ste plaats. De 147ste plaats voor het handel drijven over de grenzen heen tempert echter dit optimisme (The World Bank, 2017). Daarnaast is er ook nog sprake van een commercieel risico. Dit zou zich op C bevinden, het hoogste (Flanders Investment & Trade, z.j. c). Dit risico betreft vooral de wanbetaling van debiteurs. Daarnaast wordt er ook gekeken naar enkele macro-economische indicatoren (Credendo, 2017). Zuid-Afrika heeft doorheen zijn geschiedenis een nauwe band opgebouwd met Europa. Zo hadden zowel Nederland als Groot-Brittannië er koloniale banden. Historisch gezien kent de meerderheid Zuid-Afrika als het land waar de apartheid van kracht was. Heel dit systeem was gebaseerd op het ontnemen van rechten aan de niet-blanke bevolking (Gama & Willemse, 2015). Het systeem bleef van kracht tot 1994.

Zoals reeds vermeld, is dit onderzoek gecentraliseerd rond het zakendoen tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika. Voor dit onderzoek wordt het aspect van de culturele verschillen belicht. De centrale onderzoeksvraag is: "Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika?". Een beschrijving van het concept cultuur helpt hier:

Culture is a collective phenomenon with people who live or lived within the same social environment, which is where it was learned. It is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another. (Hofstede, 2001, geciteerd in Peng & Meyer, 2016, p. 60)

Specifiek voor dit onderzoek wordt gekeken naar de verschillende bedrijfsculturen van Vlaanderen en Zuid-Afrika. Bedrijfscultuur wordt gezien als een uitbreiding op het concept van cultuur. Het kan worden gedefinieerd als de beredeneerde uitkomst van de problemen van een groep, gaande over externe overlevering en interne integratie (Schein, 2015).

Een belangrijk element in de definitie van cultuur is dat van het verschil, namelijk wat de leden van de ene groep onderscheidt van een andere groep. Dit is aldus toepasbaar op het onderzoek: het culturele verschil tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika. Een voorbeeld van verschil is taal: sommige woorden zijn moeilijk te vertalen, er vormen zich taalbarrières (Peng & Meyer, 2016). Deze kunnen een basis vormen voor moeilijke handelsrelaties. Werk van Geert Hofstede biedt een kader voor de verschillen van culturele normen over landen (Hofstede, 2001).

Dit onderzoek is voorts gebaseerd op waarnemingen, die er kwamen aan de hand van 21 interviews verricht met Vlaamse ondernemers die ervaring hadden in het zakendoen met Zuid-Afrika. Hierop aansluitend werden enkele gangbare theorieën met betrekking tot de onderzoeksvraag onder de loep genomen. Binnen het onderzoek worden de dimensies van Hofstede en de Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness -studie bekeken.

In de volgende hoofdstukken zullen de literatuurstudie, methodologie, resultaten, discussie en conclusie aan bod komen. In de verschillende hoofdstukken zal getracht worden te voldoen aan de verschillende onderzoeksdoelstellingen, die in het hoofdstuk "Methode" besproken worden. Binnen de verschillende hoofdstuk werd getracht een antwoord te bieden aan de centrale onderzoeksvraag.

2 Literatuuronderzoek

2.1 Zuid-Afrika

Doorheen de interviews zijn een aantal problemen naar voren gekomen. Aangezien apartheid en *Black Economic Empowerment* er twee zijn die vaak terugkwamen en beide systemen wat meer uitleg verdienen, zullen deze twee uitgebreid behandeld worden.

2.1.1 Apartheid

Wanneer er over Zuid-Afrika wordt gepraat, komt het onderwerp apartheid snel aan bod. Letterlijk naar het Engels vertaald, is het terug te vinden onder het woord "*separateness*". Zuid-Afrika was na 1945 één van de weinige landen waar discriminatie duidelijker werd (Worden, 2007). Hoewel men in het land nog niet helemaal zeker was over de concrete organisatie van het systeem, was er wel zekerheid over wat de idee erachter was. Het kwam neer op de erkenning en het scheiden van specifieke groepen mensen (Ross, 2014). In wat volgt, wordt een uiteenzetting gegeven over de idee achter de apartheid en de concrete uitvoering ervan.

De *National Party*, de partij die sinds 1910 achter een blanke Zuid-Afrikaanse natie stond, ging in 1948 naar de verkiezingen met een verschillende visie in de idee achter apartheid. Enerzijds waren er zij die achter een complete scheiding stonden tussen blanken en Afrikanen. De gedachte was dat de grote hoeveelheid Afrikanen in het land de macht van de blanken zou omverwerpen, iets waar de *National Party* niet kon achterstaan. Uiteindelijk zou door het meer gebruik te maken van blanke arbeid de nood aan Afrikaanse arbeid serieus doen verminderen. Het idee van dit deel van de *National Party* was om zo weinig mogelijk contact te hebben met de zwarten. De blanke natie blijft immers in hun achterhoofd. Anderzijds was er de visie van de boeren uit de Transvaal, die de goedkope arbeid van de zwarten wel goed konden gebruiken (Ross, 2014). De vage omschrijving achter de idee van apartheid bleek de *National Party* uiteindelijk geen windeieren te leggen, want in 1948 won de *National Party* de verkiezingen. Het systeem apartheid, een politieke filosofie, zou in voege blijven tot in 1994 (Worden, 2007).

Het denkbeeld van apartheid werd uiteindelijk geconcretiseerd. Vooral in de jaren '50 was dat het geval. De uitwerking van apartheid is volgens Worden (2007) terug te vinden in vier basis principes:

1. Staatsmacht was in handen van de blanken, meer concreet in handen van de Afrikaners. Stemrecht was zo georganiseerd;
2. Het land werd verdeeld op basis van ras;
3. Het aanbod aan zwarte arbeid werd onder staatscontrole geplaatst;
4. Staatsmacht was er om de orde te handhaven. Het reguleerde alle aspecten van het leven, vooral het leven van de zwarten.

Het idee van verschillende rassen staat hierin centraal, ook in de uitvoering van de apartheid. Vanaf 1949 werden *mixed marriages* ook verboden. De rassen zijn onder te verdelen in volgende categorieën:

- Blanken
- Gekleurd (de zogenaamde coloured)
- Aziatisch
- *Native* (later ook de Afrikanen genoemd)

Een belangrijke persoon in het hele verhaal van apartheid is Dr. Hendrik Verwoerd. Deze was, als lid van de *National Party* en uiteindelijk leider, eerste minister en zou uiteindelijk worden vermoord in 1966 (Posel, 2009). Als hoofd van *the Native Affairs Department* kwam hij met de *Urban Labour Preference*

Policy. Het idee was dat er geen Afrikanen naar de stad mochten komen werken tot alle blanken een job hadden gevonden (Ross, 2014). De blanken kregen dus voorrang. Het betrof echter meer dan voorrang alleen, de zwarte mensen werden ook lukraak over het hele land verdeeld.

Gedurende de jaren 1950 werden de ideeën achter apartheid duidelijk. Het transport werd zo bijvoorbeeld gescheiden, de bioscopen eveneens. De sociale segregatie moest worden doorgevoerd (Worden, 2007).

De scholen volgden hetzelfde voorbeeld. Het idee van scholing is terug te vinden in de *Bantu Education Act* uit 1953. In art. 1 (i) wordt de *Native*, die in de onderverdeling van rassen past, als Bantu bestempeld. In art. 7 van dezelfde Act wordt ook duidelijk aangegeven dat het de overheid is die een *Bantu* school kon opstarten. Dit alles om aan te duiden dat deze scholen opgericht werden voor de zwarte bevolking. Afrikanen werden vooral opgeleid om handenarbeid in de toekomst uit te voeren.

Ook in het politieke leven werden de nodige wijzigingen doorgevoerd: dat werd over de jaren 1950 heen een volledig blanke aangelegenheid. Hoewel het Hooggerechtshof van het land niet akkoord ging met het verwijderen van een aantal niet-blanke partijen van de stembrief, werd het via een politiek spel toch een feit. Via de *Suppression of Communism Act* uit 1950 werd het voor de Zuid-Afrikaanse regering ook net wat makkelijker om elke politieke tegenstander te bannen uit het politieke leven. Tegenstanders van het apartheidsregime werden makkelijk bestempeld als communisten, waarmee de kous af was (Worden, 2007).

Een systeem waar slechts een deel van de bevolking de vruchten van kon plukken, trad aldus in voege. Toch kende de apartheid de nodige bijval om verscheidene redenen. Enkele van de voornaamste zijn dat de economische groei aanwezig bleef, de levensstandaard van de blanken verbeterde en het aantrekken van buitenlandse investeringen, wegens de goedkope arbeid, nam toe. De steun aan het systeem van blanken zorgde er uiteindelijk wel voor dat de *National Party* in 1958 sterk stond. Die goedkope arbeid toont ook meteen aan welke insteek van de idee achter apartheid uit 1948, de bovenhand leek te hebben genomen: het idee van de praktische segregatie. De goedkope zwarte arbeiders hadden voor de bepaalde mensen dus duidelijk voordelen (Worden, 2007).

2.1.1.1 *Tegenstand*

Bepaalde door de overheid als rassen gedefinieerde bevolkingsgroepen, konden zich niet vinden in het systeem van apartheid. Verzet tegen het systeem werd door het *African National Congress* (hierna ANC) georganiseerd. Dit gebeurde in de vorm van bijvoorbeeld stakingen en boycots. Eén van de protesten had met als belangrijkste doel het invoeren van een minimumloon en betere arbeidsomstandigheden. Het is gekend als de £1-a-day campagne. Hun verzet werd echter op verscheidene manier gestuit door de overheid (Worden, 2007).

Raciale spanningen ontstonden. Bij het verwijderen van de zwarte bevolking uit Sophiatown in 1955, om het terug een blanke stad te maken, was dat reeds het geval. Het was een plaats waar alle vier de rassen samenleefden. Binnen de geest van segregatie kon dat niet het geval zijn. De zwarte bevolking vertrok niet altijd even vrijwillig in dat geval (Lodge, 1981). In andere gevallen kwam het tot echte clashes tussen de zwarte bevolking en de politie (Worden, 2007).

Het ANC ging op zoek naar bondgenoten voor hun verzet. In 1953 vonden ze die met de *Congress of Democrats*, the *Indian Congress movement* en de *South African Coloured People's Organization*. Samen vormden ze het *National Congress of the People*. Deze creëerde de *Freedom Charter*, waarin bezwaren en vragen werden opgelijst. In 1956 werden uiteindelijk 156 van de leiders gearresteerd onder het mom dat ze een samenzwering planden met het oog op het omvergooien van de staat. Ze werden als communisten bestempeld. Zoals hierboven al vermeld werd het voor de regering makkelijk om zo de macht van tegenstanders van de apartheid aan banden te leggen (Worden, 2007).

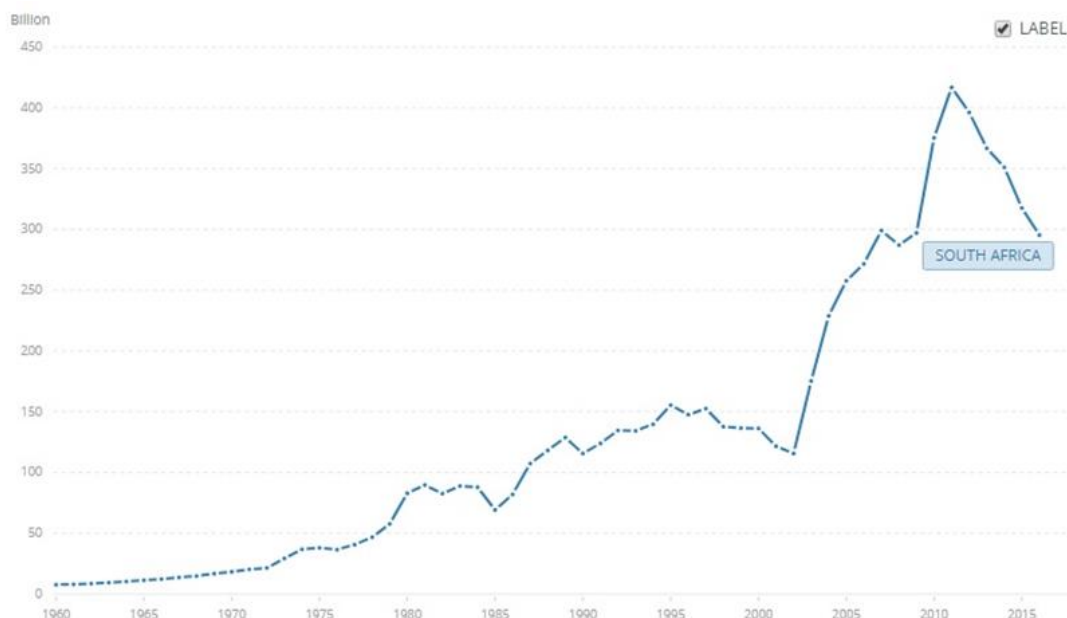
Dat het ook niet allemaal zo vlot verliep tussen de Afrikanen en andere minderheden, de gekleurden en de Aziaten, moge ook duidelijk zijn. Er waren ideeën dat Zuid-Afrika enkel toebehoorde aan de zwarte bevolking. Een deel van de jongere generatie binnen het ANC deelden deze mening. Deze stroom binnen het ANC was het niet eens met de linken die werden gemaakt met het *Indian Congress* en *the Communist Party*. Ook binnen het ANC was er dus onduidelijkheid over de visie op lange termijn. Deze mondde uiteindelijk uit in de creatie van een nieuwe organisatie: de *Pan Africanist Congress* (hierna: PAC) (Worden, 2007).

Het ANC en het PAC hadden een andere aanpak. Laatstgenoemde ging iets directer in zijn daden. Zo gingen zij onder meer massaal naar de politiekantoren. Dit kende een faliekante afloop in Sharpeville, in 1960. Een vreedevolle betoging naar het politiekantoor leidde tot 69 doden, blijkt uit het artikel "Sharpeville Massacre" (2018). Agenten panikeerden door het grote aantal betogers en vuurden schoten. Het betekende wel een keerpunt binnen het land. Over het hele land kwamen betogingen en de staat riep de noodtoestand uit. Leiders van het ANC en PAC werden aangehouden en uiteindelijk werden beide partijen verbannen. Iemand die later nog belangrijk zou blijken, zijnde Nelson Mandela, werd in 1964 gevangen genomen. Daarnaast kwam er ook internationale reactie: binnen de VN werd geopperd voor sancties tegen Zuid-Afrika. Deze werden tegengehouden door de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. De munt werd gecontroleerd in een poging om de kapitaalvlucht uit het land tegen te gaan. Een belangrijke internationale actie tegen het regime (Worden, 2007).

2.1.1.2 Apartheid bleef bestaan

Die internationale verontwaardiging en acties bleken niet sterk genoeg om de apartheid omver te gooien. Sterker nog, het leek te leiden naar een kalmere periode in de jaren 1960. Twee redenen stonden hierin centraal. Enerzijds was er de grotere politiecontrole, anderzijds de economische groei (Worden, 2007). Dit is terug te zien in de evolutie van het BBP in Zuid-Afrika:

Figuur 1. GDP (current US\$). Overgenomen van The World Bank, 2018 (<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=ZA&start=1960>).



Figuur 1: GDP Zuid-Afrika (Current US\$)

Bovenstaande grafiek van de Wereldbank geeft het verloop aan van het BBP in Zuid-Afrika tussen de periode van 1960 en 2016. Er is een hoofdzakelijk positieve evolutie, de laatste jaren buiten beschouwing gelaten. In de periode die hier wordt besproken, zijnde 1960 – 1975, groeit het BBP. Niet op deze grafiek zichtbaar, maar daarom niet minder relevant, zijn de cijfers rond de werkloosheid van de zwarte bevolking. Minder dan 10% van de economische actieve bevolking was werkloos in de jaren 1960 (Worden, 2007).

Terwijl zowel het ANC als het PAC het moeilijker hadden om zich te organiseren, ontstond er een nieuwe, in begin filosofische, beweging. Deze ontstond onder de zwarte universiteitsstudenten. Ook zij waren gefrustreerd door de blanke dominantie, zelfs op universiteitsgebied. Onder *South African Students Organization* (hierna: SASO) verenigden ze zich. Steve Biko, leider van de SASO, vond dat het zwarte volk eerst bevrijd moest zijn van angst. Dat was, volgens de beweging, de reden dat het ANC en PAC zich moeilijk konden organiseren (Worden, 2007).

Dit alles gebeurde nadat het idee van homeland ontstond in Zuid-Afrika. Homelands waren gebieden waar de zwarte bevolking naar werd verhuisd zodat ze uit de steden bleven. Ze kregen een zekere vorm van zelfbestuur, maar het duidt hier vooral op de scheiding tussen de etnische bevolkingsgroepen. Het was zo dat de inwoners van die homelands hun Zuid-Afrikaanse nationaliteit verloren. Dit werd echter nooit erkend door een ander land (Worden, 2007).

2.1.1.3 Moeilijkheden van het systeem

Tussen 1970 en 1972 begon het verschil tussen de lonen van blanke en zwarte werknemers voor het eerst te dalen. Dit alles binnen een periode van economische voorspoed. Toen het economisch minder liep, kwam er meer tegenstand tegen het systeem. Tot 1976 waren er verschillende stakingen op grote schaal. Een belangrijke betoging vond plaats in Soweto, zij het geleid door redenen gelinkt aan het onderwijs. De helft van het onderwijs zou immers in het Afrikaans gebeuren. Deze maatregel bracht 15 000 studenten op straat (Worden, 2007). Uit het artikel "Soweto" (2018) blijkt dat de *Soweto Rebellion* uiteindelijk tot jarenlang geweld zou leiden.

De apartheid begon op zijn grenzen te botsen. In de jaren '70 en '80 waren eerder semi-gekwalficeerde werkkrachten nodig in plaats van de ongekwalificeerde werkkraft. Er moesten veranderingen komen, die kwamen er onder de naam *Total Strategy*. Zo kwamen er bijvoorbeeld meer fondsen voor opleiding. Wat ook werd ingevoerd, was een trikameraal systeem. Dit waren afzonderlijke parlementaire vergaderingen voor de blanken, gekleurden en Indische leden van het parlement. Elk hield zich bezig met zijn eigen zaken. Op veel steun van de gekleurden en Indiërs kon het systeem echter niet rekenen (Worden, 2007).

Total Strategy, bedoeld om te gemoederen te bedaren, slaagde niet in zijn missie. De economisch moeilijke periode vanaf 1980 tot 1985, die ook terug te zien is op *Figuur 1*, deed de levensstandaard van de Afrikanen verslechteren, wat leidde tot meerdere groeperingen. Ten eerste was er *The National Forum* (hierna: NF), die aanhangers van the *Black Consciousness* bij de *Azanian People's Organization* (hierna: AZAPO) bracht. Verder ook het *United Democratic Front* (hierna: UDF), die achter de afschaffing van het apartheidsregime stonden. Het UDF ging ook, zij het tevergeefs, op zoek naar een miljoen handtekening tegen de apartheid (Worden, 2007). Het antwoord van de regering kwam er door repressie. In 1985 werden er op *Sharpeville Day* schoten afgevuurd op een begrafenis, waarbij twintig mensen stierven (Thornton, 1990).

Protest en geweld bleven schering en inslag. UDF en AZAPO werden verboden. Dit als één van de vele maatregelen, want de regering probeerde het protest in de kiem te smoren. Daarbij deden ze veel uitgaven aan Defensie, vooral binnen het land. Er kwam de Inkatha, een groep rond mensen uit de Zulu-stam. Die botsten in hun ideeën met het UDF (Worden, 2007).

2.1.1.4 Val van het regime

Veel Westerse landen begonnen hun investeringen uit Zuid-Afrika terug te trekken, als reactie op het systeem. Vanaf midden jaren tachtig werd het systeem moeilijk houdbaar. Geweld laaide zodanig op dat vanaf 1986 de noodtoestand werd uitgeroepen. Die zou van kracht blijven tot 1989. Botha, die tot dan premier was als lid van de *National Party*, moest opstappen van het kabinet. In zijn plaats kwam de Klerk. Hij bracht vanaf 1990 grote veranderingen teweeg: het ANC, PAC en *the South African Communist Party* werden niet langer verbannen. Politieke gevangenen, onder wie Nelson Mandela, kwamen vrij. Dit alles na de val van de Berlijnse muur. De angst voor het socialisme was gaan liggen, want de *National Party* stond ook vooral voor een vrijemarkteconomie (Worden, 2007).

De eerste democratische verkiezingen werden, ondanks enige initiële problemen, gehouden in 1994, met meer dan één politieke partij. Het ANC werd de grote winnaar met 62,6%. De *National Party* volgde met 20,4%. Ook belangrijk is dat de homelands werden afgeschaft en de negen provincies in de plaats kwamen. In 1994 werd hiermee de apartheid opgedoekt (Worden, 2007).

2.1.1.5 Na apartheid

In 1994 werd Nelson Mandela, voorzitter van het ANC, kort na zijn vrijlating benoemd tot president van Zuid-Afrika. Volgens het artikel "after he's gone" (1996), erkende Mandela Zuid-Afrika als een land dat toebehoort aan iedereen die er in woont. Zowel blanken als zwarten. Veranderingen waren broodnodig en werden doorgevoerd. Men trachtte om de economie opnieuw aan te wakkeren, de problemen die voortkwamen uit de apartheid bleven echter bovenkomen. Een voorbeeld hiervan is de arbeid: slecht opgeleid personeel had een lagere productiviteit dan in andere landen het geval was. Het hele idee van werkloosheid oplossen en ongelijkheid wegwerken, lukte dus niet voor de volle 100%. Verder bleef de regering ook achter een vrijemarkteconomie staan (Worden, 2007).

2.1.2 Black Economic Empowerment

Black Economic Empowerment (hierna: BEE), is een systeem dat in voege is in Zuid-Afrika. Chronologisch gezien, kwam het na de apartheid. Het is er tevens een reactie op. In wat volgt, zal worden geduid hoe het systeem werkt.

2.1.2.1 Omschrijving

Het systeem ging van kracht in 2003, maar heeft problemen gehad met de implementatie. Het is doorheen de tijd aangepast. Er wordt nu gesproken van de *broad-based black economic empowerment* (hierna: B-BBEE). Met deze term wordt bedoeld: "de levensvatbare economische empowerment van alle zwarte mensen (= black people), met in het bijzonder vrouwen, arbeiders, jeugd, gehandicapten en mensen die leven in landelijke gebieden door diverse maar geïntegreerde socio-economische strategieën, die inhouden maar niet gelimiteerd zijn tot:

- de hoeveelheid *black people* die ondernemingen en productieve middelen beheren, bezitten en controleren;
- eigendom en het management van ondernemingen en productieve middelen door gemeenschappen, arbeiders, coöperatieven en andere collectieve ondernemingen vergemakkelijken;
- human resource en ontwikkeling van vaardigheden;
- het bereiken van een billijke vertegenwoordiging in alle beroepscategorieën en op alle niveaus van het personeelsbestand;
- voorkeur gevend aan inkoop van ondernemingen die in het bezit van *black people* zijn;
- investeringen in ondernemingen die in het bezit zijn of worden behoord door *black people*.

Het concept black people wordt ook nauw omschreven: Het is een term die doelt op Afrikanen, kleurlingen en personen van Indische afkomst. Dit alles behoort tot Section 1 van de Broad-Based Black Economic Empowerment Act (2004).

Het centrale idee van de *BEE* valt hieruit af te leiden: Het economisch vooruit helpen van een aantal bevolkingsgroepen die in de *act* worden omschreven als *black people*, met in het bijzonder een aantal “zwakkere” bevolkingsgroepen. Onder deze vallen, volgens de *Broad-Based Black Economic Empowerment act*, ook vrouwen. Het vooruit helpen gebeurt op manieren die hierboven beschreven zijn, die socio-economisch van aard zijn (2004). Binnen het hele systeem staat ook het concept van *previously disadvantaged* centraal. Dit houdt de mensen in die in het verleden door het toenmalige systeem, apartheid, werden benadeeld. Onder het huidige systeem probeert men deze mensen te helpen (de Wet, 2017a). Het wordt zo gesteld dat de doelstelling van het systeem is om het verschil in de inkomens te verkleinen (Hareeparsad, 2015). Het systeem is niet verplicht, maar het niet volgen, kan leiden tot het verlies van het marktaandeel voor het betrokken bedrijf (de Wet, 2017a).

In *Section 2* van dezelfde *act* worden de doelstellingen uitgelegd. De *B-BBEE*, zoals hierboven vermeld, zou moeten worden vergemakkelijkt via een aantal manieren. De eerste is die van het promoten van economische transformatie opdat betekenisvolle participatie van de *black people* in de economie wordt mogelijk gemaakt. Men wil dus, via deze weg, ervoor zorgen dat er een grotere participatie van de, in deze *act* definieerde, *black people* in de economie is. De tweede manier is door het bereiken van een substantiële verandering in de raciale compositie van eigendom- en managementstructuren en in de bezetting van bestaande en nieuwe ondernemingen. Verder ook de toename in de mate waarin gemeenschappen, arbeiders, coöperatieven en andere collectieve ondernemingen bestaande en nieuwe ondernemingen bezitten en beheren en het laten toenemen van hun toegang tot economische activiteiten, infrastructuur en training van vaardigheden. De vierde manier is via het toenemen van de mate waarin zwarte vrouwen bestaande en nieuwe ondernemingen bezitten en beheren en hun toegang tot economische activiteiten, infrastructuur en training van vaardigheden. De derde en vierde manier zijn dezelfde, alleen is de doelgroep anders. Bij de vierde zijn het de zwarte vrouwen die geholpen moeten worden in hun deelname in het economische verkeer. Een andere manier is door het promoten van investeringsprogramma's die leiden tot een *broad-based* en betekenisvolle deelname in de economie door *black people* met het oog op het behalen van duurzame ontwikkeling en algemene welvaart. Verder is er nog de manier waarbij de landelijke en lokale gemeenschappen meer macht krijgen door hun toegang tot de economische activiteiten, land, infrastructuur, eigendom en vaardigheden mogelijk te maken. De laatste in de *Section 2* vermelde manier is via het promoten van toegang tot financiering van de *BEE*.

Volgens De Wet (2017b) zullen bedrijven die de B-BBEE op de juiste manier willen implementeren, geen problemen ondervinden door de wetgeving. In de praktijk hebben bedrijven het hier en daar moeilijk om met de BEE om te gaan. Het leidt tot wanpraktijken. Eén van deze is gedefinieerd als de *fronting practice* in *Act. No 46, Broad-Based Black Economic Empowerment Amendment Act (2014)*. Het is een transactie, overeenkomst of andere *act* of gedrag dat direct of indirect het bereiken van de doelstellingen in de *Act* of één van de provisies volgens de *Act*, (gaande over de *B-BBEE*) ondermijnt of moeilijker maakt via gedragingen zoals:

1. *black persons* die een positie hebben in een organisatie, maar worden ontmoedigd of verboden tot het op een substantiële manier deelnemen aan de kernactiviteiten van deze onderneming;
2. de economische voordelen die een onderneming ontvangt als gevolg van een *B-BBEE status* niet terugvloeiën naar *black people*;
3. een wettelijke relatie aangaan met een *black person* met het doel dat die onderneming een bepaald niveau van de *B-BBEE* behaalt zonder dat de *black person* de economische voordelen zou verkrijgen die verwacht worden door één iemand met die status of positie;

4. een overeenkomst met een andere onderneming aangaan om een *B-BBEE status* te behalen of te verbeteren in omstandigheden in dewelke:
 - a. er betekenisvolle beperkingen, impliciet of expliciet, zijn op de identiteit van de leveranciers, service aanbieders, cliënten en klanten;
 - b. het onderhouden van business operaties die, redelijk gezien, als onwaarschijnlijk beschouwd worden, de beschikbare middelen indachtig;
 - c. de voorwaarden niet op zakelijke basis en op een eerlijke een redelijke basis zijn onderhandeld.

Fronting is een praktijk die niet wordt aanvaard door de Zuid-Afrikaanse overheid. De hierboven vermelde manieren zijn zeer breed. De eerste is echter wel een interessante. Bij deze wordt een *black person* aangenomen zonder echt deel te nemen aan het werk. De Zuid-Afrikaanse overheid probeert *fronting* door ondernemingen te vermijden. Tot voor kort was een boete niet mogelijk voor *fronting*, maar nu kan het leiden tot een boete voor de onderneming of zelfs een gevangenisstraf. De overheid heeft het ook moeilijker gemaakt voor bedrijven om nog aan *fronting* te doen (Hareeparsad, 2015).

Er zijn ook andere uitdagingen verbonden aan het B-BBEE-systeem. Eén ervan is de kost ervan aan het bedrijf, die volgens de Wet (2016) ook kan worden gezien als een investering. Het grote gevaar in de B-BBEE schuilt in de keuze van partner. Een verkeerde partner, met andere visies, kan leiden tot grote problemen voor het bedrijf (de Wet, 2016).

Het B-BBEE-systeem is, zoals hierboven aangegeven, aldus gebaseerd op de economische versterking van een aantal groepen. Een groep die hier echter buiten valt, is de blanke.

Het systeem verdeelt de ondernemingen echter op in drie groepen:

1. *Exempted Micro-Enterprises*: dit zijn ondernemingen die een jaarlijkse omzet draaien van minder dan 10 miljoen Zuid-Afrikaanse Rand. Zij krijgen een B-BBEE status van level 4. Indien ze hoger denken te scoren, kunnen ze een onderzoek aanvragen. Deze ondernemingen zijn, zoals de naam het zegt, vrijgesteld van het systeem;
2. *Qualifying Small Enterprises*: deze ondernemingen draaien een jaarlijkse omzet van tussen de 10 en de 50 miljoen Zuid-Afrikaanse Rand. Zo een onderneming moet voldoen aan alle elementen van de B-BBEE met metingsdoelen. Indien ze voor 100% in handen zijn *black people* halen ze het niveau één. Met minimaal 51% in handen van *black people*, halen ze niveau twee;
3. *Start-up enterprises*: Een startende onderneming moet worden gemeten als een *Exempted Micro-Enterprise* voor het eerste jaar volgend op hun formatie of incorporatie, los van de omzet. Besteden ze echter een contract aan, of bereiken ze via een andere activiteit een waarde hoger dan 10 miljoen Zuid-Afrikaanse Rand maar lager dan 50 miljoen van de lokale munt, moeten ze wel een *scorecard* aanvragen zoals de ondernemingen bedoeld in de tweede groep. Voor contracten die boven de 50 miljoen Zuid-Afrikaanse Rand uitgaan dienen ze een *Generic Scorecard* in te dienen.

De drie groepen kijken dus aan tegen andere verplichtingen binnen het B-BBEE-systeem. De *Generic Scorecard*, zoals hierboven vermeld, wordt ook gevat door de *Broad-Based Black Economic Empowerment Act* (2013):

1. *Ownership*: krijgt een gewicht van 25 punten. Hierbij wordt het effectief bezitten van *Black People* over entiteiten gemeten;
2. *Management control*: krijgt een gewicht van 15 punten. Hierbij wordt de effectieve controle door *Black People* over entiteiten gemeten;

3. *Skills Development*: krijgt een gewicht van 20 punten. Hierbij wordt de mate waarin werkgevers initiatieven uitvoeren die er zijn om de competenties van zwarte werknemers en *black people* te ontwikkelen, zowel intern als extern;
4. *Enterprise and Supplier Development*: krijgt een gewicht van 40 punten. Hierbij wordt gemeten in welke mate entiteiten goederen en diensten kopen van leveranciers met hoge B-BBEE erkenningsniveaus;
5. *Socio-economic Development*: krijgt een gewicht van 5 punten. Hierbij wordt gemeten in welke mate entiteiten initiatieven uitvoeren die bijdragen aan de socio-economische ontwikkeling of sector specifieke initiatieven die toegang van de *black people* aan de economie promoten.

Deze scorecard zorgt voor een score, die helpt bij de totstandkoming van het level dat een bedrijf haalt voor de B-BBEE. Het niveau loopt van één tot acht, met erna nog een niveau voor een niet-B-BBEE-conforme onderneming. De verdeling:

1. Level 1: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 100 punten op de *Generic Scorecard*. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 135%;
2. Level 2: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 95 punten, maar minder dan 100 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 125%;
3. Level 3: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 90 punten, maar minder dan 95 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 110%;
4. Level 4: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 80 punten, maar minder dan 90 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 100%;
5. Level 5: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 75 punten, maar minder dan 80 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 80%;
6. Level 6: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 70 punten, maar minder dan 75 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 60%;
7. Level 7: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 55 punten, maar minder dan 70 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 50%;
8. Level 8: Een bedrijf dat een score haalt van meer dan of gelijk aan 40 punten, maar minder dan 55 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 10%;
9. Niet-conform: Een bedrijf dat een score haalt van minder dan 40 punten. Zo een bedrijf heeft een B-BBEE erkenningsniveau van 0%.

Er geldt nog een onderverdeling binnen de *black people* om een bepaalde score te verkrijgen. Zwarte vrouwen dienen tussen de 40 en 50% van de begunstigen volgens het relevante *scorecard* te vertegenwoordigen. Ook gehandicapte *black people*, *black youth*, *black people* die leven in landelijke gebieden en *black unemployed*, of werklozen, dienen deel te zijn van de begunstigen volgens de *scorecard*.

Voor de verdere uitwerking van de berekening van de B-BBEE-score wordt verwezen naar de Zuid-Afrikaanse wetgeving inzake het gegeven of het FIT. Wat de concrete gevolgen zijn voor bedrijven, komt verder wel aan bod. De score heeft vooral implicaties als er zaken worden gedaan met de Zuid-Afrikaanse overheid, of met andere bedrijven die een score behalen in de B-BBEE. De vier concrete scenario's waar de B-BBEE-score een rol speelt in het zakendoen, zijn (OFCO Insights, 2015):

1. een 100% score voor de B-BBEE is een voorwaarde indien een bedrijf zaken wilt doen met de overheid. Dit in volgende gevallen:
 - a. Indien het bedrijf een aanbesteding wenst;
 - b. Indien het bedrijf een in het bezit van de overheid middel wenst op te kopen;
 - c. Indien het bedrijf wilt deelnemen aan een publiek-private vennootschap;
2. private bedrijven die zaken willen doen met elkaar, kunnen de voordelen van een B-BBEE-volgend bedrijf verkrijgen door *preferential procurement*. Grotere bedrijven worden

- aangespoord om zaken te doen met zo een bedrijf omdat het hun eigen B-BBEE score doet stijgen;
3. een aan de B-BBEE-standaarden voldoende bedrijf zal de positieve vooruitzichten niet missen om zaken te doen met bedrijf dat enkel willen werken met de bedrijven die aan de standaarden voldoen;
 4. een bedrijf met een B-BBEE-certificaat komt in aanmerking voor subsidies en het verkrijgen van financieringen.

Onteigeningen

Aansluitend op de BEE kan gesproken worden over de onteigeningen van de grond van Zuid-Afrikaanse boeren. Sorensen (2018) wijst hierbij op de risico's van deze praktijk, die reeds in Zimbabwe te zien waren. Het leidde tot een enorme daling in waarde van de lokale munt. Er worden dan ook vragen gesteld bij de praktijk en of er zijn vragen bij de gevolgen ervan. Deze onteigeningen gebeuren in Zuid-Afrika op initiatief van het ANC (Davis, 2001).

2.2 Flanders Investment & Trade

Het FIT is een belangrijke organisatie die Vlaamse organisaties die wensen te exporteren kunnen raadplegen. In wat volgt, zal de hulp die het FIT kan bieden, besproken worden en wat volgens hun website de belangrijkste tips zijn om zaken te doen in Zuid-Afrika, zullen ook aan bod komen.

2.2.1 Hulp FIT

Het FIT helpt op drie manieren. Ten eerste adviseert en ondersteunt het FIT Vlaamse bedrijven die exporteren, ten tweede brengen ze aankopers in contact met Vlaamse producenten en ten derde helpen ze bedrijven met hun investeringsproject in Vlaanderen (Flanders Investment & Trade, z.j. b). Het meest interessante voor dit onderzoek is de eerste manier van hulp: hulp bij export.

Niet enkel stelt het FIT een landendossier op met enkele nuttige tips bij het zakendoen, ook kunnen ze worden geraadpleegd. Zo kan het FIT helpen bij het opstellen van een exportplan, dat aansluit bij de mogelijkheden van het bedrijf dat wenst te exporteren. Specifieke vragen, zoals het op zoek zijn naar een handelsagent, kunnen ook door hen worden opgelost. Verder biedt het FIT ook subsidies aan, waar mogelijk (Flanders Investment & Trade, z.j. a).

2.2.2 Aanbevelingen

Het landendossier biedt enkele interessante tips aan Vlaamse ondernemers die wensen te investeren in Zuid-Afrika. Deze gaan van de marktaanpak tot concrete tips bij het zakendoen en bij het investeren.

De marktaanpak kan volgens het FIT op drie verschillende manieren verlopen. Deze zijn (Flanders Investment & Trade, z.j. c):

1. rechtstreeks: de ondernemer gaat kijken of er een markt is voor zijn product in het land. Indien die er is, kan een prospectiereis een zeer goed begin zijn. Deelname aan een beurs vormt een interessant idee;
2. via een tussenpersoon. Een agent, importeur of distributeur is volgens het FIT van cruciaal belang;
3. een bedrijf opstarten ter plaatse: hierbij geeft het FIT aan dat er mogelijkheden kunnen zijn. Een goed aanspreekpunt is de *SA Department of Trade & Industry* die het bedrijf op weg kan helpen.

Een (verkoop) agent is een tussenpersoon die commissie ontvangt voor de verkoop. Een distributeur is een tussenpersoon die voor eigen rekening werkt (Peng & Meyer, 2016).

Dit alles met betrekking tot de eerste stappen in de Zuid-Afrikaanse markt. Verder biedt de website enkele belangrijke tips om zaken te doen in het land. Volgens het FIT (Flanders Investment & Trade, z.j. c) is het in Zuid-Afrika niet moeilijk om contacten te leggen, aangezien de zakelijke atmosfeer er eerder direct en los is. Dit zou ook te zien zijn in het feit dat de Zuid-Afrikaanse zakenpersoon minder formeel kan gekleed zijn. Dit als positieve basis, maar het afsluiten van een contract kan toch wat tijd in beslag nemen. Het beloften doen of zeer enthousiast zijn bij een eerste contact, wil niet zeggen dat de deal al beklonken is. In de opvolging zou de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur wat trager zijn dan de Westerse. Wat volgens het FIT helpt, is regelmatig contact en doorzetten. Eén simpele reis zal allicht niet volstaan om de zaak te beklinken. Regelmatig bezoeken helpt ook indien er met een lokaal vertegenwoordigingskantoor wordt gewerkt. Dit ter controle (Flanders Investment & Trade, z.j. c).

Er zijn enkele tips met betrekking tot de communicatie, hoewel die dus veeleer informeel kan. Engels gebruiken valt aan te raden, al kan in de sociale sfeer het Afrikaans de band wel meer aanscherpen. Er zijn ook onderwerpen die best te mijden zijn, zijnde politiek, apartheid en misdaad. Sport is een onderwerp dat makkelijker is. Indien een zakenrelatie is opgebouwd, kan een zakengeschenk geen kwaad. Het informele aspect van het zakendoen (café-bezoek, golf) mag niet worden onderschat. Een belangrijk aspect van de Zuid-Afrikaanse cultuur zou zijn dat het moeilijk is om iemand te bereiken op kantoor op een vrijdagnamiddag (Flanders Investment & Trade, z.j. c).

Het FIT heeft ook enkele tips met betrekking tot het investeren in Zuid-Afrika. Het geeft aan dat er zeker meerdere links zijn om er zaken te doen en dat meerdere Vlaamse bedrijven er al hebben geïnvesteerd. Het voordeel van investeren in Zuid-Afrika is dat er zakelijke contacten mogelijk zijn met de buurlanden (Flanders Investment & Trade, z.j. c).

Toch zijn er twee zaken waar Vlaamse ondernemers rekening mee moeten houden (Flanders Investment & Trade, z.j. c):

1. de B-BBEE wetgeving. Deze is reeds besproken in dit onderzoek. Het in de gaten houden van deze wetgeving is een belangrijke tip voor Vlaamse investeerders;
2. het feit dat Zuid-Afrika het "Verdrag ter Bescherming van Wederzijdse Investerings" heeft opgeschort, met alle Europese landen. Hierdoor vallen buitenlandse investeringen onder de Zuid-Afrikaanse wetgeving. Het FIT geeft aan dat het lokale kantoor, in Johannesburg, Vlaamse investeerders kan helpen in het omgaan met deze zaken.

Interessant aan de adviezen van het FIT is dat er ook aandacht is voor welke sectoren een goed idee zijn om in te investeren. Enkele interessante sectoren zijn (Flanders Investment & Trade, z.j. d):

1. mijnbouw: mogelijkheden voor rollend materieel, kapitaalgoederen en uitrusting;
2. energie en hernieuwbare energie: binnen Zuid-Afrika wordt er geloofd dat er investeringen nodig zijn in de capaciteit om energie op te wekken. Dit kan een idee zijn voor een Vlaams bedrijf;
3. gezondheidszorg: Welke producten worden niet gemaakt op de lokale markt? Daar is ruimte voor investeringen;
4. water: Zware droogte zorgt voor een watertekort in het land. Investerings in infrastructuur zijn zeer interessant;
5. toerisme: Het groeiende toerisme biedt mogelijkheden aan investeerders op een aantal gebieden. Voorbeelden zijn het leveren van diensten en producten in deze sector;
6. voeding en dranken: Hoewel het aantal Vlaamse kwaliteitsproducten dat er verkocht kan worden, door de hoge prijs, is er toch een markt voor een aantal van de Vlaamse delicatessen. Marketing en internationale merkbekendheid kan de Vlaamse producten helpen in de concurrentiestrijd;

7. retailsector: kledij en schoeisel: Ook in deze sector zouden mogelijkheden zijn, hoewel een klein aantal conglomeraten het merendeel van de lokale *brand formats* bezitten.

2.3 Cultuur

Centraal in dit onderzoek staat het omgaan met culturele verschillen. Hiervoor wordt eerst gezocht naar een definitie voor het fenomeen “cultuur”. Aansluitend hierop wordt aandacht besteed aan modellen gespecialiseerd in het meten van culturele verschillen, die kunnen helpen om met deze verschillen om te gaan. Het eerste model dat wordt besproken in het onderzoek is dat van Geert Hofstede. Vervolgens komen de GLOBE-studies en de bevindingen ervan, nog aan bod.

2.3.1 Omschrijving

In de literatuur zijn meerdere definities en omschrijvingen beschikbaar voor het woord cultuur. Een interessante definitie van cultuur is er één gegeven door Hofstede, Hofstede & Minkov (2015). Er wordt gesteld dat cultuur “de collectieve mentale programmering is die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van de andere.” (Hofstede et al., p.17, 2015). Het bevindt zich, volgens Hofstede et al. (2015) op het tweede niveau van de mentale programmering, terwijl de menselijke natuur en de persoonlijkheid respectievelijk de eerste en derde niveau vormen. In een andere definitie is cultuur een patroon van gedrag door een bepaalde groep getoond. Het heeft twee componenten, zijnde plaats en tijd. Plaats als in waar ze leven, zoals een Belgische cultuur. Tijd ook, aangezien cultuur wordt gezien als een dynamisch gegeven (Hopkins, 2009). Een andere definitie van het concept cultuur wordt gegeven binnen het GLOBE-project: “Shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations.” (GLOBE, 2004). Een vrije vertaling van deze definitie is: Gedeelde beweegredenen, waarden, overtuigingen, identiteiten en interpretaties of betekenissen van belangrijke gebeurtenissen die het gevolg zijn van gemeenschappelijke ervaringen van leden van gemeenschappen die over generaties heen worden overgedragen.

Hofstede et al. (2005) geeft aan dat verschillende volkeren met dezelfde problemen geconfronteerd worden, maar dat ze verschillen in de manier waarop ze met deze problemen omgaan. Het model van Hofstede zal later in dit onderzoek nog besproken worden. Aan de twee componenten volgens Hopkins (2009) valt deels af te leiden dat culturen, afkomstig van andere plaatsen, verschillen. Dit vormt een interessante basis voor onderzoek over Vlaanderen en Zuid-Afrika. De business die over de landsgrenzen heen wordt gedaan, neemt toe. Omgaan met culturele verschillen kan dus een belangrijke basis vormen voor het internationale zakendoen (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Bij het zakendoen in het buitenland kan men stuiten op verschillen in zowel de formele als informele instituties. Onder de formele instituties worden politieke, economische en wettelijke systemen gezien. De noemer informele instituties omvat cultuur, religie en taal. De informele instituties lijken interessanter te zijn voor dit onderzoek, al mag het belang van de eerste soort instituties niet worden onderschat. Weten of de partner te vertrouwen is, is ook moeilijker indien het over een buitenlandse partner gaat. Dit alles geeft aan dat investeren of zakendoen in het buitenland moeilijker kan zijn dan zakendoen in het eigen land (Peng & Meyer, 2016).

2.3.2 Dimensies van Hofstede

Heel belangrijk in intercultureel onderzoek zijn de dimensies van nationale culturen volgens Hofstede. In wat volgt, zal worden geïllustreerd hoe het onderzoek werd gevoerd om tot de dimensies te komen. Hierna

zullen de dimensies worden besproken, waarbij elke dimensie zal aangegeven hoe Vlaanderen en Zuid-Afrika scoren binnen deze dimensies.

2.3.2.1 Onderzoek

Geert Hofstede ging in zijn onderzoek aan de slag met de onderliggende gedachte van het zoeken van de waarden in een cultuur. Het meten van deze waarden gebeurde aan de hand van vragenlijsten, die in meerdere landen werden ingevuld. Het interpreteren van de antwoorden gebeurt door een onderscheid te maken tussen wat de respondenten *wenselijk* achten, tegenover wat ze zelf wensen. Het eerste deel is eigenlijk wat mensen als deugd beschouwen of als zonde. Het tweede deel gaat over wat de respondenten zelf wensen, met minder nobele doelen. Het verschil tussen het wenselijke en het feitelijke gedrag is ontegensprekelijk aanwezig. De twee, het wenselijke en het gewenste, onderscheiden zich aan de hand van de aard van de normen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Het onderzoek kende een start aan de hand van drie kwesties. In de jaren '70 kreeg Geert Hofstede een grote hoeveelheid onderzoeksmateriaal ter zijner beschikking, waarmee hij aan de slag ging. Het onderzoeksmateriaal betrof waarden van mensen uit meer dan vijftig verschillende landen. Al deze mensen waren werkzaam bij één multinationale onderneming, zijnde International Business Machine (IBM). Het enige verschil dat aan te treffen is tussen de respondenten is immers nationaliteit. Wat uit de bus kwam, waren gemeenschappelijke problemen, met van land tot land andere oplossingen. Dit met betrekking tot:

1. maatschappelijke ongelijkheid, met de houding ten opzichte van gezag;
2. de verhouding tussen groep en individu;
3. de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de sociale en 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 (Hofstede et al., p. 40, 2015).

Op basis van bovenstaande kwesties konden de oorspronkelijke vier dimensies volgens Hofstede worden gevonden. Hierna zullen de dimensies worden besproken. De verschillende oplossingen tussen de landen tonen verschillen aan in de nationale culturen (Hofstede et al., 2015).

Het onderzoek herhaalde zich en breidde zich ook uit. Ze gebruikten de vragenlijst die binnen het bedrijf gebruikt was, maar ook verbeterde versies onder de naam *Values Survey Module*. Steeds meer landen konden deelnemen aan de vragenlijsten. In de jaren 1980 kwam Hofstede in contact met Michael Bond. Laatstgenoemde creëerde de vragenlijst *Chinese Value Survey*, waarbij de fundamentele waarden werden bevraagd voor Chinese mensen. Het leidde uiteindelijk tot de creatie van een vijfde dimensie. Doorheen de jaren steeg het aantal landen waarvan men data kon onderzoeken. De *European Values Survey* werd uitgebreid naar meer landen en werd onder initiatief van Ronald Inglehart de *World Values Survey*. Om de tien jaar volgt een nieuwe ronde. Het aantal landen dat onderzocht werd, steeg tot boven de honderd. Het leidde ook tot een zesde dimensie (Hofstede et al., 2015).

2.3.2.2 Dimensies

De dimensies van nationale culturen volgens Hofstede zijn:

1. machtafstand,
2. collectivisme tegenover individualisme,
3. femininiteit tegenover masculiniteit,
4. onzekerheidsvermijding,
5. lange- tegenover kortetermijngerichtheid,
6. hedonisme tegenover soberheid.

De vijfde dimensie werd later toegevoegd aan de eerste vier. De dimensie werd toegevoegd na een samenwerking tussen de Canadees Michael Bond en Geert Hofstede. Eerstgenoemde vond in zijn onderzoek, op basis van een vragenlijst *Chinese Value Survey*, dat de eerste drie dimensies overeenkwamen met die van Hofstede. De vierde, onzekerheidsvermijding, kon hij niet terug vinden in zijn resultaten. Hij vond als vierde dimensie de toekomstgerichte waarden aan de ene pool, tegenover op het verleden en heden gerichte waarden. Deze waarde, lange- tegenover kortetermijngerichtheid, werd door Geert Hofstede als vijfde universele dimensie toegevoegd aan het model (Hofstede et al., 2015).

Ook de zesde dimensie werd pas later toegevoegd. Michael Minkov, nauw betrokken bij de onderzoeken van Geert Hofstede, raakte geïntrigeerd door een analyse van Inglehart op basis van de *World Values Survey*. Deze analyse leidde volgens Inglehart tot de dimensie "Welzijn tegenover Overleven". Minkov ontdekte dat deze dimensie kon worden opgesplitst in twee delen. De eerste, "Universalisme tegenover exclusiviteit", dient als variant voor de dimensie "Collectivisme tegenover individualisme". Het tweede deel gaat volgens Minkov over vragen die betrekking hebben tot geluk. De dimensie werd benoemd als "Hedonisme tegenover soberheid" (Hofstede et al., 2015).

Machtafstand

De eerste dimensie in het model is die van de "Machtafstand". Het vormt een antwoord van een land op de vraag hoe men in het land omgaat met de ongelijkheid tussen mensen. Om de uitleg niet al te technisch te willen maken, gebeurt het meten van de maatschappelijke ongelijkheid op basis van de machtafstandsindex. Deze wordt berekend op basis van drie vragen rond macht en (on)gelijkheid die, volgens het gebruik van factoranalyse, de sterkste samenhang blijken te hebben. De eerste twee vragen gaan over de dagelijkse werkomgeving, terwijl de derde vraag meer doelt op de wenselijke situatie. Het geeft een tabel waarin elk land, waarvan een score is voor deze dimensie, een relatieve positie krijgt toegekend. Men kijkt hier immers naar de verschillen (Hofstede et al., 2015).

Hoe positioneren Vlaanderen en Zuid-Afrika zich tegenover mekaar? Vlaanderen staat hoger gekwalificeerd dan Zuid-Afrika. De score voor Zuid-Afrika is gebaseerd op blanke Zuid-Afrikanen. Dit impliceert dat de respondenten de machtafstand groter achten in Vlaanderen dan in Zuid-Afrika. Voorts scoren Maleisië en Slowakije het hoogst op deze dimensie, waar Oostenrijk het laagst scoort. Machtafstand valt, volgens Hofstede et al. (2015), te zien als afhankelijkheidsrelatie van werknemers tegenover hun baas. In landen met een kleine machtafstand zal een ondergeschikte of, volgens de omschrijving die Hofstede et al. (2015) eraan gaven, minder machtige leden sneller hun baas benaderen en, indien nodig, tegenspreken. In Vlaanderen lijken, volgens het model, de ondergeschikten dus emotioneel meer afhankelijk van hun baas, dan in Zuid-Afrika. Dit kan, volgens Hofstede et al. (2015) leiden tot twee mogelijkheden. Enerzijds dat waar de afhankelijkheid wordt verkozen, anderzijds daar waar men de afhankelijkheid volledig afwijst (Hofstede et al., 2015).

Collectivisme tegenover individualisme

Vervolgens vormt "Collectivisme tegenover individualisme" de tweede dimensie van het model. Binnen deze dimensie kiezen de respondenten uit de landen een antwoord op de vraag hoe ze tegen de samenleving aankijken. Collectivistische samenlevingen zijn die samenlevingen waarin het groepsbelang belangrijker is dan het individuele belang. Het woord "collectivisme" verwijst naar de macht van de groep. Het wijst op de aanwezigheid van een *ingroup* en van *outgroups*. Samenlevingen waar het belang van het individu prevaleert boven dat van de groep, worden benoemd onder de noemer "individualistisch". Hierbij staat het "ik" voorop en vormen anderen geen groep. De lage score wordt toegekend aan collectivistische samenlevingen, de hoge aan individualistische. Door factoranalyse werden uit veertien werkdoelen twee dimensies gehaald. De eerste is "Collectivisme tegenover individualisme", de tweede "Femininiteit tegenover masculiniteit". Laatstgenoemde wordt iets verderop besproken. Individualisme wordt ook vereenzelvigd met het belang hechten aan vrije tijd, waar collectivisme aanzien wordt als belang hechten aan training (Hofstede et al., 2010).

Ook hier wordt gekeken naar de respectievelijke positie van Vlaanderen en Zuid-Afrika. Beiden scoren hoog en neigen dus naar de individualistische kant. Op 76 landen -en regio's- positioneert Vlaanderen zich op de achtste plaats, waar Zuid-Afrika terug te vinden is op de twintigste plaats. Ook hier is de score van Zuid-Afrika gebaseerd op de bevindingen van blanke Zuid-Afrikaanse respondenten. In de Vlaamse samenleving lijkt het belang van het "ik" dus meer aanwezig dan in de Zuid-Afrikaanse. Voorts scoren de Verenigde Staten het hoogst en Guatemala het laagst. Hofstede et al. (2015) concluderen dat de rijke landen hoog scoren, waar arme landen laag scoren voor deze dimensie. Er lijkt dus een verband tussen welvaart en individualisme (Hofstede et al., 2015).

Er werd een negatieve correlatie vastgesteld tussen de eerste dimensie, zijnde "machtafstand", en "Collectivisme tegenover individualisme". Landen met een hoge machtafstand zijn dus meestal collectivistisch. Uitzondering op deze regel is België. In België wordt op beide dimensies hoog gescoord. Het wijst dus op de combinatie van een bovengemiddelde machtafstand met een sterk individualisme (Hofstede et al., 2015).

Femininiteit tegenover masculiniteit

Zoals reeds vermeld, is de derde dimensie "Femininiteit tegenover masculiniteit". Binnen deze dimensie wordt gekeken naar de sociale rollen die de geslachten op zich nemen. In de samenleving zijn er immers rollen die meer als mannelijk worden beschouwd dan vrouwelijk, en vice versa. Mannen kunnen dus ook feminine rollen opnemen. Een voorbeeld van een beroep dat, statistisch gezien, meer door vrouwen wordt uitgeoefend is tandarts in België. In de meeste samenlevingen worden mannen verondersteld de harde rol op zich te nemen, waar de vrouw de zachte op zich dient te nemen. Een land wordt masculinier geacht naarmate men meer belang hecht aan inkomen, erkenning, promotie en uitdaging. Femininier zijn die samenlevingen waar de baas, met inbegrip van een goede werkrelatie met de baas, samenwerking, woonomgeving en zekerheid belangrijker zijn. Kort samengevat kan een samenleving als masculin worden gezien, volgens het model, indien de sekserollen duidelijk gescheiden zijn. Bij een feminine samenleving zijn de sekserollen meer overlappend. Binnen deze dimensie wordt de masculiniteitsindex berekend, op basis van de welke de verschillende landen een relatieve positie krijgen (Hofstede et al., 2015).

Bij deze dimensie scoort de blanke bevolking van Zuid-Afrika (plaats 17) hoger dan Vlaanderen (plaats 47). Dit geeft aan dat de blanke Zuid-Afrikaanse samenleving masculinier is dan de Vlaamse. Bij eerstgenoemde zijn de sekserollen dus duidelijk gescheiden, volgens het model. Voor het overige staat Slowakije op plaats één en sluit Zweden de rij op plaats 76 (Hofstede et al., 2015).

Onzekerheidsvermijding

De vierde dimensie in het model wordt gevormd onder de naam "Onzekerheidsvermijding". Het gaat over onzekerheid en hoe er in een land wordt mee omgegaan. Elk van de landen, regio's of landengroepen werd een *onzekerheidsvermijdingsindexwaarde* toegekend. Een gevorderd onderzoek leidde uiteindelijk tot drie vragen die sterk met elkaar correleerden, over het thema. De eerste vraag ging over stress op het werk, de tweede over het overtreden van bedrijfsregels en de derde over het percentage van de personeelsleden dat lang bij het bedrijf wilde blijven. Op het samenlevingsniveau is een verband te vinden tussen de drie vragen. Het zou immers in alle drie de gevallen gaan om een uiting van angst, voor onzekerheid. Men mag in het onderzoek onzekerheidsvermijding niet verwarren met het vermijden van risico's. Onzekerheid is meer gebaseerd op een onbestemd gevoel, waarbij er bij risico een mogelijkheid is dat iets zal gebeuren. Men zou bij onzekerheidsvermijding meer op zoek gaan naar het terugbrengen van de onduidelijkheid. Een samenleving met een lagere onzekerheidsvermijding zou meer zaken durven te doen waar geen regels voor bestaan. Kenmerken voor een samenleving met een zwakke onzekerheidsvermijding, op de werkvloer, zijn dat men meer tolerantie heeft voor onduidelijkheid en chaos en dat lui zijn behaaglijk is. Een samenleving met een sterke onzekerheidsvermijding geniet een innerlijke drang tot werken en een behoefte aan precisie (Hofstede et al., 2015).

Vlaanderen bevindt zich voor deze dimensie op de vijfde plaats op 76 landen en regio's, waar Zuid-Afrika, of toch de blanke bevolking, zich op de 60^{ste} plaats bevindt. Hier is dus wel een duidelijk verschil te merken tussen de twee. Waar men in Vlaanderen onzekerheid ten zeerste wil vermijden, lijkt dit bij Zuid-Afrika, althans relatief gezien, veel minder het geval. Men wil dus in de Vlaamse samenleving meer de onduidelijkheid zo klein mogelijk houden, dan in de blanke Zuid-Afrikaanse (Hofstede et al., 2015).

Ook het onderwerp corruptie staat gerelateerd aan deze dimensie. In armere landen zou corruptie net wat frequenter voorkomen. Slecht betaald zijn, kan een reden zijn om inkomsten te vergaren via corruptie. Volgens Hofstede et al. (2015) geldt dat hoe minder burgers het gevoel hebben zich tegen gezagsdragers te kunnen verzetten, hoe groter de kans dat laatstgenoemden zich straffeloos tot illegale praktijken kunnen begeven (Hofstede et al., 2015).

Lange- tegenover kortetermijngerichtheid

De vijfde, zoals hierboven aangehaald later toegevoegde, dimensie is gekend onder de naam lange-tegenover kortetermijngerichtheid. Deze dimensie combineerde verschillende waarden. Aan de positieve pool staan (Hofstede et al., p.196, 2015):

1. volharding,
2. spaarzaamheid,
3. gevoel voor verhoudingen,
4. schaamtegevoel.

Tegenover aan de negatieve pool staan:

5. verplichtingen nakomen bij groeten, gunsten en giften,
6. respect voor traditie,
7. beschermen van je gezicht,
8. kalm, evenwichtigheid.

De waarden aan de positieve pool zijn gerelateerd aan de leer van Confucius, terwijl die aan de negatieve pool herkenbaar zijn binnen een Chinese context of zelfs niet specifiek Chinees. Hofstede zag dat deze dimensie correleerde met economische groei en vond het een interessante toevoeging aan het onderzoeksinstrument. Voor de langetermijngerichtheid wordt gezien dat men werkt voor een toekomstige beloning. Kortetermijngerichtheid staat voor het streven naar deugden gericht op het verleden en het heden. Voor deze dimensie waren er echter slechts waarden voor 23 landen. België en Zuid-Afrika behoorde niet tot deze selecte lijst (Hofstede et al., 2015).

Minkov introduceerde in 2007 drie nieuwe dimensies, waarvan monumentalisme tegenover inschikkelijkheid sterk negatief correleerde met de lange- tegenover kortetermijngerichtheid uit de dimensies van Hofstede. Uiteindelijk leidde het tot drie vragen uit de *World Values Survey* die de beide polen van de vijfde dimensie van Hofstede weergaven. Het leidde tot een lange- tegenover kortetermijngerichtheid die danig verschilde van de oorspronkelijke, die ontstond op basis van de *Chinese Values Survey*. Bij de recentste versie is de dimensie gedeeltelijk gebaseerd op nationale trots en onafhankelijk tot de vier eerste dimensies (Hofstede et al., 2015).

België, aangezien er geen gegevens beschikbaar waren voor Vlaanderen, staat op de zevende plaats op 93 landen en regio's. Zuid-Afrika, ditmaal het volledige land, bevindt zich op de 59^{ste} plaats. België lijkt dus meer langetermijngericht dan Zuid-Afrika, volgens het model. Zuid-Korea is volgens het model van de 93 beschikbare landen en regio's echter het meest langetermijngericht, waar Puerto Rico het meest kortetermijngericht is (Hofstede et al., 2015).

Hedonisme tegenover soberheid

De zesde en tot op heden laatste dimensie van het model is “Hedonisme tegenover soberheid”. Binnen deze dimensie gaat het over de waarde “geluk”, ook gekend als “subjectief welzijn”. In de *World Values Survey* wordt aandacht besteed aan zowel het aspect van de afgewogen evaluatie van iemands leven als voor de beschrijving van zijn of haar gevoelens. Zoals reeds aangegeven spelen Inglehart en Minkov een belangrijke rol in de totstandkoming van deze dimensie. Het zal uiteindelijk Minkov zijn die “geluk” koos als nieuwe dimensie, met inbegrip van twee andere vragen. De dimensie staat gedefinieerd als:

Hedonisme (Indulgence) staat voor een relatief onbelemmerde bevrediging van fundamentele, natuurlijke menselijke verlangens om te genieten van het leven en plezier te maken. De tegenovergestelde pool, Soberheid (Restraint), weerspiegelt de overtuiging dat die behoeftebevrediging in toom gehouden moet worden en gereguleerd door strikte sociale normen (Hofstede et al., p. 231 & 236, 2015).

De dimensie houdt in dat men een gevoel van zeggenschap heeft over het eigen leven met verder het belang van vrije tijd als een persoonlijke waarde. Vrijheid houdt een relatief groot geluksgevoel in. Hofstede et al. (2015) gaven wel aan dat deze dimensie nieuw is en meer onderzoek verdient (Hofstede et al., 2015).

Wat opvalt, is dat landen met het hoogste percentage zeer gelukkige respondenten vaak arm of niet bijzonder rijk zijn. Zuid-Afrika scoort voor deze dimensie hoger dan België. Ook voor deze dimensie weerspiegelen de scores de beide, volledige landen. Zuid-Afrika situeert zich op plaats 23 en België op plaats 27, op 93 landen en regio's. Het verschil tussen de beide landen is, voor deze dimensie althans, niet hemelsbreed. Het lijkt dus wel dat Zuid-Afrika iets meer aansluit bij het gegeven van het hedonisme dan België. De Zuid-Afrikaanse samenleving zou dus, volgens het model, iets meer gericht zijn en waarde hechten aan het plezier maken, dan de Belgische. Er wordt ook aangegeven dat soepelere samenlevingen, die zouden worden vereenzelvigd met samenlevingen die meer aansluiten bij het hedonisme, normen hebben die meer ruimte maken om via verschillende wegen aan deze normen te voldoen. Verder staat Venezuela op plaats één en Pakistan op plaats 93 (Hofstede et al., 2015).

2.3.3 Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness

Een tweede interessant model in het vakgebied is dat van de *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness-Study* (hierna: GLOBE), die werd uitgevoerd op basis van resultaten uit 62 maatschappijen. In wat volgt, zal eerst aandacht worden besteed aan het onderzoek. Hierna zullen de bevindingen van het onderzoek worden belicht.

Belangrijke opmerking alvorens de GLOBE-studie te beschrijven, is het feit dat er geen gegevens zijn voor België. Wel zijn er resultaten bekend voor omliggende landen, zoals Duitsland, Frankrijk, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Aangezien er geen score is voor België, zullen de scores van de buurlanden worden bekeken. Voor Duitsland waren binnen de studie steeds twee scores, enerzijds voor voormalig West-Duitsland, anderzijds voor voormalig Oost-Duitsland. De twee scores werden steeds weergegeven, maar er werd geen aandacht besteed aan het verschil. Voorts zijn er wel resultaten voor Zuid-Afrika, waar een verschil wordt gemaakt tussen de blanke en de zwarte populatie (House et al., 2004). De data uit de GLOBE-studie dateren uit 2004, aangezien er geen recentere beschikbaar waren.

2.3.3.1 Onderzoek

Zonder dit onderzoek al te technisch te willen maken, wordt toch de nodige aandacht besteed aan hoe de GLOBE-studie tot stand is gekomen. Vooreerst dient te worden gezegd dat er zowel kwalitatieve als kwantitatieve methodes werden gebruikt om de schalen, die in het onderzoek werden gebruikt, tot stand te laten komen. De vragen werden gesteld in verschillende fases. In de eerste fase ontwikkelden onderzoekers verschillende manieren om maatschappelijke cultuur te meten. Honderden items die gerelateerd waren aan maatschappelijke cultuur werden geëvalueerd in verschillende studies. In de daaropvolgende fase concentreerde men zich op het empirisch testen van de voorstellen die in het conceptuele model van GLOBE zijn gespecificeerd. In totaal werden 17 130 middel-managers uit 951 organisaties bevroegd. Deze managers kwamen uit in het totaal 62 samenlevingen. Bij het testen werd een onderscheid gemaakt tussen de culturele waarden en hoe de dimensies zich in de praktijk vertaalden (GLOBE, 2004). De derde fase test de portie van het conceptuele model dat doelt op leiderschap (House et al., 2004).

Zoals hierboven reeds aangegeven, wordt er een onderscheid gemaakt tussen de werkelijkheid en de waarde met betrekking tot de dimensies. Het bestaan van een culturele dimensie wordt als *as is* benaderd, hoe belangrijk de culturele dimensie op dit moment is. Anderzijds is er de waarde waar de gemeenschap naar zou streven. Dit wordt benaderd als *should be*, of hoe belangrijk een culturele dimensie *zou moeten* zijn, volgens de respondenten (GLOBE, 2004).

Het conceptuele model van GLOBE, bestaande uit negen kerndimensies, werd gevolgd. Er werden maatschappelijke cultuur items ontwikkeld voor de dimensies, waarna er ook parallelle items werden ontwikkeld voor de organisaties (House et al., 2004). Deze laatste zullen in dit onderzoek minder worden belicht, aangezien de maatschappelijke items nuttiger zijn voor het onderzoek. Het onderzoek gaat immers rond de culturele verschillen die Vlaamse ondernemers merken bij het zakendoen met Zuid-Afrika en hoe ze hiermee omgaan.

De sterkte van de GLOBE-studie ligt, volgens House et al. (2004), in het feit dat er verschillende metingsmethoden werden gebruikt om de hypothesen te valideren. Verder werden ook nieuwe metingen ontwikkeld en werd originele data verzameld om de hypothesen te testen en om de onderzoeksvragen te beantwoorden (House et al., 2004).

2.3.3.2 Resultaten

Onder dit deel worden de negen verschillende culturele GLOBE dimensies opgesomd en één voor één uitgelegd. De resultaten zijn bekomen op basis van rapporten van middel-managers uit drie industrieën: voedselverwerking, telecommunicatie en financiële services uit 62 maatschappijen (House et al., 2004). Voor dit onderzoek zullen de verschillen tussen de verschillende industrieën buiten beschouwing worden gelaten. De verschillende culturele dimensies volgens de GLOBE-studie zijn:

- prestatie-oriëntatie;
- toekomstoriëntatie;
- gendergelijkheid;
- assertiviteit ;
- in-groep collectivisme;
- institutioneel collectivisme;
- machtsafstand;
- menselijke oriëntatie in gemeenschappen, organisaties en leider-kenmerken;
- onzekerheidsvermijding.

Prestatie-oriëntatie

Zoals hierboven reeds aangehaald, is de eerste culturele dimensie volgens GLOBE die van de prestatie-oriëntatie. Het is een dimensie die niet wordt aangehaald binnen het model van Hofstede (House et al., p. 239, 2004). Het wordt binnen de GLOBE-studie gezien als de mate waarin een gemeenschap innovatie, hoge standaarden en prestatieverbetering aanmoedigt en beloont. Als gevolg van het focussen op resultaat, gaan maatschappijen die meer gericht zijn op prestaties taken meer waarderen dan sociale relaties. De dimensie is zowel gerelateerd aan externe aanpassing als aan interne integratie. De relatie met de buitenwereld, gerelateerd aan externe aanpassing, wordt door verschillende godsdiensten en maatschappijen op een andere manier bekeken (House et al., 2004).

Een ander element van de prestatie-oriëntatie in de GLOBE-studie is dat van het gebruik van taal. Maatschappijen die meer prestatiegericht zijn, zouden meer gebruik maken van *low-context* taal. Hierbij is het belangrijk om op een directe, duidelijke en expliciete manier te communiceren. Bij mindere prestatiegerichte maatschappijen zou meer gebruik worden gemaakt van *high-context* taal (House et al., 2004).

De meting van prestatie-oriëntatie door GLOBE gebeurde op basis van vier schalen. Twee schalen weerspiegelen de prestatiegerichtheid in de praktijk, waar de andere twee de waarden rond de prestatiegerichtheid tonen. Bij de tweede schaal worden de vragen die in de andere schaal worden gesteld licht aangepast richting hoe het *zou* moeten zijn, volgens de respondenten (House et al., 2004).

In een ranking waarbij hogere scores een grotere prestatiegerichtheid aangeven, scoort de steekproef binnen de blanke Zuid-Afrikaanse maatschappij (6.23) hoger dan de zwarte Zuid-Afrikaanse samenleving (4.92), op het vlak van de waardenschaal, of hoe aanwezig de prestatiegerichtheid *zou moeten zijn*. De blanke maatschappij in het land bevindt zich in de B-groep, waar de zwarte zich in de E-, tevens laatste, groep bevindt. De prestatiegerichtheid in de praktijk kent een omgekeerde realiteit, volgens het model. De zwarte Zuid-Afrikaanse maatschappij haalt een score van 4.66, waar de blanke een score van 4.11 behaalt. Eerstgenoemde plaatst zich in de A-groep voor prestatiegerichtheid en behoort dus tot één van de meest prestatie-georiënteerde maatschappijen, volgens het onderzoek. De blanke zit in de B-groep. De zwarte Zuid-Afrikaanse maatschappij is dus meer prestatiegericht dan de blanke, al toont de score van de blanke bij de waardeschaal wel aan dat men, binnen deze maatschappij, vindt dat men meer prestatie-georiënteerd *zou* moeten werken (House et al., 2004).

Binnen de buurlanden van België is een wijde variatie te zien op de scores voor deze dimensie. Op de prestatiegerichtheid in de praktijk scoort Nederland (4.32) hoog, maar Duitsland (4.25 en 4.09), Frankrijk (4.11) en Engeland (4.08) eerder gemiddeld. Op hoe prestatiegericht men *zou moeten zijn*, is de verdeling anders. Duitsland scoort het hoogst (6.09 en 6.01), dan Engeland (5.90), vervolgens Frankrijk (5.65) en Nederland (5.49). Hoe men prestatiegerichtheid in een maatschappij waardeert en hoe men vindt dat men het *zou* moeten waarderen, varieert dus.

Interessant binnen dit onderzoek is ook dat men kijkt naar de verschillende klimaten en hoe de samenlevingen die erin leven prestatiegericht zijn. Het woestijnklimaat, waarin Zuid-Afrika zich volgens GLOBE bevindt, kent een gemiddelde van 4.02 op de praktijk-vraag en één van 5.84 op de waarde-vraag. Buurlanden van België scoren een gemiddelde van 4.33 op de eerste vraag en 5.84 op de waarde-vraag. Volgens de studie is men dus meer prestatie-georiënteerd in maatschappijen die het klimaat kennen zoals de buurlanden van België, dan in landen waar een woestijnklimaat heerst (House et al., 2004).

De GLOBE-studie wijst uit dat gemeenschappen die hoog scoren op deze dimensie meestal economisch succesvoller zijn dan gemeenschappen waar dit niet het geval is. In deze gemeenschappen zou er de menselijke ontwikkeling ook meer aanwezig zijn (GLOBE, 2004).

Toekomstoriëntatie

De volgende culturele dimensie volgens GLOBE is die van de "toekomstoriëntatie". Het lijkt op het eerste zicht aan te sluiten bij de vijfde dimensie van Hofstede, zijnde die van de langetermijneriëntatie. Volgens Franke, Hofstede en Bond (1991) gaat het bij de Confuciaanse waarden over meer dan toekomstoriëntatie alleen, waar volgens hen langetermijneriëntatie centraal staat. Binnen de GLOBE-studie staat toekomstoriëntatie beschreven als de graad waartoe men in een gemeenschap toekomstgeoriënteerde gedragingen, zoals planning en uitstel van voldoening, aanmoedigen en belonen. De omschrijving wordt verder nog aangevuld. Toekomstoriëntatie is de graad waartoe leden van een samenleving of van een organisatie geloven dat hun acties in het heden hun toekomst zullen beïnvloeden (House et al., 2004).

Het concept toekomstoriëntatie en hoe men er in samenlevingen mee omgaat, brengt gevolgen met zich mee. Zo wordt er gesteld dat culturen met lage toekomstoriëntatie meer capaciteit hebben om te genieten van het moment en spontaan uit de hoek te komen. Deze zouden het echter wel moeilijker hebben met plannen te maken om doelen te halen in de toekomst (House et al., 2004).

Om de toekomstgerichtheid van een maatschappij te meten, gebruikt de GLOBE-studie twee concepten, volgens dezelfde onderverdeling als bij prestatie-oriëntatie: in de praktijk en hoe het *zou* moeten (House et al., 2004). De gemiddelde score leidde tot de conclusie dat de samenlevingen vinden dat er meer prestatiegerichtheid *zou* moeten zijn, dan dat er is. Dit is het geval in alle samenlevingen die binnen de GLOBE-studie aan bod kwamen (House et al., p. 304, 2004).

Binnen de zwarte Zuid-Afrikaanse samenleving scoort toekomstgerichtheid in de praktijk, met een score van 4.64, bij de hoogste van de samenlevingen. De blanke scoort hier met 4.13 eerder gemiddeld. Beiden vinden echter dat toekomstoriëntatie meer belang *zou* moeten hebben dan het heeft. Met 5.66 voor de blanke en 5.20 voor de zwarte is dit zeker het geval. We zien eenzelfde resultaat bij de prestatiegerichtheid, waar die in de praktijk bij de blanke, lokale samenleving lager was dan bij de zwarte, maar het omgekeerde te zien is bij hoe men het waardeert (House et al., 2004).

De buurlanden van België kennen een variatie aan de score die ze geven aan de toekomstgerichtheid in de praktijk. Nederland scoort met 4.61 het hoogst van de buurlanden, gevolgd door Engeland (4.28), Duitsland (4.27 en 3.95) en Frankrijk (3.48). Nederland is dus het enige buurland, waarvoor gegevens beschikbaar zijn, waar, volgens de studie, de toekomstgerichtheid het kortst aansluit bij de relatief hoge score bij de zwarte Zuid-Afrikaanse samenleving. De zwarte Zuid-Afrikaanse samenleving werkt dus het meest toekomstgericht van de in dit deel opgenoemde landen. Hoe toekomstgericht men *zou* moeten zijn in de buurlanden, verschilt hier ook van de praktijk. Duitsland scoort het hoogst (5.23 en 4.85), gevolgd door Nederland (5.07), Engeland (5.06) en Frankrijk (4.96). De scores van alle buurlanden van België liggen dus lager dan die in de blanke Zuid-Afrikaanse samenleving (House et al., 2004).

Ook voor deze dimensie wordt een onderverdeling gemaakt van de scores behaald in de verschillende klimaten. In de praktijk tonen de resultaten van het onderzoek dat in het woestijnklimaat, zoals dat van Zuid-Afrika, toekomstgerichtheid in de praktijk gemiddeld lager (3.81) ligt dan in het klimaat zoals in de buurlanden van België (4.15). Hoe toekomstgericht men *zou moeten* zijn, ligt omgekeerd. Daar ligt de gemiddelde score in het woestijnklimaat hoger (5.66 tegenover 4.98) (House et al., 2004).

Interculturele verschillen in gendergelijkheid

De derde dimensie in de GLOBE-studie is die rond de interculturele verschillen in gendergelijkheid. Volgens Hofstede (1980) is de manier waarop samenlevingen verschillende rollen beschrijven en voorschrijven aan mannen en vrouwen een van de meest fundamentele zaken waarin samenlevingen verschillen. Binnen de dimensies van Hofstede kwam die van de masculiniteit tegenover femininiteit voor. De hele dimensie kreeg wel wat kritiek vanuit de wetenschappelijke wereld. Eén ervan was dat het onderzoek door Hofstede werd uitgevoerd binnen één bedrijf (zijnde IBM) en dat slechts 9% van de respondenten vrouwen waren. Binnen de GLOBE-studie wordt gesteld dat de dimensie masculiniteit tegenover femininiteit verward wordt met assertiviteit, gendergelijkheid, menselijke oriëntatie en prestatie-oriëntatie (House et al., 2004). Verschillende hiervan zullen nog aan bod komen binnen dit onderzoek.

Maatschappijen die hoger scoren op gendergelijkheid vertonen een aantal typische kenmerken die niet te vinden zijn in samenlevingen waar laag wordt gescoord op de dimensie. In zo een maatschappijen zouden er meer vrouwen zijn in autoriteitsposities, genieten vrouwen een hogere status in de samenleving en hebben vrouwen een gelijkaardig niveau van opleiding tegenover mannen. In een samenleving die een lagere score heeft voor gendergelijkheid vertegenwoordigen vrouwen een lager percentage in de beroepsbevolking (House et al., 2004).

Er werd ook binnen deze dimensie gebruik gemaakt van twee schalen, zowel op het niveau van de gemeenschap als op het niveau van de organisatie. De ene schaal, die met betrekking tot het huidige niveau van gendergelijkheid binnen de gemeenschap, tegenover de andere, het ideale niveau, het waardenniveau. Respondenten antwoorden bij de schalen via een score die loopt van 1 tot 7. Bij één gaven de respondenten aan van sterk akkoord te zijn, bij zeven gingen ze absoluut niet akkoord met de stelling. De eerste bevinding was dat in de ideale wereld er meer gendergelijkheid zou zijn dan in de huidige maatschappij (4.51 tegenover 3.37) (House et al., 2004).

De zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap scoort, volgens het model, beter op de gendergelijkheid dan de blanke gemeenschap. Met 3.66 zit de zwarte gemeenschap bij de A-groep, landen waar gendergelijkheid het meest aanwezig was. De blanke gemeenschap haalt een score van 3.27, waarmee ze gemiddeld scoren tegenover de andere landen. De waarden tonen, zoals bij de vorige twee dimensies, het omgekeerde: de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap scoort hier hoger (4.60 tegenover 4.26 bij de zwarte). De blanke, lokale gemeenschap vindt dus dat gendergelijkheid belangrijker zou moeten zijn, volgens het model (House et al., 2004).

Belgische buurlanden tonen voor deze dimensie alweer een variatie. Engeland (3.67) scoort het hoogst voor de gendergelijkheid in de praktijk, gevolgd door Frankrijk (3.64), Nederland (3.50) en Duitsland (3.10 en 3.06). Vooral de eerste drie buurlanden scoren hoog. Hoe belangrijk gendergelijkheid *zou moeten* zijn, geeft een andere score. Engeland scoort het hoogst van alle landen met een score van 5.17. Nederland behaalt een score van 4.99, Duitsland volgt met 4.90 en 4.89. Frankrijk behaalt een score van 4.40. Alle landen scoren redelijk hoog voor deze dimensie. Dat toont aan dat gendergelijkheid belangrijk is in de hierboven vermelde landen (House et al., 2004).

Ook op het gebied van klimaat werd de gendergelijkheid onderzocht. In het woestijnklimaat, toepasselijk in Zuid-Afrika, scoren de lokale landen met een gendergelijkheid van 3.31 in de praktijk tegenover 3.37 in de buurlanden van België. De buurlanden scoren dus iets hoger dan de maatschappijen uit het woestijnklimaat. Een andere score is te zien in de ideale wereld, waar gendergelijkheid een gemiddelde score haalt van 4.14 tegenover 4.84 in de Belgische buurlanden (House et al., 2004).

Assertiviteit

Assertiviteit is de vierde dimensie binnen het GLOBE-model. Het is gedefinieerd als de mate waarin individuen in organisaties of samenlevingen moeten worden aangemoedigd om assertief of niet-assertief gedrag uit te oefenen. De resultaten in de GLOBE-studie tonen aan dat het een belangrijk aspect is van de cultuur van een gemeenschap. Als synoniem voor assertief wordt "agressief" genoemd, als mogelijke definitie "positief of zelfverzekerd op een aanhoudende manier". In de GLOBE-studie wordt assertief echter niet gezien als agressief. Het is een dimensie die komt van de dimensie "masculiniteit tegenover femininiteit" van Hofstede. Een hoge mate van masculiniteit komt, volgens Hofstede, overeen met een hoge assertiviteit. Binnen masculiniteit is assertiviteit echter slechts een deel, er volgen ook vragen die niet doelen op assertiviteit (House et al., 2004).

Assertieve gemeenschappen zouden, volgens het GLOBE-model, een eerder dominante rol opnemen, ook tegen andere gemeenschappen. Het past in het idee dat natuur kan worden gecontroleerd en gemanipuleerd en een geloof in de menselijke vervolmaking. Maatschappijen die hoog scoren op de dimensie "assertiviteit" zouden assertief, dominant en hard gedrag van iedereen in de samenleving waarderen. Ze zouden ook sympathie hebben voor de sterken en competitie waarderen. Gemeenschappen met een lage score voor assertiviteit zouden samenwerking dan weer waarderen en zouden op een indirecte manier communiceren. Ze zouden een prestatiebeloning ook als potentieel destructief zien voor de harmonie (House et al., 2004).

Er werd alweer gewerkt op de schaal-manier om een meting te doen rond deze dimensie. Twee schalen, één met hoe de realiteit in de gemeenschap is en de andere met hoe het *zou moeten* zijn. Er wordt aan de hand van twee vragen gewerkt. De eerste vraag is hoe de mensen in de gemeenschap zijn, met keuzemogelijkheden van één tot zeven, waar één assertief aangeeft en zeven niet-assertief. Dan wordt er een identieke vraag gesteld, maar dan met als één hard en zeven zacht. Deze vragen worden hierna herhaald, echter wordt het werkwoord *are* vervangen door *should be encouraged*. Dezelfde vragen worden ook gesteld in de organisatiecontext, maar die resultaten worden voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten (House et al., 2004).

Uit de resultaten blijkt dat het gemiddelde voor hoe assertief men de gemeenschap acht, hoger uitkomt dan hoe belangrijk assertiviteit in de realiteit *zou moeten* zijn (4.14 tegenover 3.82). Assertiviteit zou dus, gemiddeld gezien, niet zo belangrijk mogen worden geacht in de gemeenschap dan hoe belangrijk het nu is (House et al., 2004).

Voor de assertiviteits-dimensie scoren zowel de blanke als de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap vrij hoog, met respectievelijk 4.60 en 4.36. Ze bevinden zich beiden in de eerste groep. Daartegenover staat dat men die assertiviteit in beide gemeenschappen iets minder *zou willen* zien. De zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap haalt met 3.82 nog meer dan de blanke met 3.69. Daar bevinden beide gemeenschappen zich in de B-groep, gemiddeld ten opzichte van andere maatschappijen. In de zwarte gemeenschap zou assertief gedrag dus meer mogen worden aangemoedigd dan in de blanke, maar beiden zien het assertief gedrag liever afnemen (House et al., 2004).

De scores van de Belgische buurlanden worden ook onder de loep genomen. Duitsland scoort zeer hoog (met 4.73 en 4.55) en zit ook in de A-groep, bij de meest assertieve landen. Nederland (4.32) en Engeland (4.15) scoren lager, maar zitten ook nog in de A-groep. Frankrijk zit in de B-groep met 4.13. In de waarden-rangschikking scoren de buurlanden heel wat lager. Engeland scoort met 3.70 het hoogst, gevolgd door Frankrijk 3.38. Duitsland komt hierna, met 3.23 en 3.09. Nederland zit in de C-groep, met 3.02. Alle buurlanden scoren dus lager op de waardenscore dan in de realiteit voor deze dimensie. Assertief gedrag zou dus minder moeten worden aangemoedigd volgens het model (House et al., 2004).

Ook voor deze dimensie gebeurde een onderverdeling op basis van klimaat. In de praktijk scoren maatschappijen uit het woestijnklimaat gemiddeld 4.20, wat hoger is dan de gemiddelde score in het

maritieme klimaat (4.10), waar de buurlanden van België in leven. Als gekeken wordt naar de mate waarin assertief gedrag *zou moeten worden* aangemoedigd in de maatschappij, is het gemiddelde in het woestijnklimaat met 3.75 ook nog hoger dan de 3.43 uit het maritieme klimaat. Samenvattend kan worden gesteld dat de maatschappijen hierboven vermeld, assertief gedrag minder *zouden willen* zien aangemoedigd worden dan het in de realiteit is (House et al., 2004).

In-groep collectivisme en institutioneel collectivisme

De vijfde en zesde dimensie uit de GLOBE-studie zijn die van het in-groep collectivisme en institutioneel collectivisme. Een gelijkaardige dimensie is terug te vinden in de dimensie-structuur van Hofstede. Binnen de dimensie van Hofstede werd individualisme gepercipieerd als een voorkeur voor voldoende tijd voor het privéleven of familieleven, genoeg vrijheid in de job, met inbegrip van een uitdagende job. Volgens House et al. (2004) geldt er toch een verschil met de dimensie van Hofstede.

Bij individualistische culturen zouden de leden ervan direct en recht-voor-de-raap communiceren. Het toont een verlangen om innerlijke meningen uit te drukken. Hofstede (1980) stelde dat er een positieve correlatie was tussen individualisme en rijkdom. Individualistische samenlevingen zouden dus, volgens de relatie, welvarender zijn. De causaliteit van deze relatie werd wel in vraag gesteld. Voor het belang van familie zijn er volgens het GLOBE-model ook implicaties op basis van of een gemeenschap individualistisch, dan wel collectivistisch is. Collectivistische samenlevingen zouden geassocieerd worden met zeer uitgebreide families. Leden van individualistische samenlevingen zouden verder leven van hun grootouders en andere familieleden en zouden deze ook minder bezoeken, dan bij de collectivistische samenlevingen het geval is (House et al., 2004).

Op het gebied van organisaties zouden er ook verschillen zijn, gebaseerd op het voorkomen van een individualistische, dan wel collectivistische organisatie. Waar op collectivisme hoog wordt gescoord, zouden organisaties bijvoorbeeld verantwoordelijkheid opnemen voor het welzijn van de werknemers. Beslissingen zouden ook meer worden gemaakt in groep. Bij individualistische organisaties zouden belangrijke beslissingen eerder worden gemaakt door individuen en zou er meer worden gefocust op de prestaties van de werknemers dan op hun persoonlijke of familiale welzijn (House et al., 2004).

De metingen voor deze dimensie, op het gemeenschapsvlak, gebeurden ook hier op basis van schalen. Er wordt onderzocht op basis van een onderverdeling in enerzijds institutioneel collectivisme en anderzijds in-groep collectivisme. Er werd, voor het eerstgenoemde, onderzocht in welke, binnen instituties, in de praktijk collectieve actie op het gemeenschapsniveau wordt aangemoedigd en beloond. Bij in-groep collectivisme werd gemeten in welke mate individuen trots, trouw en afhankelijkheid in hun relaties uitdrukken. Bij beiden werden vragen gesteld met zeven antwoordmogelijkheden, gaande van sterk akkoord gaan tot sterk niet akkoord gaan en van individuele belangen tot collectieve belangen. De vragen werden ook in de *zou-alternatief* gesteld, om de waarden te meten met betrekking tot deze dimensie (House et al., 2004).

Resultaten voor het institutionele collectivisme zorgden voor een gemiddelde van 5.22 in de praktijk en 5.65 naar hoe hoog men *zou moeten* scoren, volgens de respondenten, voor het collectivisme. Hoe hoger de score, hoe collectiever. Bij het in-groep-gebeuren werd een gemiddelde van 5.13 gevonden in de praktijk en 5.66 voor hoe collectief het *zou moeten* zijn. In beide gevallen geven de gemiddelden aan dat het collectivisme hoger *zou moeten* scoren, volgens de respondenten, dan het geval is (House et al., 2004).

De scores voor Zuid-Afrika voor de eerste vorm van collectivisme variëren van 4.62 voor de blanke tot 4.39 bij de zwarte gemeenschap in de praktijk. Dit is relatief hoog in vergelijking met andere landen. De eerste gemeenschap behoort tot de A-groep, de andere tot groep B. Ze scoren dus vrij hoog. Voor de rangschikking op basis van hoe belangrijk collectivisme *zou moeten* zijn, scoren beide, lokale gemeenschappen lager. Zowel de blanke gemeenschap met 4.38 als de zwarte gemeenschap met 4.30 bevinden zich in groep C, op vier groepen. Collectieve actie wordt binnen de gemeenschappen

blijkbaar meer aangemoedigd binnen de instituties dan hoe, volgens de respondenten, nodig is. Nederland (4.46), Engeland (4.27) en Frankrijk (3.93) bevinden zich voor de eerste vorm van collectivisme, qua score, in de B-groep. Ze houden ietwat gelijkmatige tred met Zuid-Afrika. Duitsland scoort met 3.79 en 3.56 lager, en lijkt in de praktijk, op institutioneel vlak, eerder individualistisch dan de andere in deze alinea vermelde landen. Frankrijk scoort voor de waardenscore voor deze vorm van collectivisme met 4.86 het hoogst van de buurlanden van België. Hierna volgen Duitsland met 4.82 en 4.68, Nederland met 4.55 en Engeland met 4.31. Op Engeland na scoren ze allemaal tot groep C, op vier groepen. Alle buurlanden van België scoren hoger op de vragen hoe belangrijk collectivisme zou moeten zijn op institutioneel niveau dan hoe het nu is (House et al., 2004).

De tweede vorm van collectivisme in het model is die van het in-groep collectivisme. Beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen scoren hier eerder gemiddeld in de praktijk. Met 5.09 en 4.50, voor de zwarte en de blanke gemeenschap, wordt gemiddeld gescoord. Ze bevinden zich in de B-groep op drie groepen. Hoe collectief het op het in-groep-niveau *zou moeten* zijn, verschilt met de scores in de praktijk. De blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap scoort met 5.91 gemiddeld, waar de zwarte gemeenschap het op Zwitserland na laagst scoort, met 4.99. De scores van de buurlanden van België variëren ook voor deze dimensie. Ze scoren allemaal wel redelijk laag. Duitsland scoort nog het hoogst met 4.52 (en 4.02), Frankrijk volgt met 4.37, Engeland met 4.08 en Nederland met 3.70. Op de waardenvragen met betrekking tot deze dimensie kwamen andere resultaten. Engeland scoorde met 5.55 het hoogst van de buurlanden, dan volgden Frankrijk met 5.42, Duitsland met 5.22 en 5.18 en Nederland met 5.17. Deze scores liggen voor alle gemeenschappen behoorlijk laag, in vergelijking met de andere gemeenschappen, maar toch zouden de respondenten dit collectivisme iets groter zien dan het nu is (House et al., 2004).

Machtafstand

De volgende dimensie in de GLOBE-studie is die van de machtafstand. Het gaat, zeer ruim genomen, over de mate waarin een gemeenschap autoriteit, machtsverschillen en status privileges accepteert en onderschrijft. Over de eeuwen heen is macht altijd een thema geweest, al is het maar op politiek gebied. De GLOBE-studie geeft zo bijvoorbeeld het voorbeeld aan van het oude Griekenland, waar in ongeveer 350 voor Christus, Plato, hoewel hij de nood tot gelijkheid tussen de mensen zeker inzag, een samenleving onderschreef waar een elite klasse leiderschap zou uitoefenen. Het concept "macht" lijkt dus van alle tijden. GLOBE definieert het concept machtafstand dan ook als: "de mate waarin leden van een organisatie of van een gemeenschap verwachten en accepteren dat macht ongelijk zou moeten zijn verdeeld." (House et al., 2004).

Binnen het onderzoek van Hofstede kwam er al een gelijknamige dimensie aan bod. Bij zijn onderzoek werden drie vragen gesteld. De GLOBE-studie concludeert dat de dimensie "machtafstand" van Hofstede eerder de machtafstand in de praktijk meet. Het zou niet de machtafstand als waarde beschrijven (House et al., 2004).

Zoals bij de andere dimensies van de GLOBE-studie wordt ook deze opgedeeld in twee. Enerzijds de machtafstand zoals het *is*, in de praktijk dus, anderzijds de machtafstand hoe het *zou moeten zijn*, de waarde die eraan gehecht wordt dus. Er worden twee vragen gesteld om deze dimensie te meten, die aan beide zijde van de machtafstand-medaille worden aangepast. Respondenten dienen te antwoorden met een score die loopt van één tot zeven (House et al., 2004).

Het eerste resultaat is dat van de gemiddelde score, behaald in de verschillende maatschappijen. Bij de machtafstand in de praktijk bedraagt deze score 5.17, wat zeer hoog is. In de praktijk wordt machtafstand dus als groot beschouwd. Het gemiddelde op de waarde die aan machtafstand is gegeven scoort veel lager, namelijk 2.75. Machtafstand is dus het minst wenselijk volgens de respondenten, maar in de praktijk het meest aanwezig (van alle dimensies) (House et al., 2004).

Voor deze dimensie is er een groot verschil tussen de score in de blanke en in de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap. De blanke gemeenschap haalt met een score van 5.16 de B-groep (op vier groepen), terwijl er voor de zwarte gemeenschap een score van 4.11 wordt genoteerd. Op Denemarken na is machtafstand, volgens de respondenten, in de praktijk het minst aanwezig in de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap van alle gemeenschappen. Machtafstand is in de praktijk dus in de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap (veel) meer aanwezig dan in de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap. De scores van de waarden voor machtafstand zijn lager. De zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap krijgt een score van 3.65 en is hiermee de gemeenschap, van de in de studie onderzochte, waar de waarde voor machtafstand het hoogst ligt. De score voor de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap ligt lager. Met 2.64 scoort het in groep C van vijf groepen. Men vindt dus in beide gemeenschappen dat de macht minder ongelijk *zou moeten* verdeeld zijn, dan nu (House et al., 2004).

De scores voor de buurlanden van België zijn het volgende punt. Duitsland scoort het hoogst, met 5.54 en 5.25. Frankrijk volgt met 5.28, dan Engeland met 5.15 en Nederland met 4.11. Ten opzichte van de andere landen scoren de buurlanden van België hoog op deze dimensie, in de praktijk. Nederland is hier echter een uitzondering op, het scoort de derde laagste score van alle onderzochte maatschappijen. De scores voor de waarden die de respondenten aan machtafstand geven liggen lager. Engeland scoort nog het hoogst met 2.80, Frankrijk haalt 2.76, Duitsland 2.69 en 2.54 en Nederland 2.45. De scores voor de waarden liggen in veel van de gevallen dus ruim lager dan de scores in de praktijk. Machtafstand is dus een gegeven wat de meeste landen liever kleiner zouden willen zien, dan nu (House et al., 2004).

Menselijke oriëntatie in gemeenschappen, organisaties en leider-kenmerken

De achtste dimensie van de GLOBE-studie in de culturele verschillen is een hele mond vol: Menselijke oriëntatie in gemeenschappen, organisaties en leider-kenmerken. De menselijke oriëntatie bestaat al heel lang, getuige daarvan de ideeën neergeschreven over het onderwerp door de klassieke Griekse filosofen. Binnen de GLOBE-studie staat de dimensie gedefinieerd als de mate waarin een organisatie of een gemeenschap individuen aanmoedigt en beloont om eerlijk, altruïstisch, vriendelijk, genereus, zorgzaam en goed te zijn tegenover anderen (House et al., 2004).

Er zijn een aantal typische kenmerken verbonden aan gemeenschappen waar een grote menselijke oriëntatie is. Een aantal ervan zijn dat in die gemeenschappen anderen belangrijk zijn, persoonlijke en familiale relaties leiden tot bescherming voor de individuen en de kinderen uit minder ontwikkelde gemeenschappen verwacht worden om materiele steun te bieden aan hun ouders wanneer deze ouder zijn. In gemeenschappen waar menselijke oriëntatie veel minder aanwezig is, zijn de omgekeerde kenmerken te zien: zelfbelang is belangrijk, een gebrek aan steun voor anderen en mensen zijn verondersteld om persoonlijke problemen zelf op te lossen (House et al., 2004).

Er werden vijf vragenlijst items in de GLOBE-studie gebruikt om tot een meting te komen van deze dimensie: bezorgd zijn, gevoelig tegenover anderen, vriendelijk, tolerant tegenover fouten en genereus. Verschillende schalen werden alweer gebruikt, enerzijds die van de dimensie in de praktijk, anderzijds de waarde die eraan wordt gegeven door een gemeenschap. De respondenten konden antwoorden met een score van één tot zeven, waar bij beide vragen, gesteld voor zowel de praktijk als de waarde die eraan gegeven wordt, één *very concerned about others* representeerde en zeven *not at all concerned about others* (House et al., 2004).

De gemeenschappen zorgden, in de praktijk voor deze dimensie, voor een gemiddelde score van 4.09. De gemiddelde waarde die aan de dimensie gegeven wordt ligt echter hoger: 5.42. Men kan dus stellen dat men vindt dat deze dimensie in de praktijk meer aanwezig zou mogen zijn dan nu (House et al., 2004).

Voor de Zuid-Afrikaanse gemeenschappen liggen de scores in de praktijk verdeeld. De zwarte gemeenschap haalt een bovengemiddelde score van 4.34 en de blanke een lage score van 3.49. Die

menselijke oriëntatie is, in de praktijk volgens het model, meer aanwezig in de zwarte, lokale gemeenschap dan in de blanke. De waarde die eraan gegeven wordt kent een omgekeerde ordening tegenover mekaar: hier scoort de blanke gemeenschap hoger dan de zwarte (5.65 tegenover 5.07). Men vindt dus in beide gemeenschappen dat individuen meer mogen worden aangemoedigd tot gedrag dat onder deze dimensie valt (House et al., 2004).

Alle buurlanden van België, waarvoor resultaten bekend zijn in deze studie, scoren op de dimensie in de praktijk lager dan het gemiddelde. Nederland haalt het hoogste met 3.86, gevolgd door Engeland met 3.72, Duitsland met 3.40 (Voormalig Oost-Duitsland) en tot slot Frankrijk met 3.40. Voormalig West-Duitsland behaalt de laagste score van alle gemeenschappen, met 3.18. Een ander resultaat is te zien voor hoe belangrijk deze dimensie *zou moeten zijn*. Op Nederland na, behalen alle buurlanden een bovengemiddelde score. Frankrijk behaalt de hoogste met 5.67 van de buurlanden, voor Duitsland (5.46 en 5.44), Engeland (5.43) en Nederland (5.20). Uit de resultaten kan worden afgeleid dat alle buurlanden, maar ook beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen, de menselijke oriëntatie in de praktijk liever groter zouden willen zien dan dat die op dit moment is (House et al., 2004).

Onzekerheidsvermijding

De laatste dimensie van de GLOBE-studie is die van de onzekerheidsvermijding. Eenzelfde dimensie, althans met dezelfde naam, bestaat bij het onderzoek van Hofstede. De dimensie staat in de GLOBE-studie gedefinieerd als de mate waarin leden van een collectief orde, consistentie, structuur, geformaliseerde procedures en wetten zoeken om situaties in het dagelijkse leven te dekken. In vergelijking met de gelijknamige dimensie van Hofstede zouden er verschillen zijn, al zouden beide dimensies in dezelfde klasse van concepten te vinden zijn (House et al., p. 603, 2004).

Hofstede gebruikte het concept om na te gaan hoe mensen in hun dagelijkse leven omgingen met onzekerheid. Zo kon het worden gezien als een waardeoriëntatie binnen de gemeenschap. Een manier om ermee om te gaan is, volgens Hofstede, het gebruik maken van technologie, recht en religie (Hofstede, 2001).

Maatschappijen die hoog scoren op deze dimensie van GLOBE zouden volgens de studie een aantal kenmerken vertonen. Overeenkomsten zouden worden gegoten in wettelijke contracten, er zouden eerder berekende risico's worden genomen en deze maatschappijen zouden het moeilijker hebben met verandering. Ze hebben ook een lagere tolerantie voor het overtreden van regels. Daartegenover staat dat gemeenschappen met een lage score op onzekerheidsvermijding het woord van anderen geloven en vertrouwen, minder berekend gaan werken bij het nemen van risico's, minder problemen hebben met veranderingen en meer tolerantie tonen voor het overtreden van regels (House et al., 2004).

De dimensie wordt op twee manieren gemeten: hoe belangrijk het in de praktijk is en welke waarde de respondenten eraan geven. Voor elk van de mogelijkheden worden twee vragen gesteld, waar bij de vragen rond de waarde het woord *are* wordt vervangen door *should be*. Alweer zeven antwoordmogelijkheden, bij één geven de respondenten aan *strongly agree* met de stelling, bij zeven *strongly disagree*. Dit is een voorbeeld van een Likert-schaal (House et al., 2004).

De eerste resultaten zijn met betrekking tot de bekomen gemiddeldes. Gemiddeld scoren de gemeenschappen een score van 4.16 in de praktijk, waar ze een waarde van 4.62 geven in de ideale wereld. Aangezien de hogere score aangeeft dat er meer onzekerheidsvermijding is, valt hieruit af te leiden dat de gemeenschappen gemiddeld meer onzekerheidsvermijding zouden willen zien dan nu het geval is (House et al., 2004).

Beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen scoren eerder gemiddeld op deze dimensie in de praktijk. De zwarte gemeenschap haalt een score van 4.59, wat bovengemiddeld is, terwijl de blanke gemeenschap een score van 4.09 haalt. Op vier groepen bereiken ze met hun respectievelijke score de B-groep. Ook met de scores die ze aan onzekerheidsvermijding als waarde geven, bereiken ze de B-groep (dit maal

op vijf groepen). De zwarte gemeenschap uit het land haalt een score van 4.79 voor de dimensie, waar de blanke gemeenschap een score haalt van 4.67. De scores liggen voor de waarde dus hoger in beide gevallen, al sluit de score als waarde van de zwarte gemeenschap nog korter aan bij de score in de praktijk (House et al., 2004).

Alle buurlanden van België, waarvoor resultaten zijn binnen de studie, scoren bovengemiddeld op de dimensie in de praktijk. Duitsland haalt de hoogste scores met 5.22 en 5.16, dan volgen Nederland met 4.70, Engeland met 4.65 en Frankrijk met 4.43. Onzekerheidsvermijding lijkt dus in de buurlanden zeer aanwezig, in vergelijking met de andere landen. De waarde die de buurlanden geven aan onzekerheidsvermijding, is dan weer onder het gemiddelde. Frankrijk geeft nog de hoogste waarde met 4.26, Engeland haalt een score van 4.11, dan volgen Duitsland met 3.94 en 3.32 en Nederland met 3.24. Alle scores voor de waarden van de buurlanden voor deze dimensie liggen dus lager dan hoe de respondenten het in de praktijk percipiëren. Onzekerheidsvermijding is, volgens hen, dus te veel aanwezig in de lokale gemeenschappen (House et al., 2004).

Welke rol speelt klimaat in onzekerheidsvermijding? De gemeenschappen werden onderverdeeld volgens het klimaat en er werd een gemiddelde score berekend. In de gemeenschappen in het woestijnklimaat wordt voor deze dimensie, in de praktijk, een gemiddelde score gehaald van 4.02. Daartegenover ligt de gemiddelde score, in de praktijk, behaald door de buurlanden van België hoger: 4.88. Omgekeerd staan ze tegenover mekaar als wordt gekeken naar welke gemiddelde waarde er wordt aan gegeven: in het woestijnklimaat ligt de waarde met 4.87 ruim hoger dan bij de buurlanden van België: 3.78 (House et al., 2004).

3 Methode

Dit hoofdstuk wordt gewijd aan de methodologie gevolgd binnen dit onderzoek. Daarnaast worden de onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstellingen ook vermeld. Om aan de onderzoeksdoelstellingen te kunnen voldoen werd een strategie gevolgd, die binnen dit onderzoek nader belicht zal worden.

3.1 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstelling

3.1.1 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is: “Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika?”

3.1.2 Onderzoeksdoelstellingen

Binnen het onderzoek wordt geprobeerd te voldoen aan enkele onderzoeksdoelstellingen. Deze zijn:

1. het in kaart brengen van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur;
2. een vergelijking met de Vlaamse bedrijfscultuur;
3. inzicht krijgen in hoe Vlaamse ondernemers, ter bevordering van de handelsrelatie, omgaan met de cultuurverschillen;
4. het, al dan niet in overeenstemming met onderzoeksdoelstelling vier, opstellen van een aanbeveling voor Vlaamse ondernemers die de intentie hebben om handel te drijven met Zuid-Afrika;
5. een kritische blik werpen op de gangbare theorieën binnen het vakgebied.

3.2 Onderzoeksfilosofie

Belangrijk in het onderzoek is de onderzoeksfilosofie. In dit onderzoek werd eerst op zoek gegaan naar de verschillende respondenten. Hun bevindingen vormen het centrale thema in dit onderzoek. Vooraleer de interviews werden uitgevoerd, werd niet al te veel onderzoekswerk gedaan met betrekking tot het onderwerp. Dit om met een open geest te starten aan de interviews. Voorts werden criteria vastgesteld aan welke de respondenten moesten voldoen. Qua respondenten werd gezocht naar Vlaamse ondernemers die zakendoen in Zuid-Afrika. Daarnaast was het belangrijk dat de respondenten al enige ervaring hadden in Zuid-Afrika. Aangezien er ook een interview werd gedaan met een vertegenwoordiger van het FIT, werd deze instantie gevraagd of er een medewerker was die ervaring had in Zuid-Afrika en voorts wou deelnemen aan het onderzoek. Nadat de interviews waren afgerond en geanalyseerd, werd er gekeken naar enkele gangbare theorieën in het vakgebied. Aangezien het om een onderzoek gaat waarbij de culturele verschillen tussen de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur onderzocht werden, waren modellen die zich toespitsten op culturele verschillen aangewezen. De twee die gebruikt werden in dit onderzoek waren de dimensies van Hofstede en de GLOBE-studie. Beide gaan over culturele verschillen. Belangrijk om te vermelden is, dat de literatuurstudie voornamelijk tot stand kwam op basis van de bevindingen van de respondenten. Gebaseerd op deze, werd gekozen om de apartheid en *BEE* (of *B-BBEE*) van naderbij te bekijken. Het onderzoek gebeurde op een inductieve manier. De waargenomen resultaten werden wel getoetst aan de modellen, die hierboven reeds werden vermeld.

3.3 Onderzoeksmethode voor het verzamelen van primaire gegevens

Om aan de onderzoeksdoelstellingen te voldoen, was er nood aan primaire data. Voor het onderzoek werden deze data verzameld op basis van semigestructureerde diepte-interviews, die werden verricht op basis van een vooraf opgestelde interviewleidraad. Het voordeel van een diepte-interview is dat er niet-sturende bijvragen kunnen worden gesteld bij de klassieke vragen uit het interview (Nuytiens & Christiaens, 2010). Er werden twee verschillende interviewleidraden opgesteld, die nauw bij elkaar aansloten. De ene werd gebruikt voor alle interviews die werden uitgevoerd bij respondenten uit het bedrijfsleven. Voor interview 17 werd de andere interviewleidraad gebruikt, die beter aansloot bij de respondent in kwestie, een vertegenwoordiger van FIT. Beide interviewleidraden zijn in de bijlage geplaatst, respectievelijk bijlage E & F. Beide interviewleidraden zijn in het Nederlands opgesteld, wat ook de voertaal was bij de interviews. Respondent 19 vormde een uitzondering, hij beantwoordde de respondent in het Engels. Dit omdat de persoon het makkelijker vond om zich uit te drukken in het Engels dan in het Nederlands.

3.3.1 Sneeuwbalsteekproef

De populatie die werd getracht te onderzoeken is die van de Vlaamse ondernemers die zakendoen in Zuid-Afrika. Aangezien het niet mogelijk was om elke Vlaamse ondernemer die zakendeed met Zuid-Afrika te interviewen, werd het onderzoek toegespitst op een aantal respondenten. Er werd getracht om respondenten te vinden uit zoveel mogelijk sectoren, die ervaring hadden in het zakendoen met het land. Er werden zoveel mogelijk respondenten gezocht waarna er pas gestopt werd met het voeren van interviews, wanneer de bevindingen en antwoorden van de respectievelijke respondenten terugkwamen. Bij dit onderzoek was dit het geval na het 21ste interview. Een groot aantal respondenten verkleint het gevaar op foute generalisaties van de populatie. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een niet-stochastische steekproefmethode, waarbij het generaliseren van de populatie mogelijk is, maar dit niet op statistische gronden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2004). Het aantal waarnemingen heeft echter geen invloed op de kwaliteit van een onderzoek. Een beperkt aantal waarnemingen kan volstaan om een onderzoek uit te oefenen (Lucassen & Olde-Hartman, 2007).

Er werd getracht om respondenten uit zoveel mogelijk verschillende sectoren aan bod te laten komen. Vanaf een aantal respondenten werd gebruik gemaakt van een sneeuwbalsteekproefmethode. Op basis van deze steekproef werd aan de respondenten, die reeds bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek, gevraagd of ze andere Vlaamse ondernemingen kenden die konden meehelpen in het onderzoek. Wanneer de steekproef groot genoeg was, werd gestopt met aan de respondenten te vragen naar andere Vlaamse ondernemingen (Saunders et al., 2004). Aanvullend dient gezegd te worden dat het aantal respondenten uit de verschillende sectoren nauw in de gaten werd gehouden. Dit om na te gaan dat de respondenten niet te gelijkend zouden zijn en ertoe zouden leiden dat er verkeerde conclusies zouden worden getrokken met betrekking tot de populatie.

3.3.2 Selecteren van respondenten

Het bereiken van respondenten gebeurde op verschillende manieren. Om niet in het wilde weg e-mails te versturen en te telefoneren naar Vlaamse bedrijven, werden eerst twee instanties gecontacteerd. Hieronder wordt dit uitgelegd.

In de eerste stap werd het FIT aangeschreven. Hen kwam de vraag toe of ze bedrijven konden aanraden die zaken doen met Zuid-Afrika. Omwille van privacy-redenen kon het FIT geen namen geven. Wel kon worden verteld welke bedrijven deelnamen aan de groepsreis naar Zuid-Afrika, waaraan bedrijven deelnamen die prospectie wouden doen in het land. Uit die bedrijven kwamen twee respondenten die wouden deelnemen aan het onderzoek. Het FIT werd in een later stadium nogmaals

aangeschreven, toen meerdere respondenten aangaven dat het FIT een belangrijke aanbeveling was. Respondent 17 werd via deze manier bereikt.

Hierna werd het Vlaams Netwerk voor Ondernemingen, kortweg VOKA, aangeschreven. Binnen de Oost-Vlaamse tak ervan werd een zakenreis georganiseerd. Ook deze organisatie mocht geen namen geven van bedrijven die er zakendoen, volgens de privacy-redenen. Zij mochten echter wel namen geven van de bedrijven die deelnamen aan de zakenreis. Jammer genoeg was het niet mogelijk om met een van de gegeven namen een interview uit te voeren.

Ook de sociale media werden gebruikt om respondenten te vinden. De sociale media die gebruikt waren, waren LinkedIn en Facebook. Via LinkedIn werd uiteindelijk nog een respondent bereikt die wou deelnemen aan het onderzoek.

Hierna werden enkele grote, Vlaamse bedrijven aangeschreven. In een aantal van die ondernemingen bleken verschillende personeelsleden bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Zo was het mogelijk om een vijftal respondenten te vinden.

Vervolgens kon worden gebruik gemaakt van de sneeuwbalsteekproef. De respondenten waarmee reeds een interview was afgenomen, konden nog andere bedrijven aanraden die zaken deden in Zuid-Afrika en mogelijks bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. Deze, tot dan toe, mogelijke respondenten werden onmiddellijk gecontacteerd, wat het aantal respondenten snel liet stijgen.

Er werden niet alleen per e-mail mogelijke respondenten gecontacteerd, ook telefonisch werden een aantal contacten gelegd. Dit bleek het in de praktijk hier en daar sneller mogelijk te maken om tot een afspraak te komen. Voor het versturen van de e-mails, zijn er standaardmails opgesteld. Deze zijn te vinden in de bijlage A, B en C. In de bijlage A is de eerste mail te vinden, waar de contacten werden gelegd. In de bijlage B staat de tweede mail, om de afspraak vast te leggen. In bijlage C is een herinneringsmail te vinden.

3.4 Interviews

Zoals hierboven alvast aangegeven, werd aan de hand van interviews gewerkt om dit onderzoek te voeren en de respondenten te bevragen. Het contact met de ondernemers verliep, zoals gezegd, via e-mail en telefoon. De intenties van het onderzoek en van het interview werden duidelijk gemaakt aan de respondenten. Daarnaast werden ook afspraken gemaakt over de duur van het interview, de inhoud en de opname van het gesprek. De respondent kon zich zo voorbereiden op het interview. Verder werd ofwel voor het interview werd afgenomen, ofwel op de locatie van het interview een inleidende vragenlijst voorgelegd aan de respondenten. Deze vragenlijst peilde naar de ervaring van het bedrijf en de respondent zelf in het zakendoen met Zuid-Afrika. Aan de hand van diepte-interviews werd aan de respondenten een aantal vragen voorgelegd met betrekking tot de onderzoeksvraag. Het gesprek werd opgenomen met de nodige audioapparatuur, zijnde met de computer en de gsm. In 20 van de 21 gevallen werd een interview uitgevoerd tussen de onderzoeker en een respondent. Bij interview 13 werd het interview uitgevoerd met twee respondenten van hetzelfde bedrijf.

3.4.1 Inleidende vragenlijst

Zoals hierboven reeds vermeld, werd gewerkt aan de hand van een inleidende vragenlijst. In deze vragenlijst werd naar algemene info gepeild naar rond de respondenten. Deze inleidende vragenlijst is in de bijlage D geplaatst.

3.4.2 Interviewleidraad

Voor de interviews werden twee leidraden opgesteld, die sterk op elkaar waren afgesteld. De eerste interviewleidraad werd opgesteld voor de respondenten uit de bedrijfsweld, de tweede voor de vertegenwoordiger van het FIT. De reden dat twee leidraden opgesteld werden, is om de interviewleiders zo nauw mogelijk te laten aansluiten aan de ervaringen van de respondenten. De verschillende interviewleiders zijn in de bijlage E en F geplaatst. Bij de interviews werd deze interviewleidraad zeer sterk gevolgd, indien dit nuttig leek werden nog bijvragen gesteld, dit om dieper in te gaan op bepaalde materie.

3.5 Data-verzameling

De interviews werden op verschillende plaatsen uitgevoerd, tussen 8 maart 2018 en 28 mei 2018. Enkele van de interviews werden uitgevoerd op het bedrijf van de respondent zelf, indien dit mogelijk was. Eén interview werd uitgevoerd bij de respondent thuis, maar ook één in een café. Andere interviews werden dan weer uitgevoerd via Skype, om allerlei redenen. Eén van de voornaamste redenen voor het Skype-gebruik is dat enkele respondenten niet in België waren op het moment van het interview. De interviews die via Skype gebeurden, waren met personen die zich in Zuid-Afrika bevonden. Eén maal werd ook gebruik gemaakt van Messenger, waarbij een video-gesprek ook mogelijk bleek. In een geval vond het interview plaats via de telefoon. Alle interviews werden opgenomen met de computer, enkele interviews ook met de gsm. Verder werden bij de interviews ook notities genomen, ter hulp van de onderzoeker. Bij alle interviews werden de respondenten uitgebreid bedankt voor hun deelname aan het onderzoek.

De 21 uitgevoerde interviews werden uitgeschreven in Microsoft Word. Deze werden op een zo letterlijk mogelijke manier uitgeschreven, om de meningen en bevindingen van de respondent zoveel mogelijk naar voren te laten komen. Deze transcriptie was nodig om aan de volgende fase van het onderzoek te kunnen beginnen, zijnde die van de data-analyse.

In het hoofdstuk "Resultaten" zullen de respondenten kort worden voorgesteld. Er zijn voorts nog meer gegevens te vinden over de respondenten in de bijlage G. Om de anonimiteit van de respondenten te vrijwaren, werden de naam van het bedrijf en de naam van de respondent niet vermeld.

3.6 Data-analyse

Nadat alle 21 interviews waren uitgeschreven, begon de volgende fase: het analyseren van de data. De analyse van de bevindingen van de respondenten gebeurde aan de hand van de *Grounded Theory*. Bij de analyse worden noch de naam van de respondent, noch van het bedrijf vermeld, dit omwille van de bovenstaande reden.

Het coderen van de interviews gebeurde op chronologische basis: het eerste interview werd eerst bekeken, dan het tweede, enzovoort. Aangezien het over 21 interviews gaat, werd voor het coderen eerst de eerste vijf interviews gecodeerd. Dit gebeurde chronologisch. De hierop volgende interviews werden bekeken en waar nodig werden de codes aangepast. Dit gebeurde in de eerste twee fasen van het coderen. De *Grounded Theory* werkt op basis van drie fasen met betrekking tot het coderen van de gegevens. Deze fasen worden hieronder nader uitgelegd.

De eerste fase is die van het open coderen. In deze fase wordt de tekst zeer nauwgezet gelezen, het coderen gebeurt bijna letterlijk op de letter. De transcripties werden uitgebreid en zeer nauwgezet gelezen en dit meerdere malen. Dit hielp de onderzoeker aangezien alle transcripties samen een totaal

vormden van 250 pagina's. Verder worden in deze fase fenomenen, die beschreven zijn in de tekst, geïdentificeerd, benoemd, gecategoriseerd en beschreven. Binnen de *Grounded Theory* kan deze fase van het coderen zowel op een informele als een formele manier gebeuren. Meestal wordt er, binnen de *Grounded Theory*, op een informele manier gecodeerd in deze fase. Ook bij dit onderzoek werd op een informele manier gecodeerd. Er werd, om het coderen in deze fase te vergemakkelijken, gewerkt aan de hand van een lijst waarbij de verschillende codes werden opgesomd. Om het niet al te ingewikkeld te maken, werden de codes zo kort mogelijk gehouden. Dit zorgde ervoor dat het overzicht behouden werd (Borgatti, 2010).

De volgende fase in het coderen binnen de *Grounded Theory* is die van het axiaal coderen. In deze fase worden de verschillende codes, die uit de vorige fase komen, aan elkaar gerelateerd. Dit gebeurt op een combinatie van een inductieve en deductieve denkwijze. Binnen deze fase wordt aandacht besteed aan de voorwaarden voor een categorie, context in de welke het hoort. Er wordt ook aandacht besteed aan de gevolgen. Er wordt een paradigma model opgesteld, waar subcategorieën worden gelinkt aan een centraal idee. Er wordt een categorie gevormd op een ander, hoger niveau (Rabinovich & Kacen, 2010). Er zijn zes voorbestemde subcategorieën (Kendall, 1999):

1. voorwaarden,
2. fenomeen,
3. context,
4. tussenliggende voorwaarden,
5. acties/strategieën,
6. gevolgen.

Binnen deze fase werd ook gekeken of de codes juist waren. Er werd ook bekeken of er nieuwe codes moesten ontstaan.

De laatste fase in de *Grounded Theory* is die van het selectieve coderen. In deze fase wordt er één kerncategorie gekozen en worden de andere categorieën eraan gelinkt. De kerncategorie in dit onderzoek was die van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Deze categorie heeft een link met alle andere categorieën en is verder ook het centrale subject in dit onderzoek (Rabinovich & Kacen, 2010). Rond deze kerncategorie wordt alle andere info bekleed (Borgatti, 2010).

3.7 Onderzoeksmethode voor het verzamelen van secundaire gegevens

Vervolgens werd in het onderzoek ook gebruik gemaakt van secundaire data. Dit was nodig om de modellen, toepasselijk op dit onderzoek, te vinden. Het verzamelen van secundaire data gebeurde voornamelijk nadat de interviews reeds afgerond waren. Toch was het belangrijk om ook deze data te verzamelen, aangezien een van de onderzoeksdoelstellingen eruit bestond om de resultaten uit de interviews te toetsen aan gangbare theorieën in het vakgebied.

Met betrekking tot de modellen die werden gebruikt in het onderzoek, kan worden gesteld dat die deels gestoeld zijn op de academische carrière van de onderzoeker. Doorheen zijn studies kwam deze immers reeds in contact met het onderwerp en zag de dimensies van Hofstede en de GLOBE-studie als interessante bronnen voor zijn onderzoek.

Voordelen van secundaire gegevens zijn, dat ze makkelijker te verzamelen vallen. Deze gegevens zijn meestal ook beschikbaar, wat het verzamelen eveneens vergemakkelijkt. Verder kan het ook voor een versterking zorgen van de primaire gegevens (Burns & Bush, 2006).

Een mogelijk gevaar bij secundaire gegevens is dat deze data niet meer up-to-date zouden zijn, of niet zouden overeenkomen met de primaire gegevens. Om het eerste mogelijke gevaar te verhelpen, werd

gekeken naar hoe recent de beschikbare data was. Het niet overeenstemmen kan gebeuren, omdat secundaire data mogelijk met een ander doel zijn verzameld dan het doel in het onderzoek. Definities van concepten uit secundaire gegevens kunnen ook afwijken van die van het onderzoek. Om dit probleem op te lossen werden de definities van alle dimensies in beide modellen nauw omschreven (Roose & Meuleman, 2017).

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt er aandacht besteed aan de resultaten verkregen op basis van de analyse van de kwalitatieve gegevens. Voorafgaand aan deze resultaten worden de verschillende respondenten voorgesteld. In bijlage G is er nog meer info te vinden met betrekking tot de respondenten. De resultaten zijn achteraf opgesplitst in twee delen. Het eerste deel betreft de resultaten van interviews met bedrijfsleden, het tweede deel het resultaat van het interview met een vertegenwoordiger van het FIT.

4.1 Voorstelling van de respondenten

Respondent 1 werkt als verkoopdirecteur binnen een Belgisch bedrijf dat zich inhoudt met het maken van filterelementen. Hij heeft 2,5 maand in Zuid-Afrika gewoond. Nu komt hij maandelijks met het land in contact. De contacten verlopen vooral via e-mail, soms ook telefonisch, in het Engels. Het bedrijf zelf, doet al een 30-tal jaren zaken met Zuid-Afrika.

Respondent 2 werkt als Area Sales Manager bij een Belgisch bedrijf waarvan de kernactiviteiten zich situeren in de metaalsector. Zes tot acht keer per jaar gaat hij naar Zuid-Afrika voor vijf tot acht dagen. Wekelijks komt hij telefonisch in contact met het land. De contacten gebeuren in het Engels, telefonisch, via e-mail, dan wel via face-to-face meetings. Het bedrijf doet zaken met meerdere landen in Afrika. Het zakendoen met Zuid-Afrika gebeurt reeds 25 jaar.

Respondent 3 werkt als Sales Director Afrika binnen een Belgisch bedrijf dat zich bezighoudt met activiteiten binnen de IT + audiovisuele sector. Hij verblijft drie keer per jaar één week in Zuid-Afrika. Daarnaast komt hij wekelijks in contact met het land, op verscheidene manieren. Wanneer hij in Zuid-Afrika is, gebeuren de contacten op kantoor bij de partner, op restaurant of bij de klant zelf. Engels is de voertaal bij de contacten. Het bedrijf doet al 35 jaar zaken met Zuid-Afrika en doet ook zaken met vele andere landen op het Afrikaanse continent.

Respondent 4 werkt als Regional Director bij een Japans (tot voor kort Belgisch) bedrijf dat zijn kernactiviteiten kent in de IT-sector. Hij heeft meerdere jaren in Zuid-Afrika gewoond, maar komt nu minder in contact met het land. De voertaal voor de contacten is Engels. Er wordt sinds 2010 zaken gedaan met Zuid-Afrika, maar momenteel zijn er geen lopende zakelijke activiteiten met betrekking tot Zuid-Afrika. Dit omdat er wordt gewerkt op basis van overheidscontracten. In landen als Gambia, Senegal, Togo, Ivoorkust en Oeganda worden er zaken gedaan.

Respondent 5 werkt als Business Unit Manager Petrochemical bij een Belgisch bedrijf dat zijn kernactiviteiten heeft in de logistieke sector. Hij heeft vijf jaar in Zuid-Afrika gewoond en heeft er tevens gestudeerd. Nu komt hij er twee keer per jaar. De respondent spreekt Afrikaans en gebruikt dit ook wanneer hij in contact komt met Zuid-Afrika. Naast het Afrikaans communiceert het bedrijf ook in het Engels met Zuid-Afrika. Contacten met Zuid-Afrika zijn wekelijks en gebeuren telefonisch, per e-mail of ter plaatse. Het bedrijf is ook aanwezig in andere landen op het Afrikaanse continent, zoals Ivoorkust, Ghana en Kameroen. Het bedrijf doet zaken met Zuid-Afrika sinds 2010.

Respondent 6 werkt als Country Manager South Africa binnen een Belgisch bedrijf uit de scheikundesector. Hij woont al twee jaar in Zuid-Afrika.

Respondent 7 werkt als mede-eigenaar bij een Belgisch bedrijf dat zijn kernactiviteiten heeft in de import en verkoop van wijn. Ze reist één keer per jaar naar Zuid-Afrika. De contacten gebeuren in het Engels en in het Afrikaans. Deze contacten gebeuren telefonisch, via e-mail of op internationale beurzen. Er wordt al ongeveer 25 jaar lang zaken gedaan met Zuid-Afrika.

Respondent 8 werkt als zaakvoerder bij een Belgisch bedrijf uit de wijnsector. Hij verblijft ongeveer twee keer per jaar in Zuid-Afrika en komt wekelijks met het land in contact. De contacten gebeuren in het Engels, zowel telefonisch als per e-mail. Er wordt al 20 jaar zaken gedaan met Zuid-Afrika.

Respondent 9 werkt binnen de Customer Care Export bij een Belgisch bedrijf uit de voedingssector. Ze komt dagelijks in contact met Zuid-Afrika. De voertaal is Engels. De contacten verlopen zowel telefonisch als per mail. Door het bedrijf wordt er al 25 jaar lang zaken gedaan met Zuid-Afrika. Daarnaast worden er volgens de respondent ook nog zaken gedaan met de rest van het Afrikaanse continent.

Respondent 10 werkt als Business Development Manager bij een Belgisch bedrijf dat zich bezighoudt met agrarische machines. Normaal gezien reist hij één maal per jaar naar Zuid-Afrika. Verder is de frequentie van het plaatsvinden van contacten met Zuid-Afrika afhankelijk van het al dan niet bestaan van een project. De contacten gebeuren in het Engels en in het Nederlands, telefonisch, via mail of via WhatsApp. Het bedrijf doet al meer dan 10 jaren zaken met Zuid-Afrika. Verder doet het bedrijf ook zaken in andere Afrikaanse landen, zoals Egypte, Marokko en Algerije.

Respondent 11 werkt als medeoprichter binnen een Belgisch bedrijf uit de drank- en wijnsector. Vroeger reisde ze één keer per jaar naar Zuid-Afrika, nu om de twee à drie jaar. Ze komt bijna dagelijks in contact met het land. Deze contacten gebeuren in het Afrikaans of in het Engels, zowel op een persoonlijke manier als via mail. Het bedrijf doet al 10 jaar zaken met het land.

Respondent 12 werkt als Sales and Process Manager Sub-Saharan Africa binnen een Belgisch bedrijf uit de Milieutechnologiesector. Hij woont sinds maart 2015 in Zuid-Afrika. De voertaal voor de contacten is Engels. Het bedrijf levert vanuit een kantoor in Johannesburg service aan Sub-Saharan Africa, dus niet enkel aan Zuid-Afrika. Het bedrijf doet zaken in, volgens de respondent, bijna elk Afrikaans land.

Respondent 13a werkt als Finance Director voor een Belgisch bedrijf dat zich bezighoudt met activiteiten met betrekking tot de onderdelen voor material handling en agriculture. Vroeger verbleef hij maandelijks in Zuid-Afrika. De contacten met het land zijn ook afgenomen. Waar ze vroeger nog dagelijks waren, komt hij nu wekelijks met Zuid-Afrika in contact. Hij reist echter wel regelmatig naar het land. Het bedrijf doet al sinds 1995 zaken met het land. Er wordt zaken gedaan met heel het Afrikaanse continent, maar op Zuid-Afrika na, gebeurt dit enkel via lokale vertegenwoordigers.

Respondent 13b werkt bij hetzelfde bedrijf als respondent 13a. Ze staat in voor de opvolging van de boekhouding. Ze komt regelmatig in contact met Zuid-Afrika.

Respondent 14 werkt als CDO (vroeger CEO) bij een Belgisch bedrijf uit de textielsector. Nu komt hij minder in Zuid-Afrika, maar toen de contacten werden opgezet, verbleef de respondent om de zes weken een week in het land. De contacten gebeuren in het Engels, via persoonlijk contact, telefonisch, via Skype, per e-mail of per chat. Het bedrijf doet sinds 2009 zaken met Zuid-Afrika. In andere Afrikaanse landen worden er louter producten verkocht door het bedrijf.

Respondent 15 werkt als zaakvoerder bij een volgens Zuid-Afrikaans recht opgericht bedrijf, met Belgisch kapitaal. Hij woont in Zuid-Afrika en heeft ook in Zambia gewoond. De voertaal is Engels. Er wordt al sinds 1998 zaken gedaan met Zuid-Afrika. In Zimbabwe, Namibië, Malawi en Mozambique wordt er door het bedrijf ook aan verkoop gedaan. De respondent heeft ook een functie bij de *Belgian Chamber of Commerce for Southern Africa* (hierna: BCCSA).

Respondent 16 werkt als Managing Director Zuid-Afrika voor een Belgisch bedrijf uit de diamantsector. Hij heeft tien jaar in Zuid-Afrika gewoond. Nu verblijft hij elke maand drie à vier dagen in Zuid-Afrika. Hij komt wekelijks in contact met het land. De voertaal van de contacten is Engels, occasioneel Afrikaans. Deze contacten gebeuren face-to-face. Door het bedrijf wordt sinds 2002 zaken gedaan met het land. Verder wordt er ook nog zaken gedaan in Botswana.

Respondent 17 werkt voor het FIT in Zuid-Afrika. Hij woont sinds 1981 in Zuid-Afrika.

Respondent 18 werkt als Managing Director voor een Belgisch bedrijf uit de wijn- en spiritssector. Hij komt dagelijks met Zuid-Afrika in contact. De contacten gebeuren in het Engels en in het Afrikaans, telefonisch, via mail en via bezoek. Er wordt sinds 1999 zaken gedaan met Zuid-Afrika.

Respondent 19 werkt als CEO voor een Zuid-Afrikaans bedrijf uit de IT-sector. De respondent heeft zowel de Belgische als de Zuid-Afrikaanse nationaliteit en woont in Zuid-Afrika. De contacten verlopen in het Engels en in het Afrikaans, face-to-face of telefonisch. Het bedrijf bestaat nu drie jaar.

Respondent 20 werkt als Manager International Projects binnen een Belgisch bedrijf uit de Milieu- en Vastgoedsector. Sinds 2011 volgt hij de activiteiten met betrekking tot Zuid-Afrika op. Hij komt wekelijks in contact met het land. Deze contacten gebeuren in het Engels, telefonisch, per e-mail of via korte reizen. Het bedrijf zelf doet zaken met Zuid-Afrika sinds 2010, daarnaast heeft het bedrijf ook zaken gedaan in Ethiopië.

Respondent 21 werkt als zaakvoerder binnen een Zuid-Afrikaans bedrijf waarvan de kernactiviteiten zich situeren in de Media- & Advertisingsector. Hij woont sinds 1984 in Zuid-Afrika. De respondent heeft zowel de Belgische als de Zuid-Afrikaanse nationaliteit. De contacten met het land gebeuren in het Engels. Het bedrijf bestaat sinds 1989.

4.2 Resultaten interviews bedrijven

4.2.1 Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur

Centraal in dit onderzoek staat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. In wat volgt, zal een omschrijving te vinden zijn van wat in deze bedrijfscultuur belangrijk is, uit de bevindingen van de respondenten. Voor Vlaamse ondernemers die willen zakendoen in Zuid-Afrika is het immers aan te raden om rekening te houden met de waarden in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Vervolgens worden er meerdere aspecten uit de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur besproken.

4.2.1.1 Divers

Vooreerst dient vermeld te worden dat verschillende respondenten aangaven dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zeer divers is. Er werd dan ook in vraag gesteld of er over één bedrijfscultuur kan worden gesproken. Niet te vergeten in de diversiteit van het land zijn de verschillende bevolkingsgroepen. Zo is er sprake van de blanke, de zwarte bevolkingsgroep en van die met de Indische roots. Deze diversiteit is niet alleen op te merken in de verschillende huidskleuren, maar binnen deze bevolkingsgroepen zouden er ook nog verschillen zijn. Enkele door de respondenten aangehaalde voorbeelden zijn:

- binnen de blanke bevolkingsgroep zou er een verschil zijn in het zakendoen met Zuid-Afrikanen met Engelse, dan wel Nederlandse roots. Respondent 11 gaf zo aan dat het met diegene met Nederlandse roots moeilijker onderhandelen zou zijn dan diegene met Engelse roots,
- vervolgens zou er ook nog sprake zijn van een stammencultuur. Volgens respondent 20 lijkt dat zelfs op een bepaalde vorm van hiërarchie tussen de verschillende stammen.

Die diversiteit tussen de verschillende huidskleuren, is volgens verschillende respondenten nog een resultaat van de apartheid. Sommigen werden tijdens hun contacten in het zakendoen al geconfronteerd met racisme. Dit was frequenter het geval indien ze zaken deden met oudere Zuid-Afrikanen, die de apartheid nog in voege hebben weten zijn. Voor respondent 14 werd dit duidelijk toen een manager van de fabriek, van het bedrijf, in Zuid-Afrika aangaf een gebrek aan vertrouwen te

hebben in de zwarte bevolkingsgroep. Die persoon gaf ook aan dat hij niet de juiste persoon was om de transitie die het bedrijf wou doorvoeren, zijnde wars van een verschil in huidskleuren te zien, te implementeren. Respondent 2 gaf zelfs aan dat hij elke keer in Zuid-Afrika werd geconfronteerd met blanke Zuid-Afrikanen die racistisch zouden zijn tegenover andere huidskleuren. Hij sprak over een ronduit ruwe aanpak. De ervaring van respondent 13a was dan weer dat de oudere generatie van Zuid-Afrikanen met een zwarte huidskleur zich onderdanig opstelt tegenover blanken. Die personen stellen zich anders op dan zij die uit het post-apartheid-tijdperk komen.

Een ander voorbeeld van de diversiteit van het land zal te zien zijn onder de categorie Problemen, verderop in dit hoofdstuk. Meerdere respondenten gaven aan moeite te hebben met de *BEE*, die er kwam na de afschaffing van de apartheid als reactie op het systeem.

4.2.1.2 Omschrijving

Los van de diversiteit van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zijn er toch een aantal kenmerken die terugkomen in de bevindingen van de respondenten. De belangrijkste worden hieronder vermeld.

Sociaal

Het sociale karakter van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur werd vaak aangehaald door de respondenten. Dit vertaalt zich in verschillende onderdelen. Ten eerste helpen ze elkaar graag. Respondent 10 sprak over het vertrouwen dat ze in mekaar hebben. Hij concentreerde zich voor dit statement vooral op de solidariteit tussen de blanke boeren. Respondent 11, met de ervaring in de wijnsector, sprak zelfs over het willen doorverwijzen naar een concurrent door een Zuid-Afrikaanse wijnproducent, indien men niet bij hem vond wat men zocht.

Vervolgens toont het belang van het informele aspect in het zakendoen ook nog eens het belang aan van het sociale karakter. Meerdere respondenten hadden deze ervaring gehad, zij het op verschillende manieren. Respondent 13a gaf bijvoorbeeld aan dat het belangrijk is om “goede maten” te zijn en om achteraf “een pint te kunnen pakken.” Bij respondent 6 is er dan weer sprake van business bij het golfen. Meerdere respondenten gaven ook aan al eens te zijn gaan barbecueën na het werk. Het belang van de persoonlijke connectie bij het zakendoen mag dus niet worden onderschat.

Echter vertaalt het zich ook in een aantal kenmerken van de Zuid-Afrikaanse zakenpersonen. Zo spraken de respondenten vaak over open en gastvrije zakenmensen. De vriendelijkheid, die volgens respondent 4 nog groter is dan in Vlaanderen, maar ook de behulpzaamheid van Zuid-Afrikanen lijkt ook het geval te zijn. Het familiale, het gezinsleven, lijkt ook zeer aanwezig.

Zuid-Afrikanen hechten ook veel belang aan respect. Respondent 19 heeft dat gevoel. Hij ziet dan ook verschillen met de Westerse manier van zakendoen, waar men zich meer focust op het leveren van de service. Daarenboven speelt volgens hem de sociale kant van het zakendoen een belangrijke rol.

Verschillend werkritme

Sommige respondenten zijn in hun ervaringen in het zakendoen met Zuid-Afrika echter ook al gebotst op een ander werkritme. Meerdere onder hen gaven aan dat er een duidelijk verschil is. Volgens respondent 7 is de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur minder geconcentreerd op het hard werken dan de Vlaamse. Het “werken om te leven”-principe van de Zuid-Afrikanen zou in schril contrast staan met het Vlaamse, zijnde “leven om te werken”. Daar botsen de Vlaamse zakenpersonen uiteraard op. Volgens respondent 13a geldt het principe “tijd is een rekbaar begrip”. Dat is ook het gevoel van respondent 5. Het principe volgens hem is: manana is niet morgen, maar wel niet vandaag.

Deels probeert men dit in Zuid-Afrika op te lossen door het personeel. De loonkost zou er lager liggen, wat de lokale bedrijven in de mogelijkheid stelt om met een grotere hoeveelheid werknemers te werken.

Volgens respondent 8 is er sprake van een “legertje personeel” die de zaken sneller kan laten verlopen, indien dit nodig is.

Afspraken nakomen

Aansluitend op dit thema hoort de vraag of Zuid-Afrikanen gemaakte afspraken nakomen. Op de vraag of de Zuid-Afrikaanse zakenpersonen waarmee de respondenten zaken deden hun afspraken respecteerden, kwamen uiteenlopende antwoorden. Sommige respondenten zagen mondelinge afspraken niet vervuld en stuurden aan op het gebruik van schriftelijke beloftes. Zo zag bijvoorbeeld respondent 1 het. Bij respondent 2 gelden diezelfde mondelinge afspraken dan weer wel. Respondent 7 omschreef het als: “Dat hangt af van bedrijf tot bedrijf.”

Verschillende respondenten gaven wel een ander probleem aan. Hierboven werd het al aangehaald, zijnde het verschillende werkritme. Het tot uitvoering brengen van afspraken loopt in de praktijk vaak vertraging op. Dit gaat van te laat betalen tot het verleggen van een deadline, volgens respondent 5. Het te laat uitvoeren van afspraken heeft niet alleen het verschillende werkritme als oorzaak, maar ook de bureaucratie. Dit zal later nog besproken worden onder de gelijknamige titel binnen het hoofdstuk “Problemen”.

Snel winst

Een ander item van de bedrijfscultuur in Zuid-Afrika, volgens de respondenten, zou het snel winst bejag zijn. Dat leidt tot een soort van opportunisme, volgens respondent 4. Het bieden van een betere prijs zou ervoor kunnen zorgen dat de mondelinge afspraak gemaakt met een Zuid-Afrikaanse zakenpersoon, zou kunnen afspringen indien deze laatste een beter aanbod krijgt. Respondent 13a zag het anders, uit zijn ervaring met het land. Volgens hem is een deal reeds gesloten op basis van een “handshake”. Eerlijkheid staat centraal. Handshake is dan weer een principe dat volgens respondent 18 niet geldt. Bij respondent 14 kent een ander principe in het zakendoen met Zuid-Afrika. In zijn ervaring geldt in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur het recht van de sterkste. Het woord “eerlijk” is volgens hem vreemd in die bedrijfscultuur. Hoe de Vlaamse bedrijven omgaan met het opportunisme van de Zuid-Afrikaanse bedrijven, zal te vinden zijn onder de titel “Oplossingen voor culturele verschillen”.

Meest Europese land in Afrika

Verschillende respondenten hebben ervaring in meerdere Afrikaanse landen. Indien ze het zakendoen moesten vergelijken in die landen met het zakendoen in Zuid-Afrika, vonden de meesten het makkelijker om zaken te doen in Zuid-Afrika. Vaak kwam de reden aan bod dat Zuid-Afrika het meest Europese, Westerse land zou zijn in Afrika. Respondent 16 spreekt echter meer over een geval-per-geval aanpak. Volgens hem is het in een land als Botswana makkelijker om zaken te doen dan in Zuid-Afrika, in andere landen dan weer moeilijker.

Communicatie

Taal: Zoals reeds bij de voorstelling van de respondenten opviel, communiceert het gros van de respondenten in het Engels bij het zakendoen in Zuid-Afrika. Het gebruik van het Engels in het land is volgens de meerderheid van de respondenten geen probleem. Toch gaf respondent 20 aan dat niet iedereen het Engels machtig is. Daarop van toepassing, gaf respondent 19 mee dat er een zeer grote variatie is aan talen in het land.

Slechts een minderheid van de respondenten spreekt Afrikaans in het zakendoen met Zuid-Afrika. Volgens respondent 7 is het Zuid-Afrikaans makkelijk om te spreken, indien je er al een aantal keer mee in aanraking bent gekomen. De respondenten die het spraken, gaven aan dat het een pluspunt is in het zakendoen met Zuid-Afrika. Het Afrikaans, niet zelden door de respondenten beschreven als “Oud Vlaams” of “Oudnederlands”, zorgt voor een link in het zakendoen tussen de Zuid-Afrikaanse en

de Vlaamse zakenpersonen. Zuid-Afrikaanse zakenmensen zouden het appreciëren indien ze deze taal kunnen spreken in het zakendoen. Daarop aanvullend sprak respondent 19 het voordeel uit van het spreken op hetzelfde niveau, indien de lokale taal kan worden gesproken. Volgens hem kan het leiden tot een relatie. De respondent, die ook de Zuid-Afrikaanse nationaliteit bezit, geeft aan dat hij in het zakendoen probeert over te stappen van het Engels naar het Afrikaans, wanneer hij inziet dat de gesprekspartner het Afrikaans machtig is.

Manier: Over de manier van communiceren van de Zuid-Afrikaanse zakenpersonen lijken de respondenten het wel eens: direct. Die directheid van hun communiceren lijkt ook terug te komen in het feit dat ze eerder telefoneren dan mailen. Volgens respondent 5 is het echter wel zo dat de Zuid-Afrikaan niet snel graag op een mail antwoordt. Ze verkiezen het bellen, en liefst van al, volgens respondent 19, persoonlijk contact. Uiteraard sluit hun communicatie aan op het belang van het sociaal contact in het zakendoen. Het informele wordt liefst aan het formele gekoppeld. Die ervaring had ook respondent 9. Ook zouden ze open communiceren en zeer to-the-point zijn. Hier en daar werd hun manier van communiceren vergeleken met die van de Nederlanders.

Vertrouwen

Het belang van vertrouwen in het zakendoen met Zuid-Afrika werd ook in de interviews bevestigd. De meerderheid van de respondenten gaven aan dat ze het vertrouwen in het zakendoen zelf heel belangrijk vinden. Volgens hen is vertrouwen van cruciaal belang wereldwijd in het zakendoen, niet alleen in het zakendoen met Zuid-Afrika. Een langetermijnrelatie met de zakenpartner is wat vaak wordt gezocht. Ook in Zuid-Afrika is vertrouwen belangrijk in het zakendoen. Zo gaf respondent 3 aan dat Zuid-Afrikaanse zakenpersonen vertrouwen zelfs nog belangrijker vinden dan kwaliteit. Vertrouwen in de zakenrelatie is iets wat zich moet opbouwen. De manier waarop is hier en daar verschillend. Respondent 19 geeft zo aan dat het uitvoeren van een taak voor een zakenpartner, als eerste kennismaking, zelfs kan gebeuren zonder dat er een financiële prestatie tegenover staat. Het aantonen aan de zakenpartner dat de service kan worden geleverd, geeft immers aan dat men de andere partij kan vertrouwen. Andere respondenten gaven dan weer aan dat vertrouwen ook simpelweg kan worden gewonnen door afspraken na te komen.

Respondent 12 vroeg zich echter af of er wel vertrouwen is in het zakendoen met Zuid-Afrika. Hiervoor haalde hij verschillende problemen aan die nu heersen in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Problemen als politieke instabiliteit en de heersende corruptie werden door hem aangehaald. Die corruptie maakt volgens respondent 1 deel uit van dat vertrouwen. Bij het bedrijf van respondent 13a geldt dan weer het gebruik dat er een maximaal bedrag is van cadeau dat aan een bepaalde klant mag worden geschonken. Corruptie en ook de politieke situatie zijn twee onderwerpen die verder in dit hoofdstuk onder de titel "Problemen" terug te vinden zijn.

Evolutie

Doorheen de interviews werd er bevestigd of de respondenten een bepaalde evolutie zagen in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Dit leverde zeer uiteenlopende antwoorden op. Waar respondent 5 zag dat het racisme zou zijn verdwenen, is dit volgens respondent 2 dan weer helemaal niet. Wat wel aan bod kwam, is de invloed van de verschillende culturen waarmee men in Zuid-Afrika in contact komt. Door het zakendoen, zouden de Zuid-Afrikaanse zakenmensen veel opsteken van de zakenpartners uit het buitenland. Een ander positieve evolutie kwam aan bod in het interview met respondent 11. Zij zag de deelname in het onderwijs door alle bevolkingsgroepen toenemen.

Onderhandelen

Meerdere respondenten hebben reeds onderhandelingen gevoerd met Zuid-Afrikaanse zakenmensen. Hoe hebben deze respondenten die onderhandelingen reeds ervaren? Er werd al aangegeven dat er volgens respondent 11 een verschil is in het onderhandelen tussen de Zuid-Afrikanen met Engelse

roots en die met Nederlandse roots. Laatstgenoemden zouden moeilijkere onderhandelaars zijn. Andere respondenten hadden uiteenlopende ervaringen gehad in het onderhandelen met de lokale zakenmensen. Sommigen vonden de onderhandelingen vlot verlopen, vonden de zakenpersonen zeer moderaat. Anderen, zoals respondent 13a, vonden dan weer dat de onderhandelingen heel hard verliepen. Als keerzijde van de medaille geldt dat na de onderhandelingen men wat stoom moet kunnen afblazen.

Niet zelden werd de wisselkoers aangehaald als een mogelijk probleem voor de onderhandelingen. Respondent 18 zag dit bijvoorbeeld als een probleem. De wisselkoers zal verderop nog aan bod komen onder de titel "Problemen".

Religie

Ook het aspect van religie werd besproken in de interviews. De respondenten zagen religie geen rol spelen in het zakendoen. Wereldwijd, naar de mening van respondent 1, speelt religie een kleinere rol in het zakendoen. Toch gaven respondenten aan dat religie een prominentere plaats inneemt in het leven van de Zuid-Afrikanen. In de maatschappij speelt religie een zeer grote rol. Zo zouden de lokale mensen op zondag meer naar de kerk gaan. Respondent 7 was één van de zakenpersonen die religie ook bij het zakendoen betrokken zag, toen er een gebed werd gedaan voor het dineren met een zakenpartner. Deelname aan het gebed wordt geapprecieerd door de Zuid-Afrikanen. Hoewel religie in de Zuid-Afrikaanse maatschappij dus wel belangrijker lijkt dan in de Belgische, speelt dit een kleinere rol in het zakendoen. Of het überhaupt een invloed heeft op het zakendoen, wordt door respondent 4 in vraag gesteld.

Blijft dan nog de vraag welke godsdienst er het meeste voorkomt in Zuid-Afrika. Respondent 19 gaf aan dat het christendom redelijk veel aanhangers kent in Zuid-Afrika. Uit de ervaring van respondent 11 is dan weer het idee dat het hoofdzakelijk om protestanten gaat.

4.2.2 Problemen

Doorheen de jaren zijn de respondenten op verschillende problemen gebotst in het zakendoen met Zuid-Afrika. In dit deel zullen de belangrijkste problemen worden opgesomd en ook worden besproken. Voor sommige van deze problemen vonden de respondenten reeds een oplossing. Deze oplossingen zijn te vinden in het gelijknamige deel binnen dit hoofdstuk.

4.2.2.1 Apartheid

Historisch gezien dient de focus te worden gelegd op de problemen ten gevolge van de apartheid. Het systeem zorgt, hoewel het al jaren niet meer in voege is, vandaag nog altijd voor de nodige problemen. Apartheid, het systeem dat decennia lang niet-blanke Zuid-Afrikanen benadeelde, zorgt tot op de dag van vandaag voor bepaalde frustraties. Het zorgt vooreerst nog steeds, volgens respondent 13a, voor een verschil tussen de blanke en de zwarte Zuid-Afrikanen. Een soort van haat tussen de twee, volgens respondent 19, die gelukkig niet door elke Zuid-Afrikaan wordt gedeeld. Men zou vinden dat de armoede van bepaalde bevolkingsgroepen te wijten is aan de apartheid. Niet-blanken moesten werken aan het minimumloon. Het leidt er onder andere toe dat men vindt dat de landbouwgrond moet worden herverdeeld. Dit idee wordt door wel wat respondenten als logisch beschouwd, omdat deze landbouwgrond nog voornamelijk in handen is van de blanke bevolking, terwijl de bevolking met andere huidskleuren veel groter is. Het enige probleem dat de meeste respondenten erin zien, is dat deze herverdeling volgens bepaalde Zuid-Afrikanen moet gebeuren op basis van onteigeningen zonder compensatie. In het deel rond *BEE* zal dit probleem nog aan bod komen.

4.2.2.2 *Black Economic Empowerment*

Omschrijving

In de grote meerderheid van de interviews werd *BEE* aangehaald als een probleem in het zakendoen met Zuid-Afrika. Echter, hoe werkt het systeem volgens de respondenten?

Volgens het systeem krijgt een bedrijf dat zakendoet in Zuid-Afrika een score, die varieert van 1 tot 7. 1 is de hoogste en beste score, 7 de slechtste. Deze score wordt behaald aan de hand van een aantal criteria. Een bedrijf krijgt punten op basis van het aantal niet-blanken, vrouwen en blanke mannen die werkzaam zijn in het bedrijf, waarbij de positie in het bedrijf ook een belangrijke rol speelt. Volgens respondent 19 zijn vrouwelijke werknemers positiever voor de score, zorgen ze voor dubbele punten. Vroeger werd ook gekeken naar de score die leveranciers en klanten hadden, maar of dit nog van tel is, was niet af te leiden uit de interviews. Het systeem is ingevoerd jaren na de apartheid om de niet-blanken te helpen in de zoektocht naar jobs en in het zakendoen. De quotatie doet er vooral toe wanneer er met de overheid wordt gewerkt. Om een overheidsopdracht te mogen uitvoeren, beschikt men best over score één. Wanneer men een bedrijf begint, start men op niveau vier. De quotatie is van tel vanaf wanneer er een bepaalde omzet wordt gedraaid binnen het bedrijf.

Visie van de respondenten

Zoals hierboven reeds vermeld, zien veel respondenten *BEE* als een probleem in het zakendoen met Zuid-Afrika. Toch begrijpen de respondenten de ideologie achter het systeem. Respondent 5 vond zo bijvoorbeeld dat het begrijpelijk was dat het systeem nodig was in de laatste 25 jaren. Of het nu nog nuttig is, daar heeft hij zijn bedenkingen bij.

Andere respondenten vonden dat de implementatie van het *BEE*-systeem dan weer te snel is gegaan. Het werd ingevoerd op het moment dat er, volgens de respondenten, nog een tekort was aan educatie bij de niet-blanke Zuid-Afrikanen. Deze kwamen dus op posities waarvoor ze niet gestudeerd hadden en ook de ervaring niet hadden, volgens respondent 4. Dat zorgde ervoor dat die mensen hun job niet naar behoren konden uitvoeren en de verkeerde keuzes maakten. Zulke situaties maken het voor de respondenten logischerwijze wel wat moeilijker om zaken te doen.

Een variatie aan oplossingen om te voldoen aan *BEE* ontstond. Veel bedrijven botsten immers op het gebrek aan competentie van de niet-blanke Zuid-Afrikanen. Zo kwam het wel vaker voor dat bedrijven bepaalde mensen op hoge posities gingen zetten, die ze nadien makkelijk konden ompraten. Dit had respondent 3 ervaren. Zo een mensen beschikten niet echt over de kwaliteiten om hun werk uit te voeren. Wat een andere oplossing was, voor lokale bedrijven, is dat ze in zee gingen met een “stille” partner. In dat geval kozen ze een partner die eigenlijk niets deed in het bedrijf, om toch maar te voldoen aan de *BEE*-standaarden. Dit fenomeen is gekend onder de naam *fronting* en wordt niet geaccepteerd door de Zuid-Afrikaanse overheid. Ze vinden, volgens respondent 16, immers dat de persoon in kwestie niets wordt bijgeleerd. Het leidt in het dagelijkse bedrijfsleven in Zuid-Afrika volgens de respondenten tot problemen. Zo zijn er zwarte Zuid-Afrikanen die volgens de respondenten durven te profiteren van hun status. Ze zouden minder hard werken. Voor de Vlaamse bedrijven die er aanwezig zijn, wordt het zakendoen moeilijker. Respondent 5 vreest zo bijvoorbeeld dat er in de toekomst geen zaken meer zal kunnen worden gedaan met de partner, omwille van *BEE*.

Meerdere respondenten bekeken het systeem als zijnde “omgekeerde discriminatie”. Respondent 5 zag het als een verandering van het discrimineren van niet-blanken naar het discrimineren van blanken. Dit houdt volgens hem de omgekeerde apartheid in. Blanke Zuid-Afrikanen lijken het, door het systeem, ook veel moeilijker te hebben om werk te vinden. Respondent 21, wiens dochter op zoek is naar een job in Zuid-Afrika, ziet dat probleem maar al te duidelijk. Op universiteiten zouden er volgens respondent 16 andere standaarden gelden voor de verschillende bevolkingsgroepen. Zwarte Zuid-Afrikanen zouden een lager percentage moeten halen om geslaagd te zijn, dan blanke.

Onteigeningen

De landonteigeningen van blanke boeren is een fenomeen dat al lange tijd bezig is. Het fenomeen wordt ook mogelijk gemaakt vanuit de wetgeving. De blanke boeren kennen volgens meerdere respondenten een zeer moeilijke periode in het land. Waar landonteigeningen één ding zijn, soms zonder compensatie, komen inbraken en moorden van deze zwarte boeren ook voor. De boeren zouden worden overvallen op de dag dat ze de lonen zouden uitbetalen, iets wat volgens verschillende respondenten op vrijdag gebeurt. Hierdoor zou er volgens deze respondenten een grote solidariteit bestaan onder de blanke boeren. Ze proberen zich ook zo goed mogelijk te beschermen. Respondent 20 gaf zo bijvoorbeeld aan dat de persoon waarmee wordt samengewerkt in Zuid-Afrika steeds een revolver op zak heeft ter bescherming. Niet zelden worden er ook privé bewakingsfirma's ingehuurd.

4.2.2.3 Politieke instabiliteit

De politiek is een volgend punt waar de respondenten met de nodige bezorgdheid tegenaan kijken. De vorige president, Jacob Zuma, trad af in februari 2018. Er hing een zweem van corruptie rond hem, volgens de respondenten. Meerdere respondenten vragen zich ook af of de nieuwe president Cyril Ramaphosa, tevens de nieuwe voorzitter van het ANC, de nodige veranderingen zal kunnen doorvoeren.

Naast de corruptie, die er binnen het ANC zou heersen volgens verschillende respondenten, is er nog een andere partij die de nodige angst zaait. Dit is de partij rond de figuur Julius Malema, een persoon die zich van het ANC heeft afgescheurd. Zijn partij is die van de *Economic Freedom Fighters* (hierna: EFF). Hij zou een extreemlinks discours voeren, rond de "kill die boer"-actie. Zijn idee, rond het vermoorden van boeren, zou hij via de media verspreiden. Over de grootte van de partij verschillen de meningen van de respondenten, gaande van een kleine partij, tot een partij met 10 à 15% van de stemmen, tot een partij met 17% stemmen. Waar ze het wel over eens zijn is de angst die heerst met betrekking tot deze partij. Vele respondenten, zoals respondent 19, houden de situatie nauwgezet in de gaten, hopen dat de partij niet te groot wordt. Zowel hij als respondent 15 bekijken de opties om hun zaak naar het buitenland te verhuizen. Dat ze ongerust zijn, mag dus wel gesteld worden. Respondent 16 vindt de politieke instabiliteit dan weer zodanig aanwezig dat hij zich afvraagt of hij, moest hij nu de kans krijgen om te investeren in Zuid-Afrika, het wel zou doen. Andere respondenten raden aan om de politieke situatie zeker in de gaten te houden, alvorens te investeren.

4.2.2.4 Corruptie

Aansluitend op het thema van de politieke instabiliteit, hoort het thema rond corruptie. Het is een problematiek die zeer veel respondenten bezighoudt. Zoals hierboven reeds vermeld, zijn meerdere respondenten overtuigd van de corruptie binnen de politiek. Zo ook respondent 4, die in contact kwam met de overheid. Hij gaf zelfs aan dat een nieuwe vragenronde rond het hele corruptie-gebeuren op zijn plaats is. Binnen het bedrijfsleven blijkt corruptie ook een rol te spelen. Respondent 1 zag zo bijvoorbeeld dat hij in zijn periode in Zuid-Afrika wel eens in de richting van omkoping werd geduwd. Geld onder tafel is schering en inslag. Hij gaf aan dat, opgegroeid te zijn zonder het corruptie-gebeuren, het een pil om te slikken is. Corruptie is volgens hem georganiseerd op elk niveau. Respondent 13a kreeg het aanbod om, via het schenken van wat geld, de audit iets vlotter te laten verlopen. Respondent 19 ziet die corruptie ook. Hij verklaarde dat Zuid-Afrikanen wel genieten van omkoperij. Die corruptie is volgens respondent 21 iets wat groter is geworden de laatste jaren. Respondent 16 sprak het woord corruptie niet uit, maar sprak wel over oneerlijke handel. Hij, werkend in de diamantsector, werd ermee geconfronteerd. Soms wist hij dat hij het hoogste bod had op een veiling, maar kon hij de steen in kwestie toch niet kopen. De respondenten gaven aan niet deel te nemen aan de corruptie. Het is een straatje zonder einde, volgens respondent 16, waarbij men geen winst kan boeken.

Niet alleen in het bedrijfsleven werden de respondenten geconfronteerd met omkoping, maar ook in persoonlijke bezoeken aan Zuid-Afrika. Indien ze tegengehouden worden door de lokale politie, onder

beschuldiging van te snel te hebben gereden, weten ze dat de problemen kunnen verdwijnen door een bepaald bedrag in het rijbewijs te steken, wanneer het wordt afgegeven. De boete gaat niet naar vaders staat, maar naar de politieagent.

4.2.2.5 *Bureaucratie*

Een volgend probleem waar de Vlaamse respondenten mee te kampen hadden in het zakendoen met Zuid-Afrika, is de bureaucratie. Deze bureaucratie was aanwezig op twee verschillende manieren.

De eerste manier van bureaucratie zag respondent 1 in het gebruik dat Zuid-Afrikaanse bedrijven wel eens drie of vier personen nodig hebben om een meeting te houden. Het nodig hebben van één of twee personen extra is een gebruik dat ook andere respondenten zagen. De lagere lonen kwam hier en daar aan bod als mogelijke verklaring.

De papierwinkel, stempel, red tape, ... zijn een aantal benamingen voor de frustraties van de Vlaamse respondenten bij het zakendoen in Zuid-Afrika. Respondent 3 zag het stempel-belang, zijnde een stempel op zoveel mogelijk documenten, aanwezig in het land. Meerdere malen hetzelfde document indienen om het toch maar bij alle diensten te krijgen, is dan weer de ervaring van respondent 16. Het zorgt ervoor dat alles net wat trager verloopt. Soms blijven papieren ook maanden liggen, waardoor het kan zijn dat na verloop van die maanden er weer een nieuw document wordt verwacht. Dat leidt tot ergernis voor respondent 20. De veranderende politiek zorgt er volgens respondent 9 voor dat de benodigde documenten veranderen. Het is, zoals respondent 7 het verwoorde, voer voor ergernissen.

4.2.2.6 *Wisselkoers*

De waarde van de Zuid-Afrikaanse Rand durft al eens te fluctueren. De laatste jaren is deze, volgens de respondenten, duidelijk in waarde gedaald. Hiermee hebben respondenten ook wel problemen in het zakendoen met Zuid-Afrika. Respondent 15 zag de waarde van de Rand dalen wanneer voormalig president Zuma een statement deed. Door de fluctuaties van de wisselkoers is het al gebeurd dat de respondenten verlies maken. Het vormt voor vele een heikel punt en een absoluut vraagteken.

4.2.2.7 *Andere*

De respondenten werden verder ook nog getroffen met andere problemen. Aangezien deze nogal uiteenlopend zijn, worden ze hier vermeld.

Verschillende respondenten uit de wijnsector gaven aan dat de klimaatsveranderingen het moeilijker maken. Het zorgt voor een druk op de prijszetting. Zij zagen de consumptie van water, voor allerlei doeleinden, beperkt tot, volgens respondent 18, 50 liter water per dag, per persoon in bepaalde regio's. Water wordt een schaars goed en dat maakt het in hun sector ook wat moeilijker naar de toekomst toe.

Respondent 6 zag dat de Zuid-Afrikaanse werknemers hun verplichtingen niet nakwamen. Simpelweg niet komen werken, is er volgens hem schering en inslag. Het maakt het voor het bedrijf heel wat moeilijker om in het land te werken. Die verplichtingen niet nakomen, gebeurt ook bij andere respondenten. Sommige dingen verlopen trager en soms willen ze per se het order binnenhalen, hoewel het voor hen niet mogelijk is om dat in de afgesproken termijn uit te voeren. Dat zag respondent 11 het gebeuren. Volgens respondent 21 ligt de *urgency* dan weer heel wat lager in Zuid-Afrika dan in Europa.

Een problematiek die ook aan bod kwam in de interviews, is die van de armoede. Deze armoede is er omwille van verschillende factoren, volgens de respondenten. Een eerste factor is dat een groot deel van de bevolking geen werk heeft. Dit leidt vaak tot inbraken, volgens respondenten 13a, b en 20. Deze armoede wordt nog aangescherpt, volgens respondenten, door de illegale migratie die er is. Uit landen

als Zimbabwe en Mozambique zouden migranten komen, die zeer goedkope handenarbeid verrichten in Zuid-Afrika om toch iets te verdienen. Dat zag ook respondent 14.

4.2.3 Relatie met Vlaamse bedrijfscultuur

Aangezien het onderzoek toegespitst is op de relatie van Vlaamse bedrijven in het zakendoen met Zuid-Afrika, werden bij de interviews ook vragen gesteld met betrekking tot de Vlaamse bedrijfscultuur. In wat volgt, is een omschrijving te vinden van de Vlaamse bedrijfscultuur, de verschillen met de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur en gelijkenissen, die Vlaamse ondernemers helpen in het zakendoen met Zuid-Afrika.

4.2.3.1 Vlaamse bedrijfscultuur

Omschrijving

Een eerste kenmerk van de Vlaamse bedrijfscultuur is dat van het hard werken. Volgens meerdere respondenten is de Vlaamse bedrijfscultuur er één van noeste arbeid. Respondent 7 beschreef het als: "Wij werken graag veel." De andere respondenten sluiten zich ook aan bij dat idee. Bij het interview met respondent 2 werd duidelijk dat hij de bedrijfscultuur zag als één waar mensen een extra stap durven te zetten. Respondent 8 vindt dit kenmerk dan weer de grote sterkte van de bedrijfscultuur. Bij respondent 9 heerst het gevoel dat Vlamingen zeer *rush rush* werken. Alles moet gebeuren, zo snel mogelijk. Respondent 5 gaf aan dat naast het hard werken, de verantwoordelijkheid opnemen ook een deel van de Vlaamse bedrijfscultuur is.

Aansluitend op dit kenmerk volgen twee andere aspecten van de Vlaamse bedrijfscultuur, volgens de respondenten. Een eerste is dat van de service. Volgens respondent 19 is die fenomenaal. Alles gebeurt snel. Die service is ook iets wat de Vlaming onderscheidt van andere bedrijfsculturen, zo blijkt. Respondent 3 zag dat ook zo. De service die Vlaamse bedrijven leveren, is er één die niet overal ter wereld geboden wordt. De service na verkoop bijvoorbeeld. Buitenlandse zakenmensen voelen dit ook zo aan. Ze zouden weten dat ze steeds op de Vlaamse zakenpartner kunnen rekenen.

Kwaliteit is het tweede aspect. Vlamingen zijn bereid om nog net iets meer te betalen voor kwaliteit. Dat is alleszins de bevinding van respondent 7. De kwaliteit van de service zou dan ook weer voortreffelijk zijn. De Vlaamse ondernemer zou de kwaliteit van de diensten van primordiaal belang achten.

Een volgend kenmerk van de Vlaamse bedrijfscultuur betreft de flexibiliteit die de ondernemers zouden tonen. De flexibiliteit om zich bijvoorbeeld aan te passen aan verschillende culturen. Respondent 13a zei zelfs dat hij weinig volk kent dat zich zo snel aanpast aan andere culturen als de Vlaming. Het zorgt voor een voordeel waarover de Vlaamse ondernemers beschikken. Volgens respondent 2 zorgt de flexibiliteit er ook voor dat Vlaamse ondernemers overal welkom zijn. Respondenten 5 en 14 stellen zich echter vragen bij het idee dat Vlamingen zich zeer snel aanpassen aan andere culturen. Zo zei respondent 5 dat Vlamingen vooral denken dat ze zich makkelijk aanpassen aan andere culturen. Hij betwijfelt echter of andere culturen dat ook zo zien. Respondent 14 vindt dan weer dat de Vlaming zich zal aanpassen indien hij ertoe wordt aangezet. Vanuit zichzelf zich aanpassen, is een ander paar mouwen. De flexibiliteit toont zich ook in het openstaan voor die andere culturen en ideeën. Dat vertaalt zich ook in het belang van de export voor de Vlaamse ondernemer. De bedrijven weten dat export vaak een optie is en proberen die ook te benutten. Aanpassen aan de lokale noden, is dus een hulpmiddel. Volgens respondent 16 is de manier waarop Vlaamse ondernemers hun zaken voeren in het buitenland, zijnde met de nodige diplomatieke correctheid, positief. In onderhandelingen kan men volgens hem immers niet altijd even direct zijn.

Ook de bescheidenheid is volgens de respondenten een deel van de Vlaamse bedrijfscultuur. Indien er personen uit andere landen bij zijn, gedragen Vlamingen zich volgens respondent 20 net iets meer gereserveerd. Respondent 15 ziet de bescheidenheid terug in het feit dat de Vlaamse ondernemers

niet opscheppen. Daar speelt volgens hem ook de eerlijkheid van de Vlamingen een rol. Een Vlaming zou het product aan de juiste prijs verkopen, naar de marktwaarde, waar niet-Vlamingen meer zouden durven te vragen. Eerlijkheid is één ding, maar volgens andere respondenten zijn Vlamingen soms te bescheiden. Waar de Vlaamse ondernemer in uitblinkt, volgens de respondenten, is het leveren van kwaliteit en in de kennis van het product, schiet hij zichzelf in de voet in het marketing-gebeuren.

Volgens sommige van de respondenten geldt de hiërarchie in de Vlaamse bedrijfscultuur minder dan in andere landen. Volgens respondent 5 mag in een Vlaams bedrijf een werknemer zijn zegje doen indien hij het niet eens is met een beslissing, zolang hij maar een alternatief zelf kan bieden. Respondenten 13a en b zien een opendeurpolicy gelden bij hun bedrijf. Eerstgenoemde respondent verklaart echter dat landen waar hiërarchie belangrijk is, dat die landen problemen kunnen hebben met dit deel van de Vlaamse bedrijfscultuur.

Het nakomen van gemaakte afspraken is een kenmerk dat door verschillende respondenten werd benoemd. Afspraken zijn afspraken volgens verschillende respondenten en worden ook gerespecteerd. Respondent 11 zag dat de Zuid-Afrikaanse zakenrelaties het op tijd betalen, ook deel van het respecteren van afspraken, zeer apprecieerden. Het maakt hun werk immers ook wat makkelijker.

Sommige respondenten zagen ook een mogelijk minpunt in de Vlaamse bedrijfscultuur, namelijk de behoudsgezindheid. Dit vertaalt zich in twee mogelijkheden. De eerste is de behoudsgezindheid in het bedrijfsleven. Veranderingen in het management liggen blijkbaar gevoelig bij Vlaamse bedrijven. Het doorvoeren verloopt met de nodige moeilijkheden. Het tweede aspect van behoudsgezindheid is te zien in de voorkeuren van de klanten, zo blijkt. Er werden meerdere interviews gevoerd met Vlaamse invoerders van Zuid-Afrikaanse wijnen. Zij botsten hier en daar al eens op de behoudsgezindheid in oorsprong van de wijn. Franse wijnen zouden het beter doen, procentueel in de verkopen gezien. Respondent 8 ziet dat zeker en hoopt dat dit in de toekomst kan veranderen.

Evaluatie

De Vlaamse bedrijfscultuur is er één die door de meerderheid van de respondenten werd beschreven als zijnde positief voor het zakendoen. Respondent 4 ziet de positieve zaken van de bedrijfscultuur als een goede basis om zaken te doen. Respondent 2 ziet ook dat Vlamingen overal in de wereld welkom zijn, zoals hierboven reeds vermeld. Het feit dat er geen groot ego of nationalisme mee gemoeid gaat, legt de Vlaamse ondernemer ook geen windeieren. Toch werden hierboven enkele mogelijke mindere kanten aangehaald van de Vlaamse bedrijfscultuur, zoals de overdreven bescheidenheid en de behoudsgezindheid. Over het algemeen lijken de buitenlandse zakenpersonen met wie de Vlaamse respondenten reeds zaken deden tevreden over de Vlaamse bedrijfscultuur en de kenmerken ervan.

4.2.4 Verschillen

Nu zowel de Zuid-Afrikaanse als de Vlaamse bedrijfscultuur beschreven zijn, kan er een blik geworpen worden op de verschillen tussen de twee. De respondenten zagen meerdere verschillen.

Het eerste verschil is terug te vinden in de hiërarchie. Binnen het onderzoek werd al gesproken over de hiërarchie en het feit dat die in de Vlaamse bedrijfscultuur minder aanwezig is. In de Zuid-Afrikaanse lijkt het zeer aanwezig te zijn. Respondent 2 ziet er een duidelijk verschil in. Waar in Vlaanderen mensen beslissingen uit zichzelf kunnen nemen, ligt de beslissingsbevoegdheid in Zuid-Afrika vaak bij de grote baas. Ook respondent 4 zag het als een verschil. In Vlaanderen kan de rechtstreekse baas worden overgeslagen in geval van een vraag en kan men zich richten tot iemand op een hoger niveau in het management. Dit zonder dat er achteraf problemen moeten van komen. Dat is in de Zuid-Afrikaanse bedrijven wel wat moeilijker. Ook bestaat er volgens deze respondent een zeker aanzien tegenover de oudere generatie in Zuid-Afrika. In zijn studeerperiode werd hij met die hiërarchie geconfronteerd.

Vervolgens schijnt er een verschil te zijn in het hele bureaucratische gebeuren. Dit kwam al aan bod in het deel rond de problemen. Respondent 16 vindt papier niet zaligmakend, maar ziet toch dat het belangrijk is in Zuid-Afrika. De opvolging van deze papieren zorgt wel voor de nodige problemen. Verder werd ook gesteld dat, waar in Vlaanderen controles gebeuren op basis van de wet, deze controles in Zuid-Afrika net wat losser van die wet gebeuren. Zowel respondent 15 als 16 zien dat de regels net wat buigbaarder zijn in Zuid-Afrika. Persoonlijk contact en vriendelijk zijn, kan volgens respondent 16 al veel verhelpen. Bureaucratie als eerste reden voor het tragere tempo om iets gedaan te krijgen in Zuid-Afrika, maar verschillende respondenten zagen ook een verschil in werktempo. Vlamingen zouden harder werken. Andere redenen voor het tragere werken zouden het gebrek aan organisatie, scholing, orde, structuur en discipline zijn.

Het belang van sociaal contact in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur werd reeds aangehaald in dit onderzoek. Ook dit vormt een verschil met de Vlaamse. In Zuid-Afrika wordt net iets meer, volgens de respondenten, van de business op een informele manier gevoerd. Respondent 14 stelde zo dat het voor Zuid-Afrikanen belangrijk is van eerst de mensen persoonlijk te leren kennen, alvorens echt zaken te doen. In Vlaanderen zou, volgens respondent 19, meer de focus worden gelegd op het uitvoeren van het werk, dan op het sociale gegeven. Die focus verschilt volgens hem danig van die in Zuid-Afrika. Hoewel het belang van sociaal contact niet genoeg onderstreept kan worden, wordt wel gesteld dat de Zuid-Afrikanen bij het zakendoen iets directer zijn dan de Vlamingen. Volgens verschillende respondenten zou hun manier van communiceren meer aansluiten bij de Nederlandse manier, dan bij de Vlaamse. Waar de Vlaamse bedrijfscommunicatie er één is die zou worden gekenmerkt door het gebruik maken van bochten en heel diplomatisch te werk te gaan, zoals respondent 16 aanhaalde, gaat de Zuid-Afrikaanse zakenpersoon net iets meer recht op zijn doel af. Dat is ook het idee van respondent 2.

Andere verschillen die werden opgesomd door de respondenten, waren:

- de loonspreid, die veel hoger zou zijn in Zuid-Afrika dan in Vlaanderen;
- de ethiek in het zakendoen, die hoger zou liggen in Vlaanderen. In Zuid-Afrika zou men net iets opportunistischer te werk gaan;
- de kwaliteit, die hoger zou liggen in Vlaanderen;
- het aanwezige racisme in Zuid-Afrika.

4.2.4.1 Link Vlaanderen – Zuid-Afrika

Doorheen de interviews viel echter ook op dat er verschillende aspecten zijn die het zakendoen van Vlaamse ondernemers met Zuid-Afrika makkelijker maken. De belangrijkste ervan worden hieronder opgesomd.

Meerdere respondenten gaven aan dat het Afrikaans, een taal die volgens verschillende de nodige gelijkenissen vertoont met het Nederlands, helpt bij het zakendoen. Zowel respondent 5 als 6 gaven aan dat kennis van het Afrikaans een voordeel is om zaken te doen in Zuid-Afrika. Andere respondenten gaven aan dat het Afrikaans een taal is die men snel machtig genoeg is om te kunnen gebruiken. Dat was althans de ervaring van respondent 7. Zoals al een paar keer werd benadrukt in dit onderzoek, speelt het informele, sociale aspect van het zakendoen een belangrijke rol. Respondent 12 ervaart dan ook dat het Afrikaans kunnen spreken, alvorens een meeting begint, het allemaal wat makkelijker laat verlopen. Het zorgt voor een connectie. Bij respondent 19 viel het op dat het op hetzelfde niveau kunnen spreken met de partner, het zakendoen ook veel makkelijker kan maken. Tegen klanten, dan wel leveranciers, zorgt het voor een klik. Indien het Afrikaans spreken niet mogelijk is, is het Engels ook een veilige optie in Zuid-Afrika.

Taal is een eerste zaak, maar de gemeenschappelijke geschiedenis helpt het zakendoen ook. De blanke Zuid-Afrikanen zijn, volgens de respondenten, afkomstig van Europa. Zij zouden het dan ook

fijn vinden om met Europeanen in contact te komen. Cultureel delen de Vlaamse zakenpersonen dus wel wat met de Zuid-Afrikaanse.

In de ervaring van de respondenten zien Zuid-Afrikaanse zakenmensen Vlaamse bedrijven graag komen. Volgens een aantal geldt nog een zeker aanzien tegenover Vlaamse, Europese bedrijven. Dit aanzien komt ook wellicht uit een aantal van de positieve kenmerken waarvoor de Vlaamse bedrijfscultuur bekend staat. Eerlijkheid, flexibiliteit, service bieden, afspraken nakomen en integriteit zijn maar enkele van de positieve waarden. Vlaamse bedrijven proberen vaak ook om lange termijn-relaties op te zetten in Zuid-Afrika, wat wel wordt geapprecieerd. Respondent 7 sprak verder ook van het respecteren van de lokale mensen.

Ook van de Zuid-Afrikaanse kant zijn er zaken die het zakendoen vergemakkelijken. De Zuid-Afrikaanse zakenpersonen worden volgens de respondenten gekenmerkt als gastvrij. Indien Vlamingen naar Zuid-Afrika trekken, krijgen ze van de gastheer de nodige luxe aangeboden. Respondent 11 merkt ook dat de Zuid-Afrikaanse zakenpersonen daar graag het huiselijke bij betrekken. Verder zouden de Zuid-Afrikanen ook zeer behulpzaam zijn. Helpen op een beurs, zoals dat bij respondent 7 het geval is, zou zonder problemen gebeuren.

4.2.5 Omgaan met culturele verschillen

Het onderzoek wordt gevoerd rond de vraag “Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika?”. In wat volgt, zal aandacht worden besteed aan deze vraag. Eerst zal worden gekeken hoe de Vlaamse ondernemers omgingen met de culturele verschillen, vervolgens welke aanbevelingen ze zouden doen aan andere Vlaamse ondernemers en wat ze zeker zouden afraden. Hierop aansluitend een antwoord op de vraag of ze toekomst zien in Zuid-Afrika, met betrekking tot het zakendoen. Het laatste deel gaat rond de vraag of Vlaamse ondernemers het zakendoen met Zuid-Afrika zouden aanraden aan andere Vlaamse bedrijven.

4.2.5.1 Oplossingen voor de culturele verschillen

Meerdere Vlaamse bedrijven maken gebruik van een (exclusieve) distributeur, partner of agent om zaken te doen in Zuid-Afrika. Voor de respondenten is het belangrijk dat de persoon waarmee ze in zee gaan, betrouwbaar is. Hoewel er verschillen zijn in wat de drie soorten zakenpartners exact doen, komt hun respectievelijk voordeel wel op hetzelfde neer, volgens de respondenten. De persoon in kwestie moet voor de vertegenwoordiging zorgen op de Zuid-Afrikaanse markt. Zijn aanwezigheid dient om deuren naar klanten en leveranciers te openen. Voor respondent 2 is de distributeur van goudwaarde. Volgens respondent 1 staat een agent, dan wel een distributeur, in voor het sociale contact. Hij gaf ook al aan hoe belangrijk dit sociale contact is in het zakendoen met Zuid-Afrika. Zo een persoon is volgens hem dan ook van cruciaal belang. Een distributeur wordt ook gecontracteerd om die aanpassing aan de lokale markt mogelijk te maken. Eén keer per maand in Zuid-Afrika zijn, volstaat niet om in de eerste tien jaren veel te verkopen. Vele respondenten werken samen met één van de drie categorieën. Het bedrijf van respondent 6 zit, volgens hem, al de stap verder. Zij openden immers reeds een filiaal in Zuid-Afrika. Volgens hem is dat ook een moeilijkere stap.

Rond die lokale vertegenwoordiging zijn er nog tips volgens respondent 6. De diversiteit van het land indachtig, raadt hij aan om in bepaalde regio's vertegenwoordigers te gebruiken van andere huidskleuren. Waar het volgens hem belangrijk is om in de regio rond Johannesburg een blanke vertegenwoordiger te hebben, kan het in Kaapstad aangeraden zijn om te werken met een “coloured” vertegenwoordiger. Respondent 13a merkt ook dat het in de landbouwsector aangeraden is om met blanke vertegenwoordigers te werken. Het begrijpen van de complexiteit en respect voor de diversiteit van het land, lijkt dus absoluut geen slechte piste volgens de respondenten.

Hierboven staat al een belangrijke omgangsmanier beschreven die de Vlaamse respondenten toepassen. Ze proberen zich aan te passen aan de lokale cultuur om er zo goed mogelijk in te kunnen werken. Openstaan voor een andere cultuur is dus een centraal thema. Het belang van sociaal contact is één zaak. Volgens respondent 6 is het belang van golfen voor het zakendoen niet te onderschatten. Dit geldt als deel van het belang van het informele aspect van het zakendoen. Bij respondent 15 geldt het principe van geen politiek, noch religie op het kantoor. Dat zou alleen maar tot problemen kunnen leiden. Respondent 14 draait het idee van de aanpassing aan de lokale cultuur om. Hij stelt dat de lokale noden ook moeten worden aangepast aan die van het bedrijf. Hiermee bedoelt hij dat hij de lokale werknemers zover moet kunnen krijgen dat ze goed kunnen functioneren binnen het bedrijf. Een ander voorbeeld is volgens hem het toepassen van het woord “vertrouwen”. Volgens hem kan elke controle vermeden worden, door het woord toe te passen. De bedrijfscultuur die zijn bedrijf gebruikt is er één van *best of practice*, aldus geen typisch Vlaamse of een Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.

Zo een vertegenwoordiger wordt aangestuurd vanuit de hoofdzetel. Respondent 20 merkte dat de vertegenwoordigers van zijn bedrijf in Zuid-Afrika aanbiedingen kregen om via bepaalde betalingen het werk iets vlotter te laten gaan. Dat wil men in Vlaanderen uiteraard niet. Het belang van een betrouwbare vertegenwoordiger kan dus niet worden onderschat. Heel deze anekdote sluit aan bij een andere manier waarop Vlaamse ondernemers omgaan met de culturele verschillen, zijnde in dit geval de corruptie. Respondent 4 geeft aan dat men er zo ver mogelijk van moet wegblijven. Schandalen met betrekking tot corruptie doen alleen maar slecht aan het imago van het bedrijf. Ook bij respondenten 13a en b geldt er een *zero-tolerance* tegenover corruptie. Respondent 15 ziet corruptie ook als geen winstmakende business, hij raadt het ten stelligste af.

De onderhandelingen van een contract zijn volgens meerdere respondenten ook zeer belangrijk. Respondent 1 wijst op het belang van een contract zodat het zou worden nagekomen en ook respondent 5 ziet het zo. Alleen als het op papier staat, is de deal rond. Dit sluit aan op bevindingen van de respondenten, waar ze de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zien als een meer opportunistische. Deze contracten dienen ook om later problemen te voorkomen. Goede afspraken die het zakendoen ook eenvoudiger moeten laten verlopen. Respondent 9 zag een gebrek aan afspraken en botst hier ook vaak op. Minder formeel dan een contract, maar toch zeer belangrijk, is volgens respondent 14 de tijd besteden aan het begrijpen van elkaar. Weten wat van elkaar verwacht wordt, zodat beiden het kunnen invullen.

Laatste vaak voorkomende omgangsmanier met de culturele verschillen, is die van de controle. Meerdere respondenten zien er het belang van in. Respondent 20 is er één van. In het onderzoek kwam het verschillende werktempo al aan bod. Het aanmanen tot sneller werken, is iets wat aansluit op het belang van controle. Respondent 21 omschrijft het als “op hun kap zitten”. Volgens hem helpt dit hem ook echt. Dit waar respondent 4 denkt dat de Zuid-Afrikaan dit niet in dank zou afnemen.

4.2.5.2 Aanbevelingen

Een aantal van de belangrijkste aanbevelingen door de respondenten zitten reeds vermeld onder de titel “Oplossingen voor culturele verschillen”. De lokale vertegenwoordiging, door het gebruik van een distributeur, agent of lokale partner, is er één van. De respondenten bevelen het ten stelligste aan indien men zaken wilt doen in Zuid-Afrika. Respondent 5 raadt dan weer aan om een Belg aan het hoofd te stellen van een lokale afdeling. Deze zou de *sense of urgency* meer hebben dan een lokale persoon. Hij kan dienen als expat, zoals respondenten 4, 12 en 16. Ze kunnen het zakendoen vergemakkelijken, omdat ze zich kunnen inleven in de lokale cultuur.

Hierop aansluitend gaven meerdere respondenten aan dat het gebruik maken van een insider ook geen slecht idee is. Deze insider kan meer vertellen over de cultuur en de lokale markt. Hij kan de ondernemer in contact brengen met de juiste personen. Verschillende respondenten zagen de BCCSA en zeker FIT als zeer nuttige insiders. Aangezien het contacteren van het FIT vaak werd aangeraden,

werd een interview gehouden met een medewerker ervan. Dit interview werd apart verwerkt, de resultaten ervan zijn later te vinden in het onderzoek.

Een insider kan helpen om het bedrijf vertrouwd te maken met de lokale cultuur. Dit vormt een deel van de voorbereiding, die volgens meerdere respondenten cruciaal is, alvorens zaken te doen in Zuid-Afrika. Vertrouwd maken, het inleven in de andere cultuur, is volgens respondent 7 zeer belangrijk. Weten met wie je te doen hebt, is volgens haar ook een verkoopargument. Volgens respondent 6 bestaat zo een voorbereiding verder uit het kennen van de klanten, van de markt, van het product en bovenal kijken of er potentieel is voor de producten. Op basis van de kennis van de lokale cultuur dient een Vlaams bedrijf, volgens respondent 13a, een *light*-versie te maken van de Vlaamse bedrijfscultuur. Dat is nodig om in Zuid-Afrika ook succesvol te kunnen zijn.

Vorbereiding bestaat verder ook nog uit het afgaan van mogelijke klanten, partners. Dit om met meer zekerheid aan te kunnen kijken tegen het hele zakendoen, vindt respondent 11. Goede afspraken en contracten maken, goed kijken en onderhandelen zijn andere aspecten van zo een voorbereiding. Die contracten zijn volgens respondenten 5 en 15 van cruciaal belang. Prijsstabiliteit is ook belangrijker geworden, volgens respondent 8. Goede afspraken erover, helpen volgens hem.

Rond *BEE* konden de respondenten niet meteen een aanbeveling maken. Verschillende respondenten, zoals respondent 13a, gaven aan dat hun bedrijf niet meegaat in het systeem. Hij vindt dat iemand die kwalitatief voldoet, niet mag worden gediscrimineerd op basis van huidskleur. Voor zijn bedrijf zou dit ook geen problemen mogen uitmaken, aangezien er geen zaken worden gedaan met de overheid. Ook respondent 5 vindt dat het bed waarin men geboren wordt, de kansen niet zou mogen betalen. In de toekomst vreest hij echter dat het moeilijk zal worden om zaken te blijven doen in Zuid-Afrika.

Doorheen het onderzoek werd ook al gesproken over de armoede die heerst in Zuid-Afrika. De respondenten zien het als een oorzaak voor het veiligheidsprobleem in het land. Respondenten 13a, 13b en 20 maken gebruik van beveiliging, omdat ze worden geconfronteerd met inbraken in de lokale filialen. Het veiligheidsprobleem breidt zich ook uit naar het persoonlijke leven van de respondenten, indien ze in Zuid-Afrika zijn. Ze raden aan van realistisch te zijn in hun bezoeken, niet de verkeerde buurten op te zoeken. Respondent 16, jarenlang woonachtig in Zuid-Afrika, raadt eveneens aan om bepaalde cursussen, zoals wat te doen bij een *homejacking*, te volgen. Die leverden hem de nodige gemoedsrust op.

Andere aanbevelingen, die veeleer op individuele basis gebeurden, waren:

- afspraken nakomen,
- lange termijn denken,
- opletten met de munt. Zoveel mogelijk het wisselkoers risico proberen te vermijden,
- transparant zijn,
- de bureaucratie respecteren,
- kort opvolgen.

4.2.5.3 *Afraden*

De respondenten gaven aan dat er ook verschillende zaken zijn die ze sterk afraden bij het zakendoen in Zuid-Afrika. Onder de rubriek "Oplossingen voor culturele verschillen" werd zo bijvoorbeeld reeds aangehaald dat het aan te raden is van zich te onthouden van corruptie.

De grote meerderheid van de zaken die verder werden afgeraden door de respondenten, gebeurde op individuele basis. Een paar voorbeelden:

- niets geven alvorens er betaald is;

- het zelf willen doen, vandaar werd het gebruik van een vertegenwoordiger door meerdere respondenten aangeraden;
- niet op straat rondlopen in kostuum, dit sluit aan op het veiligheidsrisico dat er voor blanke zakenmensen toch nog heerst in Zuid-Afrikaanse steden;
- racisme; elke vorm ervan zou niet echt worden geapprecieerd.

4.2.5.4 Toekomst

Op een kleine minderheid na, delen de respondenten een overwegend positieve visie over hun toekomst in het zakendoen met Zuid-Afrika. Hoewel bijvoorbeeld de politieke situatie onstabiel is, geeft respondent 12 aan dat het land nog perfect draait. Andere respondenten, zoals respondent 16, geven toch aan van best de politieke situatie in de gaten te houden. Het investeringslandschap zou kunnen veranderen. Respondenten 15 en 19 houden deze politieke situatie nauwgezet in de gaten en proberen opties te houden indien de problemen te groot zouden worden.

Meerdere respondenten zien Zuid-Afrika als een markt met veel potentieel. Volgens meerderen is in België al het meeste gedaan, waar men in Zuid-Afrika nog als voorloper kan optreden met betrekking tot een aantal diensten. Respondenten 5 en 12 zien het land ook als een hub. Het biedt, volgens hen, een soort basis om met andere Zuid-Afrikaanse landen zaken te doen.

Naar de toekomst toe werd hier en daar ook gesproken over *BEE*. Het kan in de toekomst, volgens respondent 5, het zakendoen nodig bemoeilijken. Zeker indien men zaken wil doen met de overheid.

4.2.5.5 Zakendoen in Zuid-Afrika: aanrader?

De problemen en culturele verschillen in het achterhoofd houdende, gaven de respondenten grotendeels aan dat investeren in Zuid-Afrika geen slecht idee is. Ze wijzen op het belang van het onderzoeken van het marktpotentieel. Indien dat er is, laat men de markt beter niet links liggen. Dat is ook de mening van respondent 10. Er is een afzetmarkt voor meerdere producten die groeit en het is er één met een zeker potentieel voor Vlaamse bedrijven. De twijfel rond de politieke situatie en het feit dat zakendoen in Zuid-Afrika volgens de respondenten meer risico's inhoudt dan het zakendoen in België, zijn de kanttekeningen die de respondenten plaatsten bij deze vraag.

4.3 Resultaat interview Flanders Investment & Trade

Zoals reeds vermeld, zijn de resultaten onderverdeeld. Tot hiertoe werden de bevindingen van de bedrijfsleden besproken, nu komt het interview met de medewerker van FIT aan bod. De interviewleidraad werd voor het interview licht aangepast om de vragen beter te laten aansluiten bij de ervaringen van de persoon.

4.3.1 Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur

4.3.1.1 Divers

De diversiteit van het land, die volgens de respondent ook buiten kijf staat, wordt echter door hem genuanceerd. Hoewel het een zeer groot land is, delen de mensen grotendeels toch dezelfde waarden. Ondanks de diversiteit zijn er volgens hem voldoende raakvlakken.

4.3.1.2 Omschrijving

Volgens de respondent sluit de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur ook zeer nauw aan bij de westerse. Hij stelt dan ook dat er in het algemeen niet echt gesproken kan worden van culturele verschillen. De relatie tussen de Vlaamse bedrijfscultuur en de Zuid-Afrikaanse zou zeer sterk zijn. De meeste respondenten gaven ook al aan dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zeer nauw correleert met de westerse. Het zou nog net wat meer aansluiten bij de Angelsaksische bedrijfscultuur.

De lokale bedrijven zouden op een zeer open manier werken. Het zou ook vooral om kmo's gaan, zoals er ook veel zijn in Vlaanderen. Dat leidt volgens de respondent wel tot een link tussen de twee bedrijfsculturen. Het is "praten onder gelijken" zoals hij het omschrijft.

Hij zou de gemiddelde Zuid-Afrikaan omschrijven als een vriendelijke persoon, maar toch iets afstandelijker dan de Vlaamse. Dit duidt deels op een verschil met hoe de respondenten het zagen. Zij zagen de Zuid-Afrikanen als personen die het sociale contact willen betrekken bij het zakendoen. De respondent nuanceert dit door de nadruk te leggen op het privé-gedeelte. De Zuid-Afrikaan houdt liever iets voor zichzelf. Dat waar, volgens hem, de Vlaamse zakenpersoon net iets meer aandacht zou hebben voor het sociale.

De Zuid-Afrikaanse economie is één van de grootste in Afrika. Dit leidt er ook toe dat ze, volgens de respondent, liever zeggen dat ze iets lokaal zullen kopen. Aangezien ze een grote economie zijn, zouden ze iets meer op zichzelf zijn gericht volgens de respondent. Verder geeft hij aan dat de lokale economie zeer veerkrachtig is, een die kan schokken kan opvangen.

4.3.1.3 Waarden

De respondent sprak in het interview over verschillende waarden in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Vooral de eerlijkheid speelt een belangrijke rol in het zakendoen. Transparantie vertaalt zich in het openlijk en eerlijk communiceren over de zaken. Twee nauw gecorreleerde zaken, aldus. Het belang van die eerlijkheid vertaalt zich in het belang van vertrouwen, volgens de respondent. Vertrouwen is volgens de respondent een zeer belangrijk gegeven in de lokale bedrijfscultuur.

4.3.1.4 Afspraken nakomen

Het kwam bij de interviews met de bedrijfsleden al uitvoerig aan bod, maar ook de respondent wist wat te vertellen over de vraag of Zuid-Afrikaanse bedrijfsmensen hun afspraken nakomen. Hij antwoordde positief, maar deed dit met een korreltje zout. Zoals ook al aangehaald, zouden ze net iets opportunistischer zijn dan Vlamingen. Indien men een betere opportuniteit krijgt, zou de Zuid-Afrikaanse zakenman niet twijfelen om die te aanvaarden.

4.3.1.5 Communicatie

De mening van de respondent over de manier van communicatie in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur sluit zeer nauw aan bij die van de andere respondenten. Hij vindt de communicatie er kort, bondig en to-the-point. Zoals hij het noemt: recht voor de vuist. Hierop aansluitend vertelde de respondent dat de beste communicatie in Zuid-Afrika er één is via de telefoon. Mails worden volgens hem zeer zelden gelezen en beantwoord. Ook andere respondenten hadden dit reeds aangegeven.

4.3.1.6 Onderhandelen

De onderhandelingsmethode die de Zuid-Afrikanen hanteren, is er volgens de respondent één die zeer hard is. Hij vertrekt vanuit het idee dat de Zuid-Afrikaanse Rand zeer weinig waard is. Ze willen dus het onderste uit de kan halen. De wetenschap dat er zeer veel andere aanbieders zijn op de lokale markt, maakt de onderhandelingen nog wat harder.

4.3.1.7 *Religie*

Het gros van de respondenten gaf al aan dat religie in het zakendoen met Zuid-Afrika geen grote rol speelt. Volgens de respondent is de rol van religie in het zakendoen met het land zelfs onbestaande.

4.3.2 **Problemen**

4.3.2.1 *Corruptie*

Corruptie is een probleem dat ook door deze respondent werd aangehaald. De respondent geeft aan dat die corruptie vooral aanwezig is in het zakendoen met de overheid, waar het in de privé-economie minder aanwezig zou zijn. Het aantal staatsbedrijven, zeer veel, maakt het corruptie-probleem volgens hem helaas des te erger.

4.3.2.2 *Werkloosheid*

Het tweede probleem dat de revue passeerde, was dat van de werkloosheid. Werkloosheid die in Zuid-Afrika op 40% zou liggen, volgens de respondent. Zeer hoog. De corruptie in de overheid en het mal functioneren van de staatsbedrijven zou dit probleem alleen maar erger maken, waar het net een oplossing zou moeten bieden.

4.3.2.3 *Black Economic Empowerment*

Kortweg BEE, kwam als probleem ook al voor in de andere interviews. Het vormt de basis om met enig overheidsbedrijf te kunnen werken. In de praktijk zou ook elk bedrijf verplicht zijn om aan het systeem deel te nemen. Het vreet volgens de respondent in de winsten van het bedrijf en heeft ook raciale ondertonen. Als blanke investeren in Zuid-Afrika zou een gegeven zijn waar ze in het land niet meer staan om te springen. Doch wordt toegestaan om de eerste vijf jaar er iemand af te vaardigen, maar erna zou het gedaan zijn.

4.3.2.4 *Andere*

Er kwamen ook nog andere problemen aan bod. Het eerste was gelatenheid van de Zuid-Afrikaanse zakenpersoon. Dit vertaalt zich volgens de respondent in het feit dat er nog zaken kunnen mislopen, die in Vlaanderen ondenkbaar zijn. Het voorbeeld is dat de elektriciteit zou uitvallen. Het opportunistischere karakter van de lokale zakenpersoon is een tweede mogelijk probleem. Het laatste is dat het in de praktijk blijkbaar moeilijk is om zaken gedaan te krijgen. Het op papier rondkrijgen van een deal is geen probleem, maar de vertaling naar de praktijk verloopt volgens de respondent niet vlot.

4.3.3 Relatie met de Vlaamse bedrijfscultuur

Ook de Vlaamse bedrijfscultuur werd besproken in het interview. Hieronder wordt de focus gelegd op hoe de respondent de bedrijfscultuur ziet, hoe hij die evalueert en wat de verschillen en gelijkenissen zijn met de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.

4.3.3.1 Vlaamse bedrijfscultuur

Omschrijving

Volgens de respondent ligt de focus in de Vlaamse bedrijfscultuur op de kennis over het product zelf. De Vlaamse zakenpersoon zou zeer onderbouwd kunnen praten over zijn product. Hij is er zelf ook zeer geïnteresseerd in. In de Vlaamse bedrijfscultuur zou ook geen overbodige agressiviteit aan de dag gelegd worden bij het zakendoen. Indien een aan- of verkoop niet lukt, zal hij het erbij laten. Dit leidt volgens de respondent ook tot een zekere onderkenning van het eigen kunnen. De Vlaamse zakenpersoon kan zichzelf tekort doen. Ook tegenover anderstaligen is men doorgaans wat onderdaniger.

Hij omschrijft de Vlaamse bedrijfscultuur verder als zeer open. Volgens hem vindt men dat terug in het feit dat de zakenman de brug kan leggen tussen het zakelijke en het persoonlijke. Aandacht voor het sociale zou de Vlaming dus zeker hebben. Door de openheid zou de Vlaamse bedrijfscultuur ook in staat zijn om een affiniteit te krijgen met een andere zakencultuur.

Evaluatie

De respondent gaf aan dat buitenlandse zakenpersonen de Vlaamse bedrijfscultuur wel weten te appreciëren. De werklust die Vlamingen aan de dag leggen, zouden buitenlanders als zeer positief beschouwen. Zo zijn er Vlaamse personen die hoge posities innemen bij grote bedrijven. Deze zouden de onderkenning van het eigen kunnen overstijgen.

4.3.4 Verschillen

4.3.4.1 Link Vlaanderen – Zuid-Afrika

Het gros van de zakenlui in Zuid-Afrika is volgens de respondent blank, wat leidt tot een bepaalde link in het zakendoen. De Vlamingen zouden er worden gezien als zeer pragmatische mensen. Dit aangezien de Vlamingen respect zouden hebben voor de problematieken in de lokale samenleving. Zeer gevoelsmatig.

4.3.5 Omgaan met culturele verschillen

Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen die het FIT doet aan de Vlaamse ondernemers die zaken willen doen in Zuid-Afrika? Welke rol speelt het FIT bij het faciliteren van het zakendoen in het land? Deze vragen worden beantwoord in dit thema.

4.3.5.1 Aanbevelingen

De respondent raadt het Vlaamse ondernemers aan om zaken te doen in Zuid-Afrika. Zeker om het te proberen. Het is volgens hem de meest competitieve markt van de regio.

4.3.5.2 *Rol FIT*

Contact opnemen met FIT werd door verschillende respondenten als een belangrijke tip gezien. Niet enkel contact opnemen, maar ook aandacht besteden aan het landendossier dat de instelling opstelt, kan een grote hulp zijn.

Buiten het landendossier kan het FIT ook op een actievere manier helpen bij het zakendoen. De respondent ziet *Flanders Investment and Trade* als consultants voor de Vlaamse overheid, die elk Vlaams bedrijf dat wenst te exporteren of te investeren trachten te begeleiden tot op een zekere hoogte. Echter kunnen ze wel zelf de zaken niet voeren. Ze helpen de bedrijven in hun zoektocht naar mogelijke klanten. Het zou verder ook een randverhaal bieden rond het product dat het Vlaamse bedrijf wilt exporteren. Of er bijvoorbeeld accijnzen zijn op de producten, weet het FIT ook te vertellen.

Verder kunnen ze ook een financiële tegemoetkoming bieden aan de Vlaamse bedrijven in hun eerste reizen naar het land. Dit vooral als ondersteuning. Ook beurzen worden georganiseerd, om een platform aan te bieden.

4.3.5.3 *Zakendoen in Zuid-Afrika: aanrader?*

De respondent gaf dus een eerder positief advies op de vraag of men al dan niet zaken kan doen in Zuid-Afrika. Hij gaf echter zelf wel aan dat er problematieken zijn, zoals die rond de *BEE*-wetgeving. De intra-Afrikaanse handel zou in de toekomst toenemen volgens de respondent. Dit ten gevolge van een de creatie van een gemeenschappelijke markt.

BEE heeft als voornaamste gevolg dat een Vlaams bedrijf onmogelijk kan zakendoen met de Zuid-Afrikaanse overheid, volgens de respondent. Die score behalen is volgens de respondent zeer moeilijk, waardoor men geen zaken kan doen met de overheid. De enige oplossing zou zijn door de creatie van een eigen bedrijf in het land.

5 Discussie

In dit deel van het onderzoek worden de resultaten nader bekeken en grondig vergeleken met de in de literatuurstudie vermelde modellen. Eerst zal de link gelegd worden tussen de resultaten en het cultuurmodel van Hofstede, nadien tussen de onderzoeksresultaten en het cultuurmodel volgens de GLOBE-studie. Aangezien in dit onderzoek de vraag “Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen” luidt, worden de aanbevelingen van en hoe Vlaamse ondernemers omgaan met deze culturele verschillen naast de tips, die aan bod kwamen in de literatuurstudie, gelegd.

5.1 Cultuurmodellen

De cultuurmodellen vormen een interessante basis voor het identificeren van de culturele verschillen tussen de beide bedrijfsculturen. Het kennen van de culturele verschillen, vormt dan weer een voorwaarde om ermee om te gaan.

5.1.1 Dimensies van Hofstede

Zoals reeds vermeld in dit onderzoek, zijn er zes dimensies van nationale culturen volgens Hofstede. Deze zijn:

1. machtafstand,
2. collectivisme tegenover individualisme,
3. femininiteit tegenover masculiniteit,
4. onzekerheidsvermijding,
5. lange- tegenover kortetermijngerichtheid,
6. hedonisme tegenover soberheid.

Binnen deze dimensies werden resultaten verzameld voor een aantal landen, waarvan België er één was, met vaak een aparte vermelding voor het Nederlandssprekende deel van het land, zijnde Vlaanderen. Voor Zuid-Afrika werden er ook resultaten gevonden, al waren de respondenten in het onderzoek blanke Zuid-Afrikanen.

5.1.1.1 *Machtafstand*

Machtafstand is, zoals hierboven duidelijk wordt, de eerste dimensie van nationale culturen in het model van Hofstede. De dimensie gaat over de manier waarop men in een land omgaat met ongelijkheid tussen mensen. Volgens de resultaten, in het cultuurmodel, is de machtafstand in Vlaanderen groter dan in Zuid-Afrika. Het tegenspreken van de baas is aldus, volgens de resultaten, minder snel het geval in Vlaanderen dan in Zuid-Afrika. Op basis van de resultaten verkregen uit de interviews, kan dit niet worden bevestigd. Uit de interviews blijkt het omgekeerde waar: een aantal respondenten zien de hiërarchie er veel duidelijker aanwezig. Zo wordt bijvoorbeeld gesteld, door een aantal respondenten, dat het net moeilijk is om in de Zuid-Afrikaanse samenleving de baas over te slaan om zich te richten tot een andere persoon uit een hoger niveau van het management. Een kenmerk van een kleine machtafstand is dat decentralisatie er populair zou zijn, zoals volgens de respondenten het geval is in de Vlaamse bedrijfscultuur. In maatschappijen met grote machtafstand zouden er ook grote verschillen zijn in het inkomen van de top ten opzichte van de inkomens aan de basis van de organisatie. De loonspreid is iets wat in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur meer aanwezig is dan in de Vlaamse. Op

basis van de resultaten uit de interviews lijkt de machtafstand dus groter in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur dan de in de Vlaamse.

5.1.1.2 *Collectivisme tegenover individualisme*

De tweede dimensie van nationale culturen volgens het model van Hofstede is die van het collectivisme tegenover individualisme. Binnen deze dimensie wordt gekeken hoe er in de verschillende landen wordt aangekeken tegen de samenleving en of het groepsbelang, dan wel het individuele belang, centraal staat in het land. Zowel Vlaanderen als Zuid-Afrika scoorden in het model van Hofstede hoog, maar eerstgenoemde scoorde wel het hoogst en is, volgens het model, de meest individualistische. Op het eerste gezicht lijkt het moeilijk om uit de resultaten van de interviews een antwoord te geven op hoe Zuid-Afrika en Vlaanderen zich tegenover elkaar verhouden voor deze dimensie. Wat wel verteld wordt, is dat in de Zuid-Afrikaanse samenleving familie nog belangrijker is dan in de Vlaamse. Bestaansmiddelen die worden gedeeld met de familieleden is een voorbeeld van een kenmerk uit een collectivistische samenleving. Dat lijkt, op basis van de resultaten uit de interviews, meer het geval in de Zuid-Afrikaanse dan in de Vlaamse. Een kenmerk van een individualistische samenleving is dat een eerlijk mens zegt wat hij of zij denkt. Dat lijkt dan weer meer het geval in de Zuid-Afrikaanse samenleving. In de werkomgeving geldt dat de verhouding werkgever-werknemer gezien wordt als een morele band, die min of meer als een familiale band aanvoelt. Op basis van de resultaten uit de interviews lijkt de Zuid-Afrikaanse samenleving eerder collectivistisch. Internet en e-mail worden minder gebruikt en persoonlijke relaties gaan voor op de taak bij collectivistische samenlevingen. Dit zijn allemaal kenmerken die, volgens de respondenten, toe te schrijven zijn aan de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. De respondenten gaven aan dat het belang van het sociale karakter in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur niet te onderschatten is. Het lijkt op basis van de resultaten dus niet met 100% zekerheid te bevestigen, maar zeker niet te ontkennen, dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur collectivistischer is dan de Vlaamse variant.

5.1.1.3 *Femininiteit tegenover masculiniteit*

De derde dimensie volgens het model van Hofstede is die van de femininiteit tegenover masculiniteit. In de literatuurstudie werd reeds gezegd dat er in de maatschappij rollen zijn die meer mannelijk dan vrouwelijk worden beschouwd en vice versa. Een maatschappij kan als masculien worden aanzien indien de sekserollen in deze maatschappij sterk gescheiden zijn. Feminien waar deze sekserollen overlappen. In het onderzoek van Hofstede werd in de resultaten duidelijk dat Zuid-Afrika voor deze dimensie veel hoger scoort voor de masculiniteit dan de Vlaamse. De sekserollen zijn in de Zuid-Afrikaanse maatschappij dus meer gescheiden dan in de Vlaamse. Eveneens valt voor deze dimensie uit de resultaten van de interviews moeilijk af te leiden hoe de beide maatschappijen scoren voor deze dimensie. Als kenmerk voor een masculiene samenleving in de werksituatie geldt dat conflicten worden uitgevochten door de sterkste te laten winnen. Dit lijkt meer aan te sluiten bij de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur dan bij de Vlaamse, op basis van de interviews. Een masculiene bedrijfscultuur is er één waar er wordt geleefd om te werken. Dit is een statement dat vooral, vanuit de interviews, van toepassing lijkt op de Vlaamse bedrijfscultuur. Bij diezelfde masculiene bedrijfscultuur is het management er een van besluitvaardigheid en assertiviteit. Zeer breed gesteld, kan er op basis van de interviews wel worden ingekomen dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur meer masculien is dan de Vlaamse, al kan dit niet met zekerheid worden gesteld.

5.1.1.4 *Onzekerheidsvermijding*

Onzekerheidsvermijding vormt de vierde dimensie van nationale culturen in het cultuurmodel van Hofstede. Binnen deze dimensie wordt gekeken naar hoe men in een gemeenschap omgaat met onzekerheid. Voor de dimensie werd binnen het onderzoek van Hofstede het resultaat bekomen dat Vlaanderen ruim hoger scoort op deze dimensie. Dit betekent dat de regio dus meer onzekerheid wil vermijden dan Zuid-Afrika. Op basis van de interviews met de respondenten lijkt dit mogelijk.

Verschillende respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat ze liefst deals op papier zetten, om die onzekerheid, dat de deal nog zou kunnen afspringen, zo miniem mogelijk te houden. Een kenmerk van een gemeenschap met zwakke onzekerheidsvermijding zou zijn dat er in die maatschappij vaker wordt veranderd van werkgever, iets wat in de interviews het geval leek in Zuid-Afrika. Tijd is een oriëntatiekader en vormt een ander kenmerk van zo een maatschappij, wat ook het geval leek in het land. In gemeenschappen met een sterke onzekerheidsvermijding zou er een behoefte zijn aan precisie en formalisering, wat volgens de respondenten het geval is in Vlaanderen. Echter tegenstrijdig met de resultaten uit de interviews, is het kenmerk dat er in gemeenschappen met een zwakke onzekerheidsvermijding minder corruptie wordt waargenomen. Dit is omgekeerd in de interviews gebleken. Daar gaven de respondenten aan dat er in Zuid-Afrika een hoge mate van corruptie was, wat aldus volgens het model van Hofstede een kenmerk is van een gemeenschap met sterke onzekerheidsvermijding. Algemeen kan er worden gesteld dat de resultaten in het model van Hofstede, waar Vlaanderen hoger scoorde op het vlak van onzekerheidsvermijding, bevestigd kunnen worden. De enige uitzondering hiervoor is de mate van corruptie.

5.1.1.5 Lange- tegenover kortetermijngerichtheid

Voorlaatste dimensie in het model van Hofstede is die van de lange- tegenover kortetermijngerichtheid. In deze dimensie wordt gekeken of een gemeenschap op het (verleden,) het heden of de toekomst gericht is. Voor deze dimensie scoorde België beduidend hoger dan Zuid-Afrika, waar bij deze dimensies de scores de volledige landen representeerden. Uit de interviews leek dit ook te kloppen. De respondenten zagen de Vlaamse bedrijfscultuur als meer langetermijngericht dan de Zuid-Afrikaanse. De op lange-termijn gerichte samenlevingen, zouden een groter aanpassingsvermogen tonen. Meerdere respondenten gaven aan dat de Vlaamse bedrijfscultuur er een is waar een groot aanpassingsvermogen wordt getoond. Dit lijkt dus de meer langetermijnoriëntatie van de Vlaamse bedrijfscultuur te bevestigen. Het belang van de winst over tien jaar is een ander kenmerk, iets wat net in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur verloren gaat volgens de respondenten. Daar zou vooral op korte termijn worden gewerkt en gedacht. Voor kortetermijngerichte gemeenschappen zou vrije tijd ook belangrijker zijn, op basis van de verkregen resultaten uit de interviews, blijkt dit immers ene kenmerk te zijn. Over het algemeen kan dus, uitgaande van de in de interviews verkregen resultaten, bevestigd worden dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur er een is waar meer op korte termijn wordt gewerkt dan in de Vlaamse.

5.1.1.6 Hedonisme tegenover soberheid

De laatste dimensie in het cultuurmodel van Hofstede is die van het hedonisme tegenover soberheid. Het eerste deel van de dimensie staat voor een bevrediging van natuurlijke, menselijke verlangens om te genieten van het leven. Het willen en mogen genieten in de samenleving, staat centraal. Op deze dimensie scoorde, volgens de resultaten verkregen in het onderzoek van Hofstede, Zuid-Afrika iets hoger dan België. Voor deze dimensie representeren de scores alweer de volledige beide landen. Het verschil is niet heel groot. In een hedonistische samenleving zou vrije tijd belangrijker zijn, wat in Zuid-Afrika het geval lijkt op basis van de resultaten uit de interviews. Meer extraverte persoonlijkheden is een ander kenmerk van een hedonistische samenleving, wat ook meer lijkt aan te sluiten bij de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Het zou, volgens de respondenten, in de Zuid-Afrikaanse samenleving ook meer gaan over sportbeoefening dan in de Vlaamse. Dit is een volgend kenmerk van een hedonistische samenleving. Dit alles lijkt de stelling uit het onderzoek van Hofstede, dat de Zuid-Afrikaanse samenleving een meer hedonistische dan de Vlaamse is, te bevestigen.

5.1.2 Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness

Het tweede model, dat ook aan bod kwam in de literatuurstudie, is dat van GLOBE. Ook voor dit model zullen de resultaten bekomen in dit onderzoek, naast de resultaten in de GLOBE-studie gelegd worden.

Om te beginnen worden echter nog eens de verschillende dimensies, die uit de GLOBE-studie komen, opgesomd:

1. prestatie-oriëntatie,
2. toekomstoriëntatie,
3. gendergelijkheid,
4. assertiviteit,
5. in-groep collectivisme,
6. institutioneel collectivisme,
7. machtafstand,
8. menselijke oriëntatie in gemeenschappen, organisaties en leider-kenmerken,
9. onzekerheidsvermijding.

Binnen GLOBE waren, zoals reeds vermeld, geen resultaten beschikbaar voor Vlaanderen of België. De scores van de buurlanden van België werden hiervoor onder de loep genomen. Voor Zuid-Afrika waren scores beschikbaar voor zowel de blanke als de zwarte bevolking. Voor elke gemeenschap zijn er twee scores, één die weergeeft hoe belangrijk een dimensie in de praktijk wordt aanzien binnen die gemeenschap en een die aangeeft welke waarde de dimensie heeft voor de gemeenschap, of hoe belangrijk die zou moeten zijn.

5.1.2.1 *Prestatie-oriëntatie*

Eerste dimensie volgens de GLOBE-studie is die van de prestatie-oriëntatie. Binnen de studie wordt de dimensie gedefinieerd als de mate waarin de gemeenschap innovatie, hoge standaarden en prestatieverbetering aanmoedigt en beloont. In samenlevingen met hoge prestatie-oriëntatie zouden taken meer gewaardeerd worden dan sociale relaties. In de praktijk scoort de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap het hoogst voor deze dimensie, hoger ook dan de buurlanden van België. Bij hoe belangrijk prestatie-oriëntatie zou moeten zijn in de samenleving, scoort de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap het hoogst. Na die gemeenschap volgen de buurlanden van België waarvoor resultaten bekend zijn in het onderzoek, zijnde Duitsland, Nederland, Engeland en Frankrijk, voor de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap. Uit de antwoorden uit de interviews lijkt het moeilijk om te kunnen afleiden of de Vlaamse bedrijfscultuur er een is die meer prestatiegericht is dan de Zuid-Afrikaanse of omgekeerd. Volgens GLOBE zijn er een aantal kenmerken aan gemeenschappen die meer prestatiegericht zijn dan anderen. Zo een gemeenschappen zouden directe, expliciete en to-the-point communicatie meer waarderen. Dit lijkt aan te sluiten bij de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Prestatiegerichte gemeenschappen zouden *a sense of urgency* hebben, iets wat aansluit bij de Vlaamse bedrijfscultuur. De Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur is er, volgens de respondenten, een waar die *sense of urgency* niet aanwezig is. Zeker bij de zwarte Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zou dit, volgens de bevindingen van de resultaten, niet aanwezig zijn. Op basis van de resultaten bekomen in de interviews, is het niet mogelijk om met 100% zekerheid te bevestigen hoe de twee bedrijfsculturen zich tegenover elkaar verhouden, met betrekking tot deze dimensie.

5.1.2.2 *Toekomstgerichtheid*

De volgende dimensie in het model volgens de GLOBE-studie is die van de toekomstoriëntatie. Het staat in de studie gedefinieerd als de mate waarin binnen een gemeenschap toekomstgeoriënteerde gedragingen worden aangemoedigd en beloond. Op basis van de resultaten uit de interviews, zou kunnen gesteld worden dat de Vlaamse bedrijfscultuur er één is waar toekomstoriëntatie meer aanwezig is dan in de Zuid-Afrikaanse. Volgens de score uit de praktijk, in de GLOBE-studie, kan worden afgeleid dat de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap er één is waar toekomstgericht gedrag bij de hoogste van alle gemeenschappen wordt beloond en aangemoedigd. Nederland volgt hier kort op. In hoe toekomstgericht men *zou moeten* zijn, volgens de resultaten in de studie, scoort de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap het hoogst. Toekomstgericht gedrag zou dus belangrijker moeten zijn

in de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap dan dat het nu is. Alle gemeenschappen scoren hoger op de vragen rond hoe belangrijk toekomstgerichtheid *zou moeten zijn*. Ook voor deze dimensie schrijft de GLOBE-studie een aantal kenmerken toe aan gemeenschappen die hoog of laag scoren op deze dimensie. Een gemeenschap die toekomstgericht is, zou de neiging hebben om voor de toekomst te sparen. Verder zou zo een gemeenschap ook organisaties hebben die met een langere termijn oriëntatie werken. Dit lijkt allebei van toepassing op de Vlaamse bedrijfscultuur. Aangezien er geen resultaten zijn voor Vlaanderen of België binnen de GLOBE-studie, is het onmogelijk om de bevindingen over deze gemeenschappen te bevestigen of te ontkennen. Toch lijkt het, op basis van de resultaten uit de interviews, erop dat de Vlaamse bedrijfscultuur er een is die meer toekomstgericht werkt dan de Zuid-Afrikaanse. Dit in tegenstelling tot de scores van de Belgische buurlanden voor deze dimensie.

5.1.2.3 *Gendergelijkheid*

Derde dimensie in de GLOBE-studie is die van de gendergelijkheid. Binnen deze dimensie wordt er gekeken naar hoe gemeenschappen aankijken tegen de verschillen in sekserollen. Op het eerste gezicht is het niet mogelijk om aan de hand van de resultaten uit de interviews duidelijke verschillen te zien voor de twee gemeenschappen. De resultaten in de GLOBE-studie wezen uit dat de zwarte Zuid-Afrikaanse samenleving redelijk hoog scoort in de praktijk. Enkel Engeland scoort nog wat hoger. Alle gemeenschappen gaven wel aan dat gendergelijkheid meer aanwezig zou moeten zijn dan het nu is. In de buurlanden van België liggen de scores voor hoe het *zou moeten zijn* veelal hoger dan bij Zuid-Afrika. Ook bij deze dimensie zijn volgens GLOBE een aantal typische kenmerken toe te schrijven aan samenlevingen die hoog of laag scoren voor deze dimensie. Deel van de *B-BBEE* is om vrouwen aan het werk te krijgen. Het kenmerk waar vrouwen slechts een klein deel van de beroepsbevolking uitmaken, is van toepassing op samenlevingen die laag scoren op gendergelijkheid. Dit lijkt uit het verleden iets wat toe te schrijven is aan de Zuid-Afrikaanse samenleving. Het valt voor deze dimensie dus moeilijk uit te maken, op basis van de interviews, hoe de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zich tegenover mekaar verhouden voor deze dimensie.

5.1.2.4 *Assertiviteit*

Vervolgens vormt assertiviteit de vierde dimensie in de GLOBE-studie. Zoals ook al in de literatuurstudie vermeld, is de dimensie gedefinieerd als de mate waarin individuen in organisaties of samenlevingen worden aangemoedigd om assertief of niet-assertief gedrag uit te oefenen. Assertief gedrag zou, vanuit de interviews, meer vertoond worden in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur dan in de Vlaamse. In de Zuid-Afrikaanse gemeenschappen, zowel de blanke als de zwarte, wordt volgens de GLOBE-studie hoog gescoord voor deze dimensie in de praktijk. Van de Belgische buurlanden scoort enkel de Duitse hoger voor deze dimensie in de studie, dan de blanke Zuid-Afrikaanse. Op de vraag hoe belangrijk assertiviteit *zou moeten zijn*, scoren beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen relatief hoog in vergelijking met de buurlanden. Toch dient gezegd te worden dat alle gemeenschappen aangaven dat assertiviteit een kleiner belang *zou moeten hebben* in de bedrijfsculturen dan hoe belangrijk het nu is. Typische kenmerken van een gemeenschap die hoog scoort op assertiviteit zijn dat direct informatie wordt gewaardeerd en sympathie voor de sterken is. Op basis van de interviews lijken dit twee kenmerken van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur te zijn. Het lijkt dus niet geheel onlogisch om te zeggen dat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur, zowel op basis van de resultaten uit de interviews als op basis van de resultaten uit de GLOBE-studie, een groter belang hecht aan assertief gedrag dan de Vlaamse.

5.1.2.5 *In-groep collectivisme en institutioneel collectivisme*

Vijfde en zesde dimensie in de GLOBE-studie zijn het in-groep collectivisme en institutioneel collectivisme, die gemakkelijksamen worden besproken. In-groep collectivisme staat in de studie gedefinieerd als de mate waarin individuen trots, trouw en afhankelijkheid in hun relaties uitdrukken. Institutioneel collectivisme daarentegen staat gedefinieerd als de mate waarin instituties

collectieve actie op gemeenschapsniveau aanmoedigen en belonen. Voor institutioneel collectivisme in de praktijk scoren beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen redelijk hoog. Een aantal buurlanden scoren gelijkmatig met de Zuid-Afrikaanse voor deze dimensie in de praktijk, maar toch iets lager. Beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen scoren lager op de vraag hoe belangrijk institutioneel collectivisme *zou moeten zijn*. Voor de andere dimensie die over collectivisme gaat, in-groep collectivisme, scoren beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen in de praktijk hoger dan de buurlanden van België. Toch scoren ze eerder gemiddeld. Hoe belangrijk het *zou moeten zijn*, ligt wel wat hoger voor beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen. Toch liggen de scores redelijk laag voor deze dimensie. De zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap scoort lager voor deze dimensie dan alle buurlanden van België, toch in de *zou moeten zijn*-variant van de vragen. GLOBE koppelt een aantal kenmerken aan gemeenschappen die hoog of laag scoren voor het collectivisme. Bij hoge mate van collectivisme zou er een lager tempo van het leven zijn, wat volgens de respondenten wel toe te schrijven is aan de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Communiceren gebeurt op een indirecte manier voor collectivistische maatschappijen, wat dan weer niet van toepassing is op Zuid-Afrika, volgens de resultaten uit de interviews. Zich kunnen relateren met groepen, is een voorbeeld van een collectivistische samenleving, wat meer blijkt aan te sluiten bij de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. In de praktijk echter, blijkt collectivisme meer te liëren bij de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur, op basis van een aantal bevindingen van de respondenten. Dit zou ook overeenstemmen bij de bevinding die werd gemaakt bij de variant “collectivisme tegenover individualisme” van Hofstede. Toch kan dit niet met 100% zekerheid worden bevestigd.

5.1.2.6 *Machtafstand*

Machtafstand vormt de volgende dimensie in de GLOBE-studie. Het wordt binnen de studie omschreven als de mate waarin de leden van een gemeenschap of organisatie verwachten en accepteren dat macht ongelijk verdeeld zou moeten zijn. De machtafstand lijkt, op het eerste gezicht, groter in de Zuid-Afrikaanse cultuur dan in de Vlaamse. Zoals reeds aangegeven, scoort de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap ruim hoger dan de zwarte in de praktijk. Duitsland en Frankrijk scoren voor de dimensie in de praktijk hoger dan de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap. Voor de scores op de *zou*-vragen scoort de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap dan weer het hoogst. De scores omtrent in welke mate er machtafstand *zou moeten zijn*, liggen in alle vermelde landen lager dan voor die in de praktijk. In landen met grote machtafstand zou, volgens GLOBE, de publieke corruptie hoger zijn. Dit is, op basis van de interviews, het geval in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. De andere door GLOBE gedefinieerde kenmerken van gemeenschappen met een grote machtafstand zijn niet meteen van toepassing op noch de Vlaamse, noch de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Machtafstand leek volgens bepaalde respondenten groter bij blanke dan bij zwarte Zuid-Afrikanen, iets wat door de GLOBE-studie bevestigd wordt. Op basis van de resultaten uit de interviews kan dus gesteld worden dat de machtafstand in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur groter is dan deze in de Vlaamse.

5.1.2.7 *Menselijke oriëntatie in gemeenschappen, organisaties en leider-kenmerken*

De voorlaatste dimensie in de GLOBE-studie is die van de menselijke oriëntatie. De dimensie staat, zoals in de literatuurstudie reeds aangegeven, gedefinieerd volgens de studie als: de mate waarin een organisatie of een gemeenschap individuen aanmoedigt en beloont om eerlijk, altruïstisch, vriendelijk, genereus, zorgzaam en goed te zijn tegenover anderen. Op basis van de resultaten uit de interviews is het moeilijk om meteen een verhouding te zien tussen de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur voor deze dimensie. De menselijke oriëntatie is, volgens de GLOBE-score, meer aanwezig in de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap in de praktijk, dan bij de blanke. Voor de score in de praktijk scoren de buurlanden lager dan de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap, maar hoger of net lager dan de blanke Zuid-Afrikaanse gemeenschap. Voor hoe belangrijk deze menselijke oriëntatie *zou moeten zijn*, liggen de verhoudingen anders. Hier scoort de zwarte Zuid-Afrikaanse gemeenschap het laagst en de blanke, op Frankrijk na, het hoogst. De scores voor deze dimensie liggen als waarde bij elk vermeld land hoger dan de score die het in de praktijk krijgt. Het enige kenmerk van een gemeenschap waar menselijke oriëntatie hoog in het vaandel wordt gedragen, is dat van hoe kort families bij elkaar staan. In

gemeenschappen die een hoge menselijke oriëntatie vertonen lijkt dit hoger. Dit zou van toepassing zijn op de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Het is dus moeilijk om op basis van de studie, of op basis van de interviews, duidelijk te maken hoe de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur zich verhouden tegenover mekaar voor deze dimensie.

5.1.2.8 Onzekerheidsvermijding

De laatste dimensie in het model van de GLOBE-studie is die van de onzekerheidsvermijding. Deze dimensie staat binnen de studie gedefinieerd als de mate waarin leden van een collectief orde, consistentie, structuur, geformaliseerde procedures en wetten zoeken om situaties in het dagelijkse leven te dekken. De resultaten indachtig, lijkt dit meer van toepassing op de Vlaamse bedrijfscultuur dan op de Zuid-Afrikaanse. Op Frankrijk na, scores alle vermelde buurlanden van België hoger op deze dimensie in de praktijk dan beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen, waar de zwarte gemeenschap een score haalt die nog aansluit bij dit rijtje. Op de vraag in welke mate onzekerheid *zou moeten worden vermeden*, scoren alle vermelde buurlanden lager dan beide Zuid-Afrikaanse gemeenschappen. De GLOBE-studie schrijft een aantal kenmerken toe voor gemeenschappen die hoog scoren voor deze dimensie. Het documenteren van overeenkomsten in wettelijke contracten is er een van, iets wat volgens de respondenten gebeurt in de Vlaamse bedrijfscultuur. De risico's die men neemt in de Vlaamse bedrijfscultuur, zouden er ook berekende zijn. Dit sluit ook aan bij de een gemeenschap met hogere onzekerheidsvermijding. Het lijkt, zowel op basis van de resultaten van de GLOBE-studie als de interviews, mogelijk dat de Vlaamse bedrijfscultuur er een is waar de dimensie onzekerheidsvermijding sterker aanwezig is dan in de Zuid-Afrikaanse.

5.2 Omgaan met culturele verschillen

Centraal in dit onderzoek staat hoe Vlaamse ondernemers omgaan met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika. Eerst dienen de culturele verschillen aldus worden duidelijk gemaakt. Op basis van de culturele modellen konden de culturele verschillen al gedeeltelijk worden geïdentificeerd. Uit de interviews kwamen er nog andere naar voren. Later in dit hoofdstuk zullen een aantal belangrijke aanbevelingen worden uitgeschreven.

5.2.1 Culturele verschillen

Sommige verschillen werden al geïdentificeerd op basis van de culturele modellen. Hiërarchie, wat meer aanwezig is in de Zuid-Afrikaanse dan in de Vlaamse bedrijfscultuur, is er één van. Toch zijn er nog andere aan bod gekomen in de interviews.

Een eerste culturele verschil is die van de bureaucratie. Het papierwerk speelt in Zuid-Afrika volgens verschillende respondenten een doorslaggevendere rol dan in Vlaanderen. Het volgen van het papierwerk is zeer belangrijk volgens de respondenten. Bureaucratie leidt tot wat de respondenten zien als een trager werktempo. Dit is volgens het landendossier van het FIT niet het geval. Verder werd het verschil in het belang van sociaal contact ook aangehaald. Dit zou belangrijker zijn in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Daarnaast wordt er volgens de respondenten zaken gedaan in Zuid-Afrika op een opportunistischere manier dan in Vlaanderen.

Specifiek voor Zuid-Afrika, zijn er een aantal zaken die ook verschillen met de Vlaamse bedrijfscultuur. Ten eerste kwam in de interviews en het landendossier *BEE* aan bod, wat het moeilijker kan maken om zaken te doen in het land. Het concept *BEE* werd al besproken in de literatuurstudie. Ten tweede werd de corruptie aangehaald door de respondenten. Corruptie is een gegeven dat aanwezig zou zijn in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Persoonlijke corruptie is er ook aanwezig. Als derde verschil wordt de werkloosheid, die leidt tot armoede, in Zuid-Afrika aangehaald. Het leidt volgens een aantal

respondenten tot een onveiligheidsrisico. Ook vormt de politieke instabiliteit een verschil met de Vlaamse cultuur. Het vormt een mogelijk probleem voor Vlaamse ondernemers. Tenslotte is de Zuid-Afrikaanse Rand en de fluctuatie ervan een probleem om zaken te doen.

5.2.2 Aanbevelingen

In de literatuurstudie kwam aan bod welke tips het FIT gaf op basis van het landendossier. Verder werden er 21 interviews uitgevoerd, 20 met personen uit de bedrijfswereld en één interview met een vertegenwoordiger van het FIT in Zuid-Afrika. De tips die werden gegeven en hoe de Vlaamse ondernemers aangaven om te gaan met de culturele verschillen, zullen in dit stuk nader bekeken worden.

Een eerste aanbeveling die door zowel het landendossier van het FIT als verschillende respondenten uit de bedrijfswereld gedeeld werd, is het gebruik maken van een distributeur, partner of agent om zaken te doen. Volgens het FIT is het, zoals gezegd, van cruciaal belang. De respondenten zien zo een persoon als een interessante optie om het belang van het sociaal contact in de Zuid-Afrikaanse economie te respecteren. Wat belangrijk is in de keuze van tussenpersoon, is de wetenschap dat deze betrouwbaar moet zijn. De persoon handelt in naam van het bedrijf en mag dus aan een aantal illegale praktijken (zoals corruptie) niet deelnemen. Controle van de persoon of van de lokale vestiging is een omgangsmanier die wordt gedeeld door een aantal respondenten uit de bedrijfswereld, waar ook het landendossier van het FIT op controle aanstuurt.

Op allerlei manieren werden door het landendossier, respondenten uit de bedrijfswereld en de vertegenwoordiger van het FIT aangehaald dat het aanpassen aan en openstaan voor de lokale cultuur zeer belangrijk is. In het landendossier werd bijvoorbeeld aangehaald dat het Engels de voertaal is bij het zakendoen en dat het Afrikaans kan helpen om in een amicale sfeer te kunnen werken. Een aantal respondenten gaven ook aan dat het Afrikaans ook in het zakendoen kan helpen. Verder werd er ook aangehaald dat verschillende onderwerpen, zijnde de politiek, apartheid en misdaad, te mijden zijn, wat door verschillende respondenten ook wordt gedeeld. Waarmee verder rekening gehouden moet worden, is het belang van het informele aspect in het zakendoen. In het landendossier werd al aangehaald dat dit aspect niet mag worden onderschat. Een aantal voorbeelden zijn het golfen, wat helpt bij het zakendoen, of een cafébezoek. Het is ook deel van het belang van het sociale aspect in het zakendoen met Zuid-Afrika.

Het aanpassen aan de lokale cultuur speelt dus een grote rol in het zakendoen met het land. Daarvoor moeten de bedrijven eerst de culturele verschillen kennen. Meerdere respondenten uit de bedrijfswereld gaven aan dat het gebruik maken van een insider hier zeker in kan helpen. Het FIT werd door een aantal respondenten aangehaald als mogelijke insider. De rol die het FIT kan spelen, wordt verder nog belicht. De lokale cultuur leren kennen is onderdeel van de voorbereiding, die volgens verschillende respondenten zeer belangrijk is. Kijken of er potentieel is voor de producten, vormt een basis, zowel volgens de respondenten als volgens het landendossier van het FIT.

De vertegenwoordiger van het FIT gaf aan dat Zuid-Afrikaanse zakenmensen op een iets opportunistischere manier werken dan in België. In het landendossier werd, over dit onderwerp, gesproken op de manier dat de grote beloftes snel gemaakt worden, maar daarvoor de opvolging er minder is. Verschillende respondenten gaven ook aan dat een deal er pas door is, als het op papier staat. Het afsluiten van een contract kan problemen verhelpen volgens de respondenten. Dit wordt dan ook door een aantal respondenten in de praktijk vertaald. Belangrijk is dat het contract nageleefd kan worden.

Rond *BEE* konden de respondenten niet meteen een aanbeveling maken. Een aantal van hen gaven wel aan dat er binnen hun respectievelijke bedrijf geen gevolg aan wordt gegeven. Dit kan voor

moeilijkheden zorgen in de toekomst, maar ze denken dat het systeem zelf eveneens moeilijkheden kan veroorzaken binnen het bedrijf. Wel geven ze aan dat ze de situatie nauw in de gaten houden.

Corruptie werd aangehaald als een probleem in het zakendoen met Zuid-Afrika. De respondenten gaven aan dat men beter niet deelneemt aan deze corruptie, want het zou volgens hen het zakendoen alleen maar moeilijker maken. Uiteindelijk zou de corruptiepraktijk volgens hen ook niet leiden tot positieve gevolgen, wel eerder tot geldverlies. Corruptie zou ook door overheidsdiensten gebeuren. Zo ook de politie, waarbij door het geven van wat geld heel wat problemen miraculeus opgelost worden.

Het derde dat werd aangehaald in de interviews, is dat van de werkloosheid. Dit werd ook door de vertegenwoordiger van het FIT verteld. Volgens de respondenten geldt er een veiligheidsrisico in een aantal steden. Ze raden aan om dit in het achterhoofd te houden en op bepaalde plaatsen in het land bijvoorbeeld niet in kostuum te verschijnen. Vertonen van materiële welvaart zou, volgens de respondenten, wel tot diefstal en dergelijke kunnen leiden.

Als vierde werd de politieke instabiliteit aangehaald. De politiek zou in het land veel veranderen, wat ook zijn implicaties kan hebben. Veranderende papieren is er een voorbeeld van. De extreemlinkse politicus, die zijn pijlen zou hebben gericht op de blanken, vormt volgens verschillende respondenten aangehaald als een potentieel probleem. De situatie in de gaten houden, is volgens de respondenten zeer belangrijk om te zien of er een toekomst is in het zakendoen in het land.

De wisselkoers vormt een mogelijk probleem in het zakendoen. De Zuid-Afrikaanse Rand zou durven fluctueren en aan waarde verliezen. Meerdere respondenten geven aan dat dit best goed opgevolgd wordt. Waar mogelijk, moet de Vlaamse ondernemer proberen om het wisselkoersrisico bij de partner te leggen.

5.2.2.1 Hulp Flanders Investment & Trade

De hulp van het FIT werd door verschillende respondenten reeds sterk aanbevolen. In de literatuurstudie kwam dit ook aan bod, met inbegrip van enkele tips uit het landendossier. Zoals ook al benadrukt, begeleidt het FIT ook bedrijven in het exporteren. Dit onder andere op basis van het zoeken van klanten, maar ook door randverhalen te vertellen en te helpen bij het begrijpen van de lokale wetgeving. Financiële ondersteuning wordt ook geboden aan bedrijven die voor de eerste maal naar het land reizen.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste conclusies, getrokken uit het onderzoek, belicht worden. Hiervoor zal worden gekeken naar zowel de resultaten uit de interviews als die van de modellen van Hofstede en GLOBE. Binnen het onderzoek werd ook aandacht besteed aan twee belangrijke zaken uit de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur, zijnde de apartheid en *BEE*. In deze conclusie zal een antwoord op de centrale onderzoeksvraag “Hoe gaan Vlaamse ondernemers om met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika?” worden geformuleerd.

Het onderzoek werd op een inductieve manier gevoerd. Er werden 21 interviews gevoerd, waarvan 20 met personen uit de bedrijfswereld en één vertegenwoordig van het FIT. Voor het interview met de vertegenwoordiger van het FIT werd een licht aangepaste vragenlijst opgesteld, die beter moest aansluiten bij de ervaringen van de vertegenwoordiger. Na de interviews te hebben uitgeschreven, werd gecodeerd op basis van de *Grounded Theory*. Dit leidde tot een aantal interessante waarnemingen rond de onderzoeksvraag.

Na het coderen werden de waarnemingen uit de interviews naast het theoretische kader gelegd. Het theoretische kader wordt in dit onderzoek gevormd door de cultuurmodellen van Hofstede en volgens GLOBE. Hier werden overeenstemmingen gevonden, maar ook verschillen.

6.1 Algemene conclusie

Op basis van zowel de interviews als de beide modellen werden er culturele verschillen gezien tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika. Veelal bleken deze culturele verschillen overbrugbaar en oplosbaar. Als basis hiervoor gaven respondenten aan Zuid-Afrika te zien als het meest Europese land van Afrika, waar zakendoen mogelijk is. Er zijn volgens de respondenten ook genoeg mogelijkheden om zaken te doen in het land. Ze zien potentieel in het land, waar dat in Europa moeilijker zou zijn volgens hen. Echter gaven verschillende respondenten aan dat er toch twee mogelijke problemen zijn in het zakendoen met het land. Eén ervan is de *B-BBEE* of, korter, de *BEE*. Het systeem bestaat om bevolkingsgroepen die in de apartheid werden benadeeld, nu te helpen. De respondenten zagen het echter vooral als een systeem dat het hen moeilijker maakt om zaken te doen in het land. Het systeem stoelt op het principe dat er een percentage *black people* aanwezig moet zijn binnen het bedrijf, liefst op een hoge positie. Volgens meerdere respondenten vormt dit een probleem, aangezien volgens deze *black people* onvoldoende opleiding en ervaring zouden hebben. Indien deze personen toch op een hoge positie worden geplaatst, leidt dat tot problemen. Niet elke Vlaamse respondent uit het onderzoek gaf aan er zelf al mee geconfronteerd te worden, maar enkelen zagen hun toekomst in het zakendoen in het land somberder in. De *BEE* speelt een rol in een aantal in de literatuurstudie vermelde gevallen. Een eerste geval is waar een bedrijf zakendoet met de Zuid-Afrikaanse overheid. In dit geval zou een bedrijf een *BEE*-ranking van één moeten hebben, wat voor een Vlaams bedrijf onmogelijk is volgens de respondenten. De vertegenwoordiger van het FIT gaf aan dat voor dit deel alleen mogelijkheden zijn voor bedrijven die iets te bieden hebben wat er lokaal niet is. Een tweede geval is met betrekking tot het zakendoen met Zuid-Afrikaanse bedrijven die hoog trachten te scoren in de *BEE*-ranking. Voor de lokale bedrijven is het vaak nog belangrijker om hoog te scoren op de *BEE* om zelf zaken te kunnen doen. Aangezien in het *BEE*-systeem ook rekening wordt gehouden met de score die de leveranciers/klanten halen, wenst een bedrijf dat hoog wil scoren op de *BEE* waarschijnlijk eerder zaken doen met een bedrijf dat hoog scoort. Het maakt de toekomst van enkele Vlaamse bedrijven in het land eerder twijfelachtig. De situatie in de gaten houden, is een tip die vele respondenten gaven.

Het tweede probleem is met betrekking tot de corruptie die zou heersen in Zuid-Afrika. Verschillende respondenten werden hiermee reeds geconfronteerd, zowel met persoonlijke als zakelijke corruptie. Belangrijk voor dit onderzoek is de zakelijke corruptie. Centraal staat het geld onder tafel. Sommige respondenten kregen de aanbieding om, met wat geld onder tafel, bepaalde zaken makkelijker gedaan te krijgen. Anderen zagen een aanbieding of bod van hen op een andere manier behandeld dan een bod van een andere aanbieder. Oneerlijke handel is iets wat meerdere respondenten al hebben ervaren. De respondenten gaven aan niet deel te nemen aan de corruptie. Verschillende ervan gaven aan dat er alleen maar negatieve gevolgen aan kunnen gekoppeld worden en dat het geen winstmakende praktijk is. Voor sommige respondenten is deze corruptie onoplosbaar als ze een bod of aanbieding niet geaccepteerd zien omdat concurrenten misschien wel deelnemen aan de corruptie. Corruptie zou ook meer voorkomen bij overheidsbedrijven dan bij bedrijven uit de privésector. Een tip van de respondenten is van er niet aan deel te nemen.

6.1.1 Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur

Centraal in dit onderzoek staat de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. In de interviews kwamen een aantal belangrijke kenmerken ervan aan bod, die in dit deel worden aangeduid.

Een eerste belangrijk kenmerk is dat van de diversiteit. Meerdere respondenten gaven aan dat het land zeer groot en divers is. Vaak kwam dan ook aan bod dat het moeilijk is om één bedrijfscultuur te plakken op het land. Binnen de Zuid-Afrikaanse bevolking wordt er een onderscheid gemaakt tussen de blanke, zwarte en bevolking met Indische roots. Vaak worden ook binnen de respectievelijke bevolkingsgroepen nog onderscheiden gemaakt.

Niettegenstaande de diversiteit waren er toch kenmerken van toepassing op deze Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur. Hier dient aandacht te worden besteed aan het belang van het sociale aspect in het zakendoen in het land. Dit leidt tot een bepaalde solidariteit tussen de lokale boeren, maar ook tot het feit dat de lokale zakenpersonen zich zeer vriendelijk en gastvrij zouden opstellen. De familie speelt in het land ook een belangrijke rol. De Zuid-Afrikanen zouden verder ook veel belang hechten aan respect. Ze voelen zich bij het zakendoen graag gerespecteerd. Verder mag ook het belang van het informele aspect, nauw gerelateerd aan het sociaal belang, niet worden onderschat. Veel zaken kunnen worden gedaan bij het golfen. Hoewel religie volgens meerdere respondenten zeer aanwezig is in de samenleving, is dit veel minder het geval in het zakendoen. Het respecteren, zoals hierboven als belangrijk aangegeven, zou erbij volstaan.

Meerdere respondenten botsten in Zuid-Afrika op een trager werkritme. In het land zou het “werken om te leven”-principe gelden. De respondenten zien dan ook dat tijd in het land een eerder rekbaar begrip is. De loonkost is er lager, waardoor ook lokale bedrijven durven meer personen aan te nemen, om dit traag werken op te vangen. Het tragere werktempo leidt er volgens verschillende respondenten toe dat afspraken niet worden uitgevoerd tegen de vooropgestelde deadline. De bureaucratie, die in het land heerst, wordt als andere reden aangehaald. Op de vraag of afspraken worden nagekomen in Zuid-Afrika reageerden de respondenten zeer uiteenlopend. Sommige gaven aan van wel, anderen verklaarden dat enkel schriftelijk gemaakte afspraken worden nageleefd. Een ander kenmerk van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur is dat de respondenten zagen dat de lokale zakenpersonen snel winst willen behalen. Er werd aangegeven dat de lokale zakenmensen opportunistischer zijn, dat afspraken af kunnen springen indien de Zuid-Afrikaanse zakenpartner een betere aanbieding krijgt.

Communicatie vormt een belangrijk onderdeel van het zakendoen. In Zuid-Afrika kan worden zaken gedaan in het Engels. Enkele respondenten slaagden er toch in om zaken te doen in het Afrikaans, wat volgens hen kan helpen, aansluitend op het sociale element in het zakendoen. De Zuid-Afrikaanse zakenpersonen zouden verder op een directe manier communiceren, zonder al te veel bochten. Ze zouden telefoneren verkiezen boven het gebruik van e-mail, maar liefst van al communiceren ze face-to-face.

Het vertrouwen speelt, zoals volgens meerdere respondenten wereldwijd, ook in Zuid-Afrika een zeer belangrijke rol. Het opbouwen van dit vertrouwen gebeurt voornamelijk door afspraken na te komen. Op basis van het opportunistische karakter van de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur kan echter de vraag worden gesteld hoeveel vertrouwen Vlaamse ondernemers er mogen hebben.

Onderhandelingen zijn een ander belangrijk element in het zakendoen. In de ervaring van de respondenten verliepen de onderhandelingen ofwel zeer vlot, ofwel zeer hard. Na harde, zware onderhandelingen kwam vaak het belang aan bod van het sociale aspect.

6.1.2 Problemen

Twee van de belangrijkste problemen, die respondenten ervoeren in het zakendoen met het land, werden in de algemene conclusie uiteengezet. Deze waren corruptie en *BEE*. De respondenten ervoeren ook nog andere problemen in het zakendoen. Deze worden hier uiteengezet.

Apartheid, het systeem dat tot 1994 in voege was, zorgt in de Zuid-Afrikaanse (bedrijfs)cultuur tot de dag van vandaag voor problemen. Het belangrijkste probleem is racisme, dat bepaalde delen van de verschillende bevolkingsgroepen elkaar niet zouden kunnen uitstaan. Niet-blanke Zuid-Afrikanen geven, volgens de respondenten, aan dat de armoede die er heerst in het land voortkomt van het systeem. Het leidde ook tot de invoering van de *BEE*.

Een tweede probleem is de politieke instabiliteit in Zuid-Afrika. Zuma, de voormalige president, trad af in 2018, op basis van corruptie die hem ten laste werd gelegd. Cyril Ramaphosa werd de nieuwe president, over wie meerdere respondenten zich afvroegen hoe hij het land verder kan helpen. De extreemlinkse partij in Zuid-Afrika, het EFF, die zich volgens de respondenten zou keren tegen de blanke personen, vormt volgens meerdere respondenten een bedreiging voor de toekomst. Deze situatie nauw in het oog houden, is een belangrijke tip van de respondenten. Sommige respondenten zien de politieke situatie als zeer gevaarlijk voor de toekomst. In het land hebben armere, zwarte Zuid-Afrikanen het gemunt op de blanke boeren. Het aantal dat overvallen wordt, waarbij het soms tot vermoorden leidt, is volgens de respondenten zeer hoog. De boeren worden ook in grote mate onteigend, soms zonder enige compensatie. Dit omdat het percentage grond dat in handen is van blanke boeren niet in overeenstemming is met het percentage van de verschillende bevolkingsgroepen in het totale bevolkingsaantal.

Respondenten gaven aan dat er nog andere mogelijke problemen zijn in het zakendoen met het land. Bureaucratie is er één van. Het is zeer belangrijk om in het land in orde te zijn met alle nodige documenten, wat voor de respondenten hier en daar voor frustraties zorgt. De fluctuatie van de Zuid-Afrikaanse Rand maakt het voor de respondenten ook moeilijker om zaken te doen. Het leidt ertoe dat de Vlaamse ondernemers mogelijk verlies kunnen maken.

Andere problemen, die veeleer op individuele basis werden vermeld, zijn:

- klimaatsverandering,
- niet nakomen verplichtingen,
- armoede, leidende tot diefstallen.

6.1.3 Verschillen met de Vlaamse bedrijfscultuur

Belangrijk om een manier te vinden om met de culturele verschillen om te gaan, is de identificatie van deze culturele verschillen. Hiervoor werden de modellen van Hofstede en GLOBE gebruikt. Hier en daar konden de bevindingen uit beide modellen worden bevestigd, maar er kwamen toch ook verschillen aan bod. Aangezien primaire gegevens uit de interviews recenter en beter aansloten bij de onderzoeksvraag, zijn ze interessanter voor dit onderzoek.

Een verschil dat al werd aangehaald is dat van het hard werken. De Vlaamse bedrijfscultuur is er een waar het hard werken centraal staat, in tegenstelling tot de Zuid-Afrikaanse. Bureaucratie werd als probleem reeds aangehaald en is ook verschillend met de Vlaamse bedrijfscultuur, waar deze niet zo belangrijk zou zijn. Het sneller werken leidt tot een betere service in de Vlaamse bedrijfscultuur. In de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur werd door sommige respondenten verteld dat afspraken niet altijd werden nageleefd. In de Vlaamse zouden afspraken beter nageleefd worden. Verder zou de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur ook verschillen van de Vlaamse in de mate waarin het sociale contact belangrijk is. In de Zuid-Afrikaanse lijkt het sociale contact belangrijker voor het zakendoen dan in de Vlaamse.

Een vaak aangehaald verschil is dat van de hiërarchie. Waar dit volgens de respondenten niet aanwezig is in de Vlaamse bedrijfscultuur, is dit er wel duidelijk in de Zuid-Afrikaanse. In Zuid-Afrika ligt de beslissingsbevoegdheid vooral bij de grote baas, waar in de Vlaamse ook personen vanuit een lagere managementpositie beslissingen kunnen nemen. Dit ligt in strijd met de scores die voor zowel de dimensies van Hofstede als de GLOBE-studie werden behaald voor de gelijknamige code "Machtafstand".

Er werden ook nog andere verschillen, meestal op individuele basis, aangehaald:

- De loonspreid zou in Zuid-Afrika hoger zijn;
- De ethiek in het zakendoen zou hoger liggen in Vlaanderen;
- De kwaliteit zou hoger liggen in de Vlaamse bedrijfscultuur;
- Racisme zou meer aanwezig zijn in de Zuid-Afrikaanse bedrijfscultuur.

In schril contrast met de verschillen staan de gelijkenissen en linken tussen de beide bedrijfsculturen. Er zijn er wel wat, volgens de respondenten. De respondenten zagen het als het meest Europese land van Afrika, wat het makkelijker maakt om er zaken te doen. Verder speelt de taal, Afrikaans, ook een interessante rol. Vlaamse respondenten gaven aan dat het niet moeilijk is om zich verstaanbaar te maken in de taal. Anders is het Engels ook een zeer goede optie. Verder wordt ook het gemeenschappelijke verleden aangehaald. De blanke Zuid-Afrikanen zouden immers hun roots vinden in Europa. De Zuid-Afrikanen zouden Vlaamse bedrijven graag zien komen, hoewel de *BEE* aantoonde. De Vlaamse bedrijven zouden garant staan voor eerlijkheid, service, flexibiliteit en integriteit. Van Zuid-Afrikaanse kant zou de gastvrijheid het zakendoen danig kunnen vergemakkelijken.

6.1.4 Aanbevelingen

Centraal in dit onderzoek staat hoe Vlaamse ondernemers omgaan met de culturele verschillen in het zakendoen met Zuid-Afrika. De respondenten deden dan ook enkele aanbevelingen die Vlaamse ondernemers zouden kunnen helpen om in het land zaken te doen.

Vele respondenten gaven aan dat het gebruik maken van een (exclusieve) distributeur, partner of agent het makkelijker maakt om zaken te doen in het land. Het past in de aanbeveling van het aanwezig zijn in de markt. Representatie is er zeer nodig, al is het maar om aan het belang van sociaal contact in het zakendoen te voldoen en aan te voelen wat belangrijk is in de lokale cultuur. Voorwaarde voor deze persoon is dat hij/zij betrouwbaar moet zijn. Aangezien corruptie aanwezig is in de economie, moet het Vlaamse bedrijf immers zeker kunnen zijn dat de lokale persoon er niet aan deelneemt. Niet deelnemen aan corruptie is een zeer belangrijke aanbeveling, door meerdere respondenten gedaan; Verder zijn er nog andere tips rond deze persoon. Het zou, volgens de respondenten, aan te raden zijn om, afhankelijk van de regio, andere vertegenwoordigers aan te duiden. In een regio waar vooral blanke Zuid-Afrikanen zijn, zou het aan te raden zijn om met een blanke vertegenwoordiger te werken. Dit om in te spelen op de diversiteit van het land. Het is deel van de belangrijke aanbeveling aan Vlaamse ondernemers om zich aan te passen aan de lokale cultuur. Ervoor openstaan is zeer belangrijk, waarbij het belangrijk is om aandacht te besteden aan het belang van sociaal contact. Bepaalde onderwerpen vermijden bij het zakendoen, kan ook helpen. Dit kwam ook al aan bod in het landendossier van het FIT.

Door verschillende respondenten werd aangeraden om gebruik te maken van een insider, iemand die al iets weet over het zakendoen in Zuid-Afrika. Dit kan gebeuren op basis van het netwerk, maar ook door het FIT of de *BCCSA* te contacteren. Een insider kan vertellen wat belangrijk is in de lokale bedrijfscultuur. Het FIT kan verder ook nog met andere zaken helpen. Zo bieden ze subsidies aan waar mogelijk. Een financiële tegemoetkoming voor de eerste reizen van een bedrijf naar het land zijn ook mogelijk. Ze zijn verder experts in de lokale wetgeving en in het toepassen van het handelsakkoord. Het FIT kan verder het bedrijf ook in contact brengen met de juiste personen. Verder kan het landendossier van het FIT het bedrijf ook helpen met een aantal tips.

Als verschil met de Vlaamse bedrijfscultuur werd aangegeven dat de Zuid-Afrikaanse zakenpersonen op een opportunistischere manier werken. Een oplossing voor dit mogelijke probleem is het op papier zetten van de overeenkomst. Deze contracten zouden ervoor zorgen dat latere problemen worden vermeden. Het afspraken nakomen is belangrijk in het zakendoen. Door de respondenten werd dan ook opgeroepen om de nodige controle uit te oefenen.

Belangrijk in het zakendoen, wereldwijd ook, is een goede voorbereiding. Dit niet alleen om de lokale cultuur te leren kennen, maar ook om op zoek te gaan naar mogelijke klanten en partners. Voor de partner moet, zoals gezegd, worden gezocht naar een betrouwbare.

Een probleem dat aan bod kwam onder “Problemen” is dat van de armoede. De armoede is, volgens de respondenten, zeer aanwezig in Zuid-Afrika. De hoge mate van werkloosheid ligt er aan de basis van, volgens de respondenten. Het leidt tot een veiligheidsrisico, zowel persoonlijk als zakelijk. Persoonlijk wordt aangeraden om niet in bepaalde wijken rond te wandelen met een kostuum aan. Verder botsen de Vlaamse respondenten in het land ook op diefstallen.

Andere aanbevelingen zijn:

- afspraken nakomen,
- lange termijn denken,
- het wisselkoersrisico niet bij zichzelf houden,
- transparant zijn,
- bureaucratie respecteren,
- niets geven voor betaling,
- het zelf willen doen,
- niet aan racisme doen.

6.2 Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek

Hoewel er in het onderzoek alles werd aan gedaan om alle onderdelen van het interculturele zakendoen tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika aan bod te laten komen, zijn er beperkingen aan het onderzoek. De voornaamste reden is tijdsgebrek, waardoor keuzes moesten worden gemaakt. Een beperking aan het onderzoek is dat er slechts in één geval werd gesproken met een respondent die in contact was gekomen met de Zuid-Afrikaanse overheid. Dit omdat er geen andere Vlaamse respondenten gevonden waren die reeds met de overheid in contact zijn gekomen en bereid bleken om deel te nemen aan het onderzoek. Voorts waren er, in een totaal van 21 interviews, slechts 4 (waarvan respondent 13b meegeteld) vrouwelijke respondenten.

Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden om te kijken naar meerdere sectoren en te kijken hoe de verschillende sectoren aankijken tegen het zakendoen in Zuid-Afrika. In het onderzoek werd met één Vlaams bedrijf gesproken dat reeds in contact was gekomen met Zuid-Afrikaanse overheid. Het kwam in het onderzoek al vaak aan bod, dat zakendoen met de overheid zeer moeilijk, dan wel onmogelijk is

in het land. Toch lijkt het interessant om te onderzoeken hoe het zakendoen met de Zuid-Afrikaanse overheid verloopt.

Voor dit onderzoek werd gekeken naar twee modellen rond de nationale verschillen, namelijk dat van Hofstede en de GLOBE-studie. Aangeraden wordt om in verder onderzoek ook naar andere modellen te kijken.

Een laatste interessante aanbeveling is om in vervolgonderzoek Zuid-Afrikaanse ondernemers die zakendoen in Vlaanderen, of met Vlaamse ondernemers in Zuid-Afrika in contact komen, te interviewen. In dat geval kan er ook onderzoek worden gedaan naar hun ervaringen in het zakendoen met Vlaanderen.

7 Referentielijst

After he's gone. (1996, Oct 12). *The Economist*, 341, 17-18. Geraadpleegd op 4 juni 2018, van <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/224097465?accountid=17215>

Art. 1 (i). Act no. 47 of 1953, South African Statute 9/10/1953

Art. 7. Act no. 47 of 1953, South African Statute 9/10/1953

Borgatti, S. (z.j.). Introduction to Grounded Theory. *Analytic Technologies*. Geraadpleegd op 28 november 2017

Broad-Based Black Economic Empowerment Act. (2004, 9 januari). Geraadpleegd op 13 augustus 2018 via http://bbbeecommission.co.za/wp-content/uploads/2016/03/bbbee_act-No-53-of-2003.pdf

Broad-Based Black Economic Empowerment Amendment Act. (2014, 27 januari). Geraadpleegd op 13 augustus 2018 via <http://www.dti.gov.za/news2014/Act46of2013BEE.pdf>

Burns, A. C. & Bush, R.F. (2006). *Principes van marktonderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Credendo. (2017). Credendo's Country Risk Assessment. Geraadpleegd op 28 november 2017 via <https://www.credendo.com/rating-explanation#commercialrisk>

Davis, G. (2001). The Credibility of a Threat to Nationalize. *Journal of Environmental Economics and Management*. Geraadpleegd op 16 augustus 2018, via <https://www-sciencedirect-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/science/article/pii/S0095069600911513>

de Wet, A. (2016). THE TOP 10 CHALLENGES TO B-BBEE. *Accountancy SA*, 31-33. Geraadpleegd op 14 augustus 2018 via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1813195838?accountid=17215>

de Wet, A., CA(SA). (2017a). QUALIFYING HOW TO COMPLY WITH B-BBEE. *Accountancy SA*, 48-49. Geraadpleegd op 14 augustus 2018 via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1967322098?accountid=17215>

de Wet, A., CA(SA). (2017b). SHOULD WE FEAR B-BBEE? *Accountancy SA*, 32. Geraadpleegd op 14 augustus 2018 via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1868285236?accountid=17215>

European Commission. (2017). Southern African Development Community (SADC). Geraadpleegd op 26 november 2017 via <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/sadc/>

European Commission. (z.j.). South Africa. Geraadpleegd op 22 november 2017 via <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/south-africa/>

Flanders Investment & Trade (z.j. d). *Kansrijke sectoren*. Geraadpleegd op 16 augustus 2018 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/zuid-afrika/kansrijke-sectoren>

Flanders Investment & Trade. (z.j. a). *Wat doen we?* Geraadpleegd op 15 augustus 2018 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/nl/wat-doen-we>

Flanders Investment & Trade. (z.j. b). *Plannen om te exporteren vanuit Vlaanderen?* Geraadpleegd op 15 augustus 2018 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/>

- Flanders Investment & Trade. (z.j. c). *Zakendoen in Zuid-Afrika*. Geraadpleegd op 15 augustus 2018 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/zuid-afrika/zakendoen-zuid-afrika>
- Flanders Investment & Trade (z.j. f). *Zuid-Afrika in cijfers*. Geraadpleegd op 18 november 2017 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/zuid-afrika/cijfers>
- Flanders Investment & Trade. (z.j. e). *Exporteren naar Zuid-Afrika*. Geraadpleegd op 28 november 2017 via <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/landen/zuid-afrika>
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: a research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Gama, N., & Willemse, L. (2015). A descriptive overview of the education and income levels of domestic workers in post-apartheid south africa. *GeoJournal*, 80(5), 721-741. Geraadpleegd op 1 december 2017 via <http://dx.doi.org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1007/s10708-014-9591-5>
- GLOBE. (2004). *Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes: A Brief Overview of the GLOBE Project*. Geraadpleegd op 12 augustus 2018, van http://globeproject.com/study_2004_2007#data.
- Hareeparsad, S. (2015). B-BBEE AND ITS IMPLICATIONS FOR FRONTING. *Accountancy SA*, 24-26. Geraadpleegd op 14 augustus 2018 via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1682461253?accountid=17215>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* Londen: SAGE
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2015). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Business Contact.
- Hopkins, B. (2009). *Cultural Differences and Improving Performance*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Kendall, J. (1999). Axial Coding and the Grounded Theory Controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21(6), 743-757.
- Lodge, T. (1981). The destruction of Sophiatown. *The Journal of Modern African Studies*, Vol. 19, 107-132.
- Lucassen, P.L.B.J. & Olde-Hartman, T.C. (2007). *Kwalitatief Onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Nuytiens, A., & Christiaens, J. (2010). Trajecten van vrouwelijke gedetineerden. *Tijdschrift Voor Criminologie*, 52(4), 395-411. Geraadpleegd op 17 augustus 2018 via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/883051927?accountid=17215>

OCFO Insights. (2015). *Four Reasons Why Being B-BBEE Compliant is Important*. Geraadpleegd op 14 augustus 2018 via <https://www.outsourcedcfo.co.za/four-reasons-why-being-b-bbee-compliant-is-important/>

Peng, M. & Meyer, K. (2016). *International Business: Custom Edition*. Andover: Cengage Learning

Posel, D. (2009). *The Assassination of Hendrik Verwoerd: The Spectre of Apartheid's Corpse*. Geraadpleegd op 30 mei 2018, van <https://www-tandfonline-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/doi/abs/10.1080/00020180903381255>.

Rabinovich, M., & Kacen, L. (2010). Advanced relationships between categories analysis as a qualitative research tool. *Journal of Clinical Psychology*, 66(7), 698-708.

Roose, H. & Meuleman, B. (2017). *Methodologie van de sociale wetenschappen: een inleiding*. Gent: Academia Press

Ross, R. (2014). *A Concise History of South Africa*. Cambridge: Cambridge University Press.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en Technieken Van Onderzoek*. Londen: Pearson Education

Schein, E. (2015). Corporate Culture. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Geraadpleegd op 26 mei 2018 via <https://www-sciencedirect-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/science/article/pii/B9780080970868730145?via%3Dihub>

Sharpeville Massacre. (2018). Geraadpleegd op 31 mei 2018, van <https://academic-eb-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/levels/collegiate/article/Sharpeville-massacre/67166>.

Sorensen, P. (2018). Land expropriation without compensation in South Africa. *International Journal of Environmental Studies*. Geraadpleegd op 16 augustus 2018 via <https://www-tandfonline-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/doi/pdf/10.1080/00207233.2018.1496609?needAccess=true>

Soweto. (2018). In *Encyclopædia Britannica*. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <https://academic-eb-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/levels/collegiate/article/Soweto/68952>

The World Bank (2018). *GDP (current US\$)*. Geraadpleegd op 1 juni 2018 van <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=ZA&start=1960>.

The World Bank. (2017). *Economy Rankings*. Geraadpleegd op 28 november 2017 via <http://www.doingbusiness.org/rankings>

The World Bank. (z.j. a). *GDP (current US\$)*. Geraadpleegd op 23 november 2017 via <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

The World Bank. (z.j. b). *GDP per capita (current US\$)*. Geraadpleegd op 23 november 2017 via <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZA>

The World Bank. (z.j. c). *Ease of doing Business in South Africa*. Geraadpleegd op 19 augustus 2018 via <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/south-africa>

Thornton, R. (1990). The Shooting at Uitenhage, South Africa, 1985: The Context and Interpretation of Violence. *American Ethnologist*, 17(2), 217-236. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <http://www.jstor.org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/stable/645077>.

Worden, N. (2007). *The Making of Modern South Africa*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

World Trade Organization. (2017). *Trade recovery expected in 2017 and 2018, amid policy uncertainty*. Geraadpleegd op 26 november 2017 via https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.ht

