

VOORWOORD/EPILOOG

Het voorwoord van een thesis is steeds een epiloog van het studentenleven. Het afsluiten van een periode waar sommige gelukzakken in slagen er de mooiste tijd van hun leven van te maken. Een periode waarin een mens de vrijheid aangeboden wordt om zelf te ontdekken wat “leven” eigenlijk betekenen kan. Veeleer dan het einde van een periode van persoonlijke ontwikkeling, is dit dan ook de vliegende start van de volgende etappe.

Een voorwoord is ook een dankbare reflectie aan hen die die jaren gemaakt hebben tot wat ze geworden zijn. Gevoelens van dankbaarheid daarom, aan

Mijn ouders voor de door hen aangeboden kansen, de steun en het rotsvaste geloof. De talrijke ontmoetingen langs de weg en leerrijke ervaringen, opgedaan onder meer tijdens Erasmusuitwisselingen, hebben mijn geest verruimd.

De vele vrienden die ik maakte en de enkelen die ik overhoud. De herinneringen aan hen die besloten vroeger af te reizen, zijn onuitwisbaar in de schors van mijn gedachten gekerfd.

Diëgo en Joachim om te wachten met afstuderen tot ook ik aan de beurt was. Jean, Sigmund, Bourgi en Kleine Bruno voor de amicale banden met de wereld der werkmensen.

Stan Leurs voor zijn goede idee om in 1910 de Wikings op te richten en hiermee de studentikositeit te herdefiniëren. Het blijft een onderschatte ervaring op menselijk vlak die stimuleert om het onderste uit de kan van het studentenleven te halen (soms letterlijk) en dit verder met zich mee te dragen. Student dat wordt men niet, student dat leert men niet, student, dat is men of dat is men niet.

Liesbet voor de logistiek maar vooral voor haar immer aanwezige, koppige en

liefdevolle steun. Mama Peeters die me “the family network” belangeloos ter beschikking hebben gesteld en zonder wie ik nooit het geleverde onderzoek succesvol had kunnen afronden. Johnny Quidé voor de hulp in nood.

Mijn promotor, professor Paul Matthyssens, die met trefzekere hand orde wist te scheppen in het warrige kluwen mijner gedachten en die niet de rol van kapitein maar van gidsende loods van dit schip op zich nam. Dank voor het gunnen van deze vrijheid.

Die dronken Ier in Waterford, voor het aanbieden van dat laatste glas aan een volslagen onbekende die geen cent meer op zak had. Die dronken Sardiniër voor hetzelfde.

De proffen die toonden hoe het moet, alsook hen die toonden hoe het zeker niet moet.

De proefkonijnen van de case studies voor de leerrijke en onderhoudende gesprekken; Ari Bourguignon, Jean Swinnen, Michel De Laet, Jos Van Zeil en Mohamed Alloul.

En allen die mij te binnen schoten, acht minuten na het inbinden van deze verhandeling.

Benieuwd wat er volgen zal...

“De kunst van te leven is thuis te zijn alsof men op reis is.”

(Godfried Bomans)

Michael Van Peel

Antwerpen, juni 2004.

INHOUD

INLEIDING.....	1
I. CULTUUR MET EEN GROTE 'C'	5
1. OVER CULTUUR.....	5
1.1 HET WATER EN DE VISSEN; OVER PARADIGMA'S.....	5
1.2 WAT IS CULTUUR?.....	7
1.3 SYMBOLEN, HELDEN, RITUELEN EN WAARDEN.....	9
1.4 CULTUUR OP NIVEAU.....	12
1.5 NATIONALE CULTUREN: A THIN RED LINE.....	13
1.6 HOFSTEDE'S DIMENSIES.....	14
1.6.1 <i>Large vs. Small Power Distance</i>	15
1.6.2 <i>Individualism vs. collectivism</i>	16
1.6.3 <i>Masculinity vs. Femininity</i>	17
1.6.4 <i>Strong vs. weak Uncertainty Avoidance</i>	19
1.7 GEVOLGEN VAN GLOBALISERING: CULTURELE CONVERGENTIE?.....	21
2. TAXONOMIE VAN DE MENS.....	23
2.1 CULTUURTYPOLOGIE VOLGENS MATTHYSSENS & WURSTEN.....	24
2.1.1 <i>Het Contest Model</i>	25
2.1.2 <i>Het Network Model</i>	27
2.1.3 <i>Het Family Model</i>	28
2.1.4 <i>Het Pyramid Model</i>	29
2.1.5 <i>Het Solar System Model</i>	30
2.1.6 <i>Het Machine Model</i>	30
2.2 GROEPSINDELINGEN VOLGENS GESTELAND.....	31
2.3 VERGELIJKING MODEL MATTHYSSENS EN WURSTEN MET MODEL GESTELAND.....	35
1. HET WAT EN WAAROM VAN MARKETING CHANNELS.....	38
1.1 ONTSTAAN EN BESTAANSREDENEN.....	38
1.1.1 <i>Efficiëntiologica</i>	38
1.1.2 <i>Discrepantie van assortiment en Sortering</i>	40
1.1.3 <i>Routinering/Standaardisering</i>	41
1.1.4 <i>Zoekproces</i>	41
1.2 DEFINITIE.....	42
1.2.1 <i>Historische Definities</i>	42
1.2.2 <i>Moderne Definities</i>	42
1.3 STROMEN EN SPECIALISATIES.....	44
1.4 DETERMINANTEN VAN CHANNEL-STRUCTUUR.....	45
2. CHANNEL STRATEGIE EN PLANNING.....	45
2.1 STAP 1: ANALYSE VAN DE NODEN VAN DE EINDGEBRUIKERS.....	47
2.1.1 <i>Plaats</i>	47
2.1.2 <i>Lotgrootte</i>	47
2.1.3 <i>Levertijd</i>	48
2.1.4 <i>Productvariëteit</i>	48
2.1.5 <i>De ideale service-mix</i>	48
2.2 STAP 2: HET BEPALEN VAN DE DOELSTELLINGEN VAN HET MARKETING CHANNEL.....	49
2.3 STAP 3: HET BEPALEN VAN DE CHANNEL STRATEGIE.....	49
2.3.1 <i>Channel coverage</i>	49

2.3.2 Channel Support.....	50
2.3.3 Channel Ownership.....	51
2.4 STAP 4: HET SELECTEREN VAN DE JUISTE KANAALSTRUCTUUR.....	51
2.5 STAP 5: HET SELECTEREN VAN SPECIFIEKE KANAALPARTNERS.....	52
3. CHANNEL STRUCTUUR EN ORGANISATIE.....	52
3.1 KLEINHANDEL VS. GROOTHANDEL.....	52
3.2 GROOTHANDELAARS EN TUSSENHANDELAARS.....	53
3.2.1 Functies van de groothandel.....	53
3.2.2 Soorten Groothandelaars.....	55
3.3 COÖRDINATIE VAN HET MARKETING CHANNEL.....	56
3.3.1 Stap 1: Het bepalen van het niveau van de nodige service output.....	57
3.3.2 Stap 2: Het afbakenen van de rollen binnen het kanaal.....	57
3.3.3 Stap 3: Het gebruik van macht om de rollen te specificeren.....	58
3.3.4 Stap 4: Omgaan met conflicten binnen het kanaal.....	58
3.4 COMMUNICATIESYSTEMEN.....	58
3.4.1 Communicatieproblemen in marketing channels.....	59
3.4.2 Ruis.....	60
3.4.3 Ruis vermijden.....	62
3.4.4 Netwerken.....	62
3.4.5 Het belang van goede communicatie.....	65
4. CHANNEL MANAGEMENT.....	66
4.1 SOCIOLOGIE VAN HET MARKETING KANAAL.....	66
4.2 CHANNEL POWER.....	66
4.2.1 Wat is channel power?.....	66
4.2.2 Bronnen van channel power.....	67
4.2.3 Het gebruik van channel power.....	68
4.3 CHANNEL LEADERSHIP.....	70
4.3.1 Wat is channel leadership?.....	70
4.3.2 De noodzaak van een channel leader.....	71
4.3.3 Omgaan met channel conflicten.....	71
4.3.4 Wat is een goede channel leader?.....	72
4.4 CHANNEL CONTROL.....	73
4.4.1 Wat is channel control?.....	73
4.4.2 Soorten channel control.....	74
4.4.3 Wat bepaalt de channel controle?.....	75
4.5 HET BELANG VAN GOEDE CHANNEL RELATIONS.....	77
5. CHANNEL SYSTEM PERFORMANCE.....	79
1. INTERNATIONAAL MANAGEMENT.....	81
1.1 DE IMPACT VAN CULTUUR OP MANAGEMENT.....	81
1.2 BEDRIJFSCULTUUR VS. NATIONALE CULTUUR.....	85
1.3 INTERCULTURELE STRATEGISCHE ALLIANTIES.....	86
1.3.1 Problemen van Interculturele Samenwerkingsverbanden.....	86
1.3.2 Strategische Voordelen van Interculturele Samenwerkingsverbanden.....	87
2. DE IMPACT VAN CULTUUR OP INTERNATIONALE MARKETING CHANNELS.....	89
2.1 CHANNEL ENVIRONMENT EN CONTEXT.....	89
2.2 CHANNEL STRATEGIE EN PLANNING.....	89
2.3 CHANNEL STRUCTUUR EN ORGANISATIE.....	91
2.3.1 Structuur.....	91
2.3.2 Communicatie en Netwerken.....	92
2.4 CHANNEL MANAGEMENT.....	92
2.4.1 Channel Power en Channel Leadership.....	92
2.4.2 Channel Control.....	93
2.4.3 Grenzen aan Channel Management.....	93
2.5 CHANNEL SYSTEM PERFORMANCE.....	93

2.6 GEVOLGEN VAN INTERNATIONALISERING OP CHANNEL MANAGEMENT.....	94
3. DE IMPACT VAN CULTUUR OP HET MANAGEMENT VAN INTERNATIONALE CHANNELS	95
3.1 HET BELANG VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN OP LANGE TERMIJN.....	95
3.2 HET BEWERKSTELLIGEN VAN LANGE TERMIJNRELATIES DOOR RELATIONSHIP MARKETING.....	96
3.3 INTERCULTUREEL RELATION MARKETING MANAGEMENT VOLGENS MATTHYSSENS & WURSTEN.....	99
3.3.1 <i>Agent-Client Context</i>	99
3.3.2 <i>Relationship Marketing</i>	100
1. PROBLEEMSTELLING.....	102
2. ONDERZOEKSOPZET EN METHODOLOGIE: OP ZOEK NAAR ‘EEN’ WAARHEID	103
3. CASE STUDIES.....	105
3.1 PCS INNOTECH BELGIUM.....	105
3.2 ARITEX BELGIUM.....	112
3.3 TELINDUS.....	117
3.4 PAUWELS TRANSFORMERS INTERNATIONAL.....	124
4. AANVULLENDE INTERVIEWS.....	127
4.1 A.E.G. PORTUGAL	127
4.2 MICROSOFT PORTUGAL	128
4.3 EXPORT VLAANDEREN LISSABON.....	129
5. CROSS-CASE ANALYSIS.....	131
BIJLAGE 1: CLASSIFICATIE VAN GROOTHANDELAARS.....	147
1. MERCHANT WHOLESALERS.....	147
2. AGENT WHOLESALERS.....	148
3. MANUFACTURER’S SALES BRANCHES EN SALES OFFICES.....	149
BIJLAGE 2: INTERNATIONAL MARKET ENTRY MODES.....	150
BIJLAGE 3: VRAGENLIJST INTERVIEWS.....	152
BESLUIT.....	138
BIBLIOGRAFIE.....	142
BIJLAGE 1: CLASSIFICATIE VAN GROOTHANDELAARS.....	147
BIJLAGE 2: INTERNATIONAL MARKET ENTRY MODES.....	150
BIJLAGE 3: VRAGENLIJST INTERVIEWS.....	152

FIGUREN

FIGUUR 1: VISIES EN OPVATTINGEN M.B.T. ANDERE CULTUREN.....	6
FIGUUR 2 : MENTALE PROGRAMMERING.....	8
FIGUUR 3 : UITINGEN VAN CULTUUR.....	9
FIGUUR 4 : POWER DISTANCE INDEX VOOR 50 LANDEN EN 3 REGIO'S.....	15
FIGUUR 5 : INDIVIDUALISM INDEX VOOR 50 LANDEN EN 3 REGIO'S.....	16
FIGUUR 6 : MASCULINITY INDEX VOOR 50 LANDEN EN 3 REGIO'S.....	18
FIGUUR 7 : UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX VOOR 50 LANDEN EN 3 REGIO'S.....	19
FIGUUR 8 : ENKELE CULTUURMODELLEN VAN BEKENDE AUTEURS.....	23
FIGUUR 9 : CULTUURTYPOLOGIE VOLGENS MATTHYSSENS EN WURSTEN.....	25
FIGUUR 10 : CROSS-CULTURELE BUSINESS PATRONEN.....	32
FIGUUR 11 : EIGENSCHAPPEN VAN BUSINESS-CULTURES.....	34
FIGUUR 12 : PATRONEN VAN CROSS-CULTUREEL BUSINESS BEHAVIOUR.....	35
FIGUUR 13 : VERGELIJKING MODEL WURSTEN & MATTHYSSENS MET MODEL GESTELAND.....	36
FIGUUR 14: CHANNEL MANAGEMENT.....	37
FIGUUR 15: EFFICIËNTIE-LOGICA ACHTER HET ONSTAAN VAN INTERMEDIAIREN....	39
FIGUUR 16: STAPPEN IN HET ONTWERP VAN EEN CHANNEL STRUCTUUR.....	46
FIGUUR 17 : CLASSIFICATIE VAN GROOTHANDELAREN.....	56
FIGUUR 18: STAPPEN IN HET COÖRDINATIEPROCES.....	56
FIGUUR 19: INFORMATIENETWERK.....	63
FIGUUR 20: CRITERIA VOOR EEN HARMONIEUZE RELATIE.....	78
FIGUUR 21: TIPOLOGIE VAN RELATIONSHIP MARKETING.....	78
FIGUUR 22 : PRESTATIEMAATSTAVEN IN MARKETING CHANNELS.....	79
FIGUUR 23 : IMPACT VAN CULTUURTYPES OP MANAGEMENT.....	83
FIGUUR 24 : COMPETITIEVE VOORDELEN VAN VERSCHILLENDE CULTUURPROFIELEN.....	88
FIGUUR 25 : INTERNATIONALE ENTRY MODES.....	90
FIGUUR 26 : IMPACT VAN CULTUURTYPES OP RELATION MARKETING MANAGEMENT	98

FIGUUR 27 : CROSS-CASE ANALYSIS.....	131
FIGUUR 28 : CROSS-CASE ANALYSIS VAN DE CULTUURTYPOLOGIE.....	133

INLEIDING

*“Vérité en deçà des Pyrénées,
erreur au-delà”*
(Blaise Pascal, 1623-1662)

Met de regelmaat van de klok duiken er in de managementleer nieuwe theorieën op. Sommige verworden tot scholen, anderen tot trends of gimmicks. Succesvolle ideeën worden in veelbelovende boeken gegoten, verslonden door managers wereldwijd, gepoogd te implementeren in de eigen situatie en vervolgens in de boekenkast geplaatst. Sommige implementaties zijn gedeeltelijke successen, anderen gaan compleet de mist in. Wellicht de belangrijkste oorzaak hiervoor is de misvatting dat management een exacte, positieve wetenschap zou zijn. Deze dwaling leidt tot de gedachte dat de afgeleide theorieën eender waar toegepast kunnen worden, als waren het wiskundige wetmatigheden. De praktijk bewijst het tegendeel. Ironisch genoeg was het een grote wiskundige, Blaise Pascal, die dit zo’n 350 jaar geleden al begrepen had: zaken die hier waar en vanzelfsprekend zijn, zijn niet noodzakelijk waarheden elders. Opvattingen en overtuigingen verschillen naargelang iemands mentaliteit en culturele achtergrond. Dit zal gevolgen hebben voor de manier waarop mensen met elkaar omgaan binnen de context van een organisatie m.a.w. voor het management van organisaties en systemen (die doorgaans afspiegelingen zijn van de samenlevingen waar deze in gedijen).

Deze verhandeling zal onderzoeken in welke mate en op welke manier cultuur een impact heeft op management. Omdat de invloed van cultuur in feite pas zichtbaar wordt wanneer we ze tegen het licht van een andere cultuur houden, zullen we ons toespitsen op de internationale handel. Meer bepaald op die situaties waar duurzame samenwerkingsverbanden bestaan, m.a.w. internationale distributie- of marketing kanalen. In de literatuur wordt weliswaar ruime aandacht besteed aan het controleren en motiveren van buitenlandse channel partners, maar deze intermediären worden doorgaans allemaal over dezelfde kam geschoren. Cultuur wordt dan in het besluit even vermeld in het lijstje van “overige factoren”. Specifieke culturele invloeden komen zelden aan bod en hoe deze invloeden tot uiting komen al helemaal niet. Deze verhandeling is een bescheiden poging om een beetje licht in dat

vergeten, donkere hoekje te werpen.

De hiertoe onderzochte probleemstelling is drieledig. Vooreerst wordt nagegaan of cultuur inderdaad een impact heeft op channel management, in welke mate en welke facetten er door beïnvloed worden. Vervolgens wordt een cultuurtypologie van Matthyssens en Wursten, waarin deze invloed meer specifiek wordt ontleed naargelang cultuurtype nader onderzocht. Tenslotte wordt nagekeken wat de implicaties van deze verschillen zijn m.b.t. het management van distributiekkanalen.

De gekozen methode om deze probleemstelling te onderzoeken, ving aan met een intensieve literatuurstudie over de drie elementen. Vooreerst werd channel management tot in detail uitgedroogd, teneinde alle facetten te begrijpen waar cultuur een invloed op kan hebben. Vervolgens werden bekende en minder bekende auteurs geraadpleegd m.b.t. cultuur en organisatiesociologie, alsook intercultureel management en marketing. Het model van Matthyssens en Wursten diende hier regelmatig als breder kader waarin de verschillende theorieën geplaatst konden worden. Tenslotte werden de afgeleide bevindingen en deducties met een bescheiden kwalitatief onderzoek met de empirie vergeleken d.m.v. een case-study onderzoek.

De structuur van deze verhandeling bestaat uit vier grote delen. Vooreerst wordt een beschrijving gegeven van het complexe begrip “cultuur” (en culturele diversiteit) en wordt de basis van het model van Matthyssens en Wursten gegeven. Dit model loopt als een rode draad doorheen de verhandeling. Vervolgens wordt de structuur en het management van marketing channels gedetailleerd besproken. Een derde hoofdstuk combineert de twee voorgaande en convergeert zodoende naar de invloed van cultuur op het management van marketing channels. Hier worden enkele assumpties gemaakt, vnl. gebaseerd op het model van Matthyssens en Wursten, die in een laatste deel empirisch toegelicht worden door de beschrijving en onderlinge vergelijking van enkele case studies. Uit deze confrontatie zal tenslotte een bescheiden besluit getrokken worden m.b.t. de probleemstelling.

Deze verhandeling heeft een dubbel doel. In de eerste plaats het aanreiken

van het zoutvat m.b.t. het zonder meer aannemen van de universele toepasbaarheid van de gangbare (channel) management theorieën. Daarnaast (en enigszins als middel) het oplichten van een tipje van de culturele sluier die een belangrijke bron van invloed op (channel) management verhuult. Dit in de hoop bij te kunnen dragen tot het begrijpen en overbruggen van de verschillen die, vaak onnodig, een kloof slaan tussen mensen en tussen hun organisaties.

De lezer wordt verzocht twee bemerkingen in het achterhoofd te houden:

Met verontschuldigen voor de onvermijdelijke veralgemening...

Zoals de Franse schrijver Alexandre Dumas (1802-1870) schreef “*Alle veralgemeningen zijn gevaarlijk, zelfs de zonet genoemde.*” Het gebruik van veralgemeningen is echter de enige praktische manier om over cultuurtypologieën te discussiëren. Dit leidt onvermijdelijk tot een beperkte karakterisering, waardoor het gevaar op stereotypering reëel wordt. “In het algemeen” kan deze stereotypering nuttig zijn voor de discussie en overstijgen de voordelen haar beperkingen. Gevaarlijk wordt het pas wanneer assumpties over groepen en sociale systemen ge-extrapoleerd worden naar mensen. “Mr. Dupuis is een Fransman *du*s heeft hij die en die persoonlijkheid en houdt hij vast aan die en die waarden.” Stereotypes zijn halve waarheden en voldoen dus allesbehalve ter beschrijving van iemands (unieke) persoonlijkheid. Het nut van nationale metaforen, scores en stereotiepen is niet het beschrijven van individuen, maar het beschrijven van de sociale systemen die deze individuen (waarschijnlijk) opgebouwd hebben. Willen we aldus in zee gaan met Dupuis S.A., dan vertrekken we best van de *assumptie* dat hun organisatie gebaseerd is op relatief individualistische waarden (t.o.v. een Japans bedrijf bijv., doch collectiever t.o.v. een Amerikaans bedrijf).

Om de tekst niet nodeloos te verzwaren, werd het gebruik van de woorden “in vergelijking”, “doorgaans” en “meestal” zo veel mogelijk beperkt. Deze woorden zijn door het onderwerp van deze verhandeling en het gebruik van stereotiepen de evidentie zelve. De lezer wordt dan ook vriendelijk verzocht ze steeds in het achterhoofd te houden.

Om dezelfde redenen werd voor de derde persoon enkelvoud in de tekst voor de hij-vorm gekozen wanneer het niet specifiek om mensen, maar eerder om bedrijven gaat (de groothandelaar, ...). Mochten er in de andere betekenissen toch nog veralgemeningen voorkomen, gelieve deze dan te lezen als “hij of zij”.

Marketing Management of Marktbeheer

De semantische vertaling van enkele Engelse termen blijft een klassiek probleem in de marketing (het woord marketing zelf is al onvertaalbaar). Waar een bevredigende oplossing werd gevonden, werden de termen vertaald, maar bij twijfel of wanneer de Engelse term in het milieu gehanteerd werd (onder meer “managen” staat gewoon in het woordenboek), bleef deze behouden of worden Nederlandse en Engelse term door elkaar gebruikt om geen afbreuk te doen aan de ruime betekenis van sommige woorden. De bedoeling is dan het idee zo integraal en onvervormd mogelijk over te brengen. Er werd m.a.w. voorrang gegeven aan de inhoud, met excuses voor de contaminatie die hier en daar optreedt.

I. CULTUUR MET EEN GROTE 'C'

Dit eerste hoofdstuk verkent op enigszins antropologische wijze het uitgestrekte domein van de menselijke cultuur. Net omdat cultuur zo onlosmakelijk verbonden is met wie we zijn, zal het moeilijk vallen het concept te isoleren en te definiëren. Snel zullen de vaagheid, complexiteit, verstrekkende gevolgen en relativiteit van dit begrip duidelijk worden, maar tevens de grote uitdagingen en ontdekkingsreizen die hieromtrent nog in het verschiet liggen. Er wordt verder ingegaan op de karakteristieken van verschillende culturen, voornamelijk gebaseerd op het werk van Geert Hofstede. Vervolgens wordt een typologie van Matthyssens en Wursten voorgesteld die grotendeels op dit werk gebaseerd is en die met behulp van metaforen een voorstelling probeert te geven van hoe bepaalde maatschappijen (en dus ook ondernemingen met mensen uit die maatschappij) in elkaar zitten. Tenslotte wordt de impact van cultuur op internationaal management en dito samenwerkingsverbanden aangeraakt, een problematiek die verder zal uitgewerkt worden in het derde hoofdstuk met betrekking tot channel relations management.

1. Over Cultuur

1.1 Het Water en de Vissen: over Paradigma's

“De vissen hebben geen weet van het water.”, opende mijn professor sociologie ooit de les, en hij had gelijk natuurlijk. De vissen vinden het hen omringende water vanzelfsprekend. Ze worden erin geboren, groeien en sterven erin. Ze zijn er zich niet van bewust omdat ze nooit iets anders hebben gekend. Tot ze op het droge belanden en zich met een (cultuur)schok realiseren dat andere samenlevingen niet om water draaien. Dan pas zullen ze enigszins bewust worden van hun eigen leefwereld en de discrepantie met andere “culturen”.

Wie zich nooit buiten de eigen culturele denkwereld¹ begeeft, zal deze ook niet kunnen percipiëren. Het is slechts door intensief contact met andere culturen dat men zich van de eigen cultuur bewust wordt. Wanneer men uiteindelijk hierin slaagt wordt het mogelijk de paradigmatische bril enigszins af te zetten en de eigen cultuur niet boven of onder maar naast de andere te plaatsen om zo te evolueren van een ethnocentrisch naar een poly- of geocentrisch wereldbeeld (zie Figuur 1). Dit is geen evidentie daar het gevoel van culturele superioriteit net in vrijwel alle samenlevingen is ingebakken in de vorm van het “wij en zij”-gevoel en zodoende een sterk bindmiddel vormt tussen de participanten van een zelfde cultuur.

Figuur 1: Visies en opvattingen m.b.t. andere culturen

<u>Ethnocentrisch</u>	<u>Regiocentrisch</u>	<u>Polycentrisch</u>	<u>Geocentrisch</u>
<ul style="list-style-type: none"> • “Ons land is het beste” • “Wij” en “de buitenlanders” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Onze regio is de beste” • “Onze regio” en “de rest van de wereld” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Alle landen zijn anders (dan het eigen land)” • “Elk land op zich is verschillend” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Alle landen vertonen verschillen en overeenkomsten met elkaar” • Op planetaire schaal

Bron: Lopes,H., “Gestão Internacional; Caderno de Apoio”, Centro de Publicações, UCP, Lisboa, 2003, blz. 31 (eigen vertaling)

Omdat onze cultuur inherent verbonden is met wie we zijn, kunnen we er ons nooit volledig van losmaken. Wanneer we echter de relativiteit van onze eigen percepties bevatten², hebben we al een belangrijke sleutel in handen op de deuren die culturen van elkaar scheiden. Een dergelijke openheid is dan ook onontbeerlijk voor de interculturele manager.

Volgens Hickson en Pugh (1995, blz. 8) behoren de Japanner Ouchi en de Nederlander Hofstede tot de weinige auteurs van organisatietheorie³ die de mogelijke en zelfs onlosmakelijke vooringenomenheid en “bevooroordeeldheid” (*bias*) van hun

¹ Hetgeen niet steeds hoeft overeen te komen met de geografische leefwereld... Omgekeerd kan men ook “op reis gaan” zonder zich uit de eigen culturele leefwereld te begeven. Het gaat m.a.w. niet zozeer om een ruimtelijke maar eerder om een mentale verplaatsing.

² Een analogie in de wijsbegeerte vinden we bij de kritiek van de filosoof Levinas; het trachten volledig te begrijpen van de realiteit betekent in feite het reduceren van deze realiteit tot de eigen denkwereld.

³ Hickson en Pugh baseren zich op een totaal van 58 auteurs uit de vier edities van “*Writers on Organisations*” (Penguin Books, London).

eigen schrijven expliciet erkennen. De andere, hoofdzakelijk Angelsaksische auteurs zijn zich volgens hen doorgaans niet bewust (genoeg) van hun "westersheid". Dit heeft niet zozeer een weerslag op de validiteit van hun onderzoek, wel op de universele toepasbaarheid ervan. Zo zullen collectivistische culturen het wellicht niet eens zijn met "zelfverwezenlijking" als top van Maslow's behoeftenpiramide bijvoorbeeld.

Onderzoekers zijn ook maar mensen. Hofstede (1991, blz. 6 en blz. 247-259) benadrukt verschillende malen de moeilijkheid (of onmogelijkheid) van het ontwerpen van cultureel onbevooroordeelde tests⁴ voor cross-cultureel onderzoek. Een goede manier om deze te benaderen is het laten opstellen van deze tests door mensen uit verschillende culturen. Toch blijft het moeilijk, zelfs na goede voorlichting, te weerstaan aan de instinctief menselijk reactie om de normen van andere personen, groepen of samenlevingen te toetsen aan de eigen normen. Voorzichtigheid bij de interpretatie van resultaten is geboden. Onderzoekers moeten er naar streven de eigen culturele vooroordelen te minimaliseren, o.a. door steeds de vraag stellen wat er met een bepaalde test eigenlijk *precies* gemeten wordt.

1.2 Wat is Cultuur?

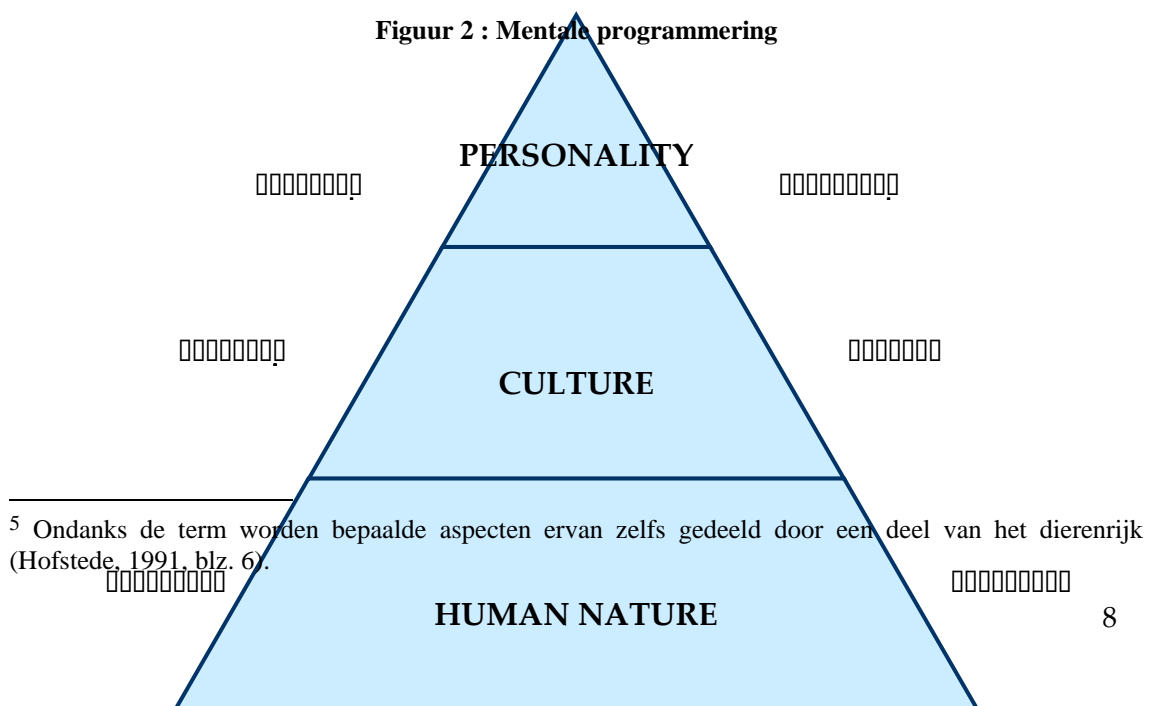
Het woord cultuur is afkomstig uit het Latijn en slaat op het bewerken (cultiveren) van ruwe gronden tot vruchtbare akkers. In westerse talen heeft het begrip doorgaans dan ook betrekking op "beschaving" en de vruchten van intellectuele arbeid zoals kunst, onderwijs en literatuur (Hofstede, 1991, blz. 5). Deze definitie is echter op vele manieren slechts het tipje van de ijsberg. Letterlijk, niet alleen omdat deze zaken wel een deel van een cultuur uitmaken maar het grootste deel doorgaans voor de waarnemer verborgen blijft, maar ook, helaas, omdat het net dit verraderlijke, verborgen gedeelte is waarop onbedreven kapiteins interculturele schipbreuk lijden.

⁴ Zo ontstond in de V.S. een hevige discussie tijdens de jaren '60 omtrent de vraag of zwarten genetisch minder intelligent waren dan blanken. Het onderwerp werd minder populair in de jaren '70 toen enkele onderzoekers aantoonde dat met dezelfde tests Amerikanen van Aziatische afkomst beter scoorden dan blanke Amerikanen... (Hofstede, 1991, blz. 6)

Omtrent de exacte definiëring van de rest van de ijsberg bestaan zoals verwacht weer verschillende meningen. Hofstede (1991, blz. 5) definieert het als “*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another*”. Enkele belangrijke kernwoorden in deze definitie zijn “collective”: cultuur wordt steeds gedeeld met anderen uit dezelfde sociale omgeving; “programming”: cultuur wordt aangeleerd, niet aangeboren (*human nature* wel); en “distinguishes one from another”: vergelijkingen tussen verschillende culturen zijn altijd relatief (A ten opzichte van B).

Cultuur situeert zich aldus ergens tussen de menselijke natuur (*human nature*) en iemands persoonlijkheid (zie Figuur 2). Waar de grenzen tussen menselijke natuur en cultuur, en tussen cultuur en persoonlijkheid precies liggen, is dan weer het onderwerp voor discussie (Hofstede, 1991, blz. 5). *Human nature*⁵ slaat op datgene wat alle mensen op deze planeet met elkaar gemeen hebben. Dit gedeelte wordt wel degelijk overgeërfd en bepaalt de fysiek eigenschappen en de basispsychologie van een mens. Emoties als angst, vreugde, woede, liefde, verdriet, de nood aan sociaal contact en associatie met een groep, etc. zijn universeel in de mensheid. De manieren waarop met deze emoties wordt omgegaan en hoe ze tot uiting worden gebracht, zijn dat echter niet. *Persoonlijkheid* aan de andere kant slaat op iemands unieke set van persoonlijke “programma’s” die hij of zij met niemand anders deelt. Het is gedeeltelijk overgeërfd maar vooral aangeleerd door culturele programmering en getekend door unieke persoonlijke ervaringen.

Figuur 2 : Mentale programmering



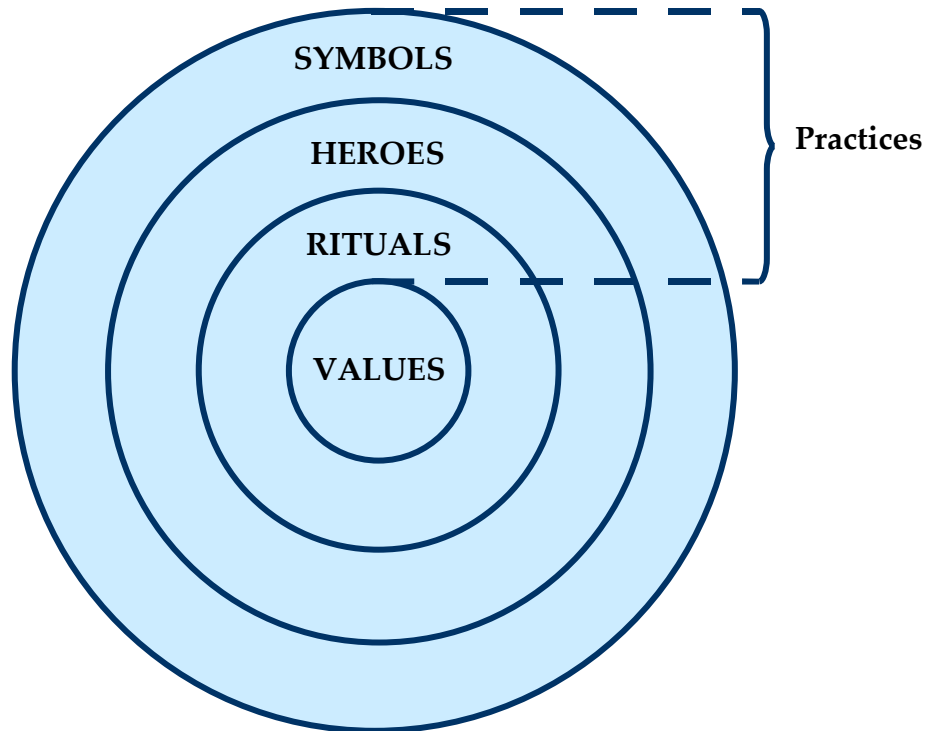
⁵ Ondanks de term worden bepaalde aspecten ervan zelfs gedeeld door een deel van het dierenrijk (Hofstede, 1991, blz. 6).

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, 1991, blz. 6.

1.3 Symbolen, Helden, Rituelen en Waarden

Cultuur kan op velerlei manieren tot uiting gebracht worden. Hofstede (1991, blz. 7-11) haalt er vier uit: symbolen, helden, rituelen en waarden. Figuur 3 geeft hier een voorstelling van. Deze zijn gerangschikt van de meest oppervlakkige naar meest diepe manifestatie. Symbolen, helden en rituelen worden "practices" genoemd; gebruiken en praktijken. Ze zijn op zich zichtbaar voor de buitenstaander maar hun culturele bedoeling blijft verborgen. Deze bestaat namelijk net uit de interpretatie van deze praktijken door de "insiders".

Figuur 3 : Uitingen van cultuur



Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, 1991, blz. 9.

Symbolen zijn woorden, gebaren, beelden of objecten aan dewelke een bepaalde betekenis wordt toegeschreven door diegene die deel uitmaken van een bepaalde cultuur. Voorbeelden zijn een taal maar ook een jargon, kleding en haarstijlen, vlaggen, tekens, statussymbolen, etc. Regelmatig raken deze symbolen in onbruik en duiken er nieuwe op. Daarnaast worden symbolen van een bepaalde cultuur geregeld door een andere overgenomen. Ze zijn dus niet altijd rotsvast verankerd in een bepaalde cultuur.

Helden zijn levende of dode, echte of fictieve figuren die eigenschappen bezitten die sterk gewaardeerd worden door een cultuur en die zodoende als rolmodellen fungeren. Hofstede noemt in dit televisietijdperk niet enkel historische figuren maar ook filmsterren en zelfs cartoonfiguren als Batman en Asterix op als ideale schoonzonen voor respectievelijk de V.S. en Frankrijk.

Rituelen zijn collectieve activiteiten die geen direct aantoonbaar, ("technisch") nut inhouden voor het bereiken van een doel maar die binnen een cultuur als (sociaal) onontbeerlijk worden beschouwd en daarom omwille van het ritueel an sich

uitgevoerd worden. Voorbeelden zijn manieren van groeten, uitingen van respect, sociale en religieuze ceremonieën, etc. Hofstede merkt op dat zakelijke of politieke vergaderingen omwille van schijnbaar rationele redenen bijvoorbeeld soms eerder rituele bedoelingen hebben zoals het zich laten gelden van de leiderfiguren.

Symbolen, helden en rituelen worden “*practices*” genoemd; gebruiken en praktijken. Ze zijn op zich zichtbaar voor de buitenstaander maar hun culturele bedoeling blijft verborgen. Deze bestaat namelijk net uit de interpretatie van deze praktijken door de “*insiders*”.

De kern van cultuur tenslotte bestaat uit de gedeelde *waarden*. Waarden zijn algemene neigingen van mensen om een bepaalde toestand te verkiezen boven een andere. Ze bevinden zich steeds tussen de twee uitersten van een waardeschaal en gaan over:

- kwaad – goed
- vuil – rein
- lelijk – mooi
- onnatuurlijk – natuurlijk
- abnormaal – normaal
- paradoxaal – logisch
- irrationeel – rationeel.

Volgens ontwikkelingspsychologen worden culturele waarden impliciet en onbewust maar zeer vlug aan kinderen doorgegeven, een proces dat “socialisering” heet. Zodoende zouden ze al over een degelijk waardesysteem beschikken tegen hun tiende levensjaar. Tegelijk wordt het daarna heel moeilijk dit systeem nog aan te passen, laat staan om te gooien. Vanwege de jonge leeftijd waarop ze geadopteerd worden, zijn de meeste mensen zich niet bewust van hun waarden. Trompenaars en Hampend-Turner (1997, blz. 23) illustreren dit met het volgende voorbeeld: vraag een diep buigende Japanner waarom hij respect heeft voor autoriteit en hiërarchie en zijn reactie zal ofwel verward zijn ofwel een glimlachende poging om de irritatie te verbergen. Vraag een Nederlander waarom alle mensen gelijk zijn, en je krijgt wellicht een gelijkaardige reactie (zonder glimlach weliswaar). Het zijn voor beide culturen

vragen die nooit voorheen gesteld werden omdat het gewoonweg basisassumpties (basic values) zijn.

Waarden kunnen dus niet extern geobserveerd worden, enkel afgeleid uit de manier waarop verschillende mensen reageren op bepaalde situaties. Hierbij dient wel opgemerkt te worden, in het kader van degelijk onderzoek, dat er soms discrepanties optreden tussen wat *wenselijk* en wat *gewenst* is. Het eerste is een algemeen ideaalbeeld terwijl het tweede slaat op wat individuen zelf willen. In de praktijk is het werkelijk gedrag veelal slechts een schaduw van het wenselijke (Hofstede, 1991, blz. 9).

1.4 Cultuur op Niveau

Aangezien mensen deel uitmaken van verschillende groepen en categorieën van mensen, dragen zij onvermijdelijk verschillende “cultuurlagen” die overeenkomen met verschillende cultuurniveau’s met zich mee. Deze zijn niet noodzakelijk in harmonie met elkaar. Hofstede (1991, blz. 10) geeft enkele voorbeelden:

- *Nationaal niveau* volgens het land (de landen) waar iemand leeft (geleefd heeft);
- *Regionaal/etnisch/religieus/taalkundig niveau* aangezien de meeste landen samengesteld zijn uit meerdere verschillende religieuze of etnische groeperingen, moedertalen, ...
- *Geslachtsniveau*⁶ mannelijk of vrouwelijk;
- *Generatieniveau* die de ‘kloof’ tussen kinderen, ouders en grootouders waarborgt;
- *Sociale klasse niveau* volgens opleiding en beroep;

⁶ Het beschouwen hiervan als cultuurverschil verklaart waarom het zo moeilijk is geslachtsrollen te veranderen. Zo worden vrouwen typisch ongeschikt geacht voor bepaalde traditionele mannenjobs, niet omdat ze technisch niet in staat zijn deze uit te voeren, maar omdat ze de symbolen niet voeren, niet overeenkomen met het heldensteretype, niet deelnemen aan de rituelen en de dominante waarden van de mannencultuur niet koesteren; en vice versa. (Hofstede, 1991, blz. 16).

- *Bedrijfsniveau* (werkende bevolking) m.b.t. de manier volgens dewelke nieuwe werknemers in een bedrijf door de organisatie gesocialiseerd zijn.

Trompenaars en Hampden-Turner (1997, blz. 7-9) houden het op een drietal praktische niveau's; (1) een nationale of regionale cultuur van een samenleving, (2) een bedrijfscultuur (de manier waarop houdingen binnen éénzelfde bedrijf worden uitgedrukt) en (3) een beroeps cultuur, gedeeld door mensen die eenzelfde functie binnen een bedrijf vervullen (bijv. marketing, accounting, R&D, ...). Volgens Hickson en Pugh (1995, blz. 16) zijn deze laatste twee echter niet zo diepgeworteld als de eerste.

1.5 Nationale culturen: a thin red line...

Volgens archeologen bestaan menselijke samenlevingen al minstens 10 000 jaar. Ook keizerrijken verrezen en vergingen reeds enkele duizenden jaren geleden. Het Chinese geldt met zijn 4 000 jaar nog steeds als het oudst bekende, maar ook het Romeinse, Ottomaanse en Egyptische rijk waren bloeiende clusters van cultureel vaak diverse entiteiten. Het huidige systeem van *naties* - politieke eenheden waarin de hele wereld verdeeld is en waartoe elke wereldburger verondersteld wordt te behoren zoals uitgedrukt door zijn paspoort - is echter een recente uitvinding uit de tweede helft van de XXe eeuw. Het is een gevolg van het koloniale systeem van de drie voorgaande eeuwen toen de technisch meer ontwikkelde landen uit West-Europa besloten de wereld onder elkaar te verdelen (Hofstede, 1991, blz. 12). Het duidelijkste voorbeeld hiervan zien we in Afrika wiens rechte grenslijnen geenszins overeenkomen met de woongebieden van de toenmalige bevolkingsgroepen.

Naties komen dus niet noodzakelijk overeen met samenlevingen en diens culturen. Ook vandaag vinden we soms grote cultuurverschillen binnen één land⁷. Ieder die ooit *werkelijk* Spanje (o.a. Catalonië-Andalusië-Baskenland), het Verenigd Koninkrijk (Schotland-Engeland-Wales-Noord-Ierland) of zelfs Italië (Noord vs. Zuid)

⁷ Aan de andere kant vinden we soms ook het omgekeerde; twee landen met zelfde taal en cultuur bijv. Argentinië en Uruguay (Anderson en Narus, 1999, blz. 15).

bezocht heeft, zal dit erkennen. Desalniettemin vormen deze landen enigszins stabiele gehelen van soms cultureel verschillende groepen of groeien ze daar historisch tot uit (ook ons eigen land is hier een voorbeeld van). Mettertijd vindt steeds meer collectieve programmering plaats en zorgen allerlei elementen (nationale taal, leger, onderwijs, sportmanifestaties, ...) voor een verhoogd gevoel van nationalisme hetgeen een verdere integratie bevordert⁸. Er bestaat dus wel degelijk zoiets als een “nationale cultuur”, wat de simplificatie van samenlevingen tot landen om praktische redenen enigszins verantwoordt. (Hofstede, 1991, blz. 12; Hickson en Pugh, 1995, blz. 14)

1.6 Hofstede's Dimensies

Het onderzoek van Geert Hofstede uit 1968 en 1972 aangaande nationale culturele waarden en gepresenteerd in zijn boek “*Culture's Consequences*” (1980) geldt als één der belangrijkste (inter)culturele onderzoeken van onze tijd. Door de medewerkers van IBM-filialen over heel de wereld als onderzoeksobject uit te kiezen, slaagde hij erin steekproeven te verzamelen van mensen die op alle vlakken (min of meer) gelijk waren, behalve qua nationaliteit. Ook de opzet was redelijk verbluffend; in totaal ging het om werknemers in 72 nationale filialen, 38 beroepen en vragenlijsten in 20 talen. Het leverde meer dan 116 000 vragenlijsten op, elk bestaande uit meer dan 100 gestandaardiseerde vragen (Hofstede, 1991, blz. 251).

Hofstede (1991) kwam in zijn onderzoek tot vier⁹ dimensies. Deze komen overeen met verschillende antwoorden op fundamentele vragen, zijnde:

1. sociale ongelijkheid en de relatie tot gezag (*power distance*);
2. de relatie tussen het individu en de groep (*individualism*);
3. de concepten mannelijkheid en vrouwelijkheid (*masculinity*);
4. het omgaan met onzekerheid, gerelateerd aan het in bedwang houden van agressie en het uitdrukken van emoties (*uncertainty avoidance*).

⁸ Daartegenover staat uiteraard ook het streven van etnische, taalkundige en religieuze groepen om te blijven strijden voor erkenning of zelfs nationale onafhankelijkheid.

⁹ Later werd door onderzoek met een Oosterse vragenlijst nog een vijfde dimensie (lange-termijn vs. korte-termijn-orientatie in het leven) ontdekt. Deze bleef voordien verborgen, volgens Hofstede door de onbewust westerse bevooroordeeldheid van zijn eigen test (Hofstede, 1991, blz. 14).

Omwille van praktische redenen volgt hier slechts een bondige definiëring van elk van de vier Hofstede-dimensies (Hofstede, 1991; Usunier, 2000, blz. 60-69) i.p.v. een volledige bespreking met alle sociale implicaties. Wel worden ter illustratie telkens de respectievelijke scores van de 53 landen uit de IBM-survey meegegeven, gerangschikt van hoog naar laag. De scores van deze indexen dienen uiteraard niet absoluut doch relatief beschouwd te worden; zoals hierboven vermeld onder punt 1.2 kunnen culturen (en hun dimensies) enkel *ten opzichte van* elkaar vergeleken worden.

1.6.1 *Large vs. Small Power Distance*

Power distance (machstafstand) slaat op de manier waarop samenlevingen met ongelijkheid omgaan. Het meet de tolerantie van mensen t.o.v. een ongelijke verdeling van macht in organisaties en in de maatschappij. Deze ongelijkheid wordt gereflecteerd zowel door het vertoon en uitoefenen van macht door meerderen, als door het gedrag van ondergeschikten (die op hun beurt van hun superieuren verwachten dat zij hun macht en status tonen). In samenlevingen met een kleine power distance index leven en werken mensen doorgaans als gelijken naast elkaar. Waar er hiërarchie bestaat, wordt macht gedelegeerd. Een hoge power distance index daarentegen betekent dat superieuren en ondergeschikten duidelijk van elkaar gescheiden zijn; de macht bevindt zich bovenaan en het is niet eenvoudig met de top in contact te komen.

Figuur 4 : Power Distance Index voor 50 landen en 3 regio's

<u>Country/region</u>	<u>PDI</u>	<u>Country/region</u>	<u>PDI</u>
Malaysia	102	South Korea	70
Guatemala	96	Iran	68
Panama	90	Taiwan	68
Philippines	92	Spain	67
Mexico	81	Pakistan	60
Venezuela	81	Japan	62
Arab countries*	80	Italy	60
Ecuador	78	Argentina	59
Indonesia	78	South Africa	59
India	77	Jamaica	50
West African Region***	77	United States	50
Yugoslavia	76	Canada	39
Singapore	72	Netherlands	38
Brazil	79	Australia	37
France	78	Costa Rica	30
Hong Kong	78	Great Britain	30

Colombia	77	West Germany	20
Salvador	76	Switzerland	22
Turkey	76	Finland	23
Belgium	70	Norway	21
East African Region**	72	Sweden	21
Peru	72	Ireland	28
Thailand	72	New Zealand	23
Chile	73	Denmark	18
Portugal	73	Israel	13
Uruguay	71	Austria	11
Greece	70		
<i>Overall Mean</i>	07		
<i>Standard Deviation</i>	22		
* Saudi Arabia, Egypt, United Arab Emirates, Iraq, Kuwait, Lebanon and Lybia.			
** Ethiopia, Kenya, Tanzania and Zambia.			
*** Ghana, Nigeria and Sierra Leone.			

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, Berkshire, blz. 26.

Opvallend zijn de hoge PDI-scores voor Latijns-Amerikaanse maar ook Zuid-Europese landen (bijv. Frankrijk, Spanje, Griekenland, ...) en typisch lage scores voor de Scandinavische landen (Finland, Noorwegen, Zweden, Denemarken). Ook België (dat traditioneel bij de Latijns-Europese landen wordt gerekend) respecteert hiërarchische verschillen tussen mensen. Nederlanders daarentegen hebben daar in het algemeen beduidend minder oren naar.

1.6.2 *Individualism vs. collectivism*

Individualisme heeft betrekking op samenlevingen waarin de banden tussen individuen los zijn. Ieder wordt verondersteld voor zichzelf en zijn naaste familie te zorgen. In een collectivistische samenleving wordt men van bij de geboorte opgenomen (*geïntegreerd*) in sterke, samenhangende groepen (*ingroups*) die hen gedurende hun hele leven beschermen in ruil voor onbetwiste loyaliteit. Hier primeert het belang van de groep op dat van het individu.

Figuur 5 : Individualism index voor 50 landen en 3 regio's

<u>Country/region</u>	<u>IND</u>	<u>Country/region</u>	<u>IND</u>
United States	91	Turkey	27
Australia	90	Uruguay	26
Great Britain	89	Greece	20
Canada	80	Philippines	22
Netherlands	80	Mexico	20

New Zealand	79	East African Region**	27
Italy	76	Portugal	27
Belgium	70	Yugoslavia	27
Denmark	74	Malaysia	26
France	71	Hong Kong	20
Sweden	71	Chile	22
Ireland	70	Singapore	20
Norway	79	Thailand	20
Switzerland	78	West African Region***	20
West Germany	77	Salvador	19
South Africa	70	South Korea	18
Finland	72	Taiwan	17
Austria	00	Peru	16
Israel	04	Costa Rica	10
Spain	01	Indonesia	14
India	48	Pakistan	14
Argentina	46	Colombia	12
Japan	46	Venezuela	12
Iran	41	Panama	11
Jamaica	29	Ecuador	8
Arab countries*	28	Guatemala	6
Brazil	28		
<i>Overall Mean</i>	42		
<i>Standard Deviation</i>	20		
* Saudi Arabia, Egypt, United Arab Emirates, Iraq, Kuwait, Lebanon and Lybia.			
** Ethiopia, Kenya, Tanzania and Zambia.			
*** Ghana, Nigeria and Sierra Leone.			

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations: Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, Berkshire, blz. 53.

Een overmaat aan individuele vrijheid of individualisme lijkt voor ons, westerse mensen, misschien een evidentie, maar we mogen niet vergeten dat slechts een minderheid op deze planeet in een maatschappij leeft waar het belang van het individu primeert over dat van de groep. Het overgrote deel (van o.a. Latijns-Amerika, Afrika, het Midden en Verre Oosten) leeft in collectivistische samenlevingen. Hofstede merkt op dat de rijkste landen tegelijk ook het hoogst scoren op deze index. Rijkere individuen zijn inderdaad minder afhankelijk van hun peergroups dan armere.

1.6.3 Masculinity vs. Femininity

Deze index maakt een onderscheid tussen de dominante waarden van een samenleving die ruwweg overeenkomen met "mannelijke", assertieve dan wel "vrouwelijke", verzorgende rollen. Mensen uit masculiene samenlevingen dragen

waarden als assertiviteit, persoonlijk succes, materialisme, statussymbolen, geld verdienen, ... hoog in het vaandel en geven minder om *elkaar*. Feminie samenlevingen daarentegen promoten bescheidenheid, verzorgende rollen, welzijn, onderlinge afhankelijkheid en het zorgen voor elkaar (de andere is het waard voor gezorgd te worden). Al dan niet fictieve helden in deze samenlevingen zijn niet Batman of Rambo, maar de underdogs en (verzorgende) "anti-helden" als Pipi Langkous, Asterix of Paulus de Boskabouter.

Figuur 6 : Masculinity Index voor 50 landen en 3 regio's

<i>Country/region</i>	<i>MAS</i>	<i>Country/region</i>	<i>MAS</i>
Japan	90	Singapore	28
Austria	79	Israel	27
Venezuela	72	Indonesia	26
Italy	70	West African Region***	26
Switzerland	70	Taiwan	20
Mexico	79	Turkey	20
Ireland	78	Panama	22
Jamaica	78	France	23
Great Britain	76	Iran	23
West Germany	76	Peru	22
Colombia	72	Spain	22
Philippines	72	East African Region**	21
Ecuador	72	Salvador	20
South Africa	72	South Korea	29
United States	72	Uruguay	28
Australia	71	Guatemala	27
New Zealand	08	Thailand	22
Greece	07	Portugal	21
Hong Kong	07	Chile	28
Argentina	06	Finland	26
India	06	Costa Rica	21
Belgium	02	Yugoslavia	21
Arab countries*	02	Denmark	17
Canada	02	Netherlands	12
Malaysia	00	Norway	8
Pakistan	00	Sweden	0
Brazil	29		
<i>Overall Mean</i>	29		
<i>Standard Deviation</i>	18		

* Saudi Arabia, Egypt, United Arab Emirates, Iraq, Kuwait, Lebanon and Lybia.
 ** Ethiopia, Kenya, Tanzania and Zambia.
 *** Ghana, Nigeria and Sierra Leone.

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, Berkshire, blz. 84.

Dat individualisme en het masculiene egoïsme niet noodzakelijk hand in

hand gaan, wordt treffend bewezen door de hoge masculisme-score van bijv. Japan, dat laag scoorde op de individualisme-index. België bevindt zich net boven het gemiddelde. Typisch zijn de zeer lage scores voor klassieke “vrouwelijke” culturen als die van de Scandinavische landen, maar ook Nederland.

1.6.4 Strong vs. weak Uncertainty Avoidance

“De enige zekerheid is de onzekerheid, en zelfs die is niet zeker...” is een boutade onder statistici waar niet iedereen even rustig van wordt. Onzekerheidsvermijding meet de mate waarin mensen in een samenleving zich bedreigd voelen door nieuwe, onzekere, ongestructureerde of dubbelzinnige situaties. Een hoge graad van onzekerheidsvermijding vindt men in samenlevingen die duidelijke regels en procedures vooropstellen, stabiele carrières prefereren, kiezen voor het vertrouwde, etc. Onzekerheidsvermijding is niet zozeer hetzelfde als risicoaversie, maar hangt eerder samen met het reduceren van dubbelzinnigheid. Mensen in deze samenlevingen ondervinden ook meer stress wanneer bepaalde regels gebroken moeten worden (dan ontstaat onzekerheid), deadlines overschreden of streefcijfers niet gehaald worden. Van managers en superieuren in deze culturen wordt verwacht dat ze alle antwoorden klaarhebben. Wat vreemd is, wordt eerder als gevaarlijk beschouwd in culturen met een hoge UAI, en als “curieus” in culturen met een lage UAI.

Figuur 7 : Uncertainty Avoidance Index voor 50 landen en 3 regio's

<u>Country/region</u>	<u>UAI</u>	<u>Country/region</u>	<u>UAI</u>
Greece	112	Ecuador	77
Portugal	102	West Germany	70
Guatemala	101	Thailand	72
Uruguay	100	Finland	09
Belgium	92	Iran	09
Salvador	92	Switzerland	08
Japan	92	West African Region***	02
Yugoslavia	88	Netherlands	03
Peru	87	East African Region**	02
Argentina	87	Australia	01
Chile	87	Norway	00
Costa Rica	87	New Zealand	29
France	87	South Africa	29
Panama	87	Canada	28
Spain	87	Indonesia	28
South Korea	80	United States	27

Turkey	Λο	Philippines	ΣΣ
Mexico	ΛΤ	India	Σο
Israel	ΛΙ	Malaysia	ΤΓ
Colombia	Λο	Great Britain	Το
Brazil	ΥΓ	Ireland	Το
Venezuela	ΥΓ	Hong Kong	Τγ
Italy	Υο	Sweden	Τγ
Austria	Υο	Denmark	ΤΤ
Pakistan	Υο	Jamaica	ΙΤ
Taiwan	Τγ	Singapore	Λ
Arab countries*	ΤΛ		
<i>Overall Mean</i>	Το		
<i>Standard Deviation</i>	ΤΣ		
* Saudi Arabia, Egypt, United Arab Emirates, Iraq, Kuwait, Lebanon and Lybia.			
** Ethiopia, Kenya, Tanzania and Zambia.			
*** Ghana, Nigeria and Sierra Leone.			

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, Berkshire, blz. 113.

Overvloedig gedocumenteerd zijn de confrontaties tussen regelgebonden Duitsers ("*Alles was nicht erlaubt ist, ist streng verboten*") en de meer flexibele, "*casual, laid back*" Engelsen¹⁰. Ook Belgen en Fransen wensen volgens bovenstaande tabel onzekerheden tot een minimum te beperken en volgen liefst de regels (de occasionele kafkaïaanse absurditeit hiervan in onze eigen openbare administratie is welbekend).

Uit bovenstaande tabellen blijkt onder meer dat zelfs landen zoals Nederland en België die op het eerste zicht veel met elkaar gemeen hebben (taal is een belangrijke component natuurlijk), qua dieperliggende cultuur volledig uit elkaar kunnen liggen. Op vlak van PDI, MAS én UAI indexen zijn het praktisch antagonisten!

Hofstede (1991, blz. 17) merkt op dat bovenstaande dimensies gelden voor *samenlevingen* en geenszins voor individuen. Daarnaast kunnen ook geslachts-, generatie- en klasseculturen slechts gedeeltelijk door de vier dimensies geclassificeerd worden. Dit komt omdat het niet gaat om *groepen* maar om *categoriën* van mensen. Het zijn slechts delen van sociale systemen en behoren op een andere manier beschreven te worden.

¹⁰ Ter illustratie: het Verenigd Koninkrijk heeft zelfs geen geschreven grondwet! (De Britse grondwet is samengesteld uit statuten, gewoonterecht en verdragen en heeft zich gedurende vele eeuwen ontwikkeld, maar is nooit in één document samengebracht.)

Vermelden we voor de volledigheid nog een recentelijk toegevoegde vijfde dimensie waarmee geen rekening werd gehouden in het originele IBM-survey¹¹; “*Confucian Dynamism*” of “*Long-term vs. Short-term Orientation*”. Deze dimensie werd ontdekt door Michael Bond door het gebruik van vragenlijsten, opgesteld door en vanuit het paradigma van Chinese wetenschappers (de zgn. Chinese Value Study). De leer van Confucius blijkt nog steeds een grote invloed uit te oefenen op het denken in bepaalde Oosterse landen (cf. sub) (Hofstede, 1991, blz. 159-173).

1.7 Gevolgen van Globalisering: Culturele convergentie?

Ondanks de vele culturele verschillen zijn er ook enkele eigenschappen die alle culturen met elkaar gemeen hebben. Root (1994, blz. 239) noemt enkele van deze zogenaamde “*cultural universals*” die zich ergens tussen human nature en cultuur bevinden op: taal, koken, dansen, opvoeding, ethiek, familie, begrafenisrites, spelen, groeten, behuizing, handel, het maken van gereedschappen, etc. Het zijn elementen die overal ter wereld in gewijzigde vorm voorkomen.

Vele uiterlijke tekenen van deze universals zijn in de huidige wereld van globalisering aan andere culturen overgegeven. Denken we bijvoorbeeld aan de handdruk (afkomstig van Europese ridders om te tonen dat ze geen wapens droegen), allerlei exotische manieren van koken die in andere landen intrede doen (of zelfs tot crossing-over leiden zoals de Nederlandse keuken met Indische invloeden stammend uit het koopvaardij-tijdperk), een spel als voetbal dat tot diep in Afrika gespeeld wordt, etc. Mogen we hieruit afleiden dat ook de wereldculturen langzaam zullen convergeren? De meeste auteurs denken van niet.

Een vaak aangehaalde illustratie van globalisering en culturele convergentie is het succes van ondernemingen als Coca-Cola en McDonald’s die erin lijken te slagen hetzelfde product over heel de wereld te kunnen slijten. Zodoende zouden smaken, markten en dus culturen langzaam convergeren. Trompenaars en Hampden-Turner (1997, blz. 3) wijzen er echter op dat niet enkel moet gekeken worden naar welk

¹¹ Volgens Hofstede was de reden hiervoor dat, ondanks alle zorg voor culturele neutraliteit, deze dimensie toch aan de geesten van de Westerse wetenschappers die de IBM vragenlijst opstelden, ontgaan was (Hofstede, 1991, blz.160-173).

product waar geconsumeerd wordt, maar naar wat deze consumptie betekent voor de mensen van een bepaalde cultuur. Zo was een maaltijd in een McDonald's in Moskou tot voor kort een statussymbool, terwijl het in New York net het omgekeerde inhield.

Usunier (2000, blz. 136) bekijkt de globalisering eerder langs aanbiederzijde. De globalisatieparadox is volgens hem het feit dat bedrijven steeds globaler werken terwijl consumenten daarentegen "local" blijven. Bijgevolg is er wél sprake van convergentie van consumptiegewoontes en zelfs marketing environment, maar niet van de culturen zelf. Deze geven elk nog steeds verschillende waarden aan wat geconsumeerd wordt.

Ook Hofstede betwijfelt sterk een eventuele convergentie van internationale culturen. *"Onderzoek aangaande de ontwikkelingen van culturele waarden heeft al verschillende malen aangetoond dat er weinig bewijs is om een these van internationale convergentie te staven, behalve een lichte verhoging van de individualisme-dimensie van landen die mettertijd rijker zijn geworden."* (Hofstede, 1991, blz. 238). Waardeverschillen tussen landen die al eeuwen geleden door auteurs werden beschreven, houden tot op vandaag stand ondanks de verhoogde intensiteit van internationale contacten en de blootstelling aan andere culturen. De komende eeuwen zullen landen wellicht dan ook hun culturele diversiteit behouden.

Interessant om weten is dat in de recent uitgegeven, volledig herziene versie van *Culture's Consequences* uit 2001 (het originele onderzoek situeerde zich rond 1970, cf. supra) deze convergentie dieper onderzocht werd. Hieruit blijkt dat de cultuurverschillen tussen landen de laatste dertig jaar even groot zijn gebleven. Alle processen van globalisering ten spijt wordt in deze nieuwe versie de "waardenvastheid" van culturen dan ook bevestigd¹².

Europa is een complexe lappendeken waar grenzen ontstonden voor ze uitgetekend werden (i.t.t. Afrika, de V.S., ... cf. supra). Bijna 30 jaar geleden schreef de Deen Hjelholt in *"European Contributions to Organizational Theory"* (Hofstede en Kassem (Eds.), 1976, blz. 232) over het belang van grenzen in Europa: *"In Europe we are*

¹² *"Verschillen tussen culturen op de wereld de laatste dertig jaar onveranderd"*, Persbericht Universiteit Tilburg, 19 april 2001.

brought up with notions about borders or boundaries and we know that moving means crossing lines and paying for the crossing in one way or another.[...] Boundaries are vital because if we fall outside of them we become stateless and lose our passport, our identity which is connected with our social life, history, culture. Our social existence determines our consciousness." De generaties, geboren na het schrijven dit artikel heeft (het verenigde) Europa echter in een heel ander licht leren kennen. Deze generaties zijn bijna verontwaardigd wanneer zij hun paspoort moeten tonen en zijn niet meer gewend aan (Europese) grenscontroles. De vraag blijft of er zoiets als een Europese cultuur zal ontstaan of niet, en wat de gevolgen hiervan zouden zijn.

2.Taxonomie van de Mens

Verschillende auteurs hebben al (degelijke en minder degelijke) voorstellen van culturele modellen geponeerd waarin zij bepaalde landen clusterden. Figuur 8 geeft hier enkele voorbeelden van¹³. Deze verhandeling richt zich specifiek op het model van Matthyssens en Wursten, dat hieronder verder uiteengezet zal worden. Ook het model van Gesteland wordt kort aangehaald daar het vanuit een andere invalshoek interessante overeenkomsten vertoont met het eerste. Uiteraard gelden de gebruikelijke waarschuwingen omtrent toepasbaarheid en stereotypering. Geen van de auteurs heeft de bedoeling "mensen in hokjes op te delen", en elk vermeldt dan ook nadrukkelijk de toepassing op groepen i.p.v. individuen en de afwezigheid van complete validiteit. Het nut van dergelijke voorstellingen overstijgt deze tekortkomingen echter ruimschoots, en er wordt de lezer dan ook om een zekere relativisering verzocht teneinde in algemene termen te kunnen spreken.

Figuur 8 : Enkele cultuurmodellen van bekende auteurs

Gesteland (2000)	Groups I-VII (zie verder)
Hickson & Pugh (1995)	Anglos, Latins, Northern Europeans, East-Central Europeans, Asians, Arabs and Developing Countries
Hofstede (1991)	Pyramid, Machine, Village Market and Family
Trompenaars & Hampden-Turner ¹⁴	Family, Eiffel Tower, Guided Missile and Incubator

¹³ De werken waarin de genoemde modellen beschreven worden, vindt men terug in de bibliografie.

¹⁴ Trompenaars en Hampden-Turner stellen geen nationale cultuurmodellen voor, maar gaan omgekeerd te werk; zij stellen bedrijfscultuurmodellen voor die vervolgens aan bepaalde landen worden gerelateerd.

(1997) Matthyssens & Wursten (2002)	Contest, Network, Family, Pyramid, Solar System and Machine
--	---

Bron: Eigen verwerking.

2.1 Cultuurtypologie volgens Matthyssens & Wursten

Vertrekkende teneinde van de vier Hofstede dimensies, aangevuld met beroepsgebonden ervaring uit de consultancy groepeerden Matthyssens en Wursten (2002) landen samen tot relatief homogene groepen. Zodoende kwamen ze tot zes culturele types die dezelfde “mentale beelden” delen. Deze beelden worden weergegeven d.m.v. metaforen, hetgeen toelaat zich een voorstelling te maken die enigszins vollediger en coherenter is dan een verzameling eigenschappen of culturele dimensies. Figuur 9 toont het resultaat. Op de invloed van deze cultuurmodellen op management in het algemeen en channel management in het bijzonder, wordt verder ingegaan in hoofdstuk 3.

Figuur 9 : Cultuurtypologie volgens Matthyssens en Wursten

	Contest	Network	Family	Pyramid	Solar System	Machine
Mental image						
Central concept	<i>Competition</i>	<i>Consensus</i>	<i>Loyalty and hierarchy</i>	<i>Loyalty, hierarchy and implicit order</i>	<i>Hierarchy and impersonal bureaucracy</i>	<i>Order</i>
PDI	-	-	+	+	+	-
IDV	+	+	-	-	+	±
UAI	-	-	-	+	+	+
MAS	+	-				
Examples	Australia, Canada, Gr.Britain, Ireland, New Zealand, USA	Denmark, Netherlands, Norway, Sweden	China, Hong Kong, India, Indonesia, Malaysia, Phillipines, Singapore	Brazil, Chili, Columbia, Ecuador, El Salvador, Greece, Guatamala, Italy (S), Korea, Mexico, Peru, Portugal, Russia, Taiwan, Thailand, Turkey, Uruguay, Venezuela	Belgium, France, Spain, Italy (N), Switzerland (Fr)	Austria, Germany, Finland, Hungary, Czech Republic, Switzerland (Ger)

PDI = Power Distance Index

IDV = Individualism

UAI = Uncertainty Avoidance Index

MAS = Masculinity

Bron : Matthyssens, P. en Wursten, H., "Internal Marketing", in Rugimbana, R. (Ed.) en Nkwankwo, S. (Ed.), "Cross-Cultural Marketing", Thomson Learning, London, 2002, blz. 248.

2.1.1 Het Contest Model

Masculiene culturen met een hoge graad van individualisme, een kleine power distance index en een lage uncertainty avoidance corresponderen met het contest model. De basisassumptie van dit model is "competitie". Wanneer mensen en organisaties de vrijheid wordt gegeven om in concurrentie met elkaar te treden, zal de beste winnen en zal er dus steeds iets goeds uitkomen (Matthyssens en Wursten, 2002). Dit darwinistische principe van "survival of the fittest" vinden we op zowat elk niveau terug en tekent wat in dergelijke samenlevingen als "fair" wordt beschouwd. Waarden als individualisme, gerechtigheid ("justice"¹⁵) en (individuele) vrijheid zijn gevierde idealen. De "American Dream" bijvoorbeeld behelst de idee dat éénieder het

¹⁵ Het Engelse "justice" betekent semantisch niet altijd hetzelfde als het Nederlandse *rechtvaardigheid*.

kan maken als hij of zij er voor werken wil. Dergelijke samenlevingen geloven bijgevolg sterk in het heil van een meritocratie. Steffek (2001, blz. 8) stelt het als volgt: *“Individuals shall get what they deserve (“justice”) and they will only be judged by their merits. [...] Poverty and misery are the consequences of individual failure. It is to everybody’s decision (“freedom”) to adapt to the changing demands of the market, or to sustain irrational behaviour that can cause his personal ruin.”* De basisidee is dat wanneer iemand iets beter kan dan iemand anders, hij of zij de kans moet gegeven worden ongeacht de gevolgen voor de zwakkere partij, zodat ieder krijgt wat hij of zij verdient¹⁶. Dit is een belangrijk perceptieverschil met de verzorgende opvatting van de feminiene culturen uit bijv. het network model die rechtvaardigheid meer baseren op wat individuen *nodig hebben* i.p.v. wat ze *verdienen*. “Rechtvaardigheid” wordt door deze laatste eerder in de billijke dan in de hammurabische betekenis van het woord gebruikt.

Hiërarchische verschillen in organisaties bestaan er enkel om praktische redenen; het gaat om een overeengekomen afspraak om het werk te vergemakkelijken. Managers en ondergeschikten onderhandelen over werkinhoud, doelstellingen en *targets*. Deze laatste vertegenwoordigen de toetssteen van prestaties en zijn zeer belangrijk daar ze beschouwd worden als uitdagingen. Mensen worden beoordeeld op het behalen van deze op voorhand onwrikbaar vastgestelde targets. Open competitie is dan ook belangrijk. Om mensen te motiveren, moeten zij kunnen wedijveren met anderen én met zichzelf (targets als uitdagingen). Winnaars hebben een voorbeeldfunctie en er wordt dan ook met nastrevende bewondering naar hen opgekeken. Helden in deze culturen stralen individuele vrijheid uit. Ze springen uit de band en staan vaak buiten de (regels van de) samenleving (Superman, de *lonesome cowboy*, Huckleberry Finn, ...) (Collins, 2002), wat in feite in lijn is met de lage graad van uncertainty avoidance.

Dit typische Angelsaksische model heeft haar participanten geen economische windeieren gelegd, denken we bijv. alleen al maar aan het economische

¹⁶ Op het macro-niveau noteren we bijv. het “banana-dispute” gevoerd in het WTO tussen de V.S. en de E.U. Eerstgenoemde ervaren de preferente behandeling van ex-colonies van Europa op vlak van bananenexport als fundamenteel ongelijk en *dus* oneerlijk en verafschuwen elke aantasting van de vrije concurrentie. De E.U. ziet hier duidelijk minder graten in en beschouwt het als een bescherming van deze fragiele economieën (alook een schadevergoeding voor een donker verleden).

wonderkind dat Verenigde Staten heet. Juist omdat deze culturen (en haar participanten) in de geschiedenis zo succesvol zijn gebleken, is het ook het paradigma van waaruit het gros van de populaire managementliteratuur (en organisatie-literatuur; cf. supra) geschreven is, dewelke door managers wereldwijd als mammon aanbeden wordt¹⁷. Matthyssens en Wursten (2002) merken echter op dat alhoewel deze ideeën (zoals management by objectives, flexibele loon- en beloningssystemen, career development systemen, etc.) misschien blindelings geadopteerd worden en mensen zich deels aan deze “rituelen” aanpassen, het hier vaak ook bij blijft. Uiterlijke adoptie van rituelen houdt niet noodzakelijk een echte “bekering” van het individu in; de rituelen worden niet geïnternaliseerd.

2.1.2 *Het Network Model*

Het network model verschilt schijnbaar slechts op één punt van het contest model. Dit impliceert echter meer dan het op het eerste zicht doet uitschijnen. Zo zijn het beide individualistische culturen. Toch wordt in een network samenleving bijvoorbeeld verwacht dat de participanten niet al te veel van de norm afwijken. Bescheidenheid (al dan niet oprecht) is hier een vereiste en wie te veel uit de band springt geeft de anderen het idee dat hij of zij zich beter zou voelen dan de rest. “Doe maar normaal, dat is al gek genoeg”, is een voorbeeld waarmee Hofstede zelf zijn eigen (Nederlandse) cultuur toelicht. Ook een fotootje aan de muur met “werknemer van de maand”, wordt in dergelijke contreien niet steeds op gejuich onthaald. Ook in landen als Noorwegen, Zweden en Denemarken wordt mensen die zich profileren als “winners” (een gedrag dat normaal is voor contest-culturen) snel arrogantie verweten (Matthyssens en Wursten, 2002; Hofstede, 1993).

Het fundamentele verschil tussen deze twee modellen is dan ook het feminiene karakter van het network model. De centrale waarden van competitie, carrière en materiële beloningen (de masculiene drijfveren uit het contest model) vormen niet de voornaamste motivatie voor mensen uit network-samenlevingen.

¹⁷ In navolging hiervan noteren we de meer recente fascinatie voor Japans management (ironisch genoeg zowat de culturele tegenpool) nadat dit land zich de voorbije decennia als nieuw economisch wonderkind ontpopte.

Belangrijker is de werkinhoud en -omgeving, een goede samenwerking, het autonoom kunnen optreden in zijn of haar werkgebied, de kwaliteit van het relatie-netwerk, het gevoel van onderlinge afhankelijkheid en het harmoniseren van de belangen van de verschillende heterogene groepen. Beslissingen worden genomen door alle betrokken partijen samen en er wordt gepoogd tot een consensus tussen deze partijen te komen (Matthyssens en Wursten, 2002).

Een gevolg hiervan is het ontelbare aantal vergaderingen in deze organisaties. Het eigenlijke doel van deze vergaderingen is het vinden van steun oftewel consensus tussen de verschillende partijen. Een goede beslissing is die waarmee alle partijen kunnen leven. Dit is meteen de reden waarom het in deze samenlevingen geen probleem is om terug te komen op genomen beslissingen wanneer iemand achteraf twijfels heeft; ze staan steeds open voor discussie (of “verdere ontwikkeling”) (Matthyssens en Wursten, 2002).

2.1.3 *Het Family Model*

Het dominerende beeld van de organisatie in enkele Aziatische landen (vooral deze waar men veel Chinese invloeden terugvindt) alsook enkele Caraïbische landen is dat van de familie. Het zijn collectivistische culturen, getypeerd door een hoge power distance index en een lage graad van onzekerheidsvermijding. Mensen zijn in de eerste plaats leden van een familie of groep i.p.v. individuen. Kinderen moeten zich leren beheersen om hun individualisme te overwinnen om zo de harmonie in de familie te behouden. Dit vindt plaats door het vermijden van gezichtsverlies en het behouden van zijn of haar waardigheid¹⁸ (Hofstede, 1993, blz. 165).

Verder heerst er een hoge acceptatie van hiërarchie. Deze is doorgaans verbonden aan ouderdom of senioriteit binnen de organisatie, wat met wijsheid gelijkgesteld wordt. De junior dient de senior gehoorzaamheid en respect te betuigen,

¹⁸ Deze principes alsook de acceptatie van ongelijkheid (hiërarchie) maken mede deel uit van de basisprincipes van het Confucianisme. Het Confucianisme is in se geen religie maar eerder een set pragmatische regels voor het dagelijkse leven, afgeleid uit wat Confucius zag als “de lessen van de Chinese geschiedenis” (Hofstede, 1993, blz. 165).

de senior is de junior bescherming en consideratie verschuldigd. Een goede werkgever of “baas” heerst dan ook over zijn of haar organisatie als een goede pater familias en waakt over het welzijn van zijn ondergeschikten in ruil voor hun loyaliteit. De werknemers kunnen immer (i.e. zowel tijdens als buiten de “kantooruren”) bij hun baas terecht met hun ideeën, persoonlijke wensen of problemen. Dit kan in principe gaan van geldproblemen tot familiale strubbelingen; een goede baas laat zijn ondergeschikten niet in de steek. Omgekeerd zien werknemers doorgaans af van “job-hopping”-praktijken (ook wanneer dit hen persoonlijk meer kan opleveren) en maken ook buiten de officiële kantooruren tijd vrij voor hun baas en het bedrijf. De communicatie tussen managers en hun ondergeschikten is dan ook eerder informeel. Belangrijk voordeel van dergelijke autocratische organisaties is hun flexibiliteit m.b.t. hun omgeving; de baas beslist alles en kan snel het strategisch roer omgooien (Matthyssens en Wursten, 2002).

2.1.4 Het Pyramid Model

De meeste landen van de wereld kennen een collectivistische samenleving met een hoge power distance index en een hoge graad van onzekerheidsvermijding, hier weergegeven door het pyramid model. Steevast alle Aziatische, Latijns-Amerikaanse en Arabische landen stemmen met dit model overeen. Ook in Europa vertonen landen als Portugal, Griekenland en Rusland deze structuur (Matthyssens en Wursten, 2002).

Het beslissingsproces in het pyramid model is top-down. Hiërarchie is belangrijk en wordt in principe door iedereen erkend en geaccepteerd. Net als in het family model is er sprake van een morele relatie tussen werkgevers en ondergeschikten. De structuur is hier echter nog meer geformaliseerd en gestructureerd (hogere onzekerheidsvermijding) dan in het family model. Typische bureaucratische neigingen zijn dan ook vaak het gevolg, ook in de overheidswerking die een (machts)gecentraliseerde aanpak hanteert. Beslissingen worden genomen door de top in het zgn. “algemeen belang” (Matthyssens en Wursten, 2002).

De communicatie tussen verschillende niveau's van een organisatie verloopt

sterk geformaliseerd. Prestatiemeting behelst de directe inspectie van mensen lager in de hiërarchie om na te gaan of de beslissingen van hogere niveau's efficiënt en effectief werden geïmplementeerd (Matthyssens en Wursten, 2002).

2.1.5 *Het Solar System Model*

Het solar system model tracht met dit beeld de culturele achtergrond weer te geven van landen als België, Frankrijk, Spanje en het noorden van Italië. Het gaat hier om individualistische culturen met een hoge power distance index en een grote mate van onzekerheidsvermijding. Kernwoorden zijn hiërarchie en een onpersoonlijke bureaucratie. Het belangrijkste onderscheid met het pyramid model is het spanningsveld tussen de hoge power distance index en de hoge graad van individualisme (Matthyssens en Wursten, 2002). Dit leidt tot het ontstaan van allerlei politieke subsystemen in een organisatie (zgn. cliëkvorming) met ongeschreven, interne regels en hiërarchieën¹⁹. Deze systemen kijken er mee op toe dat niet te veel van de norm afgeweken wordt. Individuen die meer presteren dan de anderen uit hun peergroup, stellen de rest immers in een slecht daglicht. Zodoende kunnen deze systemen een grote invloed uitoefenen op de prestaties van een organisatie.

Ondergeschikten zullen machtsdragers ook niet snel tegenspreken in diens aanwezigheid, maar stellen achteraf en buiten diens bereik hun eigen plannen op of vinden hun eigen informele manier om hun zin te krijgen (het zgn. "système D" met de "D" van "*Débrouille*"²⁰). Leiderschap wordt door de individualistische factor niet zozeer geleverd door een "pater familias" maar door een intellectuele, zakelijke technocraat. Delegatie en controle is zoals in het pyramid model sterk geformaliseerd (Matthyssens en Wursten, 2002).

2.1.6 *Het Machine Model*

Het machine model is wellicht het meest tot de verbeelding sprekende. De

¹⁹ Een mooie illustratie hiervan werd uitgebeeld door het BRTN-programma "*De Collega's*" en recentelijker nog in de Woestijnvisproductie "*Het Eiland*". De krant "De Morgen" besteedde onlangs nog een heel artikel aan een sociologische uiteenzetting over dit fenomeen, typisch aan solar system culturen. (Libert, M., "*Het Eiland zoals het is*", in *De Morgen*, 13 maart 2004.)

²⁰ Ook de Brazilianen omzeilen graag het systeem om zaken gedaan te krijgen, aldaar aangeduid met de term *jeitiño* (Schneider en Barsoux, 2003, blz.114) (lett. *handigheidje, talentje*).

culturen van landen als Duitsland, Oostenrijk, Duitstalig Zwitserland en Hongarije worden gekenmerkt door een relatief lage power distance index en een hoge onzekerheidsvermijding en dragen zodoende het concept “orde” hoog in het vaandel. Een dergelijke mentaliteit is uiteraard gunstig voor technische processen en ontwikkelingen. Deze culturen wiens techniek spreekwoordelijke degelijkheid in termen als “Zwitsers klokwerk” en “Duitse *Gründlichkeit*” meekreeg, zijn dan ook legendes in techneutenland. De term “*Gründlichkeit*” verwijst trouwens op zich al naar het feit dat dit technisch perfectionisme zich niet beperkt tot de gefabriceerde producten, maar ook invloed heeft op de organisatorische processen.

Mensen in deze samenlevingen voelen zich redelijk autonoom en wensen hun opdrachten onafhankelijk te vervullen. De voorwaarde die hier inherent aan verbonden is, is echter dat de verwachte resultaten alsook de taakomschrijving minutieus gedefinieerd worden (onzekerheidsvermijding). Een kristalheldere structuur en welomlijnde “standard operating procedures” vormen de basis van een goed werkende organisatie. Leiderschap en managementstijl stellen decentralisatie en delegatie voorop, maar binnen een welomlijnd kader waar niet van afgeweken dient te worden. Evaluatie gebeurt door te toetsen of alle partijen de vooropgestelde procedures gevolgd en zoals gepland gereageerd hebben (Matthyssens en Wursten, 2002).

2.2 Groepsindelingen volgens Gesteland

Een andere interessante cultuurtypologie die het vermelden waard is, is die van Richard Gesteland. Deze Deen, professor aan het Copenhagen Business College, schreef zijn “*Cross-Cultural Business Behaviour*” op basis van 26 jaar praktijkervaring als expatriate manager in o.a. Duitsland, Oostenrijk, Italië, Brazilië, India en Singapore en structureerde dit m.b.v. werken van ondermeer Edward en Mildred Hall, Robert Moran, William Gudykunst en Geert Hofstede. Het wordt hier vermeld omdat het interessant is te zien hoe deze auteur, vertrekkend vanuit een andere invalshoek toch tot zeer vergelijkbare resultaten komt als het hierboven uiteengezet model.

Teneinde een enigszins pragmatische gids af te leveren, behandelt Gesteland

vooral de verschillen die managers parten spelen bij het onderhandelen met mensen uit andere zakenculturen. Hij stelde vier belangrijke cultuurpatronen vast, weergegeven in Figuur 10.

Figuur 10 : Cross-culturele Business Patronen

Relationship-focused	↔	Deal-focused
Formal, hierarchical	↔	Informal, egalitarian
Polychronic	↔	Monochronic
Reserved	↔	Expressive

Bron: Eigen verwerking op basis van Gesteland, R. R., "Cross-Cultural Business Behavior", Copenhagen Business School Press, 2000, blz. 119-121.

Hieronder volgt een korte bespreking van deze cultuurpatronen die een belangrijke invloed uitoefenen op het nationale "business behaviour" van een land of regio (Gesteland, 2000, blz. 16-17);

1. *Relationship-focused vs. Deal-focused cultures:* Dit is één van de belangrijkste verschillen tussen business culturen. Deal-focused (DF) mensen zijn in principe taakgericht terwijl relationship-focused (RF) mensen zich op de mensen zelf concentreren. Conflicten tussen de twee zijn het gevolg van misverstanden. Veel RF mensen vinden DF types opdringerig, agressief en onbeleefd. DF types vinden RF mensen dan weer vaak treuzelend, vaag en ondoorgrondelijk.
2. *Formal vs. Informal cultures:* Problemen kunnen ontstaan wanneer informele zakenlui uit relatieve egalitaire samenlevingen in contact komen met meer formele tegenhangers uit hiërarchische samenlevingen. Beiden kunnen zich beledigd of geërgerd voelen door zowel de luchtige informaliteit van de ene (het tutoyeren van onbekende Fransmannen bijv.) als de statusbewustheid van de andere (een beroep doen op zijn status in Nederland bijv.).
3. *Rigid-time vs. Fluid-time cultures:* Een deel van de wereld aanbidt haar klokken en agenda's als heilige koeien terwijl het andere deel tijd als een rekbaar begrip beschouwt. Ook hier kunnen misverstanden ontstaan.

Rigid-time (monochronic²¹) mensen vinden hun fluid-time (polychronic) collega's ongedisciplineerd, lui en onbeleefd terwijl deze laatste het omgekeerde ervaren als arrogantie en een irrationele verslaving aan arbitraire deadlines.

4. *Expressive vs. Reserved cultures*: Expressieve mensen communiceren levendig, zowel verbaal als niet verbaal. Dit kan bij de tegenpartij intimiderend overkomen wat onduidelijkheden en communicatieproblemen teweeg kan brengen.

Deze cultuurpatronen en houdingen oefenen een belangrijke invloed uit op het gedrag van managers tijdens onderhandelingen. Deze houdingen kunnen eenvoudig doorgetrokken worden naar management in het algemeen. Figuur 11 geeft ter illustratie een samenvatting van deze gevolgen op de onderhandelingsstijl en licht zodoende meteen een tipje van de sluier op aangaande waar en waarom misverstanden tussen participanten van verschillende culturen kunnen ontstaan.

²¹ De concepten “monochronic” en “polychronic” zijn destijds geïntroduceerd door E. Hall in “*The Silent Language*” (1959).

Figuur 11 : Eigenschappen van business-cultures

Relationship-focused	Deal-focused
<ul style="list-style-type: none"> • People reluctant to do business with strangers • Initial contacts made indirectly • Time needed to build trust before getting down to business • Sensitive negotiating, face-keeping, avoid offending others • Indirect, high-context communication • Frequent face-to-face contact required • Lawyers are kept in the background • Reliance on close relationships rather than contracts to resolve disagreements 	<ul style="list-style-type: none"> • Openness to talking business with strangers • Possible to contact new partners directly • At meetings people usually get down to business after just a few minutes • Clarity is a priority; little thought is given to maintaining harmony with counterparts • Direct, frank, low-context communication • Communication by phone, fax, e-mail • Lawyers seated at the negotiating table • Reliance on written agreements rather than personal relationships to resolve disagreements
Formal, hierarchical	Informal, egalitarian
<ul style="list-style-type: none"> • Formality is an important way of showing respect • Status differences are valued and larger than in egalitarian societies • Use of title and family name • Protocol rituals numerous and elaborate 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal behaviour not regarded as disrespectful • People uncomfortable with status differences • Use of first name shortly after first meeting • Protocol rituals are few and simple
Polychronic	Monochronic
<ul style="list-style-type: none"> • People and relationships are more important than punctuality and schedules • Schedules and deadlines tend to be flexible • Meetings are frequently interrupted 	<ul style="list-style-type: none"> • Punctuality and schedules are very important to business people • Schedules and deadlines tend to be rigid • Meetings are seldom interrupted
Reserved	Expressive
<ul style="list-style-type: none"> • People speak more softly, interrupt each other less and are more comfortable with silences • Interpersonal distance of about arm's length and little or no physical contact • Avoid intense, continuous eye-contact across the negotiating table • Very few hand and arm gestures and restrained facial expressions 	<ul style="list-style-type: none"> • People often speak loudly, engage in conversational overlap and are uncomfortable with silences • Interpersonal distance of half arm's length or less and considerable touching • Direct, even intense eye-contact signals interest and sincerity • Lively facial expressions along with vigorous hand and arm gesturing

Bron: Eigen verwerking op basis van Gesteland, R. R., "Cross-Cultural Business Behavior", Copenhagen Business School Press, 2000, blz. 119-121.

Gesteland clustert vervolgens enkele landen op basis van hun gemeenschappelijke cultuurpatronen en komt zo tot 7 types van business behavior. Figuur 12 toont hier de samenvatting van. Managers uit gelijkaardige cultuurtypes zullen minder moeilijkheden hebben met elkaar te begrijpen naarmate ze meer cultuurpatronen delen. Ook het omgekeerde is waar natuurlijk. Discussies tussen

onvoorbereide personen uit Japan (groep II) en de V.S. (groep VIII) bijvoorbeeld, zullen makkelijker aanleiding geven tot misverstanden en verkeerde interpretaties van elkanders gedrag (getuige de overvloed aan case studies m.b.t. deze twee landen).

Figuur 12 : Patronen van cross-cultureel business behaviour

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
RF	RF	RF	RF	± DF	± DF	DF	DF
FORM	FORM	FORM	FORM	FORM	FORM	±FORM	INF
POLY	MONO	POLY	POLY	± MONO	± MONO	MONO	MONO
RES	RES	EXPR	± EXPR	EXPR	RES	RES	± EXPR
India, Bangladesh, Indonesia, Malaysia, Vietnam, Thailand, Phillipines	Japan, China, South Korea, Singapore	Saudi Arabia, Egypt, Greece, Brazil, Mexico	Russia, Poland, Romania	France, Belgium, Italy, Spain, Hungary	The Baltic States (Estonia, Latvia, Lithuania)	Britain, Denmark, Finland, Germany, Netherlands, Czech Republic	Australia, Canada, USA

RF – DF = Relationship Focused – Deal Focused
 FORM – INF = Formal – Informal
 POLY – MONO = Polychronic – Monochronic
 RES – EXPR = Reserved – Expressive

Bron: Eigen verwerking op basis van Gesteland, R. R., "Cross-Cultural Business Behavior", Copenhagen Business School Press, 2000.

2.3 Vergelijking model Matthyssens en Wursten met model Gesteland

Geheel volgens de reeds verkondigde filosofie van "no one best theory", is het interessant bovenstaande modellen eens naast elkaar te leggen. Figuur 13 vergelijkt het model van Matthyssens en Wursten met dat van Gesteland op basis van de geclusterde landen. De overeenkomsten zijn treffend. Op enkele uitzonderingen na die in een aanverwante categorie terechtkwamen (c.q Groot-Brittannië, Thailand en Hongarije) komen de groeperingen mooi overeen of brengt het ene model nuanceringen aan in een categorie van het andere. Zo worden in het family model verder een onderscheid gemaakt tussen monochronistische van polychronistische culturen en in het pyramid model tussen de expressieve van de minder expressieve cultuurpatronen. Omgekeerd wordt groep VII van Gesteland (deal-focused, moderately formal, monochronic and reserved) verder verfijnd in het onzekerheidsvermijdende machine-model enerzijds en het feminiene network-model met lage UAI anderzijds.

Figuur 13 : Vergelijking model Wursten & Matthyssens met model Gesteland

Family		Pyramid		Solar System	Machine	Network	Contest
Loyalty and hierarchy		Loyalty, hierarchy and implicit order		Hierarchy and impersonal bureaucracy	Order	Consensus	Competition
+ PDI		+ PDI		+ PDI	- PDI	- PDI	-PDI
- IDV		- IDV		+ IDV	± IDV	+ IDV	+IDV
- UAI		+ UAI		+ UAI	+ UAI	-UAI -MAS	-UAI +MAS
China, Hong Kong, India, Indonesia, Malaysia, Phillipines, Singapore		Brazil, Chili, Columbia, Ecuador, El Salvador, Greece, Guatamala, Italy (S), Korea, Mexico, Peru, Portugal, Russia, Taiwan, Thailand, Turkey, Uruguay, Venezuela		Belgium, France, Spain, Italy (N), Switzerland (Fr)	Austria, Czech Republic, Germany, Finland, Hungary, Switzerland (Ger)	Denmark, Netherlands, Norway, Sweden	Australia, Canada, Great Britain, Ireland, New Zealand, USA
I	II	III	IV	V	VII		VIII
RF	RF	RF	RF	± DF	DF		DF
FORM	FORM	FORM	FORM	FORM	±FORM		INF
POLY	MONO	POLY	POLY	± MONO	MONO		MONO
RES	RES	EXPR	± EXPR	EXPR	RES		± EXPR
India, Bangladesh, Indonesia, Malaysia, Vietnam, Thailand, Phillipines	Japan, China, South Korea, Singapore	Saudi Arabia, Egypt, Greece, Brazil, Mexico	Russia, Poland, Romania	France, Belgium, Italy, Spain, Hungary	Great Britain, Denmark, Finland, Germany, Netherlands, Czech Republic		Australia, Canada, USA

(groep VI weggelaten wegens n.v.t.)

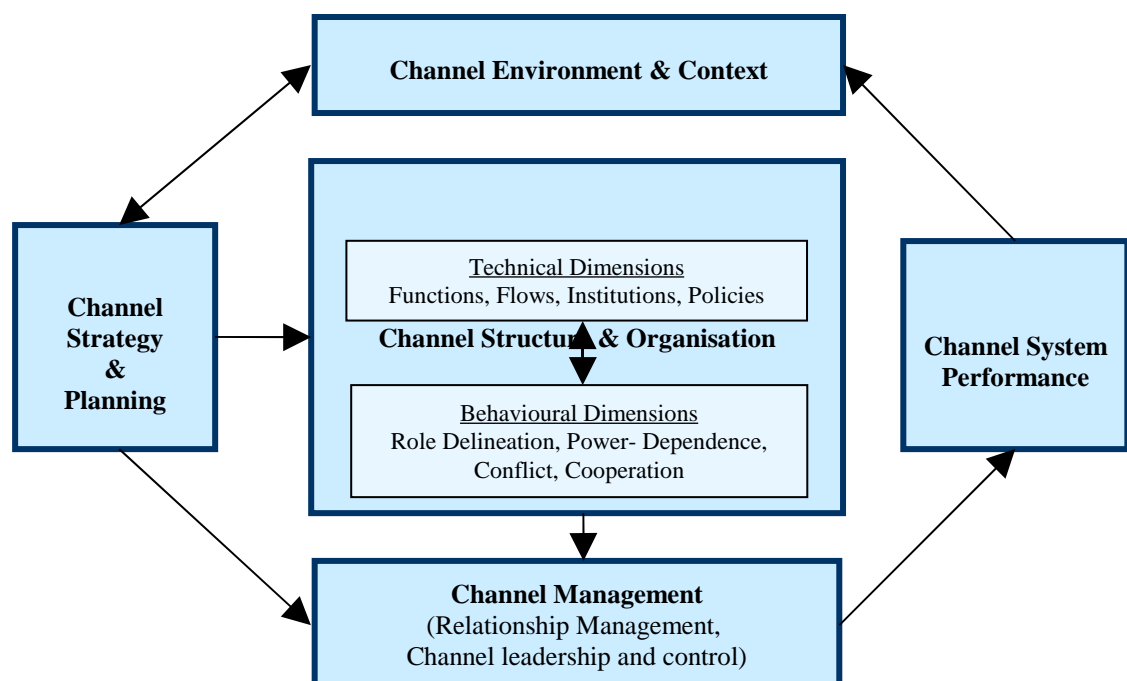
Bron: Eigen verwerking op basis van Matthyssens en Wursten (2002) en Gesteland (2000).

Qua overeenkomsten tussen de gebruikte dimensies zelf lijkt op het eerste zicht enkel de factor deal-focused enigszins negatief gecorreleerd te zijn met de power distance index. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat in samenlevingen met een lage power distance index minder rekening moet gehouden worden met hiërarchieverschillen tussen mensen en dus minder tijd moet geïnvesteerd worden in het opbouwen van goede relaties met belangrijke sleutelfiguren. Daardoor blijft meer tijd over om te onderhandelen over of zich bezig te houden met de zaak an sich (deal-focused). Tussen de overige factoren lijkt trouwens a prima vista geen directe relatie te bestaan; hetgeen de vergelijking des te interessanter maakt. Blijkbaar leiden er meerdere wegen naar Rome...

II. CHANNEL RELATIONS MANAGEMENT

In dit hoofdstuk volgt een eerder theoretische uiteenzetting over channel relations management of het beheer van distributiekkanalen. De theorie heeft zoals steeds haar zwaktes maar ook haar “praktische” kanten. Het doel is het afleveren van een ruwe basis. Onderstaande figuur toont schematisch hoe channel management ruwweg tot stand komt en geeft tevens de opbouw van dit hoofdstuk weer. Vooreerst wordt een (niet dé) definitie gegeven van wat een channel eigenlijk omvat en wordt kort de context besproken waarin channel relations zich situeren (1). Hieruit volgt de planning van de marketing channels en het opstellen van een channel strategie (2). Deze strategie zal ingebakken worden in de channel structuur en organisatie (3) via technische en organisationele ("behavioristische") factoren. Het uiteindelijke resultaat is een bepaald channel management (4) dat via een performantiesysteem (5) aan de omgeving op relevantie getoetst wordt, waarna de strategie eventueel aangepast kan worden enz. Aldus is ook channel management een dynamisch proces dat continue aanpassing vergt. Tevens zal blijken dat niet enkel economische krachten het channel management regeren. Integendeel...

Figuur 14: Channel Management



Bron: Stern, L.W. en El-Ansary, A.I., "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, blz. 411.

1.Het Wat en Waarom van Marketing Channels

1.1 Ontstaan en bestaansredenen

De belangrijkste redenen voor het ontstaan van marketing channels (door het opduiken van tussenpersonen of intermediaren tussen producent en eindgebruiker zijn van velerlei aard. Technologische, politieke en sociale factoren oefenen invloed uit op de structuur van een kanaal. Volgens Stern et al. (1996, blz. 3) spelen economische factoren echter de belangrijkste rol. De belangrijkste zijn:

1. Intermediaren komen tussen in het uitwisselingsproces omdat zij de efficiëntie van het proces kunnen verhogen.
2. Intermediaren lossen het probleem van assortiments-discrepantie op door het sorteerproces (zie verder).
3. De opeenvolging van marketing-agentschappen zorgt voor het routineren van transacties (en zodoende het drukken van de transactiekosten).
4. Kanalen vergemakkelijken het zoekproces.

1.1.1 Efficiëntielogica

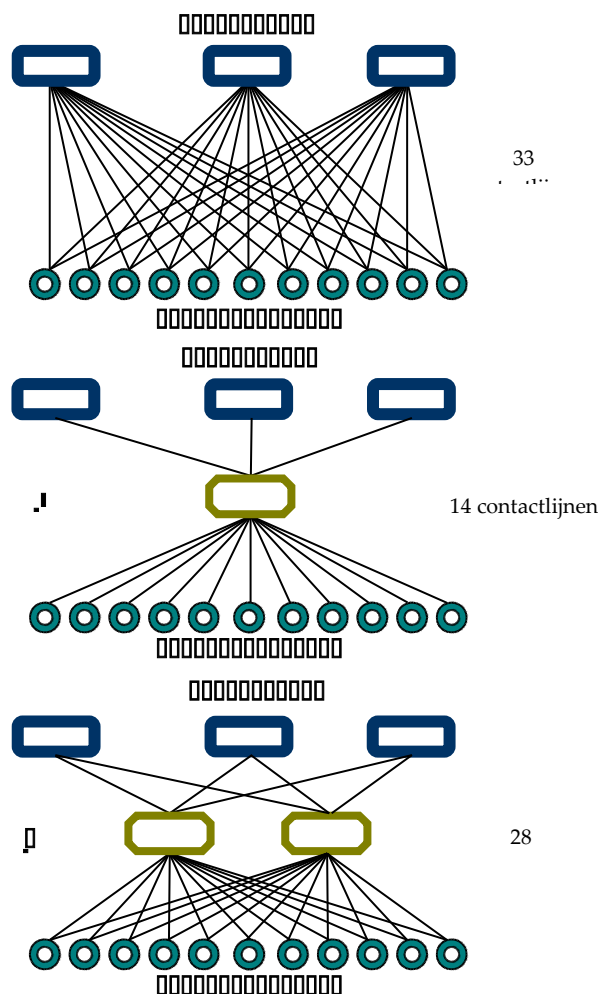
Vanaf het moment dat de mens zich begon te specialiseren en niet meer zelf in al zijn behoeften kon voorzien, begon hij uit noodzaak te ruilen. Dankzij het ontstaan van de (ruil-)markt en daarbij horende economische activiteiten, kon hij zich verder specialiseren en ontwikkelen. Maar met de stijging van het aantal economische activiteiten, neemt ook de complexiteit meer dan evenredig toe. In een dorp kunnen enkele tientallen gezinnen hun producten nog met elkaar ruilen, voor een stad met enkele duizenden zou het om een astronomisch aantal handelingen gaan. Vandaar het ontstaan van een gecentraliseerde markt waar producenten en consumenten elkaar treffen en handel veel efficiënter plaatsvindt (Stern et al., 1996, blz. 3).

Eenzelfde logica geldt voor het ontstaan van tussenpersonen tussen

producenten en kleinhandel bijvoorbeeld. Het vereenvoudigde model van Figuur 15 laat zien hoe het aantal contactlijnen (die elk een transactiekost inhouden) tussen meerdere producenten en meerdere kleinhandelaars drastisch beperkt wordt door het tussenschakelen van een intermediair. Zo wordt het aantal contactlijnen bij bijv. 3 producenten en 11 kleinhandelaars door gebruik van een tussenpersoon teruggebracht van 33 naar 14.

Daarentegen zal het parallel opnemen van meerdere intermediairen deze efficiëntie (in het zuiver theoretische geval van identieke intermediairen, transactiekosten, etc.) snel tenietdoen (Stern et al., 1996, blz. 4). Bij het inschakelen van een tweede tussenpersoon verdubbelt zo het aantal contactlijnen in het voorbeeld tot 28.

Figuur 15: Efficiëntie-logica achter het ontstaan van Intermediaren



Bron: Stern et al., L.W., El-Ansary, A.I., et. al. "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996, blz. 5.

1.1.2 *Discrepantie van assortiment en Sortering*

Tussenpersonen vangen de (tijdelijke) discrepantie op die ontstaat tussen het assortiment van de producenten en het assortiment producten dat door de consumenten op een bepaald tijdstip gewenst wordt. Deze discrepantie volgt uit het feit dat het assortiment van de meeste fabrikanten uit grote batches van kleine variëteit bestaat terwijl de consument maar een kleine hoeveelheid van een grote variëteit aan goederen wenst. Volgens Stern et al. (1996, blz. 6) omvat de sorteerfunctie van intermediairen hiervoor:

1. *Sortering*: het opsplitsen van een grote heterogene stock in kleinere stocks van homogene producten (b.v. eieren van verschillende grootte)
2. *Accumulatie*: het samenbrengen van gelijkaardige stocks van verschillende bronnen in één grote voorraad. (b.v. landbouwproducten)
3. *Allocatie*: het verdelen van een grote, homogene voorraad in kleinere tot individueel verkoopbare loten ("breaking bulk").
4. *Assortering*: het opbouwen van een assortiment van producten die met elkaar verband houden (b.v. verschillende types ontbijtgranen in een winkel).

1.1.3 Routinering/Standaardisering

Voor het totstandkomen van elke transactie moeten goederen en diensten besteld, gewaardeerd en betaald worden. Koper en verkoper dienen bedrag, manier en tijdstip van levering alsook manier en tijdstip van betaling overeen te komen. Indien voor elke transactie onderhandeld zou moeten worden, zou dit enorme kosten en efficiëntieverlies met zich meebrengen. Daarom worden transacties gestandaardiseerd in routines. Deze standaardisering draagt zelfs bij tot de ontwikkeling van een ruilsysteem. Het leidt immers tevens tot een standaardisering van goederen en diensten met gelijkaardige eigenschappen wat vergelijken makkelijker maakt. Standaardisering van batchgrootte, leveringsfrequentie, betaling en communicatie verhoogt de efficiëntie van intermediairen in een kanaal (Stern et al., 1996, blz. 7).

1.1.4 Zoekproces

Op een markt zijn kopers en verkopers zijn naar elkaar op zoek in een staat van onzekerheid. Producenten zijn niet zeker wat betreft de wensen van de consumenten terwijl deze laatste niet zeker zijn (waar) te vinden wat zij zoeken. Marketing channels vergemakkelijken het zoeken, mede dankzij het hierboven geïllustreerde "sorteerproces" (Stern et al., 1996, blz. 8) Daarnaast kunnen deze ook tweerichtingscommunicatie genereren teneinde beide partijen beter op elkaar af te stemmen.

1.2 Definitie

Zoals vaak het geval is in de bedrijfswetenschappen en a fortiori in het dynamische domein van de marketing, bestaan er maar weinig sluitende (d.w.z. unaniem aanvaarde) definities. Zo ook voor het concept "marketing channel". Net zoals de term "product" in het verre verleden enkel betrekking had op een goed of dienst en vandaag uitgegroeid is tot een wat vaag begrensde begrip dat zowel tastbare als immateriële eigenschappen verenigt (van ontbijtgranen over luxe sportwagens tot complete "boys bands"), heeft ook de term "marketing channel" een evolutie ondergaan. Teneinde deze te illustreren, volgen enkele historische definities.

1.2.1 *Historische Definities*

Revzan definieerde een (marketing) channel als "*a pathway taken by goods as they flow from point of production to points of intermediate and final use*" (Revzan, 1961, blz. 108). Deze definitie is eerder onvolledig naar moderne normen. Niet alleen is zij beperkt tot fysieke goederen en worden diensten of combinaties hiervan verwaarloosd, ze fixeert zich op het fysieke transport en houdt aldus geen rekening met de organisaties die (enkel) de overdracht van eigendom tot doel hebben en dus in rekening gebracht dienen te worden. (Walters en Bergiel, 1982, blz. 3)

Een andere definitie van Nystrom; "*The channel of distribution for a product refers to the course of ownership taken in the transfer of title to it as it moves from manufacturer or producer to final consumer.*" (Nystrom, 1958, blz. 219) incorporeert wel de ruimere term "product" maar houdt dan weer enkel rekening met organisaties die de eigendom (over)dragen en verwaarloost zo de overige organisaties in het proces. (Walters en Bergiel, 1982, blz. 3)

1.2.2 *Moderne Definities*

De moderne definities van marketing channels zijn doorgaans ruimer, maar daardoor ook vager. Net zoals de term "product" nu ook alle combinaties van goederen, diensten en zelfs ideeën behelst, is het gebied van het marketing channel (en marketing channel management) fors uitgebreid en minder strak omliggend. Het

definiëren blijft echter opiniegebonden waardoor de traditionele meerstemmigheid (voornamelijk qua intrinsieke details) blijft.

Het in België gebaseerde European Marketing Confederation²² (EMC) bracht haar eigen "International Encyclopedia of Marketing" uit, samengesteld door dezelfde auteurs van het door het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) uitgegeven "Marketing Lexicon". Het boek is een eerder letterlijke dan semantische vertaling van het Nederlandse werk en spreekt dan ook over "*distribution channels*"²³ of distributiekanaalen als zijnde "*De opeenvolgende distribuanten die een functie vervullen bij de distributie van een bepaald product van (oer)producent naar eindgebruiker.*" (NIMA, 1995, blz. 256) Een distributeur (dealer) of kanaaldeelnemer wordt geïnterpreteerd als een "*Organisatie die een handelsfunctie in het distributiekanaal vervult tussen producent en eindgebruiker. Dit kan een exporteur, importeur, agent, makelaar, tussenpersoon, commissionair, detailhandel of vergelijkbare organisatie zijn.*" (NIMA, 1995, blz. 255)

Walters en Bergiel (1982, blz. 3) omschrijven marketing channels als "*a team of merchant and/or agent institutions that function to create and distribute assortments of products to specific markets or market segments.*" Ze beschrijven zo de creatie van "assortimenten" van goederen en diensten (die tezamen het "product" vormen) en de distributie ervan met overdracht van titel (handelaars) of zonder (agenten) met als doel het bereiken van specifieke markten of segmenten. Volgens Walters en Bergiel dienen ook producent en zelfs eindgebruiker in deze ketting opgenomen te worden²⁴; een forse uitbreiding t.o.v. de EMC/NIMA-definitie.

De best hanteerbare definitie is wellicht die van Stern et al. Zij bekijken marketing channels als "*sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for consumption or use*" waarbij het kanaal de vraag niet enkel bevredigt maar ook stimuleert d.m.v. promoties vanwege de verschillende onderdelen (producenten, kleinhandelaars, groothandelaars, ...). Deze definitie sluit

²² Opggericht in 1967 "ter bevordering van de professionaliteit en integriteit van marketingmensen in verkoop en diensten". Voor een volledige mission statement zie <http://www.emc.be>.

²³ Een ietwat enge opvatting ook volgens Stern (1989) die een artikel citeert van Robert F. Lusch(1979); "Erase Distribution Channel From Your Vocabulary And Add Marketing Channel", in *Marketing News*, 27 Juli 1979, blz. 12.

²⁴ Bijv. m.b.t. *zelfbediening* in winkels, restaurants, tankstations, ...

ook producent en eindgebruiker niet uit en legt de nadruk op het gebruik. Stern et al. maken initieel nog wel het onderscheid tussen “product” en “service”, maar voegen er onmiddellijk aan toe dat het om veel meer dan enkel fysieke distributie (levering) gaat. Een volledig product heeft waarde voor de consument daar het naast de fysieke levering (“form”) tevens een combinatie van een gepast moment (“time”), locatie (“place”) en eigendomsoverdracht (“possession”) biedt. (Stern et al., 1996, blz. 3)

1.3 Stromen en Specialisaties

De bestaansreden van intermediairen ligt volgens Stern et al. (1996, blz. 8) in het uitoefenen van één of meer *functies* binnen het channel, zijnde

- voorzien in een stock,
- verkopen (“genereren van de vraag”),
- leveren van dienst na verkoop,
- verlenen van klantenkrediet.

Het is mogelijk dat meerdere intermediairen deelnemen aan dezelfde functie hetgeen soms noodzakelijk is maar wel tot inefficiëntie kan leiden (b.v. het aanhouden van een stock²⁵). Drie belangrijke opmerkingen dienen in het achterhoofd gehouden te worden bij het bespreken van de functies in marketing channels (Stern et al., 1996, blz. 8);

1. Instituties kunnen geëlimineerd of vervangen worden,
2. De functies die deze instituties vervullen kunnen echter niet geëlimineerd worden,
3. Wanneer instituties geëlimineerd worden, verschuiven hun functies ofwel voorwaarts ofwel achterwaarts in het channel en worden zodoende door andere leden opgenomen.

Een stroom is een reeks functies die door intermediairen achter elkaar

²⁵ De belangrijkste kost van het aanhouden van een stock is de opportuniteitskost van het in de slapende stock aanwezige kapitaal. Dit kan immers niet opnieuw geïnvesteerd worden voor de stock verkocht is (Stern et al., 1996, blz. 11). Hier ligt dan ook de potentiële efficiëntieverhoging bij het overschakelen naar Just-In-Time delivery.

uitgeoefend worden en duidt dus een beweging aan. Stern et al. (1996, blz. 10) onderscheiden acht stromen. Drie voorwaartse²⁶ (fysiek bezit, eigendom, promotie), drie bidirectionele (onderhandelingen, financiering, dragen van risico) en twee achterwaartse stromen (bestelling, betaling). Alle stromen zijn noodzakelijk maar hoeven niet door ieder channel lid opgenomen te worden. Zo gaan de fysieke stromen vooral via banken, de fysische stromen via transportbedrijven, de onderhandelingen via vertegenwoordigers en dealers, enz.

1.4 Determinanten van Channel-structuur

De sorteerfunctie van intermediären zoals hierboven uiteengezet, biedt een onvolledige verklaring voor de specifieke structuur van verschillende kanalen. Daarenboven legt het niet uit waarom kanalen zo van elkaar kunnen verschillen op vlak van het aantal niveau's en de specialisatiegraad. Hier zijn nog andere factoren aan het werk. Zo zorgt de interdependentie tussen de verschillende channel members voor een complexe systeemstructuur van intergerelateerde spelers. Het channel maakt deel uit van een groter (economisch) geheel dat op zijn beurt weer een onderdeel is van een suprasysteem, etc. Dit heeft weerslag op de channel structuur. Zo oefenen economische situatie, internationale omgeving, fysieke, technologische, politieke, sociale en culturele omgeving allemaal invloed uit op de channel structuur. (Stern et al., 1996, blz. 14) Denken we bijv. aan de toenemende nadruk op milieuvriendelijkheid, lokale wetgevingen, nieuwe bewaringstechnieken, afgelegen locaties in onherbergzame gebieden, tijdsafhankelijk teleshoppen maar ook e-business en on-line aankopen via het internet, enz.

2.Channel Strategie en Planning

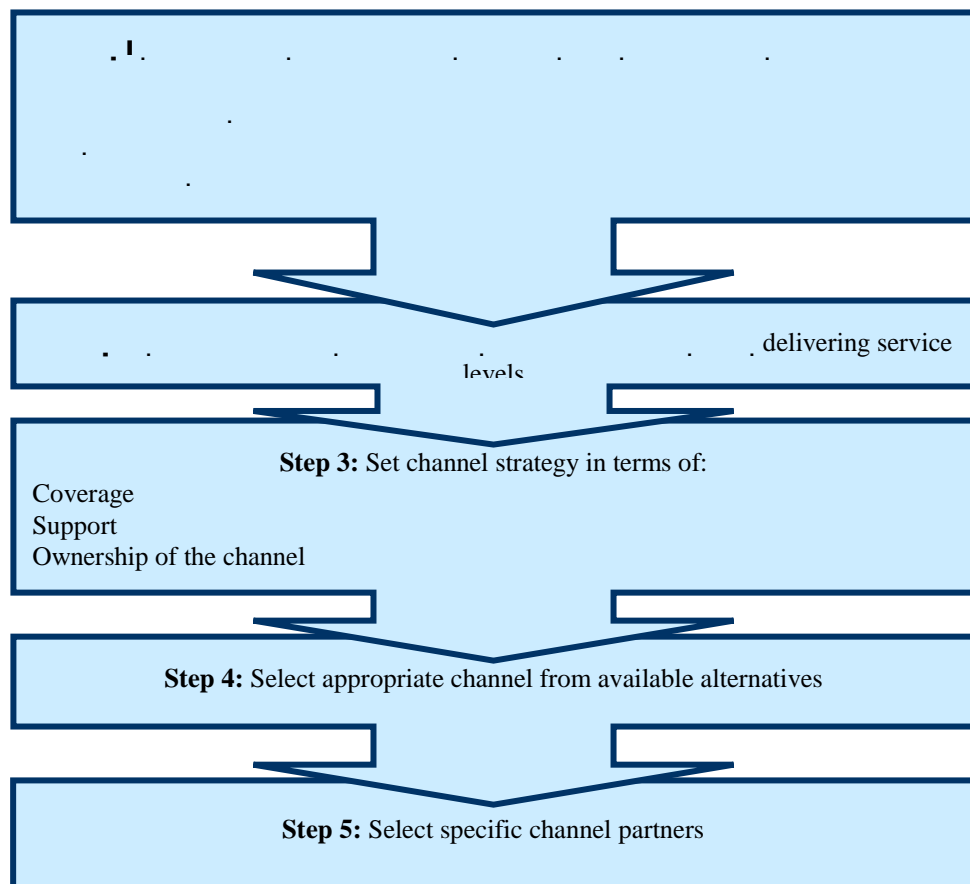
Niettegenstaande het feit dat volgens de meeste auteurs het overgrote deel van de distributiekanaalstructuren niet gepland is maar gewoonweg "ontstaat" en in het beste geval evolueert, loont het zeker de moeite een zo goed mogelijke strategie te ontwikkelen. Al te vaak wordt het marketing channel als onderdeel van de marketing

²⁶ i.e. "stroomafwaarts" oftewel van producent richting eindgebruiker.

mix zwaar onderschat. Wanneer men een goed beeld heeft gekregen van de channel omgeving, kan met het tijdrovende proces van de ontwikkeling van deze strategie begonnen worden.

“Klant is koning” is misschien een cliché maar het blijft wel het centrale uitgangspunt in de marketing. Zo ook bij het ontwerpen van marketing channels. Het volledige proces moet gericht zijn op de “markt”, zijnde de eindverbruikers, zoniet is het zinloos. Kennis over diens eisen en verwachtingen op vlak van service is primordiaal. Stern et al. (1989, blz. 139) vatten de verschillende stappen samen in Figuur 16.

Figuur 16: Stappen in het ontwerp van een channel structuur



Bron: Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Brown, J.R., "Management in Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, blz. 239.

Hoewel Stern et al. in het recentere "Marketing Channels" (1996) uitvoerig

een gedetailleerd, praktisch schema uit de doeken doen om tot een optimaal distributiesysteem te komen (het zgn. “Starship Enterprise”), is wat volgt vnl. gebaseerd op het vereenvoudigde schema uit “Management in Marketing Channels” (1989) van Stern, El-Ansary en Brown. Dit schema volgt in feite dezelfde redenering, maar is meer theoretisch en gestileerd van aard en voegt een extra stap toe aan het originele schema van Stern en El-Ansary (1988) (nl. selectie van de distributiepartners).

2.1 Stap 1: Analyse van de noden van de eindgebruikers

Bij de analyse van de service-noden van de eindgebruikers, passeren de puntjes uit het bovenstaande “hoe en waarom van marketing channels” de revue. Stern et al. (1989, blz. 238-241) halen de vier belangrijkste aan, nl.

- *Plaats* (een producteigenschap (“place”));
- *Lotgrootte* (cf. allocatie uit de sorteerfunctie onder 1.1.2);
- *Levertijd* (een producteigenschap (“time”));
- *Productvariëteit* (cf. “assortering” uit de sorteerfunctie onder 1.1.2).

2.1.1 *Plaats*

De geografische nabijheid van een verdeelpunt van een bepaald goed verhoogt de bevredigingsgraad van de eindgebruiker doordat de afstand die afgelegd moet worden om het product te kopen, vermindert. Zie hier de toegevoegde waarde, geleverd door kleinhandelaars, buurtwinkels, centrale supermarkten en zelfs verkoopautomaten en straatventers.

2.1.2 *Lotgrootte*

Een aangepaste lotgrootte stelt consumenten in staat hun aankopen meer af te stemmen op hun consumptie. Grotere loten aanbieden, veroorzaakt een discrepantie tussen aankoop- en consumptiepatroon. Concreet betekent dit eigenlijk dat de consument een deel van de voorraadfunctie op zich neemt. Ook dit kan deel uitmaken

van de distributiestrategie, denken we bijvoorbeeld aan Colruyt dat voedingswaren aan lagere prijzen aanbiedt, maar in grotere verpakkingen (gebundelde blikken, dozen, ...).

2.1.3 *Levertijd*

De levertijd vertegenwoordigt eigenlijk een wachttijd tussen het plaatsen van een order en het ontvangen van het product. Een kortere levertijd en een snellere respons betekenen doorgaans een hogere toegevoegde waarde voor de consument aangezien deze de aankoop dan niet lang op voorhand dient te plannen. Ook hier kan er een trade-off bestaan bijv. postorderbedrijven die een lagere prijs bieden in ruil voor een langere wachttijd.

2.1.4 *Productvariëteit*

Een grote productvariëteit verhoogt de service naar de consument toe niet alleen door een grotere keuze aan te bieden, maar bijv. ook omdat het de bovenvermelde zoekfunctie vergemakkelijkt. Consumenten kunnen immers onmiddellijk verschillende producten met elkaar vergelijken. Daarnaast moet men minder verschillende winkels bezoeken om alle gewenste producten te verkrijgen (bijv. bakker, slager en kruidenier in een supermarkt).

2.1.5 *De ideale service-mix*

Conform met de idee ook de eindverbruiker in het marketing channel te incorporeren, kunnen deze services zowel door de intermediären als door de eindverbruikers zelf opgenomen worden. Het marktevenwicht wordt dan gevormd door de bereidheid van de consument om de meerprijs van deze services voor zich te nemen, of het zelf te doen. Meer services aanbieden is dus niet noodzakelijk beter. De markt dient continu onderzocht te worden m.b.t. het gewenste serviceniveau, teneinde het marketing channel daarop af te stellen (Stern et al., 1989, blz. 238-241).

2.2 Stap 2: Het bepalen van de doelstellingen van het marketing channel

Vanuit de confrontatie van het door de eindgebruikers gewenste serviceniveau en de lange termijn doelstellingen van de onderneming (ROI, gewenst marktaandeel, ...) ontstaan de doelstellingen van het marketing channel. De gehanteerde tijdshorizon is van belang, daar het niet eenvoudig (lees: duur in geld en tijd) is wijzigingen in de marketing channel structuur aan te brengen. De specifieke channel doelstellingen worden geformuleerd in (zo kwantitatief mogelijke) termen van service niveaus en gerelateerd aan de bedrijfsstrategie. Tenslotte kan het zijn dat verschillende marktsegmenten elk hun eigen wensen hebben qua service niveau en dat voor elk dus een enigszins aangepaste marketing channel strategie nodig is (Stern et al., 1989, blz. 242).

2.3 Stap 3: Het bepalen van de channel strategie

In het schema van Stern et al. worden drie sleutelvariabelen aangegeven die in belangrijke mate de channel strategie definiëren; coverage (dekking), support (ondersteuning) en ownership (eigendom) van het distributiekanaal (Stern et al., 1989, blz. 242).

2.3.1 Channel coverage

Channel coverage of kanaal-dekking slaat op de manier van distributie, meer bepaald de dichtheid van distributiecentra (i.e. hoeveel distributiecentra per geografische eenheid). (Kotler et al., 1996, blz. 628)

- *Intensieve distributie* maakt gebruik van zo veel mogelijk verkooppunten om optimaal de markt te bereiken. Meestal gaat het hier dan ook om goederen waarvoor de consument niet bereid is grote afstanden af te leggen (de zgn. “convenience goods”).
- *Selectieve distributie* impliceert het nauwkeuriger selecteren van tussenpersonen. Niet alle mogelijke verkooppunten worden aanvaard. Hierdoor wordt het ook makkelijker om meer controle uit te oefenen

op de manier waarop het product uiteindelijk aangeboden zal worden.

- *Exclusieve distributie* kan in principe enkel voor producten waarvoor de consument bereid is aanzienlijke inspanningen te leveren. Hier is er immers slechts één verkooppunt per geografische markt. Zo vermijdt men concurrentie binnen het eigen merk en kunnen duurzame en meer efficiënte partnerships opgebouwd worden met de distributeur. Daarnaast versterkt de exclusiviteit het imago van het merk.

2.3.2 *Channel Support*

Channel support betekent letterlijk en figuurlijk kanaal-ondersteuning, t.t.z. zowel het leveren van ondersteunende faciliteiten door de kanaaldeelnemers als het ondersteunen van de marketingfilosofie van de producenten. Het staat dus niet alleen voor de mogelijkheid maar ook de wil van de kanaaldeelnemers om de noodzakelijke marketing functies uit te oefenen zodat het product met succes tot op de doelmarkt gebracht kan worden. Dit is dus zeer belangrijk daar zoals besproken onder punt 2.3 “stromen en specificaties”, de marketing functies niet weg kunnen vallen. Wanneer één kanaaldeelnemer dus een functie verzaakt, zal deze door een andere (of zelfs de klant) opgenomen moeten worden (Stern et al., 1989, blz. 248).

2.3.3 *Channel Ownership*

Teneinde het marketing channel onder controle te houden, dient een keuze te worden gemaakt. De hoogste graad van controle verkrijgt men natuurlijk door totale eigendom van het ganse kanaal. Dit brengt echter een heleboel kosten met zich mee. Er bestaat dus een trade-off waarbinnen een evenwicht gezocht moet worden. Daarnaast kan ook een nieuwe benadering gezocht worden teneinde de onderlinge doelstellingen gelijk te richten. Franchising is het bekendste voorbeeld van controle zonder (fysieke) eigendom. (Stern et al., 1989, blz. 248). Dit probleem van tegenstrijdige eigenbelangen wordt trouwens uitgebreid bestudeerd in de bekende *agency theory*.

2.4 *Stap 4: Het selecteren van de juiste kanaalstructuur*

Nu de doelmarkt gedefinieerd is en de strategische doelstellingen bepaald, kan men de kanaalstructuur - de manier waarop men hoopt deze doelstellingen te behalen – bepaald worden. Aangezien het bij een marketing channel gaat om het vervullen van marketing functies, hangt de keuze van de juiste structuur onder meer af van welke functies door welke instellingen uitgeoefend worden. Hier bestaan verschillende manieren en checklist's voor.

Stern et al. (1989, blz. 257) merken op dat deze ideale kanaalstructuur echter niet noodzakelijk ook de geïmplementeerde is. Verschillende omstandigheden zoals milieufactoren, bereidheid vanwege de kanaaldeelnemers, rigiditeit van de onderneming, etc. kunnen daar nog een stokje voor steken en zullen de uiteindelijke structuur mee beïnvloeden.

Hutt en Speh (1989, blz. 395) geven als keuzebeperkende factoren nog

- de beschikbaarheid van goede intermediairen (exclusiviteit vs. volkomen concurrentie, ...),
- traditionele kanaalpatronen die niet zomaar gebroken kunnen worden,
- technische producteigenschappen, nood aan reparatiefaciliteiten, ...

- financiële restricties en investeringsbeperkingen,
- competitieve strategieën (van concurrenten) en
- de geografische spreiding van de klanten/afnemers.

2.5 Stap 5: Het selecteren van specifieke kanaalpartners

Wanneer er vele potentiële partners zijn, wordt best een rangorde opgesteld op basis van absoluut noodzakelijke kwaliteiten enerzijds en wenselijke eigenschappen anderzijds. Het totstandkomen van de uiteindelijke partnerships is volgens Stern et al. (1998, blz. 267) een tweezijdig proces. De producenten kiezen hun groothandelaars maar tegelijkertijd kiezen kleinhandelaars hun distributeurs en grossiers. De uiteindelijk gevormde partnerships zijn daardoor niet noodzakelijk de eerste keuzes.

Zoals Rosenbloom (1983, blz. 174) opmerkt, is de belangrijkheid van deze laatste stap afhankelijk van de onder stap 3 gekozen strategie inzake “channel coverage”. Het spreekt voor zich dat de keuze voor een intensieve distributie samengaat met weinig kieskeurigheid qua partners; men wil dat het product in zo veel mogelijk verkooppunten aanwezig is. In dit geval zijn het voornamelijk de kleinhandelaars die kiezen. Aan de andere kant zal bij exclusieve distributie goed nagedacht worden met wie men voor langere tijd in zee wil gaan en is het de producent die kiest.

3.Channel Structuur en Organisatie

3.1 Kleinhandel vs. Groothandel

Kleinhandel behelst alle activiteiten rond de verkoop van diensten en goederen aan de uiteindelijke gebruiker. Dit in tegenstelling tot de verkopen aan industriële of institutionele consumenten. Het koopmotief in de kleinhandel is immer de bevrediging van persoonlijke of familiale behoeften door de finale consumptie van

het product (Davidson et al., 1984, blz. 14). Meestal²⁷ gaat het hier dus om het uiteinde van het marketingchannel; de laatste stap voor de consumptie, in de vorm van winkels, verkoopsautomaten, postorderbedrijven, het internet, ...

Ter omschrijving van de groothandel hanteren Stern et al. (1989, blz. 63) de definitie van het Amerikaanse "U.S. Bureau of the Census". Deze luidt als volgt; *"Wholesaling is concerned with the activities of those persons or establishments which sell to retailers and other merchants, and/or to industrial, institutional and commercial users, but who do not sell in significant amounts to ultimate consumers."* Net als de overige definities moet men ook deze naar de geest interpreteren, eerder dan naar de letter. Zoniet kan men het afleveren van "producten" als hotelovernachtingen aan zakenlui, verzekeringsproducten aan bedrijven, etc. tevens in de groothandel situeren. Dit is hier echter niet de bedoeling. Voor de volgende redeneringen wordt het klassieke beeld van de groothandel gehanteerd, zijnde een (onafhankelijke) handelaar die voor eigen rekening goederen koopt van een leverancier/producent, deze stockeert en later weer verkoopt. In wat volgt zal, omwille van het werkerrein van deze verhandeling, de nadruk gelegd worden op de groothandel.

3.2 Groothandelaars en tussenhandelaars

3.2.1 Functies van de groothandel

De bestaansreden van groot- en tussenhandelaars ligt in het feit dat zij efficiënter zijn dan de fabrikanten in het aanbieden van bepaalde marketingfuncties. Derhalve leveren zij deze fabrikanten een belangrijke service en spelen ze een sleutelrol in het marketingkanaal. Kotler et al. (1996, blz. 688-689) sommen volgende functies op:

1. *Verkoop en promotie*: Groothandelaars hebben meer contacten en bieden zo de producenten een netwerk van potentiële consumenten aan. De groothandelaar staat dicht bij de kleinhandelaars en geniet dus doorgaans meer vertrouwen. Tenslotte helpt hij hen met de

²⁷ Doch niet altijd; denken we bijv. aan een zelfbedieningszaak. Hier vervult de consument zelf enkele marketingfuncties.

verbetering van de lay-out van winkels, displays, ...

2. *Transport (fysiek bezit)*: Een groothandelaar kan goederen opslaan in afwachting van consumptie door de eindverbruiker en kan deze snel leveren daar hij zich doorgaans dichterbij de consument bevindt dan de producent.
3. *Financiering*: Een groothandelaar investeert in een stock terwijl hij krediet verleent aan zijn klanten. Aldus financiert hij mee het ruilproces. Daarnaast dragen ze meestal titel van de door hen gestockeerde goederen en nemen daarmee een deel van de voorraadkosten van hun klanten en leveranciers voor hun rekening.
4. *Dragen van risico*: Bij het aanhouden van een stock, draagt de groothandelaar een deel van het risico van bederf, verlies, etc. Daarnaast kan hij het risico voor zijn klanten beperken door goede informatieverstrekking, dienst na verkoop, etc.
5. *Onderhandelen*: De samenstelling van een heel assortiment van gelijkaardige producten gebeurt door met verschillende bronnen te onderhandelen.
6. *Standaardisering van de transacties*: De groothandelaar biedt zijn klanten doorgaans een ruime keuze aan producten en verkoopt op basis van gestandaardiseerde transacties. Zo moeten de kleinhandelaars niet telkens opnieuw onderhandelen met een heleboel fabrikanten, maar kunnen zij het hele assortiment in één keer aanschaffen en in kleinere hoeveelheden (sorteerfunctie).
7. *Informatie*: Groothandelaars geven leveranciers en kleinhandelaars informatie omtrent markttrends, nieuwe producten en prijzen. Daarnaast helpen ze kleinhandelaars met managementadvies, systemen voor voorraadbeheer en boekhouding, etc.

3.2.2 Soorten Groothandelaars

Verschillende groothandelaars kunnen enorm van elkaar verschillen op vlak van de functies die zij vervullen. Deze diversiteit zorgt voor een hele waaier aan mogelijke marketing channel structuren, wat het relatief eenvoudig maakt om de verschillende marketing functies doorheen het kanaal te verschuiven teneinde de structuur te optimaliseren. Kotler et al. (1996, blz. 690) onderscheiden drie grote groepen; de onafhankelijke groothandel (*merchant wholesaler*), de agenten en makelaars (*agent wholesaler*) en de filialen en verkoopkantoren van de producenten (*manufacturer's sales branch / sales office*). Figuur 17 geeft een beknopt overzicht van deze classificatie. Een meer gedetailleerde beschrijving van de verschillende types werd opgenomen in de bijlage.

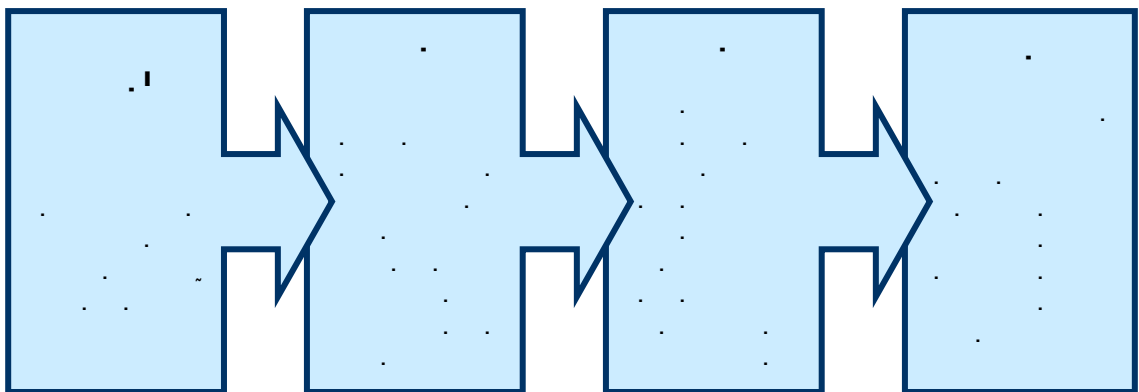
Figuur 17 : Classificatie van Groothandelaren

Onafhankelijke Groothandel	Makelaars en Agenten	Verkoopkantoren van de producent
<ul style="list-style-type: none"> • Groothandel met volledige service <ul style="list-style-type: none"> ○ Detailhandelgerichte groothandel ○ Industriële distributeur • Groothandel met beperkte service <ul style="list-style-type: none"> ○ Cash-and-carry groothandel ○ "Truck wholesalers" ○ "Drop shippers" ○ "Rack jobbers" ○ Producentencoöperaties ○ Postordergroothandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Makelaars • Agenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoopkantoren • Verkoopfilialen • Inkoopkantoren

Bron: Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. en Wong, V., "Principes van Marketing: de Europese Editie", Academic Service, Schoonhoven, 1996, blz. 690.

3.3 Coördinatie van het marketing channel

Teneinde een vlotte doorstroming van het product doorheen het kanaal te krijgen, moeten de verschillende intermediairen zo goed mogelijk samenwerken. Enkel door adequate coördinatie van het kanaal kan haar volledig potentieel bereikt worden en komt men tot een optimale synergie. Figuur 18 toont vier stappen om tot een goede coördinatie te komen, zoals voorgesteld door Stern en El-Ansary (1988, blz. 260-301).



Figuur 18: Stappen in het Coördinatieproces

Bron: naar Stern, L.W. en El-Ansary, A.I., "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, blz. 262.

3.3.1 *Stap 1: Het bepalen van het niveau van de nodige service output*

Zoals elke marketingactiviteit begint ook deze met het onderzoeken van de noden en wensen van de eindgebruikers. Stern en El-Ansary (1988, blz. 261) beklemtonen dat de nadruk ligt op de noden van de eindgebruikers, niet die van de channel members²⁸. De belangrijkste service outputs zijn (1) lotgrootte, (2) levering en wachttijden, (3) ruimtelijke beschikbaarheid (decentralisatie) en (4) breedte en diepte van het productassortiment (van goederen en/of diensten). De relatieve belangrijkheid van elk van deze diensten hangt af van het soort product (specialty vs. convenience good, ...).

3.3.2 *Stap 2: Het afbakenen van de rollen binnen het kanaal*

Eens bepaald welke service outputs en hoeveel door de klant gewenst zijn, kan men de rollen binnen het kanaal beginnen verdelen. Service outputs worden aangeboden door het organiseren van de verschillende marketingfuncties en -stromen (eigendom, onderhandeling, financiering, ...) en elke kanaaldeelnemer participeert tenminste in één marketingstroom (zoniet is er feitelijk geen reden voor zijn bestaan).

Veelal nemen intermediairen meerdere marketingstromen voor hun rekening²⁹ maar treedt toch een zekere vorm van specialisatie op door het comparatief voordeel dat de ene kanaaldeelnemer heeft op de andere. Zo zullen kleinhandelaars hun stock financieren bij hun leveranciers (handelskrediet) of bij een financiële instelling (lening), de promotie kan uitgaan van de fabrikant zelf (bijv. auto's) of van de kleinhandelaars (bijv. computeronderdelen), enz. Deze visie laat toe het marketingkanaal echt te beschouwen als een coherent, macro-economisch systeem van taakverdeling.

²⁸ Eén van de hoofdredenen waarom de Amerikaanse automobiellindustrie in de jaren '80 in de problemen kwam, was net een té grote bekommerning om de wensen van de dealers gedurende de jaren '70 terwijl te weinig aandacht besteed werd aan de wensen van de consumenten. (J. Honomichl, "Consumer Signals: Why U.S. Automakers Ignored Them", Advertising Age, 4 augustus 1980, blz.43-44, in Stern et al., "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, blz. 261.

²⁹ Zie punt 3.2 in dit hoofdstuk bijvoorbeeld.

3.3.3 *Stap 3: Het gebruik van macht om de rollen te specificeren*

Rolpatronen zijn van onmiskenbaar belang in het channel management om er voor te zorgen dat een optimale output wordt gegenereerd, dat aan de eindgebruikers de juiste, gewenste marketing services worden aangeboden, dat intermediairen behoorlijk worden vergoed voor hun bijdrage (hun rol), etc. Om dit te bereiken, dient economische en sociale macht uitgeoefend worden. Een uitgebreidere kijk op macht en channel power volgt in punt 5.

3.3.4 *Stap 4: Omgaan met conflicten binnen het kanaal*

De combinatie van tegenstrijdige belangen en een grote onderlinge afhankelijkheid zorgt voor het regelmatig opduiken van conflicten binnen het kanaal. Deze zijn inherent verbonden aan de structuur van marketingkanalen en ze vermijden is dan ook onmogelijk. Daarom is het zaak om ze behoorlijk te managen. Oorzaken van conflict zijn onverenigbare doelen, meningsverschillen over territoria en verschillen in perceptie.

Volgens Stern en El-Ansary (1988) is conflict een positieve kracht die adaptatie en innovatie stimuleert³⁰ maar die, indien niet voldoende gemanaged, ook een negatieve invloed op de efficiëntie en effectiviteit van het kanaal kan hebben. Daarom moeten conflict management strategieën ontwikkeld worden en zal waarschijnlijk een channel leader nodig zijn om deze conflicten behoorlijk te kunnen managen³¹.

3.4 Communicatiesystemen

Communicatie tussen kanaaldeelnemers vormt de basis voor onderlinge coördinatie en een optimale onderlinge afstelling. Slechte of foutieve communicatie kan echter aanleiding geven tot channel conflicten en zo bijv. een belangrijke inhibitor zijn bij de implementatie van nieuwe marketing strategieën. Er dient dus voldoende aandacht aan besteed te worden, temeer daar enkele problemen feitelijk ingebouwd

³⁰ Deze houding is typisch voor het contest-model dat eigen is aan de Angelsaksische cultuur (zie hoofdstuk 3).

³¹ Zie ook punt 4.3.3.

zijn in de structuur van marketing channels (Walters en Bergiel, 1982, blz. 290).

3.4.1 *Communicatieproblemen in marketing channels*

Walters en Bergiel (1982, blz. 290-292) noemen als belangrijkste communicatieproblemen: (1) ruimtelijke afstand, (2) verschil in soort organisatie, (3) complexiteit van organisaties en (4) menselijke verschillen.

3.4.1.1 Ruimtelijke afstand

De ruimtelijke afstand tussen twee kanaaldeelnemers is een belangrijke drempel in onder meer de internationale handel die op twee manieren nadelig kan zijn. Ten eerste vermindert of verhindert het de face-to-face communicatie³² die zo belangrijk kan zijn op informatief en sociologisch vlak en maakt het zender en ontvanger afhankelijk van allerlei tussenpersonen, memo's, telefoongesprekken, etc. teneinde de boodschap over te brengen.

Ten tweede kan het problemen veroorzaken door een verschil in de operationele situatie tussen twee plaatsen. Andere locaties impliceren mogelijk andere tijdszones, prijszettingen, openingstijden, mode's, voorkeuren, etc. Denk bijv. aan een Zuid-Afrikaanse kledingleverancier die in een regenachtig België kleding levert aan winkels in het tegenovergestelde seizoen die een vroeger sluitingsuur kennen, etc.

3.4.1.2 Verschil in soort organisatie

Een fabrikant lijkt in niets op een groothandelaar, die niet te vergelijken valt met een kleinhandelaar, etc. Telkens gaat het om een volledig andere soort van organisatie met een eigen paradigma. De eerste kan een multinational zijn en de laatste een familiaal bedrijfje of omgekeerd. De verschillende perspectieven veroorzaken bedrijfsculturele verschillen op microschaal die de communicatie negatief beïnvloeden.

3.4.1.3 Complexiteit van organisaties

Grote, complexe ondernemingen onderhandelen met andere ondernemingen

³² Al kan dit in het geval van interculturele communicatie soms wellicht een tijdelijk "voordeel" zijn ter vermijding van een cultuurschok (zie hoofdstuk 3).

op meerdere niveaus. Zo zullen niet alleen de respectievelijke aankoop- en verkoopafdeling met elkaar communiceren, maar ook de logistieke afdelingen, afzonderlijke managers onderling, de verkoopafdeling met de R&D-afdeling van de fabrikant, etc. Voor gespecialiseerde goederen kan de fabrikant zelfs de verkoopsploeg van de afnemer trainen. Al deze factoren belasten de communicatie. Ook misverstanden en uiteenlopende belangen eisen hier hun tol.

3.4.1.4 Menselijke verschillen

Centraal in deze verhandeling staan de menselijke (culturele) verschillen die het onderling afstemmingsproces tussen de kanaaldeelnemers kunnen bemoeilijken. Walters en Bergiel (1982, blz. 292) vermelden onder meer intellect, emotionele stabiliteit en (financiële) zekerheid en beschouwen vooral het statusverschil als struikelblok tussen verkopers, consumenten, overheid, financiële instellingen, ... Wanneer partijen van een verschillend niveau (bijv. vertegenwoordiger van een grote multinational – kleine zelfstandige, directeur – vertegenwoordiger, ...) met elkaar moeten communiceren gaat dit moeizaam omdat de ene vanuit een machtigere positie handelt dan de andere³³.

3.4.2 Ruis

Waar mensen met elkaar communiceren, treedt met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid ruis op³⁴ (en a fortiori in het geval van interculturele communicatie). Dit kan gebeuren zowel tijdens het zgn. “coderen” als “decoderen” van de boodschap, maar ook in het coderen en decoderen van de feedback van de ontvanger.

3.4.2.1 Soorten ruis

Stern et al. (1989, blz. 205) halen twee soorten ruis aan die de zender en de ontvanger parten kunnen spelen bij het communiceren;

- Men spreekt van *omissie* wanneer een boodschap wordt verzonden maar niet ontvangen, of wanneer een boodschap wel wordt ontvangen maar

³³ Ook deze benadering van Walters en Bergiel (US) op zich is eigenlijk typisch voor de Angelsaksische, “masculiene” cultuur, zie hoofdstuk 3.

³⁴ ... of zoals Peter Benard stelde; “*Misverstand is de meest voorkomende vorm van communicatie.*”

vervolgens wordt genegeerd.

- *Vervorming* treedt op wanneer een signaal wordt ontvangen maar er iets in veranderd is tussen zender en ontvanger, of wanneer de bedoeling van de inhoud door de ontvanger anders begrepen wordt dan wat de zender er mee bedoelde.

3.4.2.2 Oorsprong van ruis

Stern et al. (1989, blz. 206-208) vermelden een viertal belangrijke oorzaken van ruis door omissie of vervorming;

- *Te veel communicatie* treedt op wanneer een kanaaldeelnemer meer boodschappen ontvangt dan hij verwerken kan. Als gevolg hiervan zullen bepaalde boodschappen genegeerd worden (omissie) en andere vervormd door een gebrek aan aandacht.
- *Geheimhouding* binnen marketing kanalen volgt onder meer uit de onwil (strategisch gevoelige) marketinginformatie vrij te willen geven, het willen opbouwen van macht, de vrees de positie van intermediair te verliezen (bijv. wanneer een producent m.b.v. de klantenlijst rechtstreeks aan de kleinhandel zou kunnen verkopen), etc. Te veel geheimhouding kan echter tot communicatieproblemen en zelfs conflicten binnen het kanaal leiden.
- *Slechte timing*: boodschappen die te laat komen, zijn uiteraard waardeloos, maar ook te vroege communicatie kan genegeerd worden of haar context en samenhang met de andere kanaaldeelnemers verliezen.
- *Perceptuele verschillen* tussen kanaaldeelnemers zorgen voor een belangrijk deel van de ruis. Technische termen en jargon kunnen een lichtjes verschillende betekenis hebben aan beide uiteinden van het kanaal. Daarnaast hanteren verschillende intermediairen verschillende referentiekaders en/of hebben ze andere doelen waardoor boodschappen op verschillende wijze geïnterpreteerd worden.

3.4.3 Ruis vermijden

Ter voorkoming of vermindering van communicatieruis halen dezelfde auteurs, alsook Walters en Bergiel (1982, blz. 307) enkele methoden aan:

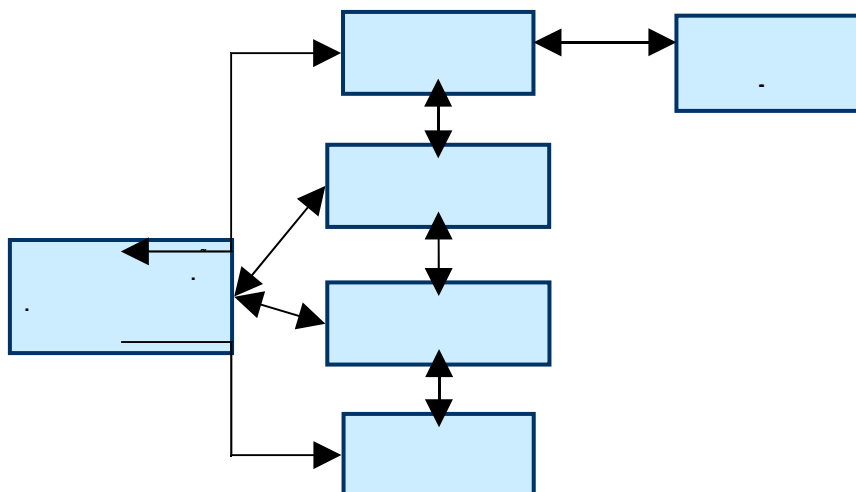
- *Feedback mechanismen* verzekeren dat de boodschap is aangekomen, en afhankelijk van de aard van de feedback (vragen, herformuleringen, ...) tevens dat ze *correct* is aangekomen.
- *Hetzelfde (gespecialiseerd) taalgebruik bezigen* hetgeen niet enkel slaat op een gemeenschappelijke spreektaal maar tevens het gebruik van technisch jargon, een gestandaardiseerde bureaucratie, procedures, ... Het beste voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de streepjescode(taal) voor productidentificatie.
- *Nieuwe technologieën* zoals e-mail en EDI zorgen voor aanzienlijk minder menselijke (kopiëer-)fouten dan bijv. de klassieke communicatie via telefoon, brief of fax.
- *Queuing en Sequencing* trachten het probleem van slechte timing op te lossen door boodschappen sequentieel en in de juiste volgorde door te geven
- *Overmaat* poogt omissie tegen te gaan door het herhalen van de boodschap langs verschillende kanalen teneinde de ontvanger te bereiken. Daarnaast zorgt de herhaling ervoor dat de boodschap zeker in haar geheel ontvangen wordt.
- *Bepalen van informatienoden* zodat er minder irrelevante informatie toekomt, minder omissie optreedt en meer aandacht aan de belangrijke boodschappen geschonken kan worden.

3.4.4 Netwerken

Tussen de verschillende kanaaldeelnemers worden verschillende soorten boodschappen uitgewisseld (bestellingen, klachten, prijsaanvragen, verkopen, betalingen, etc.). Zodoende ontstaan na een tijd duidelijke communicatienetwerken

waarin deze geroutineerde informatie gekanaliseerd kan worden. Het *netwerk* omvat de route inclusief alle tussenstops die een boodschap aflegt tussen zender en ontvanger. Figuur 19 toont een eenvoudig voorbeeld van zo'n netwerk.

Figuur 19: Informatienetwerk



Bron: vrij naar Michman, R.D., Stanley, D.S., "Marketing Channels and Strategies", Grid Publishing Inc., Columbus, 1980, blz. 374.

Netwerken bestaan zowel binnen éénzelfde firma als tussen verschillende firma's en kunnen van *permanente* (bijv. aankopen) of *tijdelijke* aard zijn (bijv. opstarten nieuw filiaal). Walters en Bergiel (1982, blz. 300-303) onderscheiden (1) autoritaire netwerken, (2) informatieve netwerken, (3) taak-expertise netwerken, (4) informele netwerken en (5) status-netwerken.

3.4.4.1 Autoritaire netwerken

Autoritaire netwerken verwijzen naar het doorgeven van boodschappen en bevelen van de kanaalleider³⁵ naar de andere niveaus. Meestal gaat het over het doorgeven van instructies ter vervulling van een bepaalde opdracht. Het is doorgaans éénrichtingscommunicatie. De enige feedback bestaat uit bevestiging of vragen om meer details.

Logischerwijze komen deze netwerken voor in sterk (contractueel) gereguleerde omgevingen of volledig geïntegreerde kanalen. Onafhankelijke tussenpersonen kunnen de autoriteit van de kanaalleider aanzienlijk beperken. Sterke autoritaire netwerken brengen doorgaans autoritaire kanaalleiders voort. Een lossere

³⁵ Zie verder onder 5.2

samenhang betekent vaak ook een meer democratisch kanaal.

3.4.4.2 Informatieve netwerken

De bestaansreden van deze netwerken is het doorgeven van feitelijke informatie en dit zowel van leider naar deelnemer als omgekeerd. Hier is dus wel sprake van een duidelijk tweerichtingsverkeer. De informatie kan persuasief zijn of louter operationeel en heeft betrekking op welbepaalde problemen, doelstellingen, opportuniteiten, etc.

Alhoewel het informatieve netwerk veel minder dictatoriaal is dan het autoritaire, kan er overlapping van informatie bestaan. Het verschil ligt in het doel van de boodschap en de manier van overdracht. Informatieve netwerken werken veelal op vrijwillige basis en feedback is dan ook een gewenst gegeven. Het doel is een zo groot mogelijke (collectieve) kennis over een bepaald onderwerp.

3.4.4.3 Taak-expertise netwerken

Wanneer er specifieke problemen de kop opsteken die niet routinematig aangepakt kunnen worden (i.e. via het informatieve netwerk) maar waar een hoge graad van technische expertise aan te pas komt, ontstaan taakgerichte, expertisenetwerken. De idee is het samenbrengen van de juiste feiten met de beste methodes en procedures om het probleem op te lossen. Boodschappen bewegen zich direct tussen probleem en expert en kunnen zo verschillende bedrijfsniveaus overslaan. Taak-expertise netwerken kunnen zowel tijdelijke (bijv. het inhuren van een consultant voor een doorlichting) als permanent van aard zijn (bijv. de regelmatige reclame door een agentschap).

3.4.4.4 Informele netwerken

Informele netwerken (Walters en Bergiel (1982) noemen ze zelfs "*friendship networks*") zijn veelal de meest doordringende informatienetwerken. Het gaat hier om het uitwisselen van persoonlijke boodschappen van vertrouwen, affectie en sociabiliteit tussen verschillende kanaaldeelnemers. Zodoende kan dit netwerk tegelijkertijd bestaan met alle andere netwerken. Hun grote kracht ligt in het

veroorzaken van een aangenaam klimaat tussen verschillende partijen. Kleine gestes tussen kanaaldeelnemers zorgen voor een groeiende vertrouwensband die het zakendoen vergemakkelijkt.

3.4.4.5 Status netwerken

Statusnetwerken brengen boodschappen over aangaande de posities of belang van bepaalde kanaaldeelnemers. Het gaat hier over prestige en status die kunnen afgeleid worden van de grootte van de firma, financiële armslag, plaats in het channel leadership en expertise. Wanneer deelnemers een andere visie op hun status hebben dan de rest van kanaal, kan dit voor problemen zorgen. Tegenstrijdige boodschappen kunnen een antagonisme doen ontstaan.

3.4.5 *Het belang van goede communicatie*

Een communicatiesysteem dat volledig vrij is van vervorming mag dan wel een utopie blijven, toch moet een tenminste matig succesvol systeem nagestreefd worden om een minimum aan coördinatie te garanderen. Daarnaast resulteert een goede communicatie normalerwijze in een hogere getrouwheid en toewijding vanwege de andere intermediairen. Tenslotte kan informatieverstrekking zelfs een bron van macht zijn wanneer andere kanaaldeelnemers steeds afhankelijker worden van de verstrekte informatie. (Stern et al., 1989, blz. 203)

4.Channel Management

4.1 Sociologie van het Marketing Kanaal

Intussen is gebleken dat het marketing kanaal niet enkel door economische drijfveren wordt geregeerd. Minstens even belangrijk zijn de mensen en groepen die deze kanaaldeelnemers vertegenwoordigen. Bij het managen van marketing kanalen blijken psychologische en sociologische bagage belangrijker instrumenten dan louter economische kennis, temeer daar de meeste marketingkanalen niet contractgebonden zijn. Zodoende zorgen vooral ander soorten mechanismes van macht en leiderschap voor de coördinatie; het management van het speelveld en de spelers. Het zal duidelijk worden dat channel management eigenlijk *relationship management* is.

4.2 Channel Power

4.2.1 Wat is channel power?

De klassieke definitie van power of macht is “*het vermogen het gedrag van anderen te controleren of te beïnvloeden*” (o.a. Rosenbloom, 1983, blz. 114). Channel power is dan “*het vermogen van een kanaaldeelnemer om het gedrag van een andere kanaaldeelnemer te controleren of te beïnvloeden*”. Volgens Stern (1996, blz. 286) is de machtsuitoefening steeds tweerichtingsverkeer; elke kanaaldeelnemer heeft wel een bepaalde hoeveelheid macht in het kanaal. Wie het machtigst is, hangt af van hoeveel gewicht elk in de schaal kan leggen. Hieruit volgt direct dat macht een relatief gegeven is. Zo is bijv. Delhaize machtig tegenover individuele aardappelleveranciers, maar niet zo machtig tegenover Coca-Cola.

Vaak denkt men aan de fabrikanten als machtigste schakels in het kanaal. Dit is echter niet altijd zo, denken we bijv. aan de collectieve macht van supermarktketens. Om de macht van kanaaldeelnemers te onderzoeken, moeten we de bronnen van macht begrijpen. De meest gebruikte classificatie is volgens Martens

en Vandenbempt (2000, blz. 128) die van French en Raven³⁶, zijnde (1) reward power, (2) coercive power, (3) legitimate power, (4) referent power en (5) expert power. Rosenbloom (1983, blz. 114-120) past deze toe op het kader van marketing channels.

4.2.2 Bronnen van channel power

4.2.2.1 Reward Power

Reward power verwijst naar het vermogen van kanaaldeelnemers om een andere deelnemer te *belonen* indien zijn gedrag conform de gewenste beïnvloeding van de eerste is. Deze bron is vrijwel alomtegenwoordig in het kanaal bij zowat alle intermediairen in de vorm van financiële voordelen bijv. het commissieloon van de agent dat rechtstreeks evenredig is met zijn verkopen. Reward power dient dan ook te worden gecommuniceerd om effect te kunnen hebben. De kracht van deze reward power wordt weergegeven door het klassieke beeld van de wortel die men voor de neus van de ezel laat bengelen om het koppige beest tot beweging aan te zetten; een beeldspraak die ook in de marketing gebruikt wordt.

4.2.2.2 Coercive Power

Coercive power is eigenlijk het omgekeerde van reward power en treedt in werking wanneer een kanaaldeelnemer verwacht dat een andere kanaaldeelnemer hem kan straffen indien zijn gedrag niet overeenkomt met de wensen van de andere kanaaldeelnemer. Het gaat hier eigenlijk om een al dan niet uitgesproken “dreigement”. Ook deze machtsbron is vaak terug te vinden doorheen het marketing channel bijv. in de vorm van potentiële uitsluiting (door monopolisten of belangrijke klanten/leveranciers), boetes voor laattijdige levering, gerechtelijke vervolging, etc.

4.2.2.3 Legitimate Power

Legitimate power (gezag) is a.h.w. een “officiële machtsbron in die zin dat ze gebaseerd is op een wederzijdse overeenkomst over een positie in een hiërarchie. Zo heeft de CEO legitimate power over de sales manager, die op zijn beurt weer legitimate power heeft over de vertegenwoordigers, etc. Maar ook tussen

³⁶ French, J., Raven, B., “*The Basis of Social Power*”, in Cartwright, D. (Ed.), “*Studies in Social Power*”, University of Michigan Press, 1959, blz. 150-167.

verschillende bedrijven kan legitimize power bestaan door contracten (bijv. franchisenemer), meerderheidsparticipaties, ...

4.2.2.4 Referent Power

Wanneer een kanaaldeelnemer zich identificeert met een andere (of er naar opkijkt) en zich met deze één voelt of hier naar streeft, heeft deze laatste referent power over de eerste (bijv. de "leider" in een jeugdbende). Deze machtsbron is vooral aanwezig in marketing channels van bekende merken, waar kleinhandelaars graag "lid" van willen zijn. Empathie en vertrouwen zijn basisvoorwaarden voor de aanwezigheid van referent power.

4.2.2.5 Expert Power

Expert power spruit voort uit de perceptie van een kanaaldeelnemer dat een andere kanaaldeelnemer superieure kennis of knowhow bezit op een bepaald vlak. Zo volgen kleinhandelaars doorgaans de aanbevelingen van groothandelaars en verdelers. Omgekeerd houden fabrikanten rekening met het advies van kleinhandelaars die dicht bij de markt staan. Franchisees gaan contracten aan omdat ze geloven in de expertise van de franchisor die naast legitimize power dus ook expert power krijgt. Nadeel aan expert power is onder meer dat ze vaak wegvalt eens de kennis overgedragen is (mede daarom zijn veel franchise-documenten vertrouwelijk).

4.2.3 *Het gebruik van channel power*

Alle bovengenoemde machtsbronnen komen (in gemengde vormen) voor in het marketing channel. Reward en coercive power zijn uiteraard alomtegenwoordig in de vorm van geldelijke compensatie, uitsluiting, etc. Expert power bij fabrikanten is typisch aanwezig tijdens het opstarten van een marketing kanaal of het toetreden van een nieuwe kanaaldeelnemer. Legitimize power is aanwezig bij contractuele vormen van samenwerking en ook referent power van grote namen en merken is een alom erkend gegeven.

De aanwezigheid van een machtsbron wil echter nog niet zeggen dat deze ook aangewend moet worden om kanaaldeelnemers te beïnvloeden. Integendeel; het

gebruik van (te veel) coercive power kan een nefaste invloed hebben op de relatie tussen kanaaldeelnemers³⁷, mede door het feit dat het snel alle opgebouwde referent power wegneemt. Sterker nog, het niet toepassen van coercive power kan referent power stimuleren, goodwill creëren en de graad van conflict doen dalen (Rosenbloom, 1983, blz. 122). Men moet steeds de reactie van de te beïnvloeden kanaaldeelnemer in aanmerking nemen alsook zijn houding t.o.v. deze machtsbron³⁸.

Machtsbronnen kunnen samen voorkomen (bijv. hoge commissies en dreiging tot ontslag bij vertegenwoordigers: reward en coercive power), elkaar stimuleren (bijv. door het tonen van goede expertise ook referent power aankweken) of elkaar juist tegenwerken (bijv. het gebruik van coercive power dat alle vorige referent power doet wegsmelten). Er zijn bijgevolg geen duidelijke, immer geldige regels voor het aanwenden van channel power. Rosenbloom (1983, blz. 123) geeft wel volgende inzichten als leidraad;

1. *Een* vorm van macht dient aangewend te worden om het gedrag van kanaaldeelnemers te beïnvloeden.
2. De doeltreffendheid van de verschillende machtsbronnen is afhankelijk van de situatie (de structuur van het kanaal, de aard van de kanaaldeelnemers en de context waarin de macht wordt uitgeoefend).
3. Het gebruik van macht heeft invloed op de mate van samenwerking en conflict in het kanaal en op de graad van voldoening.
4. Het aanwenden van coercive power geeft meer aanleiding tot conflict en misnoegdheid dan de andere machtsbronnen.
5. Het laten gelden van coercive power kan, vooral in contractuele channels, de stabiliteit en levensvatbaarheid van het kanaal aantasten en verhoogt de waarschijnlijkheid dat de "slachtoffers" hulp van buitenaf zoeken (bijv. via rechtszaken) om deze macht te beperken.

³⁷ Sommige uitingen van coercive power worden in de peergroup niet getolereerd binnen de channelcultuur, gewoonten, normen en waarden of zijn zelfs bij wet verboden (bijv. wanneer ze aanleiding geven tot concurrentievervalsing).

³⁸ Beide factoren zijn o.a. afhankelijk van de cultuur van de kanaaldeelnemer (zie hoofdstuk 3).

Alhoewel empirisch onderzoek vooral de statistische “zekerheid van de onzekerheid” bevestigt en voor elk geval zodoende een situationele, ad hoc benadering dient aangewend te worden, biedt bovenstaande opsomming tenminste een ruw hulpmiddel. (Rosenbloom, 1983, blz. 124) Feit is dat er economische, sociale en politieke kosten verbonden zijn aan het gebruik van de verschillende machtsbronnen die allemaal in rekening gebracht moeten worden vóór het implementeren ervan.

4.3 Channel Leadership

4.3.1 *Wat is channel leadership?*

Volgens Walters en Bergiel (1982, blz. 362-363) is channel leadership “*that dynamic human force within a team of marketing institutions that coordinates all goal-directed efforts*”. Het verschil tussen management en leadership beschrijven ze als volgt: management bestaat uit het plannen, organiseren, dirigeren en controleren van de activiteiten van het personeel om de doelstellingen van het bedrijf te halen. Leadership heeft te maken met de manier waarop dit management tot uiting wordt gebracht. “*To plan is management, but to plan in such a manner to stimulate cooperation is leadership.*” Deze auteurs beschouwen leiderschap duidelijk als een menselijke eigenschap i.p.v. een organisatorisch gegeven. Ze specificeren verder dan ook dat “*leadership is applied to people rather than to physical things and institutions*”. Terecht merken ze op dat marketing instituties uit mensen bestaan en niet uit dingen³⁹ en dat het uiteindelijk mensen zijn die de organisaties besturen en beslissingen maken terwijl de materiële onderdelen slechts middelen zijn om een doel te bereiken.

Vermelden we om praktische redenen toch nog een theoretische (!) definitie van channel leadership afkomstig van Stern en El-Ansary (1988, blz. 411) “*Channel leadership is the ability of a channel member to exercise control stemming from his access to power resources.*” De macht van een channel leader kan het gevolg zijn van zowel zijn eigen kenmerken (grootte, financiële basis, ...) als van de structurele eigenschappen van zijn omgeving (vraag, technologie, wettelijke beperkingen, ...)

³⁹ Tevens eigenlijk een kernachtige samenvatting van de basisgedachte achter deze verhandeling...

Vaak denken we automatisch aan fabrikanten als channel leaders, maar dit is niet noodzakelijk zo. Integendeel, de laatste decennia is de macht van veel grote "kleinhandelaars" (bijv. department stores als Inno, Carrefour, ...) enorm gestegen waardoor zij het channel leadership overnamen. Maar ook agenten, groothandelaars en andere tussenpersonen kunnen door hun macht andere kanaaldeelnemers beïnvloeden en zodoende als channel leader optreden (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 434). Ook dit is een dynamisch proces; het is lang niet zeker dat de kanaaldeelnemers die vandaag de touwtjes in handen hebben ook morgen nog de lakens uitdelen.

4.3.2 *De noodzaak van een channel leader*

Om een efficiënt, goed gecoördineerd marketingkanaal te kunnen bewerkstelligen, is er nood aan een leidinggevend orgaan binnenin het kanaal dat zijn machtsbronnen aanwendt om de verschillende gedragingen van de kanaaldeelnemers (als gevolg van hun uiteenlopende belangen) te laten convergeren en het geheel vorm te geven. Het ultieme doel is het vrijwillig kiezen voor de hoofddoelen van het collectieve kanaal door elke kanaaldeelnemer. Zolang dit niet het geval is, is een channel leader nodig om het kanaal te leiden. Zodoende kan channel leadership bekeken worden als "*het gebruik van macht om doelmatig het gedrag van de kanaaldeelnemers te beïnvloeden om hen te laten handelen op een manier die bijdraagt tot het behalen van een bepaald prestatieniveau*" (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 298-299). In die zin is de aanwezigheid van een channel leader onontbeerlijk voor de goede werking van een marketingkanaal.

4.3.3 *Omgaan met channel conflicten*

Channel conflict treedt op wanneer een kanaaldeelnemer waarneemt (of meent waar te nemen) dat een andere kanaaldeelnemer gedrag vertoont dat hem verhindert zijn doelen te bereiken. Voornaamste oorzaken van conflict zijn (1) onverenigbare doelen (bijv. groeistrategie fabrikant vs. inertie kleinhandelaar), (2) onenigheid omtrent de territoria (demografisch, geografisch, marketing functies, gebruikte technologie) en (3) uiteenlopende percepties over de realiteit (die uiteenlopende reacties uitlokken). Daarnaast wordt de kans dat kleine afwijkingen in

doelen, domeinen en percepties in conflicten uitlopen groter bij een hogere graad van onderlinge afhankelijkheid (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 285).

Zoals eerder vermeld, zijn conflicten onlosmakelijk verbonden met de structuur van het kanaal. Het komt erop aan ze behoorlijk te managen opdat ze niet tot "pathologische conflicten" zouden verworden, i.e. acties opgezet met de bedoeling de andere te benadelen (vaak ook deels ten koste van zichzelf). Effectief conflict management wendt de (juiste) machtsbronnen aan om met dit conflict om te gaan. Vaak gebruikte conflictstrategieën zijn diplomatie (bijv. gezamenlijk overleg tussen bepaalde managers), gezamenlijk lidmaatschap in handelsverenigingen, uitwisselingen van personen (wederzijds inzicht kweken a.h.w. door een omkering van de rollen), bemiddeling door een derde tot zelfs volledige conflict management programs (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 290-298)

4.3.4 *Wat is een goede channel leader?*

Stern et al. (1993, blz. 323) beklemtonen dat goed leiderschap de onderlinge afhankelijkheid en de nood aan *relationship management* benadrukt. Machtsonevenwichten neigen snel tot conflict terwijl evenwichtige machtsverhoudingen tot verhoogde stabiliteit leiden.

Volgens Rosenbloom (1983, blz. 244) is het motiveren van de kanaaldeelnemers tot het efficiënt en effectief vervullen van hun taken een onderdeel van fundamenteel belang bij adequaat channel management. Hiervoor is het vaardig gebruik van macht essentieel. Om kanaaldeelnemers succesvol te kunnen motiveren, moet de channel manager:

1. *De noden en problemen van de channel members leren kennen.* Alleen de klassieke kanalen volstaan hiervoor niet. De channel manager moet verder kunnen kijken, tussen de regels lezen, extra informatie zoeken door interne en externe research studies, etc
2. *Programma's ontwikkelen om hun noden te bevredigen en hen helpen hun problemen op te lossen.* Enkele ad hoc pleisters op de wonde zijn niet

voldoende. Goede supportprogramma's zijn nodig in de vorm van cooperative, partnership en distribution programming

3. *Leiderschap bieden* als oplossing voor moeilijkheden zoals bijv. de losse organisatie van veel channels, het ontwijken van centraal gezag door de kanaaldeelnemers, het gebrek aan single ownership en de afwezigheid van een duidelijke omlijning van superieur-ondergeschikte.

De juiste combinatie van machtsbronnen dient dus gehanteerd te worden om maximum invloed uit te oefenen over de kanaaldeelnemers, daarbij echter zo weinig mogelijk conflict veroorzakend en channel member satisfaction hoog houdend. Afhankelijk van de situatie heeft het gebruik van macht immers invloed op de samenwerking tussen de kanaaldeelnemers en op de graad van conflict (bijv. de negatieve gevoelens die achterblijven bij het gebruik van coercive power) (Rosenbloom, 1983, blz. 131).

Sterke kanaalprestaties zijn afhankelijk van de effectiviteit en efficiëntie van het kanaal maar ook van de tevredenheid of misnoegdheid van de kanaaldeelnemers met het marketing channel relationship. Een goede channel leader zal al deze factoren in het achterhoofd moeten houden en de langetermijngevolgen van zijn beslissingen steeds in aanmerking nemen.

4.4 Channel Control

4.4.1 *Wat is channel control?*

Stern en El-Ansary (1988, blz. 299) definiëren channel control als *"the ability of a channel member to predict events and achieve desired outcomes in his relations with other channel members"*. Channel control kan het resultaat zijn van channel leadership en, net zoals bij channel power, is ook de channel control van een kanaaldeelnemer over een andere gebonden aan de kwestie (prijs, stock, ...). De mate van controle is afhankelijk van de macht van diegene die de controle uitoefent enerzijds, maar ook van de autonomiedrang van degene die aan de controle onderworpen is en diens tolerantie t.o.v. deze controle.

4.4.2 Soorten channel control

Walters en Bergiel, (1982, blz. 460-479) specificeren enkele verschillende soorten van controle waaruit de manager de juiste keuzes en combinaties zal moeten maken naargelang de situatie en de (persoonlijkheid van de) kanaaldeelnemer, zijnde (1) formele of informele controle, (2) positieve of negatieve controle, (3) gecentraliseerde of gedecentraliseerde controle en (4) gedeeltelijke of volledige controle.

4.4.2.1 Formele vs. Informele controle.

Formele controle betekent dat prestatiecriteria, de manier waarop deze bereikt dienen te worden en de gevolgen duidelijk omschreven vastliggen in orders, budgetten, rapporten, ... Ze is vaak van toepassing in omvangrijke, complexe en sterk geïntegreerde marketing channels.

Informele controle is persoonlijk en subjectief en maakt gebruik van occasionele observatie, dagelijks contact, ... Er wordt van de gecontroleerde verwacht dat hij wel weet wat zijn opdracht is en slechts af en toe worden er opmerkingen gemaakt. Deze zijn dan ook zelden in geschreven vorm terug te vinden.

4.4.2.2 Positieve vs. Negatieve controle

Positieve controle is gericht op beloningen en probeert het gedrag van de kanaaldeelnemer te beïnvloeden door de aandacht te spitsen op de voordelen die aan goede prestaties vasthangen. Negatieve controle is gericht op sancties en de gevolgen bij slechte prestaties. Beide kunnen effectief of aangewezen zijn. In het algemeen geeft men de voorkeur aan positieve controle (cf. reward power vs. coercive power), maar deze is in sommige gevallen niet voldoende. In de praktijk wordt een mengeling van de twee gebruikt. Walters en Bergiel (1982, blz. 462) leggen de analogie met de goede leraar die wel fouten aanhaalt, maar de nadruk legt op hoe deze fouten in de toekomst te vermijden en de productiviteit te verhogen.

4.4.2.3 Gecentraliseerde vs. Gedecentraliseerde Controle

Bij gecentraliseerde controle houdt de channel leader alle touwtjes zelf in handen. Controle vloeit rechtstreeks van de leader naar de individuele

kanaaldeelnemers. Wanneer de channel leader beslissingen en verantwoordelijkheid naar andere kanaaldeelnemers delegeert, spreekt men van gedecentraliseerde controle.

Gecentraliseerde controle geeft de channel leader alle macht, maar laat weinig ruimte voor initiatief vanwege de kanaaldeelnemers. Het komt vaak voor bij sterk geïntegreerde kanalen of wanneer er weinig concurrentie is. Gedecentraliseerde controle hangt voor een groot deel af van de inzet en het initiatief van de andere intermediairen en neigt meer naar informele controle. Het is typischer voor langere channels of wanneer er vele, gelijkwaardige concurrenten aanwezig zijn.

4.4.2.4 Gedeeltelijke vs. Volledige controle

Zoals de benaming doet vermoeden, slaat gedeeltelijke controle op het feit dat een kanaaldeelnemer niet volledig aan de wil van de channel leader onderworpen is. Deze situatie kan ook gewenst zijn. Telkens de channel leader beslissingen over bepaalde channel activiteiten delegeert, geeft hij een deel van zijn controle op. Dit maakt de kanaaldeelnemer onafhankelijker, hetgeen niet alleen weerslag kan hebben op de relatie tussen de twee, maar door de verhoogde flexibiliteit ook op de kosten en opbrengsten. Slechts zelden heeft een channel leader volledige controle, behalve in het geval van meerderheidsparticipaties of contractuele overeenkomsten.

4.4.3 Wat bepaalt de channel controle?

Voor welke mix van controle uiteindelijk gekozen wordt, is aan de channel manager om te beslissen afhankelijk van de situatie en zijn persoonlijkheid. Walters en Bergiel (1982, blz. 474-478) sommen enkele factoren op die invloed hebben op deze beslissing: (1) channel leader type, (2) channel structuur, (3) type intermediair, (4) situationele invloeden en (5) financiële factoren.

4.4.3.1 Channel leader type

Walters en Bergiel noemen drie types van leiderschap;

1. *Dictatorial leadership*. Dit type leider maakt gebruik van gecentraliseerd gezag. Zijn macht is vnl. gebaseerd op angst vanwege de andere

deelnemers voor uitingen van coercive power. Er is geen plaats voor participatie of discussie over de gegeven bevelen.

2. *Autocratic leadership*. Ook dit type leider heeft gecentraliseerd gezag. Dit is echter niet gebaseerd op sancties en beloningen maar op het feit dat de deelnemers afhankelijk zijn van hem voor de bevrediging van hun behoeften.
3. *Democratic leadership*. Dit type gebruikt gedecentraliseerd gezag om participatie van de deelnemers te verkrijgen. De nadruk ligt op beloningen en individualisme, zelfmotivatie, enz.

Alledrie de types kunnen tot succes leiden. Er bestaat een trend omwille van (politiek) historische en culturele redenen om enkel het democratische type te beschouwen als goed leiderschap. Hierbij verliest men echter uit het oog dat sommige deelnemers door hun kleine grootte bijv. incapabel zijn om mee te beslissen of dit eenvoudigweg niet wensen te doen. Daarnaast kan een sterke leider soms resultaten boeken die een democratisch leider niet kan.

4.4.3.2 Channel structuur

De hoeveelheid controle die een channel leader kan uitoefenen is afhankelijk van de channel structuur, nl. (1) het aantal tussenniveau's en (2) het aantal bedrijven op elk niveau. Hoe meer tussenniveau's, hoe minder bedrijven de channel leader op elk niveau kan controleren. Dus; hoe langer het channel, hoe minder controle kan uitgeoefend worden en omgekeerd. Soms is het echter niet mogelijk een channel in te korten. Een voordeel van het inschakelen van groothandelaars bijvoorbeeld, is het grote publiek dat men bereikt via persoonlijke contacten met relatief weinig groothandelaars.

4.4.3.3 Type intermediair

Sommige tussenpersonen zijn onafhankelijker dan andere en hebben meer mogelijkheden (bijv. supermarkten t.o.v. kruidenierszaken). De grootte en het belang van een intermediair, zijn contractuele bindingen (agenten, ...), assortiment, ...

bepalen mee de controle die over hem uitgeoefend kan worden.

4.4.3.4 Situationele invloeden

De controle die een channel leader kan uitoefenen is tevens afhankelijk van situationele factoren zoals de aanwezigheid van substituten, een tijdelijke schaarste van het product, een sterke vraag vanwege de consumenten, etc. Zodoende zullen kanaaldeelnemers de ene keer wel en een andere keer niet buigen naar de wensen van de channel leader wanneer ze menen dat dit hen tot voordeel strekt.

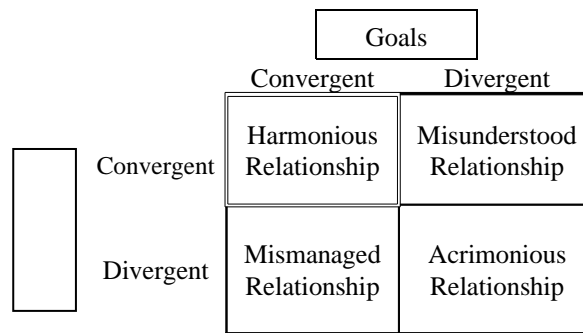
4.4.3.5 Financiële factoren

Financiële factoren zijn enerzijds situationeel en gerelateerd aan de economische macht van een channel leader. Het uitoefenen van controle kan een kostelijke zaak zijn die veel tijd in beslag neemt en administratieve rompslomp met zich meebrengt, vooral wanneer de relatie tussen leader en kanaaldeelnemer niet optimaal is. Anderzijds maakt een stevige financiële basis een intermediair relatief onafhankelijker en minder vatbaar voor controle door de leader.

4.5 Het Belang van Goede Channel Relations

Stern et al. (1996, blz. 23) stippen aan dat de winnaars van morgen niet uit grote gevechten tussen producenten onderling of intermediairen onderling zullen komen, maar dat het succes van ondernemingen zal afhangen van een goede relatie met de vaak machtige andere channel members. Deze hebben immers een stevige vinger in de pap te brokken over welke producten uiteindelijk (het best) aan de eindverbruikers aangeboden zullen worden. Door fusies en overnames wordt de kleinhandel steeds meer geregeerd door een handvol grote ketens i.p.v. een grote groep "kleine zelfstandigen". Een succesvol channel management kan daarom het verschil maken met de concurrentie. De manier waarop een product uiteindelijk verdeeld wordt, is belangrijk (exclusief, hypermarkt, ...) maar tevens dient een goede relatie met de kanaaldeelnemers gekweekt te worden. laat zien dat zowel over doelen als over processen (de manier waarop de doelen efficiënt bereikt kunnen worden) convergentie moet bestaan teneinde een harmonieuze relatie te kunnen bieden.

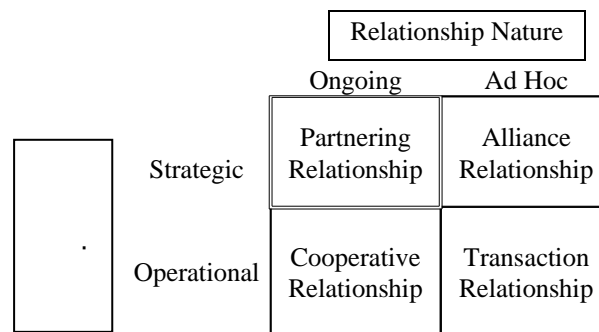
Figuur 20: Criteria voor een harmonieuze relatie



Bron: Naar Sheth, J., "Toward a Theory of Relationship Marketing", handout at the Relationship Marketing Faculty Consortium, Center for Relationship Marketing, Emory University, 1994. in Stern, L.W., El-Ansary, A.I. en Coughlin, A.T., "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996, blz. 25.

geeft dan weer een typologie weer van de soorten relaties die kunnen ontstaan afhankelijk van de aard van de relatie en haar doel. Dit kan gaan van een ad hoc, operationele transactie relatie (korte termijn overeenkomst b.v. bij lage prijzen) tot een strategische, voortdurende "partnering relationship" waarin een diepgaande, langdurige en stevige vertrouwensrelatie wordt uitgebouwd.

Figuur 21: Typologie van Relationship Marketing



Bron: Naar Sheth, J., "Toward a Theory of Relationship Marketing", handout at the Relationship Marketing Faculty Consortium, Center for Relationship Marketing, Emory University, 1994. in Stern, L.W., El-Ansary, A.I. en Coughlin, A.T., "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996, blz. 26.

Volgens Stern et al. (1996, blz. 26) gaat het ideaal van synergetische partnering relationships of partnerships uit van het standpunt dat marketing channels verticale waardeketens zijn die een competitief voordeel creëren. Vandaar de term "Value-Adding Partnership" of VAP. De meest gevorderde vorm van dergelijke partnerships is het "seamless channel", waar de grenzen tussen verschillende channel members vervagen tot zij het gevoel krijgen in hetzelfde team te zitten en a.h.w.

“naadloos” samenwerken.

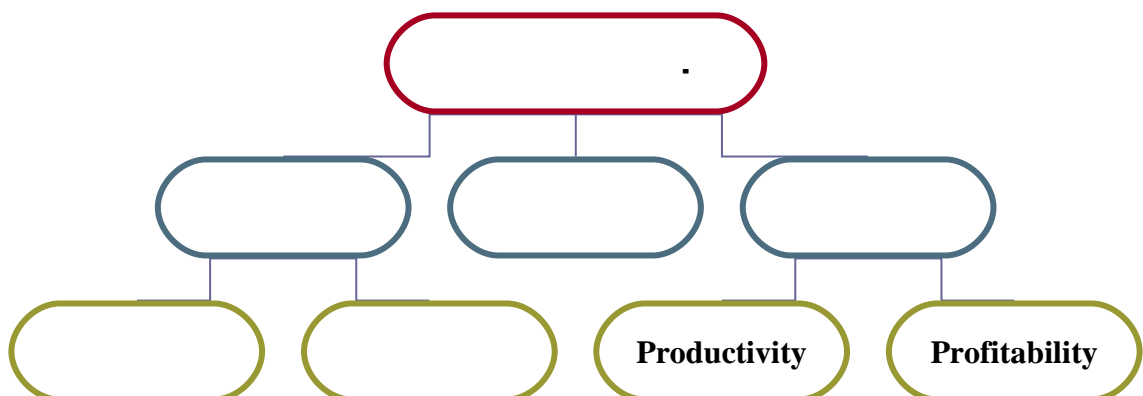
Om succesvol te zijn, dienen strategische allianties en partnerships aan bepaalde condities te voldoen. Stern et al. (1996, blz. 29) noemen hier:

- Erkennen van de onderlinge afhankelijkheid van channel members,
- Nauwe samenwerking tussen channel members,
- Nauwgezet specificeren van rollen en functies, rechten en verantwoordelijkheden van iedereen in het channel,
- Een gecoördineerde, op gemeenschappelijke doelen gerichte inspanning,
- Vertrouwen en goede communicatie tussen channel members.

5.Channel System Performance

De laatste stap in het channel management proces is het toetsen van de prestaties van het channel aan de vooropgestelde doelen. Het oppervlakkig testen gebeurt continu. Af en toe moet echter een diepgaande channel member performance audit uitgevoerd worden. Dit proces wordt uitgevoerd m.b.v. ellenlange lijsten met gedetailleerde opsommingen van evaluatiecriteria waaronder verkoopsprestaties, inventarissen (volledigheid en hoeveelheid), houdingen, verkoper-eigenschappen, omgang met concurrerende producten, groeivoorzichten, etc. (Rosenbloom, 1983, blz. 356).

Figuur 22 : Prestatiemaatstaven in Marketing Channels



Bron: Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., “Marketing Channels”, Prentice Hall, Upper Saddle

River, 1996, blz. 448.

Stern et al. (1996, blz. 448) brengen de maatstaven voor het meten van de prestaties in marketing channels onder in effectiviteit, efficiëntie en billijkheid (*equity*) (zie Figuur 22);

1. *Delivery* of levering is een doelgerichte maatstaf op korte termijn die nagaat hoe goed de kanaaldeelnemers tegemoetkomen in de vraag naar service outputs van de eindgebruikers.
2. *Stimulation* is een doelgerichte maatstaf op lange termijn van hoe goed de kanaaldeelnemers een eventuele latente vraag stimuleren (door promotie, reclame, ...) om tot een optimaal niveau van de vraag te komen.
3. *Productivity* slaat op de *fysische efficiëntie* waarmee de output uit grondstoffen wordt gemaakt, input verbruikt, etc.
4. *Profitability* meet eigenlijk de *financiële efficiëntie* van kanaaldeelnemers in termen van ROI, liquiditeit, groeivoeten, etc.
5. *Equity* (billijkheid, rechtvaardigheid) tracht na te gaan hoe goed het marketing kanaal de meer problematische markten en marktsegmenten bedient zoals mindervalide of geografisch geïsoleerde consumenten.

Het meten van de prestaties van het marketing channel is een complex proces dat veel tijd en geld in beslag neemt, maar het levert waardevolle informatie op en is absoluut noodzakelijk voor de zelfcorrigerende kringloop van het channel management. Enkel door voortdurende monitoring in combinatie met regelmatige diepgaande studies kan men probleempunten blootleggen en vervolgens corrigeren om tot een nog efficiënter en beter gecoördineerd marketing channel te komen. En zoals aangestipt in punt 4.5 hierboven, wordt een gestroomlijnd en goed functionerend marketing channel steeds belangrijker als competitief voordeel in de snel evoluerende, dynamische wereld van vandaag.

III. INTERCULTUREEL CHANNEL MANAGEMENT

In het voorliggend hoofdstuk wordt vooreerst de invloed van cultuur op management in het algemeen geschetst. Hoewel cultuurverschillen berucht zijn voor de ravage die ze soms aanrichten, hoeven ze niet persé een negatieve invloed uit te oefenen. Het zal blijken dat culturele diversiteit een onderneming zowel tot voordeel als tot nadeel kan strekken, afhankelijk van hoe deze aangepakt wordt. In een volgend punt wordt dieper ingegaan op de impact van het fenomeen cultuur op marketing kanalen, zoals uiteengezet in het tweede hoofdstuk. Een laatste deel concentreert zich op het management van internationale marketing channels in het bijzonder. Er wordt even een blik geworpen op de bestaande literatuur omtrent dit onderwerp. Vervolgens worden de extrapolaties van het model van Matthyssens en Wursten m.b.t. relationship marketing uiteengezet, hetgeen een uitgangspunt zal worden ter toetsing aan de case studies uit hoofdstuk vier.

1. Internationaal Management

1.1 De Impact van Cultuur op Management

De invloed van de variabele “cultuur” op het macro- en meso-niveau van samenlevingen, is de evidentie zelve. Erkenning van haar effect op het niveau van organisaties (en de groepen van individuen waaruit deze bestaan) is van recentere aard, maar al wijdverbreid aangenomen. Peng (2002, blz. 52-66) argumenteert dat nationale “institutes” (een begrip dat naast cultuur ook legale regels, politieke en sociale structuren, normen, etc. omvat) een directe maar complexe invloed hebben op de strategische keuzes genomen door bedrijven en andere organisaties. Franke et al. (2002, blz. 5-15) beschrijven zelfs het bestaan van een verband tussen nationale cultuur en zowel de huidige als de recente economische groei van een land. Zo was individualisme een drijfveer achter de kettingreactie van innovaties van de voorbije

eeuw en wordt een lage onzekerheidsvermijding vandaag als comparatief voordeel beschouwd, gezien de noodzaak open te staan voor snelle aanpassingen aan een evoluerende wereld waar grenzen in een ijtempo vervagen.

Wellicht was de marketing als meest pragmatisch onderdeel van management ook het eerste veld waar het bestaan van (nationale) culturele factoren en invloeden op bedrijfsniveau al gauw werden opgemerkt en hun belangrijkheid als vanzelfsprekend geacht (o.a. Usunier, 2000). Het belang van een flexibele, pragmatische en holistische denkwijze (waaronder de impact van cultuur) op vlak van industriële marketing en management wordt met verve onderstreept door o.a. Anderson en Narus (1999). Morosini (1998) geeft een somber overzicht van de mislukte cross-culturele strategische allianties, maar argumenteert dat dit geen onoplosbare problemen zijn. Sterker nog, dat het struikelblok zelfs als een strategisch voordeel kan benut worden. Schneider en Barsoux (2003) beschrijven in *Intercultureel Management* deze invloeden op de verschillende aspecten van bedrijfsmanagement tot in detail.

Matthyssens en Wursten (2002) extrapoleerden hun cultuurtypologie (zie hoofdstuk 1) naar management en illustreren per cultuurmodel (1) het basisprincipe waarop de organisatie gebaseerd is, (2) het soort manager dat als effectief beschouwd wordt, (3) de manier waarop gedelegeerd wordt en (4) de drijfveren achter de motivatie van de participanten (zie Figuur 23).

Logischerwijze zullen ondernemingen uit verschillende modellen moeilijkheden ondervinden bij het gemeenschappelijk uitstippelen van hun strategische beslissingen en bij de implementatie van deze strategie. Kennis omtrent de culturele achtergrond van de partner alsook diens business praktijken is dan ook van groot belang. In elk geval moeten beide partijen zich bewust zijn van de aanwezigheid van deze verschillen, willen zij misverstanden voorkomen. Omgekeerd zal het voor ondernemingen uit verschillende landen maar afkomstig uit gelijkaardige cultuurpatronen eenvoudiger zijn om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. (Matthyssens en Wursten, 2002, blz.248)

Figuur 23 : Impact van Cultuurtypes op Management

	Contest	Network	Family	Pyramid	Solar System	Machine
Organizational Principle(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Self Interest 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared interest of Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • In-group interest • Interest of the boss 	<ul style="list-style-type: none"> • In-group interest • Interest of the boss 	<ul style="list-style-type: none"> • Public Interest • School System • Professional Group 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Interest
Effective Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Hero • Decisive • ‘In control’ • Selling the decision in a consultive way • Have data available to inform and instruct people 	<ul style="list-style-type: none"> • Colleague • Consultative • Supportive • Recognises all the stakeholders • Negotiating Decisions • Decisive at last resort 	<ul style="list-style-type: none"> • Benevolent and strict father • ‘In control’ • Plays internal and external network • Gives clear briefings regularly • Overlooks the moral stance of his people • People respect what he inspects • Can improvise at last moment 	<ul style="list-style-type: none"> • Benevolent and strict father at a distance • Plays external network • Gives clear briefings regularly • Takes care of his people’s ‘moral competence’ • People respect what he inspects 	<ul style="list-style-type: none"> • Technocrat • ‘Noblesse obligée’ • Highly visible • Gives clear direction • Plays internal and external network (‘politician’) • People respect what he inspects yet resist inspection 	<ul style="list-style-type: none"> • Proven expert • Doesn’t say “I don’t know” • Give scenarios for solutions • Ensures competence of subordinates
Delegation	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment around objectives • Co-produce task/performance descriptions • Monitor Progress against objectives either formally (USA) or informally (GB) • Provide feedback and coaching as needed 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomy within specific and meaningful content areas • Set objectives at beginning of year to set direction • Negotiate individual objectives • Organise regular meetings to assess possible changes to objectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Within framework of limited mandates • Give clear briefings to set expectations • Inspect at end of the day 	<ul style="list-style-type: none"> • Within framework of limited mandates • Give clear briefings to set expectations • Inspect at end of the day 	<ul style="list-style-type: none"> • Within task description and according to mandate • Give clear briefings regularly • Inspect indirectly 	<ul style="list-style-type: none"> • Within framework of clearly defined structure • Explain the plan • Check against plan without interference in on-going work (on target, ahead of plan, behind schedule) • ‘Management by exception’

Figuur 23 : Impact van Cultuurtypes op Management

	Contest	Network	Family	Pyramid	Solar System	Machine
Motivators	<ul style="list-style-type: none"> • Career and earnings • Challenges • Public praise and recognition • Increase of status • Success of own unit/company 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomy within meaningful content • Pleasant work ambience • Nice colleagues 	<ul style="list-style-type: none"> • Good boss and harmonious group • Climbing the social ladder 	<ul style="list-style-type: none"> • Good boss, harmonious group and clear standards and procedures • Climbing the social ladder 	<ul style="list-style-type: none"> • Effective boss and clear standards and procedures • Success and continuity of the employer to safeguard one's job • Identification with trade/professional group 	<ul style="list-style-type: none"> • Good rules • Success and continuity of the employer to safeguard one's job • Recognition of competence

Bron : Matthyssens, P. en Wursten, H., "Internal Marketing", in Rugimbana, R. (Ed.) en Nkwankwo, S. (Ed.), "Cross-Cultural Marketing", Thomson Learning, London, 2002., blz. 252.

Dieperliggende culturele waarden vormen de ongeschreven regels voor de omgang met elkaar, het gedrag alsook het gedrag dat van anderen verwacht wordt (Root, 1994, blz. 238) en het collectieve denkpatroon van een samenleving. Het mag duidelijk zijn dat deze een verregaande invloed uitoefenen op de (optimale) managementstijl van een samenleving. Dat een verandering van deze stijl van leiding geven (en leiding aanvaarden) op verborgen hindernissen kan stuiten, is wel gebleken door het beperkte succes van de onaangepaste introductie van (elders succesvolle) vormen van management in culturen die té sterk afwijken van die waar het model ontwikkeld is. Voorbeelden zijn Management by Objectives (uit een contest cultuur), Japans management (uit een family cultuur) of matrix-management (uit de networking-cultuur). Dit wil niet zeggen dat deze theorieën en de pogingen tot implementatie ervan compleet nutteloos zijn gebleken. Zelden echter kunnen ze uit hun context (cultuur) gerukt worden om dezelfde verwachtingen te vervullen in een volledig andere omgeving. Wanneer er na een eerlijke nabeschouwing echter objectieve lessen zijn getrokken uit foute implementaties, dan worden het bronnen van leerzame ervaringen waar men vanuit een eclectisch standpunt uit kan putten.

Werd cultuur voorheen bekeken als een detail (t.o.v. financiële of technologische factoren bijv.), dan geloven vele wetenschappers en managers vandaag dat het net deze details zijn die het verschil uitmaken. Een treffende samenvatting wordt geleverd door Takeo Fujisawa, medeoprichter van Honda Motor Company, toen hij stelde: *“De Japanse en Amerikaanse managementpraktijk zijn voor 95% hetzelfde, maar ze verschillen in alle belangrijke opzichten.”*

1.2 Bedrijfscultuur vs. Nationale cultuur

Net zoals andere samenlevingen hebben bedrijven en andere organisaties een gedeeld systeem van waarden en opvattingen, i.e. een bedrijfscultuur. Zoals eerder vermeld in het eerste hoofdstuk, is deze gesuperponeerd op o.a. de nationale cultuur. Ook volgens Hofstede (1991, blz. 143-144) kunnen cultuurmodellen of organisatie-modellen binnen eenzelfde land variëren. Zo zullen banken bijv. eerder functioneren volgens het piramide model, postkantoren volgens een machine-structuur,

reclamebureaus volgens een netwerkmodel, etc. Blijft de vraag welke van de twee in het algemeen het zwaarst doorweegt. Kunnen we, om het subject van Hofstede's onderzoek te gebruiken, m.a.w. spreken van een Belg bij IBM of eerder van een IBM'er in België wanneer we het gedrag van dergelijke groepen bestuderen? Hickson en Pugh (1995, blz. 16) stellen de nationale invloeden voorop. Ook Hofstede (1991) neemt deze positie in, maar vermeldt in een ander onderzoek aangaande een verregaande herstructurering (en bijhorende wijziging in corporate culture) van de Nederlandse KLM enig voorbehoud. Dit onderzoek wees uit dat de invloed van een bedrijfscultuur weliswaar niet te onderschatten valt, maar dat deze bepaald wordt door de practices (i.e. gewoontes, gebruiken, tradities, ...; zie hoofdstuk 1) en niet door de dieperliggende values. Deze liggen vast in de persoon daar het socialiseringsproces van deze waarden normalerwijze voltooid is tegen het tiende levensjaar. De invloed van deze practices mag echter niet onderschat worden. *"Organisation cultures reflect nationality, demographics of employees and managers, industry and market; they are related to organization structure and control systems; but all of these leave room for unique and idiosyncratic elements."* (Hofstede et al., 1990, blz. 311)

1.3 Interculturele Strategische Allianties

1.3.1 *Problemen van Interculturele Samenwerkingsverbanden*

Het hoge falingspercentage⁴⁰ van internationale mergers en acquisitions, joint ventures en allianties, heeft de moeilijkheden verbonden aan dergelijke operaties op pijnlijke wijze aan het licht gebracht. Verschillende auteurs waaronder Morosini (1998) en Hofstede (1991) hebben de oorzaken naar dit falen onderzocht en stellen vast dat beslissingsmakers in mergers en acquisitions, joint ventures, e.d. bij het plannen en onderhandelen (nog steeds) de nadruk leggen op financiële motieven en zelden oog hebben voor de operationele problemen die kunnen rijzen in de nieuw gevormde, hybride organisaties. Verborgene verschillen in de impliciete organisatiemodellen zijn de belangrijkste oorzaak voor deze problemen en komen pas na implementatie aan het licht. Deze verschillen horen dan ook bij de belangrijkste redenen waarom

⁴⁰ Volgens empirisch onderzoek valt er zelfs geen significante verbetering van de situatie te noteren. De magere slaagpercentages zijn nagenoeg constant gebleven sinds 1970! (Morosini, 1998, blz. 14).

internationale deals en samenwerkingsverbanden mislopen. In de nieuw ontstane organisatie zouden de onderdelen in harmonie moeten functioneren, maar hier wordt een zware hypotheek op gelegd wanneer de protagonisten andere ideeën hebben over hoe een organisatie precies werkt en in elkaar zit (Morosini, 1998, blz. 14-15; Hofstede, 1991, blz. 144). Het (achteraf) gladstrijken van interculturele plooien is dan ook een moeizaam en duur proces⁴¹; *“Cultural integration takes time, energy and lots of money unforeseen by the financial experts who designed the venture.”* (Hofstede, 1991, blz. 146).

De ervaring wijst uit dat verschillen in machtsafstand minder problematisch zijn dan verschillen in onzekerheidsvermijding. Daarnaast hebben ondernemingen uit culturen met een lage PDI die in landen met een hogere PDI terechtkomen meer succes dan omgekeerd (Hofstede, 1991, blz. 145). Platte hiërarchie-gewoontes passen zich eenvoudiger aan een grotere hiërarchie dan omgekeerd.

Maar ook op kleinere schaal draaien cross-culturele inspanningen al te vaak op mislukking uit. Zo schommelt het aantal expatriate managers die vroegtijdig terugkeren door slechte prestaties of het zich niet kunnen aanpassen rond de 4 op 10. De directe kosten van een falende expatriate worden geschat op een 200 000 – 400 000 US\$. Analoog met de hierboven aangehaalde financiële redenen, is de voornaamste boosdoener het feit dat grote bedrijven nog steeds expatriates selecteren enkel op basis van hun technische capaciteiten en te weinig aandacht besteden aan hun interculturele bedrevenheid (Verluyten, 2000, blz. 227).

1.3.2 *Strategische Voordelen van Interculturele Samenwerkingsverbanden*

Morosini (1998, blz. 35-38) waarschuwt tegen de mythe van cultuur als onoverkomelijke barrière voor internationale allianties. Niet de culturele afstand tussen organisaties is bepalend voor het uiteindelijk succes, maar de gave om op een competente manier om te gaan met de complexe, nationale cultuurverschillen, al kan dit in bepaalde gevallen wel titanenwerk zijn. Wanneer ondernemingen hier echter in

⁴¹ De vlotheid waarmee deze integratie gebeurt blijkt gerelateerd te zijn aan de respectievelijke cultuurmodellen. Zo blijken verschillen in machtsafstand minder problematisch zijn dan verschillen in onzekerheidsvermijding. Daarnaast hebben ondernemingen uit culturen met een lage PDI die in landen met een hogere PDI terechtkomen meer succes dan omgekeerd; vlakke hiërarchie-gewoontes passen zich eenvoudiger aan een grotere hiërarchie dan omgekeerd (Hofstede, 1991, blz. 145).

slagen, kan het hen een blijvend competitief voordeel opleveren. Hij besluit dat (1) een grote culturele afstand niet noodzakelijk een succesvolle joint venture of strategische alliantie onmogelijk maakt en (2) een bedrijf met goede *uitvoeringscapaciteiten* om de resources van M&A's, JV's en allianties te integreren en te coördineren doorheen culturele verschillen concrete voordelen kan uitbouwen die moeilijk door de concurrentie te imiteren zijn (Morosini, 1998, blz. 285).

Hofstede (1991, blz. 240) ziet potentiële competitieve voordelen in de creatieve exploitatie van nationale cultuurpatronen. Figuur 24 somt enkele mogelijke voordelen op.

Figuur 24 : Competitieve voordelen van verschillende cultuurprofielen

Power Distance Small acceptance of responsibility	Power Distance Large discipline
Collectivism employee commitment	Individualism management mobility
Femininity personal service, custom-made products, agriculture, biochemistry, ...	Masculinity mass production, efficiency, heavy industry, bulk chemistry, ...
Uncertainty avoidance weak basic innovations	Uncertainty avoidance strong precision

Bron: Hofstede, G., "Cultures and Organisations; Software of the Mind", McGraw-Hill Book Company, Berkshire, 1991, blz. 240.

Ook Matthyssens en Wursten (2002, blz. 256) halen aan dat culturele diversiteit uitgebuit kan worden. Zo kunnen de riskantere delen van een project op lange termijn beter behandeld worden in een netwerk of contest omgeving.

Volgens Adler (1992) kunnen multiculturele teams zowel op successen als op rampen uitlopen. Ondanks hun potentieel om het meest succesvolle team van een organisatie te worden, wijst onderzoek uit dat ze helaas meestal slechter scoren dan homogene groepen. Slechts af en toe presteren ze beduidend beter dan homogene groepen. Ook volgens Adler maakt de aanpak het verschil; "*Highly productive and less productive teams differ in how they manage their diversity, not, as is commonly believed, in the presence or absence of diversity.*" (Adler, 1992, blz.134-135) Multiculturaliteit is enkel een aanwinst wanneer het degelijk gemanaged wordt.

2.De Impact van Cultuur op Internationale Marketing Channels

Teneinde beknopt de impact van cultuur op marketingkanalen te overlopen, zal de structuur van Figuur 14 aan het begin van hoofdstuk 2 wederom gevolgd worden. Ter illustratie werd o.a. gebruik gemaakt van het model van Matthyssens en Wursten. Een extrapolatie van dit model m.b.t. Relation Marketing Management zal in een volgend punt verder ontvouwd worden.

2.1 Channel Environment en Context

Bij de uitbreiding van nationale naar internationale marketing kanalen treden nieuwe problemen op. Structuurgebonden en cultuurgebonden problemen zijn vaak met elkaar vervlochten en kunnen daardoor moeilijk (lees: duur) zijn om op te lossen. Een grondige voorstudie van zowel de nieuwe markt als van daar bestaande marketingkanalen is dus belangrijk.

Op vlak van het product (in de volledige zin van het woord dus inclusief de marketing services), maken Keegan en Schlegelmilch (1999, blz. 93-34) een onderscheid afhankelijk van de omgevingsgevoeligheid ("environmental sensitivity") ervan. Omgevingsgevoelige producten zijn producten die zeer afhankelijk zijn van de plaats waar ze verbruikt worden en die zodoende een sterke aanpassing aan locale noden en wensen vereisen, zoals bijv. de meeste voedingswaren. Het omgekeerde is waar voor producten als computerchips die over de hele wereld universeel zijn.

Ook de gewenste lotgrootte kan wijzigen afhankelijk van waar men zich bevindt. Zo hebben Europeanen doorgaans minder boodschap aan roomijsverpakkingen van 10 liter (Stern et al., 1996, blz. 541). Japanners in kleine appartementen in Tokyo, hebben doorgaans nog minder ruimte en zijn zodoende nog minder bereid om de voorraadfunctie deels over te nemen. Producenten zullen hun goederen daar dus in kleinere loten (en kleinere verpakkingen) aan moeten bieden.

2.2 Channel Strategie en Planning

De eerder uiteengezette stappen om tot een goede channel structuur te

komen (zie Figuur 14), kunnen mits enige aanpassing ook worden toegepast op internationale marketing channels. Het analyseren van de noden van de consument zal zeer belangrijk blijken in het licht van bovenvermelde aanpassingen van product en/of services aan de locale noden. Bijkomende factor bij de selectie of constructie van het optimale channel in een internationale context, is de manier waarop men de buitenlandse markt zal betreden, i.e. de *entry mode*. Root (1994) bespreekt een hele waaier aan mogelijkheden en benadrukt dat een goede, *strategische* entry mode pas gekozen wordt *na* het onderzoeken van alle verschillende mogelijkheden. Een overzicht hiervan werd opgenomen in bijlage.

Exporteren, alhoewel algemeen de populairste manier om de eerste stapjes op een buitenlandse markt te zetten, is dus niet noodzakelijk altijd de beste keuze voor de toetreding tot een nieuwe markt, integendeel. Soms kan het relatief eenvoudig zijn om als vreemdeling een markt te betreden, bijv. in een contest-cultuur (waar het niet zo van belang is *wie* men is maar wel *wat* men doet). In andere situaties daarentegen, bijv. in meer collectieve culturen met een gesloten houding t.o.v. buitenstaanders, zal een joint venture met een lokale partner die reeds over de nodige connecties beschikt voordeliger kunnen uitvallen (zie ook punt 2.3.1), op voorwaarde dat deze degelijk opgevolgd wordt (cf. supra).

Bijkomende beslissing in het ontwerpen van de internationale channel strategie is dus de *entry mode*. Deze beslissing zal afhangen van zowel externe factoren (bijv. de buitenlandse marktcontext (in de brede betekenis), de fysische en structurele omgeving, productiefactoren, politieke en economische stabiliteit, etc.) als van interne factoren (de productiefactoren van het thuisbedrijf, de resources en het belang dat aan de buitenlandse markt gegeven wordt) (Root, 1994, blz. 8-15). Een (niet exhaustief) overzicht van entry modes wordt gegeven in Figuur 25.

Figuur 25 : Internationale Entry Modes

<u><i>Export Entry Modes</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> • Indirect • Direct agent/distributor • Direct branch/subsidiary
<u><i>Contractual Entry Modes</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> • Licensing

- Franchising
- Technical agreements
- Service contracts
- Management contracts
- Construction/turnkey contracts
- Contract manufacture
- Co-production agreements

Investment Entry Modes

- Sole venture: new establishment
 - Sole venture: acquisition
 - Joint Venture: new establishment/acquisition
-

Bron: Root, F.R., "Entry Strategies for International Markets", Jusey-Bass, San Fransisco, 1994, blz. 6.

Root (1994, blz. 16-17) vermeldt in een beknopte lijst met factoren die de keuze van *entry mode* beïnvloeden tevens de factor *cultural distance*. Zo zou een grote culturele afstand een organisatie eerder doen opteren voor export via een agent of distributeur of een *entry* door licensing of service contracts. Een kleine culturele afstand zet dan weer de deur open voor equity investeringen in lokale productiefaciliteiten of export via eigen filialen.

In de zoektocht naar kanaalpartners en voor hulp bij screening en selectie kunnen ondernemingen een beroep doen op verschillende organisaties, waaronder buitenlandse consulaten, banken, exportbevorderingsagentschappen en kamers van koophandel (bijv. Export Vlaanderen en de Belgische Dienst voor Buitenlandse Handel), verenigingen van tussenpersonen, management consultants, etc. (Embrechts, 2004; Stern en El-Ansary, 1988, blz. 553).

2.3 Channel Structuur en Organisatie

2.3.1 Structuur

De implementatiekost van verschillende marketing strategieën varieert in functie van de omgevingscontext (Stern et al., 1996, blz. 541). Intensieve distributie in dunbevolkte gebieden zal bijvoorbeeld meer kosten dan in stadskernen door hogere communicatie- en transportkosten, hogere reclamekosten, etc. Daarenboven bestaan er in sommige landen tradities of zelfs wetten die niet zomaar te omzeilen zijn, bijv. de noodzaak van het ontwikkelen van *guanxi* (relatienetwerk) en *xinren* (diep

vertrouwen) in China (Matthyssens, 2003), de wettelijke beslissingsmacht van Japanse kleinhandelaars m.b.t. het openen van nieuwe handelszaken in hun buurt (Stern et al., 1996, blz. 531) of de gewoonte van Franse kleinhandelaars om enkel via een binnenlandse distributeur te werken (Embrechts, 2004).

2.3.2 *Communicatie en Netwerken*

De invloed van cultuur op communicatie beperkt zich niet enkel tot het ontstaan van ruis door omissie (informatie vanwege een partner uit een high-context cultuur wordt niet volledig gedecodeerd door een partner uit een low-context cultuur) of vervorming (niet-semantische vertalingen; woorden kunnen een andere betekenis krijgen in een andere taal). Ook het belang dat gehecht wordt aan voldoende (tot overvloedige) feedback is gerelateerd aan de onzekerheidsvermijding van een cultuur. Partners uit samenlevingen met een relatief hoge UAI zullen nood hebben aan voldoende communicatie in concrete termen m.b.t. rolpatronen (job descriptions), verwachte doelstellingen, en de manieren waarop deze bereikt dienen te worden. Culturele achtergronden (denken we aan het “système D” fenomeen) zullen eveneens een effect hebben op de samenstelling van formele en informele communicatienetwerken en de aanvaarding en implementatie ervan door de kanaaldeelnemers.

2.4 Channel Management

De evidente implicaties van cultuur op management zijn hierboven reeds toegelicht. Deze kunnen dan ook doorgetrokken worden m.b.t. het managen van marketing channels.

2.4.1 *Channel Power en Channel Leadership*

Het effect van gehanteerde channel power zal afhankelijk zijn van de houding van de kanaaldeelnemers t.o.v. deze machtsuitoefening. Deze is op haar beurt weer gerelateerd aan de tolerantie t.o.v. het gebruik van macht en de hiërarchie die hier aan de basis ligt (power distance). Ook de keuze van de channel leader over het aanwenden van macht is gerelateerd aan diens paradigma hieromtrent. Maar ook de keuze en bruikbaarheid van de verschillende machtsbronnen zal variëren. Zo is het

belang van expert power in machine-culturen voor de hand liggend, terwijl reward en coercive power vooral in contest culturen goed zullen aarden. Referent power is dan weer de machtsbron bij uitstek in family culturen (maar beperkt tot de in-groups). Culturele factoren kunnen zo niet alleen bepalen wat (degelijk) channel leadership inhoudt, maar tevens *wie* voldoende macht kan uitoefenen om als channel leader op te treden.

2.4.2 *Channel Control*

De effectiviteit en acceptatie van de in hoofdstuk 2 beschreven controletypes, zal onderhevig zijn aan culturele denkpatronen. Zo zal informele controle een vollediger beeld bieden in een solar system model (waar niet alle informatie zomaar formeel vrijgegeven wordt), terwijl machine en contest culturen in de formele controle van duidelijk omliggende maatstaven weinig graten zien. Gedecentraliseerde en gedeeltelijke controle is te verkiezen in netwerk-samenlevingen waar een hoge graad van empowerment niet ongewoon is. Hiërarchische piramide-culturen prefereren wellicht een meer volledige en gecentraliseerde vorm.

2.4.3 *Grenzen aan Channel Management*

Mentaliteitsverschillen kunnen echter ook een rechtstreekse rol spelen m.b.t. de effectiviteit van channel management. Zo zou het volgens Stern en El-Ansary (1988, blz. 555) in veel (ontwikkelings)landen een huzarenstukje zijn om (naar Westerse normen) ondernemende tussenpersonen te vinden. Het Midden Oosten bijvoorbeeld is gewend aan duizenden jaren van bazaar trading; handelaars *verkopen* niet, mensen *kopen*. Dit is een totaal andere invalshoek. Een carrot and stick aanpak om verkopers te motiveren zoals in het Westen, heeft hier dan ook totaal geen succes. *“If they are making money today, they’re not particularly motivated to make more tomorrow”*. (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 555)

2.5 Channel System Performance

Tenslotte zagen we bij de bespreking van het model van Matthyssens en

Wursten dat in verschillende culturen de prestaties anders of aan de hand van andere criteria gemeten worden. In een contest-model wordt vooral belang gehecht aan het behalen of overtreffen van de (individuele) doelstellingen. Een netwerk cultuur meet succes eerder aan de mate waarin consensus tussen de verschillende deelnemers bereikt werd. Het nakijken of de lagere niveaus de hoger genomen beslissingen succesvol hebben geïmplementeerd, vormt in grote mate de prestatiemeting in piramide en solar system culturen. Machine-culturen tenslotte kijkt vooral naar het feit of alle partijen de vooropgestelde procedures gevolgd hebben en reageerden zoals gepland.

2.6 Gevolgen van Internationalisering op Channel Management

Stern et al. (1996, blz. 541) stellen dat internationale channel managers over dezelfde *tools* beschikken om marketing channels samen te stellen als hun nationale collega's, maar zich minder vrijheden kunnen permitteren. Deze worden immers beperkt door omgevingsfactoren als overheden, wetten en reglementen, lokale concurrentie, culturele verschillen, etc. Veelal zal hij of zij zich beperkt zien tot de plaatselijke, gebruikelijke kanaalstructuren en gewoonten en rekening moeten houden met een anders gestructureerde vraag en andere kostenfactoren. Om toch enigszins de controle over de internationale marketing channels te bewaren, kan men zijn toevlucht zoeken tot filialen (wholly owned subsidiaries), al toonde Root (1994) al aan dat hier meerdere beslissingsfactoren een rol spelen. Daarenboven zullen deze filialen steeds onderhevig zijn aan lokale (culturele) invloeden, als was het maar daar men een beroep moet doen op lokale arbeidskrachten. Daarom zijn pogingen om de gewoonten en tradities van het vreemde land te begrijpen een absolute noodzaak. Stern en El-Ansary (1988, blz 542) stelden: *"True globalisation is a phantasy in distribution channel management"* en, op basis van een Japanse case study⁴²; *"Foreign distribution channels, structure and practices are environmentally and culturally determined. Their roots are embedded in the basic philosophies of the culture Therefore, environmental and*

⁴² Shimaguchi, M., *"Japanese Distribution Channels: Traditions, Customs and Evolution"*, working paper, Keio University, Tokyo, Japan, s.d.; Shimaguchi, M., Rosenberg, L., *"Demystifying Japanese Distribution"*, Columbia Journal of World Business, Spring 1979, blz. 32-41; Shimaguchi, M., Lazer, W., *"Japanese Distribution Channels: Invisible Barriers to Market Entry"*, MSU Business Topics, Winter 1979, blz. 49-62.

cultural sensitivity is a must for successful dealing with distribution problems in international marketing” (Stern en El-Ansary, 1988, blz. 555).

Concurrentie krijgt overal ter wereld meer en meer een internationaal karakter. Zelfs als het bedrijf er voor kiest nooit in een buitenlandse markt te opereren, zal het de gevolgen ervaren door de market entry van buitenlandse concurrenten op de thuishmarkt (Stern et al. 1996, blz. 542). Het wereldwijd naar benedenhalen van internationale handels- en investeringsbarrières (ondermeer via het World Trade Organisation) zal deze evolutie alleen maar versnellen. Geen enkele onderneming zal dus aan deze ontwikkelingen kunnen ontsnappen. Om te kunnen overleven in de wereld van morgen zullen ondernemingen hiermee rekening moeten houden, de gevolgen ervan trachten in te calculeren en plannen te voorzien.

3.De Impact van Cultuur op het Management van Internationale Channels

3.1 Het belang van samenwerkingsverbanden op lange termijn

Onder meer het succes van just-in-time delivery heeft de relatie tussen leverancier en afnemer in vele sectoren geherdefinieerd van een antagonistisch model met harde (prijs)onderhandelingen naar een coöperatief model waar kwaliteit centraler staat. Besparingen op korte termijn werden hiermee opgeofferd voor hogere kwaliteit en toegevoegde waarde op langere termijn. Dit had een verschuiving van transactional marketing naar relationship marketing tot gevolg. Bij deze laatste zijn de marketingactiviteiten niet zozeer gericht op onmiddellijke transacties, maar op het bewerkstelligen van een duurzame relaties met de afnemers. Beide partijen dienen hiertoe structurele en sociale bruggen te slaan. (Matthyssens en Van Den Bulte, 1994, blz. 73-79) Hierdoor worden de grenzen tussen de twee vager, waardoor men dichterbij de buurt komt van het analoge ideaal van een “seamless channel” uit punt 4.5 van hoofdstuk 2.

Relationship marketing streeft er naar een continue relatie op lange termijn

op te bouwen die beide partijen tot voordeel strekt. De centrale concepten van relationship marketing draaien rond *cross-functional cooperation*, *customer retention* en *relationship management* (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 244). Cross-functional cooperation betekent dat alle onderdelen van de firma samenwerken om aan de noden van de consument te voldoen. Het idee van customer retention is gebaseerd op het feit dat de kost om een nieuwe klant te vinden zo'n vijf maal hoger dan degene die met het houden van een bestaande klant samenhangt. Daarnaast is er sprake van een leercurve die synergiën kan opleveren waardoor zowel leverancier als afnemer betere resultaten kunnen boeken (Anderson en Narus, 1999, blz. 372). Tenslotte wordt in vele gevallen het grootste deel van de omzet gegenereerd door slechts een beperkt aantal afnemers, wat het nut van key-account management onderbouwt. Relationship management tenslotte spitst zich toe op het opbouwen van goede relaties met een zestal verschillende groepen ("markets") waaronder die van de intermediären (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 246).

3.2 Het bewerkstelligen van lange termijnrelaties door relationship marketing

De samenwerking tussen partners kan variëren qua intensiteit. Anderson en Narus (1999, blz. 22-24) projecteren hun relatie op een "relationship continuum". Aan het ene eind gaat het om een zuivere "transactional relationship" tussen de twee; i.e. met als enige doel de regelmatige uitwisseling van (standaard)producten aan competitieve prijzen. "Collaborative relationships" aan de andere kant komen tot stand door "partnering", i.e. het vormen van sterke sociale, economische en technische banden tussen de twee partners, met de bedoeling de totale kosten te drukken en/of waarde toe te voegen tot profijt van beiden.

Noodzakelijke voorwaarde voor een vruchtbare relatie op lange termijn is dat de doelstellingen van de partners congruent zijn. Daarom is voorafgaande screening en selectie van geschikte intermediären van groot belang. Deze relatie moet gemanaged worden teneinde opportunistisch gedrag te minimaliseren en de voldoening van (alle) channel partners te maximaliseren. (Karunaratna en Johnson, 1994, blz. 11-18). Een management systeem dat de partners voldoende hulpbronnen

biedt (in de vorm van materialen, kennis en informatiestromen) om hun verwachtingen en gedrag aan te passen biedt perspectieven op een langdurige relatie tussen exporteur en intermediair. Het uitwisselen van informatie brengt een convergentie van de overtuigingen en een vermindering van conflict teweeg en brengt de relatie dichterbij een strategische alliantie. Een dergelijk klimaat van samenwerking zal leiden tot een nog betere congruentie van doelstellingen en brengt zodoende betere channel prestaties met zich mee (Karunaratna en Johnson, 1994, blz 18-29).

Pahud de Mortagnes en Vossen (1998, blz 91-92) benadrukken het belang van goede channel relations vanwege hun positieve invloed op de controle over het kanaal. Daarenboven is een goede kennis van de buitenlandse gewoonten, cultuur en consumentennoden van groot belang om de prestatiecriteria van de buitenlandse partner en de door hem uit te voeren marketing activiteiten te bepalen. Verder onderscheiden ze drie soorten controle;

1. *Outcome control* meet de prestaties en beloningen aan specifieke, vooropgestelde doelen zoals verkoopcijfers, marktaandeel, etc.
2. *Behavior control* kijkt in welke mate de distributeur de vooropgestelde procedures gevolgd heeft en evalueert de procedures die hij hanteert om een bepaalde taak op te lossen.
3. *Relational control* maakt de distributeur deel van het planproces, voorziet hem van (vertrouwelijke) informatie en helpt hem bij het plannen van zijn activiteiten.

Deze drie vormen van controle vullen elkaar aan, maar hun relatieve effectiviteit is tevens cultureel bepaald. Outcome control is wellicht het succesvolst in een contest cultuur. Nadruk op procedures bij behavior control correspondeert met de houding van machine- maar ook pyramid- en solar system-culturen. Een nadruk op relational control tenslotte wordt vermoedelijk verkozen in een network cultuur⁴³.

⁴³ Deze stelling wordt in het artikel van Pahud de Mortagne en Vossen (1998) bewezen voor het geval Nederland (network-model).

Figuur 26 : Impact van Cultuurtypes op Relation Marketing Management

	Contest	Network	Family	Pyramid	Solar System	Machine
Agent-client pattern	<ul style="list-style-type: none"> • Agent allowed to say: "I'll find out" • Client wants to steer • Precise, factual, flexible approach • "Success breeds success" 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent allowed to say: "I'll find out" • Agent is seen as "colleague", who can help you in defining your own choices • Approach should not be too "flashing" • Flexible attitude is appreciated. Not too serious. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent allowed to say: "I'll find out" • Client expects agent to outline path • Client wants to be seen as "in control" • Relationship building is essential for effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent is expected to have all the answers and to outline path • Agent is expected to "run like hell" if the product is easy available • Agent can act like a king if the product is sparse • Relationship building is essential for effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent is expected to have all the answers and to outline path • Agent is expected to "run like hell" if the product is easy available • Agent can act like a king if the product is sparse 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent is expected to have all the answers and to outline path • Client wants to steer • Emphasize on expert behaviour • Precise and factual approach, the only and best solution, formal serious
Relation Management thrusts	<ul style="list-style-type: none"> • Open, constructive communication between key persons, regardless of position • Joint innovation projects possible • Individualistic motivations • High empowerment possible • Materialistic drivers • Fast, factual decision cycle 	<ul style="list-style-type: none"> • Open, constructive communication between key persons, regardless of position • Joint innovation projects possible • Search for synergy • Also soft drivers • Long decision processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Indirect and contextual communication • Hierarchy must be respected • Willingness to cooperate among Chinese high (not as much with outsiders) • In-group feeling strong 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalized communication • Synergy enforced top-down • Slow trust-generation process • Formalized approaches • Big projects must be split into less risky parts 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalized communication • Opportunism by all parties • Indirect communication through personal connections • Lots of "politicking" and "système D" • Trust seeking is long process • Small projects needed 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalized communication and planning • Group of experts difficult to integrate • Small team of specialists needed • Sequence of small projects rather than large one

Bron : Matthyssens, P. en Wursten, H., "Internal Marketing", in Rugimbana, R. (Ed.) en Nkwankwo, S. (Ed.), "Cross-Cultural Marketing", Thomson Learning, London, 2002., blz. 254.

3.3 Intercultureel Relation Marketing Management volgens Matthyssens & Wursten

De invloed van cultuur op elementen van channel management als leadership, power en control werden reeds aangehaald in punt 2.4. Matthyssens en Wursten (2002) werkten hun typologie verder uit met betrekking tot relation marketing. Het resultaat wordt weergegeven in Figuur 26.

Managers dienen deze cultuurverschillen op te merken en te ontcijferen in alle fases van het partnership building-proces, zijnde (1) het begrijpen van de doelstellingen en verwachtingen van de (potentiële) partner, (2) het onderhandelings-proces, (3) het integratieproces en (4) het management proces (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 253). Daarnaast zijn er ook vaak verschillen tussen de interne organisationele processen van verschillende partners. Procedures en het belang dat hieraan gehecht wordt, besluitvorming, communicatie, etc. zijn allemaal onderworpen aan culturele invloeden (Schneider en Barsoux, 2003; cf. supra). Een basisbegrip van deze verschillen kan potentiële misverstanden bij voorbaat ontmantelen.

3.3.1 Agent-Client Context

In contest, network en family culturen hoeft een leverancier niet noodzakelijk alle antwoorden klaar te hebben. Deze mag het probleem bestuderen en later met inzichten komen. In pyramid, solar system en machine-modellen daarentegen wordt van de leverancier directe, klare antwoorden verwacht. Op gebied van controle wil in contest, family en machine culturen de afnemer in het algemeen de touwtjes in handen hebben. Bij pyramid en solar system culturen is de houding afhankelijk van de beschikbaarheid van het product (scarcity), terwijl netwerkmodellen getypeerd worden door een eerder collegiale houding tussen leverancier en afnemer. De relatie en interactie tussen de partijen tenslotte kan variëren van precies en feitengebonden (contest en machine) over flexibel en

bescheiden (network) tot persoonlijk gekleurd (family en pyramid) (Matthyssens en Wursten, 2002).

3.3.2 *Relationship Marketing*

3.3.2.1 Cross-functional cooperation

Opdat cross-functional cooperation zou kunnen gerealiseerd worden, is open communicatie, interactie, samenwerking en het nastreven van synergiën alsook interne marketing van belang. Open en constructieve communicatie verloopt doorgaans vlot in de hiërarchisch platte contest en network modellen. Dit zal moeilijker te realiseren zijn in pyramid, family en solar system modellen met hun hogere power distance. De intensieve interactie in network culturen stimuleert trouwens ook de samenwerking en het zoeken naar synergieën. In family en pyramid modellen zijn pogingen tot partnerships en teamwork doorgaans moeilijker voor buitenstaanders. Er zal dus eerst voldoende vertrouwen moeten opgebouwd worden. Opportunistisch gedrag in solar system modellen kan daarenboven de ontwikkeling van een potentiële synergie in de weg staan (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 253-256).

3.3.2.2 Customer Retention

Het assertief signaleren van problemen, gezamenlijke innovatieprojecten en voorafgaande selectie van partners hebben een positieve invloed op de customer retention. Het eerste element zal alvast geen problemen opleveren in de masculiene contest culturen. De lage onzekerheidsvermijding van contest, network en family model doet deze niet terugschrikken voor gezamenlijke innovaties. Pyramid, solar system en machine culturen daarentegen zullen het risico liever verdelen over kleinere deelprojecten (de zgn. salamibenadering). Op vlak van het (objectief) selecteren van partners zullen family, pyramid en solar system culturen het dan weer

moeilijker hebben, gezien het grote belang dat gehecht wordt aan persoonlijke relaties (en minder aan absolute cijfers) (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 253-256).

3.3.2.3 Relationship management

Het relationship management zal ook verschillend gekleurd zijn naargelang de culturele context. Zo zal bij contest en machine culturen het accent liggen op concrete doelstellingen en harde feiten als financiële prestaties en marktaandeel. Network-culturen leggen de nadruk meer op zachtere waarden en zoeken steeds een consensus, hetgeen de besluitvorming aanzienlijk zal vertragen. In solar system culturen zal daarenboven voldoende politiek moeten bedreven worden langs informele kanalen. Ook family en pyramid culturen zullen aanzienlijke investeringen in tijd vereisen teneinde het nodige vertrouwen op te bouwen (Matthyssens en Wursten, 2002, blz. 253-256).

IV. DE THEORIE IN DE PRAKTIJK: CASE STUDIES

In voorliggend hoofdstuk zullen de hiervoor uiteengezette theorieën aan een bescheiden toets aan de praktijk onderworpen worden d.m.v. case study research. Daartoe werden enkele bedrijven bereid gevonden hun medewerking te verlenen. Vooreerst wordt geformuleerd wat er in de cases precies onderzocht zal worden. Vervolgens wordt elke case besproken met een overzicht van ervaringen en bevindingen, gekoppeld aan een *“cross-case analysis”* die de overeenkomsten en verschillen tussen de individuele cases in de verf zal zetten. Tenslotte worden enkele conclusies getrokken m.b.t. de onderzochte gevallen, waaruit een genuanceerd antwoord op de initiële onderzoeksvragen zal geformuleerd worden.

1. Probleemstelling

Over het bestaan van de culturele verschillen zoals vermeld in de voorbije hoofdstukken, is men het in het algemeen redelijk eens. De invloed van deze verschillen op de omgang met elkaar en de gevolgen daarvan, zijn vanzelfsprekend. Het is echter interessant na te gaan of de geopperde verschillen tevens van toepassing zijn m.b.t. internationaal channel management. Dit is namelijk een heel andere context dan de toevallige ontmoeting tussen twee mensen van verschillende achtergronden. Hier worden er doelbewust verbanden aangegaan met oog op succesvolle zakelijke transacties. Daarnaast zijn internationale handelaars en channel managers veelal bedreven in het omgaan met mensen van allerlei culturen. Door ervaring voelen ze deze verschillen bewust of instinctief aan en handelen naargelang, doorgaans zonder ooit van een “culturele typologie” gehoord te hebben. Daarom is het ook interessant om te kijken hoe dit in het algemeen gemanaged wordt. Gebeurt het “rekening houden met” door één partij (meestal de verkopende...) of is er sprake van wederzijdse toenadering of zelfs van een convergentie van houdingen? Daartoe werd in het onderzoek gepoogd tot een genuanceerd antwoord te komen op drie kernvragen;

a) Heeft cultuur een invloed op channel management? M.a.w. merkt men überhaupt een verschil tussen zaken doen met mensen van verschillende culturen? Hoe belangrijk is deze invloed? Heeft dit effect op het management van die channels?

b) Komt de cultuurtypologie van het model van Matthyssens en Wursten overeen met de eigen ervaring? Komen de beschrijvingen en eigenschappen van de verschillende modellen overeen met de eigen ervaringen in de respectievelijke landen? Gaat men akkoord met de clustering en opdelingen?

c) Komen de implicaties voor channel management van Matthyssens en Wursten overeen met de eigen ervaring? Zijn deze implicaties herkenbaar en in welke mate? Is men ooit zelf succesvol geweest met het hanteren van een beschreven strategie in een bepaalde situatie? Is een hiervan afwijkende aanpak ooit slecht afgelopen?

2.Onderzoekopzet en Methodologie: Op zoek naar 'een' waarheid

Teneinde de lacune tussen theorie en werkelijkheid zo goed mogelijk te overbruggen, werd gekozen voor een kwalitatieve, interpretatieve studie (Matthyssens en Vandenbempt, 2003) d.m.v. open-ended diepte-interviews. Dit type interview waarbij men de respondent vrij laat spreken, leidt tot resultaten die niet beperkt zijn tot de vragenlijst van de interviewer, maar een rijkere en vollediger beschrijving toelaten. Er werd immers naar gestreefd objectieve interviews af te nemen en niet enkel op zoek te gaan naar een bevestiging van de eigen vooroordelen en geponeerde theorie. Deze vorm sluit trouwens perfect aan bij de complexe aard van het onderwerp. Culturele invloeden zullen immers zelden herkend worden als dusdanig, maar eerder via anekdotes en “critical incidents” aan het licht komen. De gewonnen informatie is wel contextspecifiek, hetgeen zowel haar sterkte (relevantie) als haar zwakte (beperkte toepasbaarheid) is. De bedoeling is het trachten te begrijpen van elke casus op zich teneinde de theorie te verruimen en haar interpretatie te relateren aan de specifieke situatie. Achteraf bleek dit een goede benadering te zijn daar de onderzochte case studies onderling verschillen en uitwezen dat elke situatie waarschijnlijk in feite uniek is en het opstellen van universeel geldige theorieën en conclusies daardoor onmogelijk is. Een contextafhankelijke interpretatie is dus nodig en laat toe een weinig zout toe te voegen waar nodig.

Om de objectiviteit te bewaren en de respondenten geen woorden in de mond te leggen, wordt hen in een eerste deel zo weinig mogelijk over het model verteld. De vragen blijven dan ook zeer open (“welke verschillen ziet u” i.p.v. “bemerkt u volgende verschillen”) en handelen over de structuur van het channel, eventuele verschillen per land, de ervaringen met andere “mentaliteiten”⁴⁴, de succesvolle en onsuccesvolle manieren waarop hiermee werd omgegaan, etc. Later wordt om praktische redenen het interview meer toegespitst op het model van Matthyssens en Wursten.

Er wordt vertrokken vanuit een open vragenlijst (zie bijlage) die tevens als ruwe structuur en checklist telt. Gedurende het gesprek wordt er verder ingegaan op de onduidelijke antwoorden en worden interessante pistes verder verkend. Alhoewel initieel werd geprobeerd de verschillen per land te bekijken, zorgde de sfeer van het open interview (waar men de geïnterviewde vrij laat spreken) er voor dat het gesprek onvermijdelijk uitwijdde naar anekdotes over andere landen uit de modellen. Deze waren vaak te interessant en waardevol om opzij te laten liggen. Zodoende werd de strategie reeds van bij het begin aangepast en spitst het onderzoek zich eerder toe op de modellen (landenclusters) dan op de individuele landen zelf.

Bronnen: Voor het beschrijven van de gevallen werd geput uit enkele diepte-interviews die elk 1-2 uur duurden en met een bandrecorder werden opgenomen. Daarnaast werd tijdens een Erasmusverblijf in Lissabon van de situatie gebruik gemaakt om enkele interviews te voeren. Aangezien het theoretische gedeelte van deze verhandeling destijds echter nog niet verwerkt was, worden deze laatste eerder beschouwd als aanvullend. De interviews behandelen internationaal channel management vanuit een Belgisch, een Belgisch-Nederlands, een Marokkaans-Belgisch⁴⁵ en aanvullend een Portugees perspectief.

⁴⁴ De term “mentaliteit” werd vooral gebruikt in de interviews omdat het voor de meeste respondenten een pragmatischer maar ook neutraler karakter had dan “iemand's culturele typologie”.

⁴⁵ In het tweede geval een naar België uitgeweken Nederlander, het derde een Belg met Marokkaanse roots.

Diepteinterviews

- Innotec AutoMotive Belgium
- Aritex Belgium
- Telindus Belgium
- Pauwels Transformers International

Aanvullende interviews

- A.E.G. Portugal
- Microsoft Portugal
- Export Vlaanderen Lissabon

3. Case Studies

3.1 PCS Innotec Belgium

Interview:

Dhr. J. Van Zeil, Managing Director (3-6-2004)

Dhr. M. De Laet, Verkoopdirecteur België (3-6-2004)

Aangehaalde landen:

U.K. (**contest**)

Portugal (**pyramid**)

Nederland, Denemarken, Noorwegen en Zweden (**network**)

België, Frankrijk, Spanje en Italië (**solar system**)

Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland (**machine**)

PCS Innotec werd opgericht in België in 1985 door de Nederlander Jos Van Zeil. Het hoofdkantoor evenals de meeste productiefaciliteiten bevinden zich in Dessel. Het bedrijf is gespecialiseerd in chemische oplossingen voor de autoconstructie en – reparatie zoals lijmkits, lakken, smeermiddelen, gereedschappen, ... en verdeelt haar producten via meer dan 450 gespecialiseerde, lokale vertegenwoordigers in 17 landen (voornamelijk in Europa, maar ook in Canada en Australië). Ze leveren vnl. aan autoconstructeurs, garages en carrosseriebedrijven en dit rechtstreeks vanuit de distributeurs (zonder groothandeltussenschakels) en hun belangrijkste buitenlandse markten zijn Nederland, Oostenrijk, Frankrijk, Duitsland en Scandinavië.

Het gesprek wordt gevoerd met de heer Jos Van Zeil, managing director en de heer Michel de Laet, verkoopsdirecteur voor België die elkaar aanvullen of meer gedetailleerd bijtreden.

Bedrijfscultuur

De heer Van Zeil stelt dat Innotec in feite een Nederlands bedrijf is. Hiermee bedoelt hij dat het bedrijf in België werd opgericht door Nederlanders, en dat die mentaliteit nog steeds merkbaar aanwezig is. Meer nog, ze is a.h.w. ingebakken in de bedrijfsstructuur en -filosofie. Dit zal haar implicaties hebben voor de manier waarop zaken gebeuren, zoals verder zal blijken.

Distributiesysteem

Innotec exporteert niet enkel haar goederen, maar vooral hun distributiesysteem dat de nadruk legt op directe distributie zowel aan de autoconstructeurs als aan de garagisten door een ploeg van grondig opgeleide vertegenwoordigers die zich uitsluitend met de Innoteclijn bezighouden. Bijkomend voordeel van het elimineren van tussenschakels is dat de Innotec-vertegenwoordigers een vinger

aan de pols van de markt kunnen houden, waardoor direct kan gereageerd worden op vragen, noden, op te lossen problemen, enz. Communicatie vanuit “the field” wordt als bijzonder belangrijk geacht. Vragen van vertegenwoordigers komen van overal ter wereld rechtstreeks bij het hoofdkantoor terecht, worden gescreend en doorgestuurd naar R&D. Die geven weer feedback aan de vertegenwoordiger en/of onderzoeken het probleem en zetten ev. nieuwe ontwikkelingen op touw.

Alle buitenlandse supervisors en vertegenwoordigers worden in België door Innotec zelf opgeleid. De Innotec-vertegenwoordigers van onafhankelijke bedrijven houden zich uitsluitend met hun productlijnen bezig. Dit verzekert een hoge graad van gespecialiseerde, technische productkennis, wat ook de klant ten voordele strekt.

De distributiestructuur is in nagenoeg alle landen voor 80-90% identiek aan die van het thuisbedrijf (“*omdat het werkt*”, aldus de general manager). De producten zelf komen allemaal uit België (zo’n 80 bestellingen per dag) en komen via één centraal distributiecentrum per land rechtstreeks bij de eindgebruiker terecht (cf. platte hiërarchie en intense communicatie).

De machtsverhoudingen worden in feite omgedraaid en eigenlijk wordt er zo veel mogelijk referent power “gebruikt”; het systeem moet zo goed zijn, dat de distributeurs het graag *willen* implementeren, aldus de heer Van Zeil. Innotec wil haar producten en systemen kunnen *verkopen* aan haar distributeurnetwerk. In steevast alle gevallen blijkt dit te lukken.

Buitenlandse distributie

De Franse distributeur, een Belg die aan de grens met Frankrijk woont, is destijds bij het moederbedrijf begonnen. Na een grondige omscholing door Innotec zelf bewerkt hij al jaren succesvol de Franse markt als eigenaar van Innotec Frankrijk. Ook de

Spaanse distributeur blijkt een geëmigreerde Nederlander te zijn. Innotec vertrouwde deze posities destijds het liefst toe aan mensen die het kende, en belangrijker nog, die het hele systeem van Innotec door en door kenden en diens filosofie deelden. Deze mensen vertrokken destijds met een uitgebreide kennis van de techniek en structuur van het bedrijf, maar zonder enige culturele voorbereiding. De Franse distributeur was bij aanvang zelfs de taal nog niet machtig! Innotec Belgium vertrouwde echter op haar “avonturiers”. Met de steun van het moederbedrijf hebben deze er zich dan ook doorgevochten en baten nu elk succesvol hun (“eigen”) dochterbedrijven uit.

Andere buitenlandse distributeurs werden zorgvuldig gezocht via informele kanalen (plaatselijke garagisten, constructeurs, ...). Dit biedt niet alleen garanties m.b.t. de degelijkheid van de distributeur, het zorgt er meteen voor dat de eindgebruikers deze distributeurs ook aanvaarden.

Techniek en verkoopsstructuur vormen de rode draad en worden in nagenoeg alle landen voor 80-90% onveranderd overgenomen. Via nationale verkoops-vergaderingen worden deze in goede banen geleid. Verkoopsvergaderingen worden telkens gehouden door de locale distributeur, die op zijn beurt door het moederbedrijf gebriefd wordt. De strategie, denkbeelden en mission statement worden steeds in fases overgebracht. Motivatie gebeurt overal met een “carrot-approach”, zelden met een stick. Persoonlijke begeleiding en motivatie is heel belangrijk. Het management, dat stuk voor stuk onderaan is begonnen, ziet dit als haar hoofdtaak. Kernpunt is niet het leveren van kritiek, maar het aanbieden van persoonlijk passende oplossingen.

Interpretatie

De reden waarom bovenstaande distributiestructuur zo in detail werd beschreven, is dat (1) beide heren beweren dat cultuur

“praktisch geen invloed heeft op hun marketing channels” (en bijhorend channel management), maar dat (2) wanneer men tussen de lijnen van bovenstaande tekst leest, men er de network-mentaliteit zo uithaalt. Er had a.h.w. bijna net zo goed “network model” boven kunnen staan. Herkenbaar zijn bijvoorbeeld de lage onzekerheidsvermijding (het onverwijld steunen van de “avonturiers”; ook individualisme), een kleine machtsafstand (nadruk op open communicatie tussen alle niveau’s, iedereen begint onderaan, veel communicatie met alle participanten (garagisten worden als netwerk voor nieuwe contacten gebruikt), communicatie van vertegenwoordigers-management-R&D, ...), de feminiene waarden (persoonlijke motivatie, carrot-approach, hulp i.p.v. kritiek, respect voor de andere, ...), etc.

Na grondig onderzoek van de opnames kwamen er doorheen het gesprek nog enkele andere interessante patronen bovendrijven. De heren Van Zeil en De Laet merkten “geen noemenswaardige cultuurverschillen” tussen de autochtone buitenlandse distributeurs op, i.e. geen verschillen die door hen als belangrijk of hinderlijk werden ervaren. Hier zijn enkele mogelijke verklaringen voor⁴⁶:

- In sommige zeer technische en specifieke niches zijn nationale cultuur-verschillen wellicht minder doorslaggevend. Volgens de heer Van Zeil is de mentaliteit van de mensen misschien wel anders, maar blijft de distributiestructuur hetzelfde: “Een auto is een auto; het zijn hele technische producten”. De sectorcultuur (min of meer een machinecultuur) lijkt hier te primeren op de nationale cultuur en diens verschillen af te vlakken.

- Gezien het feit dat Innotec eigenlijk haar volledige distributiesysteem exporteert, voert het ook een deel van de daaraan

⁴⁶ Deze verklaringen zijn, alhoewel allemaal gebaseerd op uitspraken en houdingen van de respondenten tijdens het interview, uiteraard gebaseerd op de eigen mening, intuïtie en interpretatie en zijn derhalve onderhevig aan de hiermee samenhangende zwaktes. Gelieve dan ook het zoutvat te hanteren.

verbonden waarden mee uit. Anders gesteld; het a priori overnemen van het distributiesysteem zorgt automatisch voor een verhoogde compatibiliteit en minder discussies. In feite is het een omgekeerde aanpak; de bedrijfscultuur wordt voor 80-90% succesvol overgebracht en geadopteerd i.p.v. een adaptatie van het moederbedrijf aan de buitenlandse partners.

- Innotec was van bij het begin reeds internationaal gericht (het begon al bij de oprichting tegelijkertijd de Nederlandse en Zwitserse markt te bewerken). Culturele tolerantie is bij de onderneming a.h.w. dan ook aangeboren. Cultuurverschillen worden door de heren De Laet en Van Zeil haast intuïtief begrepen en als “evident” gezien, niet als problemen (net zoals persoonlijkheidsverschillen). Er wordt dan ook rekening mee gehouden; “In Spanje werken ze anders, gaat het allemaal niet zo snel als in Duitsland. *Dat is logisch.*”. Het moederbedrijf past zich dus enigszins aan en rekent op de lokale distributeur om het systeem af te stellen op de lokale gebruiken en noden. Toch blijkt dat de technische systemen althans voor 90% worden overgenomen. Daarnaast verschuift deze houding de interface met de lokale culturen naar de distributeur zelf. Zo neemt de distributeur van Denemarken ook Noorwegen en Zweden voor zijn rekening. Eventuele verschillen tussen Noord- en Zuid-Italië of tussen Duitstalig en Franstalig Zwitserland worden dus niet ervaren aangezien het om dezelfde distributeur gaat. Het is de lokale distributeur die de verschillen voor zijn rekening neemt en zich behoudens kleine adaptaties schikt naar het (Nederlandse) Innotec-model en -filosofie.

- De persoonlijke banden tussen het management en de distributeurs en vertegenwoordigers (opleidingen in het moederbedrijf, platte hiërarchie, ...) zorgen voor een verstandhouding die de culturele verschillen tussen de partners grotendeels overstijgt. De heer de Laet kent zowat alle distributeurs en vertegenwoordigers bij voornaam. De open, communicatieve houding van het management en diens respectvolle benadering (hier werd echt op gehamerd) (platte hiërarchie), zorgt er voor dat eventuele problemen niet blijven gisten maar zo snel mogelijk opgelost worden.

Bespreking model Matthyssens en Wursten

Op het einde van het gesprek werd het model van Matthyssens en Wursten voorgelegd en commentaar gevraagd. Toen kwamen toch nog enkele voorzichtige opmerkingen naar boven m.b.t. “die overige 10-20%” cultuurverschillen.

Network model:

Het moederbedrijf wordt gezien als collega die helpt. De aanpak mag niet té flitsend zijn, zeker voor Nederland dat een serieuze aanpak op prijs stelt. In Scandinavië hoeft het allemaal niet te serieus. Open, constructieve communicatie is zeer belangrijk. Beslissingen worden samen in overleg genomen, maar de distributeur heeft steeds het laatste woord (“als die niet akkoord gaat, hebben wij het slecht verkocht”). Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid (“als wij niet genoeg producten ontwikkelen, gaat hun omzet stagneren”); een collegialiteit die het mogelijk maakt om samen joint innovation projects uit te voeren.

Men ondervindt een gemakkelijkere communicatie met Nederland en Scandinavië, wellicht daar deze landen aan dezelfde cultuurtypologie (als die van het bedrijf) beantwoorden.

Pyramid model:

Van de Portugese distributeur wordt doorgaans minder feedback gekregen. Deze blijkt niet zo happig op continue en langdurige onderhandelingen. Er is meer formele communicatie, meer top down en minder overleg. De productlijn wordt ook in fases overgebracht.

Solar System model:

Naar het network model is de communicatie tussen de landen onderling heel erg belangrijk en ook heel goed. Typische solar system problemen zoals kliekvorming worden tegengegaan door de platte hiërarchie en de nadruk op wederzijds respect. Freewheelen en opportunisme worden daardoor op alle niveau's sterk afgekeurd. Openheid en transparantie zijn van fundamenteel belang.

Machine model:

Duitsland en Zwitserland zijn natuurlijk veeleisend qua antwoorden en kwaliteit. Doorgaans zijn ze ook heel serieus. Er bevinden zich enkele belangrijke autoconstructeurs in de Duitse markt waardoor er veel technische vragen en voorstellen naar R&D toe worden gedaan. Het uitstralen van technische expertise is heel belangrijk en er wordt in kleinere, heel gespecialiseerde teams gewerkt die de rest van de distributie in deze landen kunnen bijstaan.

3.2 Aritex Belgium

Interview:
Dhr. A. Bourguignon, Gedelegeerd Bestuurder (3-6-2004)
<u>Aangehaalde landen:</u>
U.K. en U.S. (contest)
Saudi Arabië (pyramid)
Nederland (network)

België, Frankrijk en (Noord-)Italië (**solar system**)

Duitsland (**machine**)

Situering

Aritex werd in 1979 opgericht als groothandel van meubelstoffen en materialen voor stoffeerdere, kleine middelgrote zetelfabrikanten en toeleveranciers van de contractmarkt. De export begon bij de buurlanden in 1993 met de oprichting van een zusterbedrijf in Nederland en de overname van een Waalse collega en diens Franse distributienetwerk. Het bedrijf is exclusief distributeur voor de Benelux van enkele Engelse, Franse en Italiaanse merken. Daarnaast verdeelt het de eigen lijnen via een distributienetwerk doorheen heel Europa maar ook in Azië, Zuid-Afrika, het Midden Oosten, Australië en de Verenigde Staten.

Het interview werd gevoerd met de heer Ari Bourguignon, oprichter en gedelegeerd bestuurder van Aritex, die wegens het grote belang dat gehecht wordt aan de buitenlandse markten (de Belgische markt op zich is te klein om te kunnen overleven) persoonlijk instaat voor de buitenlandse distributie en export. De belangrijkste exportmarkten voor Aritex zijn Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Nederland, Frankrijk en Italië.

Doorheen het gesprek bleek dat er wel degelijk grote verschillen zijn tussen de verschillende distributeurs, maar dat de heer Bourguignon deze veel meer toeschreef aan verschillen in bedrijfscultuur dan aan nationale culturen. Hij schreef dit toe aan de grote variabiliteit van bedrijven in de sector, gaande van kleine familiebedrijven die langzaam de boeken willen sluiten over jonge, dynamische bedrijfjes tot grote consortia van binnenhuisdecoratie-bedrijven. Daartegenover staat het feit dat voor vele landen (zeker

voor België) de thuismarkt veel te klein is om te overleven. Export wordt daarom zo belangrijk dat het buitenland als een evidentie wordt gezien en de inspanningen tot adaptatie groot zijn. Bijna alle contacten in de branche zijn wegens het kleine aantal spelers, persoonlijke kennissen geworden, waardoor de persoonlijke verschillen primeren op de nationale. Nieuwe contacten met potentiële buitenlandse distributeurs worden steevast opgedaan op de grote stofferingsbeuzen zoals Heimtex in Duitsland, waar dus ook meteen face-to-face contact plaatsvindt. Persoonlijke relaties zijn zeer belangrijk en de meeste contacten verlopen informeel. Vaak bestaan zelfs geen (exclusiviteits)contracten in geschreven vorm⁴⁷! Ook via congressen van internationale distributeurs worden de contacten onderhouden.

De grootste verschillen tussen bedrijven in deze branche zijn dus niet afhankelijk van hun nationale cultuur maar vooral van hun doel, visie, organisatiestructuur, positionering, overlevingsmentaliteit of lange termijn strategie, etc. In tegenstelling tot de stoffen, kleuren en patronen is samenwerking volgens de heer Bourguignon niet echt cultuurgebonden.

Om aan te tonen dat bedrijfscultuur meer invloed heeft dan nationale cultuur, haalt hij enkele anekdotes aan. Zo moest men de manier van samenwerken en communicatie volledig aanpassen toen men in Italië van distributeur veranderde. In Frankrijk heeft Aritex acht verschillende distributeurs die alle acht elk een verschillende aanpak vragen, afhankelijk van het feit of deze wel of geen visie hadden, dynamisch of niet dynamisch waren, beschikten over budgettaire ademruimte of niet, reeds dicht bij hun pensioen waren (uitdoven), een open of gesloten mentaliteit hadden, zeer dicht in de lijn van Aritex lagen qua verkoopstijl, kwaliteit, ... Deze vertoonden allemaal fundamentele verschillen binnen Frankrijk.

⁴⁷ Al is exclusiviteit wel juridisch aantoonbaar op andere manieren (het voeren van het logo, ...).

Sterker nog is het verhaal van een Duitse distributeur in Wuppertal. De al wat oudere eigenaar bestuurdde het bedrijf als patriarch destijds op een zeer hiërarchische manier, overeenkomstig het family model met als doel zijn firma goed te verkopen. Een tragisch ongeluk zorgde ervoor dat het bedrijf in handen kwam van diens zoon, die het gebruikte om verliezen in andere bedrijven te dempen en die het geheel meer transformeerde in een solar system met allerlei informele groepen. Toen de zoon zich uiteindelijk genoodzaakt zag het bedrijf te verkopen aan een grote, Duitse binnenhuis-decoratiefirma, werd plotseling en resoluut de eigen, haast militaire stijl van leidinggeven en communicatie geïntroduceerd. Op een tijdspanne van enkele jaren had hetzelfde Duitse bedrijf aldus drie totaal verschillende culturen ondergaan, afhankelijk van de visie en gewoonten van de eigenaar.

Bespreking model Matthyssens en Wursten

Na bestudering van het model, beaamt de heer Bourguignon dat het de culturele verschillen treffend beschrijft, maar hij blijft er bij dat in zijn specifieke branche de belangrijkste verschillen terug te vinden zijn tussen de bedrijfsculturen en niet tussen nationale culturen. Toch kan hij verschillende elementen uit het model bevestigen.

Network model

In Nederland staat men inderdaad meer open voor joint innovation projects. Ook de platte hiërarchie en intensieve communicatie is heel herkenbaar voor de heer Bourguignon (vooral m.b.t. het eigen filiaal in Nederland). Hij merkt op dat dit echter niet zo ongelooflijk efficiënt is (t.o.v. het Belgische, meer hiërarchische solar system model) omdat het steeds maar weer overleggen in de zoektocht naar consensus alsook het feit dat beslissingen steeds open staan voor discussie, behoorlijke vertragingen oplevert. De

flexibele houding blijkt daarenboven ook te gelden voor de te behalen targets. Een pyramid of solar system model vindt hij gemakkelijker te managen. *“Hoe meer men naar het Noorden gaat, hoe trager een beslissing komt.”*, stelde hij. In het zuiden daarentegen worden beslissingen sneller (impulsiever) genomen.

Contest model

Ervaringen met partners uit het V.K. bevestigen de masculiene en zelfzekere houding. De heer Bourguignon had het over een afwezigheid van diplomatie; een *“onverbloemdheid”* die zich geen blad voor de mond laat nemen. Verder is een groot verschil met landen als Nederland dat de beste manier primeert op een consensus. De targets zijn dan ook *“non-negotiable”*.

Solar System model

De ervaringen met een Noord-Italiaanse firma bevestigen het feit dat hiërarchie er als heel belangrijk wordt beschouwd. Alle beslissingen moeten van de top komen. Ook de vorming van informele groepen binnen de organisatie is een duidelijk fenomeen. De antwoorden zijn immer diplomatisch. De heer Bourguignon interpreteerde de elipsen van het solar system model als een evenwicht van compromissen tussen allerlei subsystemen (subgroepen), en relateerde vooral dit aan landen als België en Frankrijk. Spanje vond hij qua mentaliteit eerder een vreemde eend in het lijstje, vooral daar deze mensen voor hem als een fier volk overkwamen, terwijl men zich in België en Frankrijk haast moet excuseren wanneer men uit de band springt (met een mooie wagen bijvoorbeeld).

Machine model

Het machine model werd (wellicht als meest herkenbare in de groep) algemeen bevestigd. Daarnaast ervoer de heer Bourguignon wel degelijk een verschil tussen het Franstalige en het Duitstalige deel van Zwitserland.

Pyramid model

In een land als Saudi Arabië bleek het hebben van goede (informele) relaties met de hoge regionen van de hiërarchie van kapitaal belang. Alles draaide om vertrouwen. Bij een Sjeik besliste één man steevast wie een contract kreeg. Soms werd bijvoorbeeld iemand benaderd met de bestelling voor een bepaalde stof. Deze had die bepaalde stof niet en moest die dus elders gaan zoeken waardoor zijn marge zou verdwijnen. “Geen probleem.”, kreeg hij als antwoord, “*Lever dit aan deze prijs; en het volgende contract is voor u en zal u goed opleveren...*” Zaken worden vooral informeel gedaan met mensen die men vertrouwt. Ook het grote probleem van corruptie (zn. “commissies, baksheesh, ...), onder meer bij grote aankopen voor de staat werd even aangehaald.

3.3 Telindus

Interview:
Dhr. M. Alloul, International Channel Manager (11-6-2004)
<u>Aangehaalde landen:</u>
U.S. en U.K. (contest)
Arabische Landen (Saudi Arabië Egypte, Verenigde Arabische Emiraten, Kuweit, Lybië,

Lybanon, Syrië, Katar, ...), Rusland, Turkije (**pyramid**)

Nederland (**network**)

België, Frankrijk en (Noord-)Italië (**solar system**)

Duitsland en Zwitserland (**machine**)

Situering

Telindus werd opgericht in 1969 in Heverlee en ontwikkelde de destijds nieuwe telecomtoepassingen als modems, routers, e.d. Intussen is het uitgegroeid tot een wereldspeler die complete ICT-oplossingen en -diensten (inclusief consultancy) aanbiedt. Het staat genoteerd op Euronext en heeft een wereldwijde expansie ondergaan met 55 filialen in 14 landen in Europa en Zuidoost Azië waar het in totaal bijna 2.200 mensen tewerkstelt. Daarnaast heeft het bedrijf nog distributeurs in meer dan 50 landen over de hele wereld. Haar klanten komen uit allerlei sectoren als industrie, finance, service providers, overheden, onderwijs, gezondheidszorg, transport en defensie. Interessant is dat het op haar website de culturele verscheidenheid van haar werknemers wereldwijd als sterk punt en zelfs als competitief argument aanhaalt. *“Telindus is a European company with strong and diversified cultural roots in many countries. Telindus’ cultural differences are in line with local customer specifications and customs. Working at Telindus always leave room for local particularities under the corporate umbrella.”⁴⁸*

Gesprekspartner voor Telindus is de heer Mohamed Alloul, International Channel Manager voor Afrika, Azië en het Midden Oosten met een rijk verleden in Internationaal Channel Management. Voorheen was de heer Alloul onder meer verantwoordelijk voor

⁴⁸ On-line beschikbaar op <http://www.telindus.com>.

het opzetten van distributienetwerken in Latijns-Amerika. Daarnaast is hij ook een tijdje distributeur geweest voor het Amerikaanse 3COM in o.a. Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waardoor hij ook de andere zijde van het marketingkanaal meegemaakt heeft (oude stropers zijn de beste boswachters...). Hij acht het succesvol kunnen omgaan met cultuurverschillen als een onmisbare kwaliteit voor een internationale channel manager en praat openhartig over zijn ervaringen.

Pyramid model

De heer Alloul is een Belgische moslim met Marokkaanse roots. Daarnaast is hij het Arabisch machtig als tweede taal. Dit geeft hem natuurlijk een groot voordeel m.b.t. het interageren met de Arabische wereld⁴⁹ (zowel functioneel als empathisch). Het is volgens hem trouwens in het algemeen uiterst belangrijk tenminste enkele zinnen te kunnen uiten in de taal van eender welke distributiepartner, al was het maar om het ijs te breken en respect te tonen, zo stelt hij. In de pyramid culturen van de Arabische landen is dit echter dubbel zo belangrijk als vertrouwensgenererende factor. Vertrouwen is uiterst belangrijk en wordt via informele kanalen bewerkstelligd. Zo is het opscheppen over het winnen van een prestigieus project voor de belangrijkste luchthaven van Israël doorgaans geen goed idee in landen als Saudi Arabië. Doch, mits een juiste aanpak langs informele kanalen kon de heer Alloul bij zijn Arabische partners zelfs hier een kwaliteitsreferentie van maken die daarenboven vertrouwen genereerde door openheid.

Het duurt lang voor er vertrouwen is tussen de partners en in de tussentijd is het lopen op eieren. Onvoorzichtigheid met het formuleren van twijfels heeft hem destijds zelfs een contract gekost met een partner uit Libië toen hij een contract, opgesteld door zijn

⁴⁹ De Arabische landen worden niet specifiek opgenoemd in de voorbeelden van het model van Matthyssens en Wursten, maar horen mede door hun relatief hoge PDI, laag individualisme en hoge UAI (zie Hofstede-tabellen hoofdstuk 1) duidelijk thuis in het pyramid model (vgl. Gesteland).

voorganger, wou hernegotiëren met de woorden *“ik voel me niet zo goed bij dit contract”*. Dit volstond om de Libische partner te laten denken dat hij een andere partner gevonden had, waardoor de achterdocht en angst het overnamen en alle activiteiten plotsklaps werden stopgezet. Hij had niet genoeg tijd geïnvesteerd in het genereren van vertrouwen. Deze paranoia staat in groot contrast met bijv. de nuchtere houding van de Nederlanders.

Een factor die samenhangt met vertrouwen is de eis van exclusiviteit. Wordt de distributie aan meer dan één partner toevertrouwd, dan mag men alle hoop op inspanningen vanwege deze partners verlaten (cf. *“Agent is expected to run like hell if the product is easily available”*). Daarenboven willen de meeste distributeurs hoogstens als agent optreden, i.e. met een minimum aan investering. De heer Alloul bemerkte een groot contrast met zijn eigen ervaring als distributeur voor een Amerikaans bedrijf dat heel gewoon een contract voor het V.K. aan hem alsook aan enkele andere kandidaten gaf, zelfs zonder deze tegen elkaar uit te spelen. In het opzicht van een contest cultuur zal de beste distributeur immers het meest verkopen en dus ook de grootste winst boeken (cf. prestatiegerichte verloning). In de Arabische Landen daarentegen, eisen distributeurs niet alleen exclusiviteit op, ze proberen dit ook nog eens voor een zo groot mogelijk afzettingsgebied te verkrijgen. Zo tekende een onervaren collega ooit een contract met een distributeur uit Jordanië voor het hele Midden Oosten. Deze distributeur kon deze markt echter nooit volledig bevoorraden.

Een ander probleem doet zich voor wanneer eindverbruikers de distributeur omzeilen en rechtstreeks met hem contact opnemen. Deze eindverbruikers vragen dan meestal de distributie voor hun project via een *“relatie”* of een *“kennis”* te doen; hetgeen in feite overeenkomt met een *“illegale commissie”* die verdacht naar baksheesh ruikt. Voorlopig legt hij deze omzeilingen steeds voor aan de bestaande distributeur, die op z'n minst dit gebaar kennelijk apprecieert. De heer Alloul geeft toe dat dit heel gevoelige zaken zijn, maar dat zijn firma op voorhand een transparante neen-politiek tegen corruptie en smeergeld hanteert. Deze openheid heeft hen een

goede reputatie opgeleverd. Daarenboven bemerkt men in verschillende landen en bedrijven die hun bezoedeld blazen willen opboenen (onder meer Egypte en Tunesië) een positieve evolutie m.b.t. het bestrijden van dergelijke praktijken.

De macht van goede relaties door het gestaag opbouwen van vertrouwen blijft in de Arabische landen toch afhankelijk van de economische situatie. In rijkere landen als Saudi Arabië en de kleine Oliestaten is geld soms niet belangrijk. Niet de prijs weegt het zwaarst door, maar de relatie. Armere landen zoals Jordanië, Libië en Syrië kunnen zich dit echter minder veroorloven.

In de pyramid-context van Arabische of Afrikaanse landen is het moeten hanteren van coercive power niet ongewoon. Toch hoeft dit geen hypotheek te plaatsen op het gegeneerde vertrouwen, zolang men maar op de juiste manier handelt. Zo moest de heer Alloul een waarschuwende mail sturen naar een afdelingshoofd in Turkije om deze op de noodzaak van bepaalde investeringen te wijzen. Door op voorhand een kopie naar zijn contacten (lager in de hiërarchie) te sturen, deze te telefoneren en vervolgens hen in cc te zetten bij het doorsturen naar het afdelingshoofd, bleef hun (uiterst belangrijke) persoonlijke relatie toch ongeschonden. In deze landen is het concept “face saving” van primordiaal belang. Wanneer men een klant opbelt na een uitblijvende betaling, krijgt men bijv. steevast het antwoord “We betalen zeker volgende week” of “Dat maken we deze week nog in orde”, hetgeen eigenlijk vertaald dient te worden als “we willen wel, maar kunnen momenteel niet betalen...”.

Network model

Ter illustratie van het verschil tussen network- en pyramid-culturen, deed de heer Alloul de volgende uitspraak: “In een pyramid-context is de baas de specialist; in een network-context is de individuele verkoper de specialist”. Hier moet hij dan ook

rekening mee houden. Zo moest hij in Nederland destijds de Sales-mensen overtuigen van zijn product, *niet* de general manager. Sterker nog; een top-down benadering, bleek zelfs ronduit averechts te werken omdat de sales-mensen (die zich de specialisten achten) zich omzeild voelden. Vervolgens speelde ook de consensus-drang hem parten. Een meningsverschil tussen de general manager, de product manager en de verkoopsploeg bleek aanleiding voor ellenlange discussies en vergaderingen. Dit zou in een pyramid-cultuur nooit gebeuren. Deze laatste structuur is volgens hem dan ook beduidend gemakkelijker om een product te slijten, daar men enkel de baas moet overtuigen. De general manager heeft altijd gelijk en vormt dan de drijvende kracht. Keerzijde van de medaille is natuurlijk wanneer het topmanagement *niet* meewil. Support van de verkoopsploegen biedt dan absoluut geen soelaas.

Solar System model

Ook het bestaan van kleinere subsystemen in solar system culturen als België, Frankrijk en (Noord-)Italië werd door de heer Alloul bevestigd. Hij onderstreepte dan ook het belang van networking (enigszins ongelukkig gekozen term) en politiek gedrag om ook deze subsystemen voor de kar gespannen te krijgen. Lukt dit niet, dan maakt dit het behalen van succes danig moeilijker, zo bleek.

Een onderscheid tussen solar system en pyramid cultuur ziet hij onder meer in wat een iemand een “goede baas” maakt. In een solar system context is dit iemand die efficiënte beslissingen neemt om problemen op te lossen. Dit blijkt helemaal geen vereiste in een pyramid context waar meer belang wordt gehecht aan de persoonlijke stijl van de baas en de (paternalistische) manier waarop die met zijn werknemers omspringt.

Machine model

De heer Alloul vertelde ook over zijn ervaringen met de onzekerheidsvermijdende machine-culturen. Tijdens vergaderingen in Duitsland en Zwitserland viel het hem op dat het onmogelijk bleek in het wilde weg te kunnen brainstormen, of dat dit op z'n minst grote wrevel bij de partners teweegbracht. De meeting behoorde te gaan over X, en er zou bijgevolg alleen over X gebabbeld worden. Daarenboven waren alle rollen a priori netjes omljnd en verdeeld. Elke denkbare taak bleek formeel toegeschreven aan een welbepaalde persoon.

Convergentie

Een andere interessante ontwikkeling die de heer Alloul zelf waarnam, is een langzame convergentie van de manier waarop men zakendoet binnen het kader van channel managers. Dit komt volgens hem niet alleen door een verhoogd contact met de buitenwereld, maar tevens omdat vele mensen uit o.a. Azië en het Midden Oosten tegenwoordig hun studies in het buitenland (vnl. de Westerse wereld) voltooien. Daardoor komen ze in contact met andere waarden en normen die onvermijdelijk hun eigen houdingen beïnvloeden of hen er tenminste gevoelig aan maakt.

Conclusie

Volgens de heer Alloul komt de voorgestelde theorie grosso modo goed overeen met de ervaring. Hij achtte het uiterst belangrijk dat een channel manager zich op voorhand enigszins een kader kan vormen van hoe hij of zij een bepaalde partner zal moeten aanpakken en vond dat dergelijke cultuurtypologieën, alhoewel niet zaligmakend, daar zeker toe bijdragen.

3.4 Pauwels Transformers International

Interview:

Dhr. J. Swinnen, Project Manager (4-6-2004)

Aangehaalde landen:

V.S., Canada (**contest**)

Saudi Arabië, Korea en Brazilië (**pyramid**)

India, Japan en Hong Kong (**family**)

Denemarken (**network**)

Duitsland (**machine**)

Situering

De Pauwels-groep is gebaseerd in Mechelen en is één van de belangrijkste producenten in de wereld van driefasige transformatoren. Haar bedrijven omvatten productiefaciliteiten en verkoopskantoren verspreid over drie continenten (vnl. Ierland, de V.S., Canada, Saudi Arabië en Indonesië) en leveren transformatoren, volledige turnkey projects en aanverwante diensten over de hele wereld via een netwerk van agenten in meer dan 120 landen. Omdat Pauwels transformers zich met de productie van grote transformatoren voor industrieel verbruik vooral in de contractmarkt situeert, is de Project Manager in feite vaak het einde van het verkoopskanaal. Hij of zij stelt de offertes op en vormt in teamverband de interface met de klant. De heer Swinnen werkt al meer dan 40 jaar bij het bedrijf en heeft een groot deel van de internationalisering actief meegemaakt.

Wanneer ergens een groot project bekend wordt gemaakt, kan hiervoor het lastenboeken worden aangevraagd (soms dient het zelfs gekocht te worden), waarna men offertes kan indienen. De succesratio van Pauwels Transformers m.b.t. het verkrijgen van een opdracht is ongeveer 1/10.

Pyramid model

Steevast het belangrijkste criterium in de branche vandaag, is nog altijd de prijs, toegevoegde waarde en kwaliteit. Dit wil niet zeggen dat een persoonlijke relatie in Zuid-Amerikaanse of Arabische landen geen invloed heeft. In dergelijke landen moet trouwens veelal een indrukwekkende referentielijst aan het lastenboek worden toegevoegd en moeten er grote namen vallen, wil men nog maar kans maken op een bod. In de Zuid-Amerikaanse markt helpen goede relaties dan weer tot het houden van vaste klanten.

De heer Swinnen bevestigt het grote belang dat aan hiërarchie gehecht wordt in deze landen. Zo slaagde hij er ooit in een hele kamer van zijn argumenten te overtuigen (d.m.v. ingenieurslogica), behalve één persoon. Helaas bleek dit de grote baas te zijn en het project ging dus niet door.

Een voorbeeld van hiërarchie en reglementering herinnerde hij zich nog van een project met de Koreaanse gigant Hyundai. Vooraleer hij een project aan de grote baas mocht uitleggen, diende hij telkens het volledige verhaal te doen aan een ondergeschikte, die hem achteraf telkens slechts één niveau hoger sturen kon. Gewoon rechstreeks met zijn project naar de top gaan, bleek uitgesloten; alle stappen moesten volledig doorlopen worden.

De wereldwijde achteruitgang van face-to-face communicatie door de inburgering van technologieën als email, telefoon en fax

ervaart de heer Swinnen vooral als een nadeel in Zuid-Amerikaanse landen, waar het belangrijk is de partners redelijk goed te leren kennen.

Family model

In vele Aziatische landen is face saving dan weer ongelooflijk belangrijk. Of zoals de heer Swinnen het formuleert: “*daar kan men geen fouten toegeven*”. Vaak wordt de schuld zelfs doorgegeven om zelf geen gezichtsverlies te lijden, bijv. wanneer verkeerde specificaties werden doorgegeven. Meestal worden de kosten dan betaald door het thuisbedrijf dat kost wat kost de order wil houden. Ook het collectivisme en de masculiniteit van Japan heeft de heer Swinnen aan den lijve ondervonden.

Een illustratie van de grote hiërarchie en patriarchale houding in het family model, ondervond hij in India. Een slecht presterende werknemer onderaan de hiërarchie kreeg daar letterlijk een oorveeg en een uitbrander van de grote baas, met de waarschuwing het volgende keer beter te doen. Maar vervolgens gaf die baas hem een vaderlijke schouderklop en wat extra geld voor zijn gezin.

Machine model

Een Duitse ingenieur die geen haar wijkt in een discussie met zijn superieur, kwam de heer Swinnen dan weer regelmatig tegen in dit land waar technische expertise autoriteit creëert en de hiërarchie niet zo belangrijk is. Wel belangrijk is op tijd arriveren. Na een drie uur durende autorit naar het hoofdkantoor van BASF arriveerde hij ooit eens een 5-tal minuten *zu spät*, waardoor de stemming gedurende de hele vergadering in zijn nadeel bepaald bleek.

4.Aanvullende Interviews

De volgende interviews bieden niet voldoende relevantie m.b.t. channel management, maar worden terloops vermeld door hun relevantie m.b.t. cultuur. Ze werden uitgevoerd tijdens een Erasmusprogramma in Lissabon met twee Portugese werknemers van een buitenlandse firma. Daarnaast was er ook een onderhoud met de vertegenwoordigster van Export Vlaanderen op de Belgische ambassade te Lissabon. Het gaat hier zodoende over een Portugese visie m.b.t. een Duits en een Amerikaans bedrijf, en een Belgische visie op Portugese distributeurs in het algemeen.

4.1 A.E.G. Portugal

Interview:

Dhr. Rui Villela, General Manager, (9/12/2003)

Dhr. Nuno Mantua, Verkoopdirecteur, (9/12/2003)

Het interview met de heren Villela en Mantua had plaats in het Portugees, hetgeen de communicatieve bewegingsvrijheid enigszins beperkte. Toch volstond het om enkele basisindrukken over te brengen.

Dit filiaal van het Duitse elektrobedrijf A.E.G. is reeds 90 jaar actief in Portugal en kan terugblikken op een rijke ervaring en vruchtbare geschiedenis. De afdeling is volledig Portugees (zowel qua werknemers als qua bedrijfscultuur) en het management is redelijk onafhankelijk van het moederbedrijf. Het fungeert voornamelijk als plaatselijke verkoopsafdeling en is onder meer actief als agent van het Telecombedrijf TMN (een belangrijke GSM-operator in het Iberische schiereiland).

Er wordt een groot belang gehecht aan het onderhouden van goede persoonlijke relaties met de klanten. De verkoopopleiding is dan ook grotendeels hierop gericht en staat enigszins in contrast met die van het Duitse moederbedrijf waar doorgaans het accent wordt gelegd op een grondige technische kennis. Het Portugese management wordt echter (terecht) voldoende vrijheid gegeven om de strategie en opleiding aan de lokale noden aan te passen. Het rapporteert dan ook bijna uitsluitend in financiële termen aan het moederbedrijf, wat samenhangt met de interne structuur die vooral rond het verkopen draait. Er wordt verder niet aan vage concepten als coaching, teambuilding of interculturele training gedaan.

A.E.G. is een klassiek Portugees bedrijf met eerder conservatieve waarden en doorgroeimogelijkheden. De hiërarchische ladder dient volledig en volgens een vast schema doorlopen te worden (met min of meer vastliggende promoties). Enkel mits de juiste diploma's (en connecties) kan men eventueel hoger beginnen. De heer Villela beschrijft zelf de structuur als "een losse hiërarchie maar geen democratie". Hiermee verwijst hij naar de (naar Portugese normen) informele omgang van management en vertegenwoordigers. Het verschil met de verkoopsdirecteur (die niet naast hem aan het hoofd van de tafel, maar wat verder plaatsneemt) is echter voelbaar.

4.2 Microsoft Portugal

Interview:

Mevr. P. Carneiro, HR Officer (3/12/2003)

In de kantoren van Microsoft Portugal heerst er duidelijk een andere sfeer. Microsoft Portugal houdt zich voornamelijk bezig met de distributie van de Microsoft producten en met het implementeren en afstellen van de marketingactiviteiten. De organisatie is er duidelijk beïnvloedt door het Amerikaanse moederbedrijf.

De HR Officer, mevrouw Paula Carneiro, studeerde psychologie i.p.v. bedrijfsbeheer en houdt zich bezig met marketing en administratie. Ze spreekt vloeiend Engels (een vereiste om hier te mogen werken) en beschouwt haar functie als “*understanding and managing instead of manipulating*”. De HR strategie wordt opgelegd door Microsoft U.S.A., maar is voor discussie vatbaar. Vooreerst dienen alle nieuwe werknemers een technische training te ondergaan die identiek is voor alle Microsoftfilialen wereldwijd, en waarvan een deel in de V.S. wordt volbracht. De coaching en teambuilding wordt ook opgelegd vanuit het hoofdkantoor, maar de inhoud ervan wordt op maat gemaakt van Microsoft Portugal. Zodoende wordt er actief rekening gehouden met de culturele verschillen, andere soorten incentives, etc.

Niet alleen de expatriates maar het gehele management-team krijgt daarenboven nog eens een cross-cultural training aangeboden. Er wordt immers gepoogd regelmatige uitwisselingen tussen de nationale filialen te promoten. Culturele diversiteit en cultural “awareness” worden aanzien als een *value* van Microsoft.

Zelf net terug van een maandenlange opdracht in het V.K. gaf mevrouw Carneiro echter toe dat deze uitwisselingen niet altijd even gemakkelijk en vanzelfsprekend zijn. Zoals ze het zelf samenvatte: “*Sometimes it’s difficult to be a foreigner*”.

4.3 Export Vlaanderen Lissabon

Interview:

Mevr. A. Van Meeuwen (23/1/2004)

Mevrouw Van Meeuwen woont reeds tientallen jaren in Portugal en verzorgt er de relaties met de Vlaamse bedrijven. Portugal

heeft een relatief kleine bevolking van 10 miljoen inwoners en een relatief kleine koopkracht⁵⁰. De export van Vlaamse bedrijven naar Portugal hangt dan meestal ook samen met die naar heel Iberië. Vaak wordt dan de fout gemaakt Spanje en Portugal over dezelfde marketingkam te scheren, met alle gevolgen vandien. Export Vlaanderen tracht dit te voorkomen door hiervoor te waarschuwen en de eerste contacten van bedrijven met Portugese distributeurs enigszins te begeleiden. Vaak lijkt de beginfase in de ogen van Belgische ondernemers goed te gaan, en komen sluimerende addertjes pas later tevoorschijn. Meestal gaat het hier om misverstanden of misinterpretaties vanwege de Belgische zakenlui maar soms ook om malafide praktijken. Bij de standaardbehandeling hoort sinds enkele jaren op initiatief van mevrouw Van Meeuwen ook een vier uur durende culturele voorlichting over de verschillen tussen de Belgische en Portugese mentaliteit, gewoonten en manier van zakendoen (deze presentatie wordt ironisch genoeg gegeven door een *Nederlandse* dame van Cicero Consulting).

Mevrouw Van Meeuwen geeft haar visie op enkele van de vragen uit het Hofstede onderzoek en beschrijft zodoende een hoge onzekerheidsvermijding (werknemers worden verteld wanneer ze hun taak goed verricht hebben, er wordt niet gepionierd (“de tijd van de ontdekkingsreizen is voorbij”), procedures zijn belangrijker dan resultaten, goed gedefinieerd werkomschrijving is belangrijk, ...) en een grote machtsafstand (autocratische managers, zeer formele omgang met elkaar afhankelijk van niveau). Haar beschrijvingen kwamen redelijk goed overeen met de eigen opgedane ervaringen en passen in het plaatje van het pyramid model.

⁵⁰ De Portugese samenleving bestaat vnl. uit een omvangrijke lagere klasse en een kleine elite. Daartussen gaapt een hiaat; een echte middenklasse is er niet.

5. Cross-Case analysis

Wanneer we de vier cases naast elkaar leggen, valt onmiddellijk op hoe gevarieerd en genuanceerd de antwoorden zijn. Elk geval blijkt op één of andere manier uniek.

In het geval van Aritex is de bedrijfscultuur van doorslaggevend belang en gaat men zelfs zo ver te stellen dat nationale culturen hoegenaamd geen invloed op het channel management uitoefenen. Bij Innotec gebeurt net het omgekeerde; daar wordt de eigen bedrijfscultuur a.h.w. geëxporteerd en door de distributeurs grotendeels geadopteerd, al wordt wel ruimte gelaten voor specifieke aanpassingen aan de eigen cultuur. Het verhaal van Telindus tenslotte illustreert de grote impact die nationale cultuur op internationaal channel management kan hebben en het belang dit in goede banen te leiden. De case van Pauwels behandelt vooral enkele occasionele cultuurverschillen tijdens het onderhandelingsproces, maar onderscheidt niet veel structurele verschillen.

Keren we terug naar de drie onderzoeksvragen zoals ze initieel gesteld werden, dan komen we tot volgend vergelijkend beeld, voorgesteld in Figuur 27.

Figuur 27 : Cross-Case Analysis

<u>Vraag</u>	<u>Innotec</u>	<u>Aritex</u>	<u>Telindus</u>	<u>Pauwels</u>
a) Heeft cultuur <i>een</i> invloed op channel management?	Weinig. Maar altijd een beetje, dit is vanzelfsprekend.	Neen. Bedrijfscultuur overheerst.	Ja. De invloed is significant en duidelijk	Soms. Doorgaans niet door de hoge technische inhoud.

			merkbaar.	
b) Komt de cultuurtypologie van het model van M&W overeen met de eigen ervaring?	Grotendeels. Toch zijn de onderlinge verschillen niet groot.	Ja. De grote lijnen zijn overeenkomstig de persoonlijke ervaringen	Ja. De subtiele verschillen zijn soms duidelijk merkbaar.	Grotendeels. Al overheerst in het algemeen de sectorcultuur (ingenieurs).
c) Komen de implicaties voor channel management van M&W overeen met de eigen ervaring?	Een klein deel. Het grootste gedeelte blijft conform de eigen bedrijfscultuur.	Neen. Verschillen in bedrijfscultuur zijn doorslaggevend.	Ja. Verschillende culturen vereisen een verschillend management.	Niet zozeer. Er wordt in elk geval geen moeite gedaan deze te managen.

Bron: Eigen verwerking op basis van de interviews (Antwoorden enkel van toepassing m.b.t. de aangehaalde landen).

Op basis van het interpretatief onderzoek kunnen we nu enkele genuanceerde antwoorden formuleren m.b.t. de onderzochte cases. Zoals eerder al vermeld, blijft de interpretatie contextspecifiek.

a) Heeft (nationale) cultuur een invloed op channel management?

Soms zijn de structuur en het management van een channel duidelijk gekleurd overeenkomstig de nationale achtergrond. Dit is echter niet noodzakelijk altijd zo. Soms overheersen andere invloeden zoals de bedrijfs- of de sectorcultuur, slaagt een bedrijf erin haar

eigen normen en waarden succesvol aan de andere intermediairen op te leggen of is er simpelweg sprake van een professionele convergentie binnen een branche, waardoor culturele verschillen nauwelijks nog opgemerkt worden.

b) Komt de cultuurtypologie van het model van Matthyssens en Wursten overeen met de ervaring?

Doorgaans wel. Dit antwoord blijkt meestal gebaseerd op eerder persoonlijke ervaringen en ondervindingen uit het dagelijkse leven, internationale ontmoetingen, ... Hier lijkt het model een grote universele validiteit te hebben.

c) Komen de implicaties voor channel management van Matthyssens en Wursten overeen met de eigen ervaring?

In de specifieke context van channel management is dit niet altijd zeker. Dit is afhankelijk van welk elementen de grootste invloed heeft op het channel management. Soms is dit de bedrijfs- of sectorcultuur. In andere gevallen is er een duidelijke invloed van de nationale cultuur en kan men het channel optimaal aanpakken d.m.v. een aangepast cross-cultureel channel management.

De antwoorden op bovenstaande vragen lopen dus sterk uiteen en suggereren de noodzaak van een ad hoc benadering. Alhoewel er bewijzen zijn voor de gegrondheid van de stellingen, oppert bovenstaand onderzoek dat ze niet zomaar blindelings en universeel toepasbaar zijn. Elk geval zal apart en in de eigen context bestudeerd moeten worden.

Bekijken we de relatie tussen de bedrijven onderling m.b.t. ervaringen met de beschreven modellen, dan komen we tot volgend beeld, voorgesteld in Figuur 28.

Figuur 28 : Cross-Case Analysis van de Cultuurtypologie

<u>Model</u>	<u>Innotec</u>	<u>Aritex</u>	<u>Telindus</u>	<u>Pauwels</u>
Contest	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> • Masculiene en zelfzekere houding • Weinig diplomatie; onverholen uiten van eigen mening • "One best way" primeert op consensus • Vaste targets 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectieve en eerlijke communicatie • competitie wordt gestimuleerd; enkel de beste wint • prestatiegerichte verloning 	<ul style="list-style-type: none"> • Open communicatie • 'eerlijke' houding; geen politieke spelletjes • Grote projecten mogelijk • Nadruk op 'winners' en marktleiderschap
Network	<ul style="list-style-type: none"> • Open, constructieve communicatie • Moederbedrijf als helpende collega • Joint innovation projects mogelijk • Ernstige aanpak voor NL, minder ernstig voor Scandinavië 	<ul style="list-style-type: none"> • Open en veelvuldige communicatie en overleg (op het inefficiënte af). • Vlakke hiërarchie • Joint innovation projects mogelijk • Lang beslissingsproces en hernegotiëren • Flexibele houding, ook t.o.v. targets 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationele ploeg als specialisten aanzien • Bottom-up benadering • Nood aan consensus tussen alle partijen (op alle niveau's) • Lang beslissingsproces 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlakke hiërarchie • Constructief, gezamenlijk en collegiaal overleg • Joint innovation projects mogelijk

<u>Model</u>	<u>Innotec</u>	<u>Aritex</u>	<u>Telindus</u>	<u>Pauwels</u>
Family	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivisme • Belang 'face saving' • Belang goede relaties • Soms afschuiven van eigen schuld naar (buitenlandse) partners • Masculiniteit in Japan • Patriarchale houding van baas t.o.v. werknemers
Pyramid	<ul style="list-style-type: none"> • Formele communicatie • Top-down • Minder overleg • Implementatie in fases 	<ul style="list-style-type: none"> • Sneller beslissingsproces in vgl. met network-cultuur • Belang vertrouwen en goede relaties • Informele afspraken (soms "onder tafel") 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen van kapitaal belang • Opbouwen van vertrouwen is langzaam proces • Weinig reciproque bereidheid tot investeringen, ... • Gebruik van informele kanalen • Belang van goede 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiërarchie belangrijk op alle niveau's • Sterk gecentraliseerde beslissingsmacht • Tijdrovende bureaucratische procedures • Belang persoonlijke relaties

<u>Model</u>	<u>Innotec</u>	<u>Aritex</u>	<u>Telindus</u>	<u>Pauwels</u>
			<p>persoonlijke relaties en referenties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goede baas straalt status uit • Coercive power • Belang face-saving • 'Baas is specialist'; heeft altijd gelijk • Top-down aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • Face-to-face communicatie • Belang persoonlijke en industriële referenties
Solar System	<ul style="list-style-type: none"> • Kliëk Vorming (wordt succesvol tegengegaan d.m.v. vlakke hiërarchie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie belangrijk • Informele groepen en communicatiekanalen • Diplomatie en politiek (evenwicht tussen subgroepen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informele, in de praktijk autocratische subgroepen • Goede baas is efficiënte technocraat 	n.v.t.
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Direct of snel exact antwoord wordt verwacht. • Uitstralen van technische expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge graad van kwaliteit en afwerking op vlak van product en service is absolute vereiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationele ploeg zijn 'specialisten' • Onderwerpen en job descriptions minutieus omschreven 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine machtsafstand • Autoriteit door technische expertise ('technicus heeft

<u>Model</u>	<u>Innotec</u>	<u>Aritex</u>	<u>Telindus</u>	<u>Pauwels</u>
	belangrijk <ul style="list-style-type: none"> • Bottom-up stroom van vragen, ideeën en voorstellen • Ondersteuning door kleine teams van specialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Precieze, factuele aanpak • Welomlijnd kader; geen improvisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig of geen ruimte voor brainstorming en improvisatie; voorkeur voor klare deductie 	gelijk')

Bron: Eigen verwerking op basis van de interviews.

Hier is er duidelijk meer eensgezindheid m.b.t. de toekenning van algemene eigenschappen aan de verschillende cultuurmodellen.

We kunnen hieruit concluderen dat de algemene typologie van het model van Matthyssens en Wursten alsook de implicaties op managementvlak volgens de onderzochte bedrijven goed overeenstemt met de ervaring. Minder eensgezindheid was er m.b.t. hoe determinerend deze invloeden zijn op het vlak van channel management. Voor bedrijven als Telindus is behoorlijk intercultureel management van kapitaal belang. Voor bedrijven als Aritex (die in een “kleinere wereld” van distributeurs opereren), lijkt het haast irrelevant en blijken de individuele bedrijfs-culturen van de respectievelijke partners een grotere invloed uit te oefenen op (het beheer van) de channel relations.

BESLUIT

Het is een Westers paradigma dat management volgens de universele wetten van de fysica geregeerd wordt. Vele wetenschappers blijven zoeken naar de steen der wijzen in de vorm van een “one best way to do things”. Deze benadering is te eenzijdig. Management gaat over mensen, en is dus per definitie een *humane* wetenschap. Dit impliceert dat wetmatigheden die ergens afgeleid worden, *niet* universeel toepasbaar zijn. Humane wetenschappen pleiten eerder voor een situationele en open ad hoc benadering van een onderwerp. Dit houdt onder meer in dat de vele succesformules uit de (voornamelijk Angelsaksische) literatuur niet overal hetzelfde resultaat zullen opleveren. Andere “soorten” mensen zullen verschillend op een aanpak reageren; andere culturen dienen anders benaderd te worden.

Men moet trouwens niet ver gaan om behoorlijke cultuurverschillen te merken. Zowel uit de theorie als uit het onderzoek blijkt wat voor een lappendeken Europa is. Zelfs onze Noorderburen blijken ondanks de vele banden en overeenkomsten fundamenteel verschillende waarden te koesteren. Opdat deze verschillen niet zouden uitmonden in destructieve misverstanden, dienen ze degelijk beheerd te worden. Een situationele en holistische benadering impliceert dat (internationaal channel) management wordt verruimd met een culturele dimensie.

Daartoe werd een cultuurtypologie van Matthyssens en Wurstens voorgesteld, gebaseerd op sociologisch onderzoek, die goed aan de realiteit lijkt te beantwoorden. Het model is ook consistent; zo blijkt uit een vergelijking met een model van Gesteland dat, vertrekkende van andere variabelen, toch tot dezelfde landenclustering komt. Dit model werd toegepast op de context van channel management en de extrapolaties (onder meer m.b.t. relationship management) werden vergeleken met de resultaten van een empirisch onderzoek.

Uit de case studies blijkt dat de invloed van cultuur op management

behoorlijk overeenstemt met de ervaringen van de onderzochte bedrijven, maar dat de mate waarin deze invloed in de context van channel management tot uiting komt, sterk kan variëren. In bepaalde bedrijven was het kunnen omgaan met deze verschillen van cruciaal belang, in andere werden deze uitgevlakt door persoonlijke contacten of door het eenvoudigweg incorporeren van een “gemeenschappelijke” cultuur in de structuren en systemen van het kanaal.

Het onderzoek en de daaruit getrokken conclusies zijn weliswaar onderhevig aan enkele beperkingen. Zo was de literatuur omtrent channel management hoofdzakelijk afkomstig uit de Angelsaksische wereld. De bronnen aangaande de invloed van cultuur op organisaties, marketing, ... hadden gelukkig niet te lijden onder een eenzijdig paradigma. Integendeel zelfs, de meest gerenommeerde standaardwerken in dit gebied zijn o.a. van auteurs afkomstig uit Nederland, Frankrijk, Denemarken, Japan, het V.K., de V.S., Italië en België. Ook het onderzoek vertoont enkele evidente beperkingen. Ten eerste was de keuze van de bedrijven beperkt in hoeveelheid en sectoren (high-tech IT, industriële transformatoren, binnenhuisdecoratie en auto-motive). Ook de family-culturen die in de literatuur zo vaak beschreven staan door de cultuurverschillen tussen Amerikaanse en Japanse bedrijven, bleken ondervertegenwoordigd in de relaties; slechts één van de onderzochte bedrijven beschikte over significante ervaring met dit model. Daarnaast verliepen de interviews met mensen uit verschillende functies (general manager (2), verkoopsdirecteur, international channel manager, project manager), afhankelijk van hoe het channel management in die bedrijven werd aangepakt. Bedrijfsleiders hebben echter vaak grotere kopzorgen die zij belangrijker achten dan de cultuurverschillen tussen de intermediairen. Ze hebben een globaler overzicht, maar hebben tegelijk minder oog voor de subtiele, culturele varianties in de channels. Een channel manager daarentegen dient zich enkel op zijn kanaal te concentreren, hetgeen een grondiger en meer gedetailleerde analyse en aanpak toestaat. Daarenboven lag het altijd gevoelig om andere intermediairen van het zelfde kanaal (de “tegenpartij”) te contacteren voor een nuancering of second opinion. Bijgevolg bleef het onderzoek begrensd tot een beperkt aantal

visies per bedrijf. Tenslotte werd de waarheid onvermijdelijk bekeken vanuit het eigen paradigma en dat van de respondent, waardoor een zekere culturele bevooroordeeling per definitie al ingebakken is. De bewuste pogingen dit zo veel mogelijk te doorbreken, waren dan ook gelimiteerd tot de eigen, beperkte interviewervaring.

In het kader van bijkomend onderzoek blijven er bijgevolg nog een boel interessante pistes over:

1. Een uitbreiding van de steekproef naar meer bedrijven uit meer sectoren/bedrijfsculturen. Is er een verklaring voor de mate waarin cultuur een invloed heeft op channel management?
2. Het interviewen van meerdere intermediairen uit verschillende landen binnen eenzelfde kanaal. Men moet dan wel de vrijheid krijgen dit onderzoek te voeren, daar het voor velen om gevoelig onderwerp gaat.
3. Is er sprake van culturele convergentie binnen de context van channel management? Is het steeds de verkoper die zich moet aanpassen, of is er sprake van wederzijdse toenadering? Kunnen interculturele competenties een concurrentieel voordeel vormen?

Ondanks de afwezigheid van een mooi afgelijnde theorie, kunnen toch enkele aanbevelingen geformuleerd worden. Allereerst doet het belang van de invloed van cultuur op bepaalde marketing channels besluiten dat managers best op voorhand moeten nagaan hoe een internationale partner (waarschijnlijk) verschilt t.o.v. de eigen omgeving. Het aangehaalde model kan hierbij een hulpmiddel zijn. Een imitatie van de cultuur van de partner is geenszins de bedoeling. Het begrijpen van diens denkwijze staat echter toe over deze verschillen te communiceren, of de eigen denkbeelden op een constructieve manier over te brengen.

Het belang van de culturele dimensie wordt door steeds meer auteurs erkend en ook vanuit de praktijk bleek het onschatbare belang van interpersoonlijke empathische kwaliteiten; het enigszins afstand kunnen doen van het eigen ethnocentrisch paradigma teneinde zich te kunnen inleven in iemand anders' redenering en denkwijze. De academische overheid van de U.A. lijkt het hier in elk geval mee eens te zijn; sinds 2002 werd het vak "Interculturele Communicatie in Ondernemingen" aan het curriculum van de UA studenten HIR/TEW toegevoegd.

Zodoende eindigt deze verhandeling op dezelfde wijze als waarop ze begonnen is; met een waarschuwing voor veralgemenisering. Elke mens is uniek. Elk geval is dat ook. De geponeerde (achterliggende) modellen bieden een referentiekader en geven ons een kompas mee; een stap in de goede richting. De exacte route zal echter per geval uitgestippeld moeten worden, beroep doende op de interpersoonlijke kwaliteiten van de manager en in de wetenschap dat er niet zoiets bestaat als een "one best solution". Gelukkig leiden er echt meerdere wegen naar Rome. Daarom eindigt ook deze verhandeling met de eeuwige, gevleugelde uitspraak "verder onderzoek is nodig". Niet alleen nodig, maar ook nuttig. En uitermate interessant...

BIBLIOGRAFIE

ADLER, N., (1992), *"International Dimensions of Organisational Behaviour"*, Wadsworth, Belmont.

ANDERSON, J.C. en NARUS, J.A., (1999), *"Business Market Management; Understanding, Creating and Delivering Value"*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

COLLINS, M.J., (2002), *"The American Idea"*, Lecture for the UFSIA-GTU Exchange Program, Georgetown.

CZINKOTA, M.R. en RONKAINEN, I.A., (1993), *"International Marketing"*, The Dryden Press, Orlando, Florida.

DAVIDSON, W.R., SWEENEY, D.J. en STAMPFL, R.W., (1984), *"Retailing Management"*, John Wiley & Sons, New York.

EMBRECHTS, R., (2004), *"Exportmanagement"*, Universitas, Antwerpen.

FRANKE, R.H., HOFSTEDE, G. en BOND, M.H., (2002), *"National Culture and Economic Growth"*, in GANNON, M.J. (Ed.) en NEWMAN, K.L. (Ed.), *"The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management"*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, blz. 5-15.

GESTELAND, R.R., (2000), *"Cross-Cultural Business Behavior"*, Handelshøjskolens Forlag (Copenhagen Business School Press), København.

HALL, E.T. en REED HALL, M, (1990), *"Understanding Cultural Differences"*, Intercultural Press Inc., Yarmouth.

HICKSON, D.J. en PUGH, D.S., (1995), *“Management Worldwide; The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe”*, Penguin Books, London.

HOFSTEDE, G., (1980), *“Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values”*, Sage Publications, Beverly Hills.

HOFSTEDE, G., (1991), *“Cultures and Organisations; Software of the Mind”*, McGraw-Hill Book Company, Berkshire.

HOFSTEDE, G. (Ed.) en KASSEM, M.S. (Ed.), (1976), *“European Contributions to Organizational Theory”*, Van Gorcum, Amsterdam.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D., SANDERS, G., (1990) *“Measuring Organisational Cultures, a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”*, *Administrative Science Quarterly*, nr. 35, blz. 286-316.

HUTT, M.D. en SPEH, T.W., (1992), *“Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organisational Markets”*, Dryden Press, Chicago.

KARUNARATNA, A.R. en JOHNSON, L.W., (1997), *“Initiating and Maintaining Export Channel Intermediary Relationships”*, *Journal of International Marketing*, Vol. 5, nr. 2, blz. 11-32.

KEEGAN, W.J. en SCHLEGELMILCH, B.B., (1999), *“Global Marketing Management: A European Perspective”*, Pearson Education Ltd, Harlow.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. en WONG, V., (1996), *“Principes van Marketing; de Europese Editie”*, Academic Service, Schoonhoven.

LIBERT, M., 13 maart 2004, *“Het Eiland zoals het is”*, *De Morgen*.

LOPES, H., (2003), ., “*Gestão Internacional; Caderno de Apoio*”, Centro de Publicações do UCP, Lisboa.

MARTENS, R. en VANDENBEMPT, K., (2000), “*Algemeen Management*”, Acco, Leuven.

MATTHYSSENS, P., (2003), “*Managing Channel Relations in China: An Exploratory Study*”, paper.

MATTHYSSENS, P. en VAN DEN BULTE, C., (1994), “*Getting closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain*”, *Long Range Planning*, Vol. 27, nr. 1, blz. 72-83.

MATTHYSSENS, P. en VANDENBEMPT, K., (2003), “*Cognition-in-Context: Reorienting Research in Business Market Strategy*”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, nr. 6/7, blz. 594-606.

MATTHYSSENS, P. en WURSTEN, H., (2002), “*Internal Marketing*”, in RUGIMBANA, R. (Ed.) en NKWANKWO, S. (Ed.), “*Cross-Cultural Marketing*”, Thomson Learning, London, blz. 243-256.

MICHMAN, R.D. en STANLEY, D.S., (1980), “*Marketing Channels and Strategies*”, Grid Publishing Inc., Columbus.

MOROSINI, P., (1998), “*Managing Cultural Differences; Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances*”, Elsevier Science, Pergamon, Oxford.

NYSTROM, P.H., ed., (1958), “*Marketing Handbook*”, Ronald Press & Co, New York.

PAHUD DE MORTAGNE, C. en VOSSEN, J., (1999), "Mechanisms to Control the Marketing Activities of Foreign Distributors", *International Business Review*, Vol. 8, nr. 1, blz. 75-98.

PENG, M.W., (2002), "Cultures, Institutions and Strategic Choices: Towards an Institutional Perspective on Business Strategy", in GANNON, M.J. (Ed.) en NEWMAN, K.L. (Ed.), "The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management", Blackwell Publishers Ltd, Oxford, blz. 52-66.

REVZAN, D.A., (1961), "Marketing Organization Through The Channel; Wholesaling in Marketing Organization", John Wiley & Sons, New York.

ROOT, F.R., (1994), "Entry Strategies for International Markets", Josey-Bass, San Fransisco.

ROSENBLOOM, B., (1983), "Marketing Channels; A Management View", The Dryden Press, New York.

SCHNEIDER, S.C. en BARSOUX, J.-L., (2003), "Intercultureel Management", Pearson Education Benelux, Bagas & partners, Nijmegen.

STEFFEK, J., (2001), "Free trade as a moral choice", Robert Schumann Centre for Advanced Studies, European University, Firenze.

STERN, L.W. en EL-ANSARY, A.I., (1988), "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

STERN, L.W., EL-ANSARY en A.I., BROWN, J.R., (1989), "Management in Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

STERN, L.W., EL-ANSARY, A.I. en COUGHLAN, A.T., (1996), *"Marketing Channels"*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

STERN, L.W. en STURDIVANT, F.D., (1987), "Getting Things Done; Customer Driven Distribution Systems", *Harvard Business Review*, July-August 1987, blz. 34-41.

TROMPENAARS, F. en HAMPDEN-TURNER, C., (1997), *"Riding The Waves Of Culture; Understanding Cultural Diversity In Business"*, Nicholas Brealy Publishing, London.

USUNIER, J.-C., (2000), *"Marketing Across Cultures"*, Pearson Education Ltd., Harrow.

Universiteit Tilburg, 19 april 2001, *"Verschillen tussen culturen op de wereld de laatste dertig jaar onveranderd; Sociale wetenschapper Geert Hofstede in debat op congres over cultuurvergelijking"* (persbericht). On-line beschikbaar op <http://www.uvt.nl>.

VERLUYTEN, S.P., (2000), *"Intercultural Communication in Business and Organisations"*, Acco, Leuven.

WALTERS, C.G. en BLAISE, J.B., (1982), *"Marketing Channels"*, Scott, Foresman & Co, Glenview, Illinois.

Bijlage 1: Classificatie van Groothandelaars

1. Merchant Wholesalers

Merchant wholesalers leunen het dichtst aan bij het klassieke beeld van de groothandel. Ze zijn zelf eigenaar van de goederen die ze verkopen en halen hun inkomsten aldus uit hun verkoopsmarge. Stern et al. (1989, blz. 99-103) onderscheiden twee klassen naargelang het aandeel van de marketingfuncties die ze bedrijven; *Full-Function of Service Wholesalers* en *Limited-Function Wholesalers*.

Full-Function of Service Wholesalers

Deze vervullen alle klassieke groothandelsfuncties en kunnen een zeer breed assortiment voeren (bijv. voedingswaren, non-food, toiletartikelen, ...) of zich net specialiseren op een kleine productlijn (bijv. bio-producten). Door de eigendom over te nemen van de goederen die ze verkopen, dragen deze groothandelaars het risico deze met winst te kunnen verkopen en voeren zij een stock van hun productlijn waaruit klanten hun bestellingen kunnen doen. Door verkoops promoties, reclame, etc. nemen zij een deel van de promotiefunctie voor hun rekening. Ze onderhandelen met klanten en producenten over prijzen, hoeveelheden en voorwaarden, verlenen krediet (financiering) aan afnemers, sluisen markt informatie door naar de producenten, ... Kortom, ze participeren in het overgrote deel van de marketing channel functies en stromen.

Limited-Function Wholesalers

Deze vervullen slechts enkele van de typische groothandel-functies. Een kort overzicht van de meest voorkomende limited-function wholesalers omvat onder meer:

- *Cash-and-carry wholesaler* zoals Makro biedt haar klanten (vnl. kleine handelszaken) doorgaans geen kredietfaciliteiten, noch

leveringsdiensten.

- *Drop shipper* neemt geen fysiek bezit (wel eigendom) van de goederen die hij behandelt. Daardoor voert hij ook geen stock en biedt hij ook geen leveringsdienst aan. Door de eigendom te dragen (meestal van natuurlijke grondstoffen en zgn. *commodities*, absorbeert hij echter wel een deel van het risico voor klanten en leveranciers.
- *Truck wholesaler of Wagon jobber* voert zijn “voorraad” mee in zijn vrachtwagen en biedt zijn klanten zo een niet-plaatsgebonden flexibiliteit.
- *Mail-order wholesaler* functioneert als een kleinhandel-postorderbedrijf met dien verschille dat zij de industrie, overheid, ... als klant heeft.
- *Cooperatives* vindt men vooral terug in de landbouwsector. Het gaat hier om verschillende onafhankelijke agrariërs die hun krachten bundelen om aan betere voorwaarden te kunnen kopen, verkopen, reclame maken, ...
- *Rack Jobbers* houden zich bezig met de typische kleine non-food prullen in kruidenierszaken als speelgoedjes, spelletjes, etc.

2. Agent Wholesalers

Agent wholesalers of agenten zijn geen eigenaar van de door hen verhandelde producten en nemen zelden fysiek bezit ervan. Zij houden zich voornamelijk bezig met het kopen en verkopen van goederen en diensten en ontfermen zich dus over marketingfuncties als onderhandelen, het doorspelen van marktinformatie, promotie en bestellingen. In ruil hiervoor ontvangen zij commissies. Omwille van het feit dat onafhankelijke agenten dicht bij de markt staan en enkel op commissie werken (hetgeen slechts een kleine investering en dito risico bij lage volumes inhoudt), zijn het voor vele bedrijven de ideale tussenpersonen bij de eerste stapjes op de exportmarkt.

We onderscheiden:

- *Manufacturers' agents* zijn onafhankelijke bedrijven die niet-concurrerende lijnen van verschillende fabrikanten aanbieden en typisch de rol van de eigen verkoopploeg op zich nemen bijv. wanneer (jonge) bedrijven daar niet de middelen of expertise voor bezitten of nieuwe markten aanboren.
- *Brokers* of makelaars verenigen kopers en verkopers (bijv. in vastgoed), negotiëren en handelen dus voornamelijk in informatie omtrent prijzen, markttrends, productlijnen, alternatieven, etc.
- *Commission merchants* of factoren krijgen de producten in consignatie (bezit zonder eigendom) en verkopen deze tevens aan een commissie. Op het eigendomsaspect na, lijken deze sterk op full-service wholesalers daar ze zich ook engageren in promotie, risico, bezit, financiering, betaling, marktinformatiestroom, ...
- *Selling agents* voeren normalerwijze een volledige productlijn van een fabrikant. Zij bepalen zelf prijzen, verkoopsvoorwaarden en promoties (maar dragen eigendom noch bezit) en fungeren zodoende als een verkoopploeg voor de producent.
- *Auction companies* brengen kopers en verkopers tezamen, promoten de te "veilen" goederen en nemen actief deel in het onderhandelingsproces en in mindere mate in de andere marketingstromen.

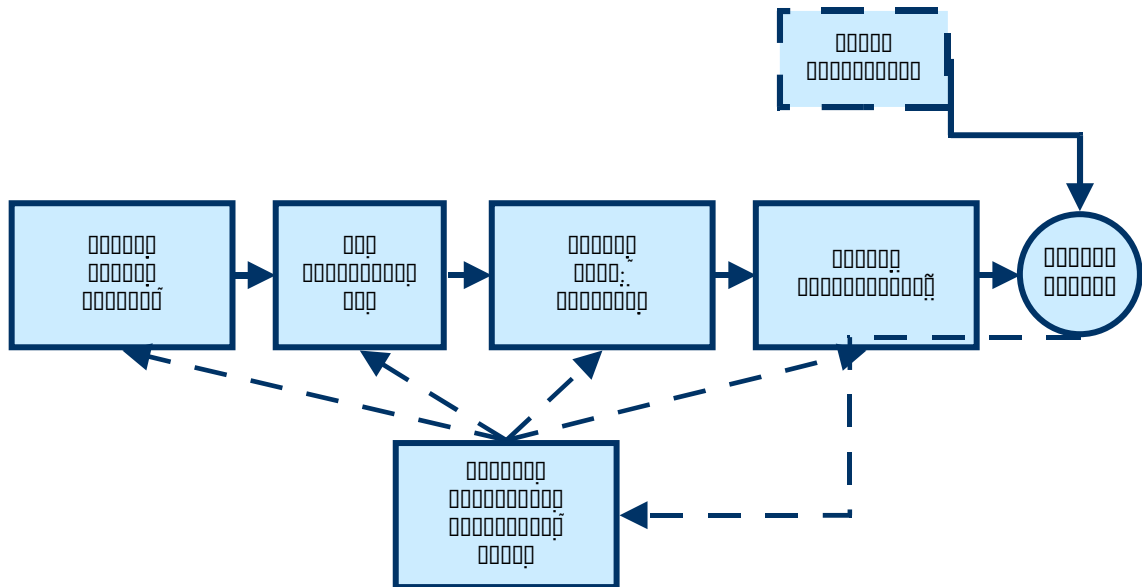
3. Manufacturer's Sales Branches en Sales Offices

Manufacturer's sales branches (met voorraden) en sales offices (zonder voorraden) zijn eigendom van de fabrikant zelf en worden hierdoor bestuurd. Dit biedt de fabrikant meer controle over de marketing en kwaliteit van zijn product (incl. de dienst na verkoop) en geeft hem tevens de extra verkoopsmarge van de tussenpersoon. Vaak verkopen deze filialen en kantoren aan andere groothandelaars.

Bijlage 2: International Market Entry Modes

Beslissingen omtrent het toetreden tot buitenlandse markten, zijn steeds van strategische aard. Onderstaande figuur geeft schematisch weer hoe men tot een degelijke internationale entry strategy komt.

Elementen van een Internationale Market Entry Strategie



Bron: Root, F.R., "Entry Strategies for International Markets", Josey-Bass, San Fransisco, 1994, blz. 4.

Tegenhanger van de "entry strategy"-aanpak is een "sales"-benadering. Deze wordt gekenmerkt door een afwezigheid van strategisch denken op lange termijn. Het is louter een verkoopshouding en men past hooguit enkele verkoopstactieken toe.

Sales houding vs. Entry Strategy aanpak

	<i>"Sales" Approach</i>	<i>Entry Strategy Approach</i>
Time horizons	Short-run	Long-run (3-5 years)
Target markets	No systematic selection	Selection based on analysis of market/sales potential
Dominant objective	Immediate sales	Build permanent market position
Resource commitment	Only enough to get immediate sales	What is necessary to gain permanent market position
Entry Mode	No systematic choice	Systematic choice of most appropriate model
New-product development	Exclusively for home market	For both home and foreign markets
Channel control	No effort to control channels	Effort to control channels in support of market objectives/goals
Price	Determined by domestic full cost with	Determined by demand, competition,

Promotion	some ad hoc adjustments to specific sales situations Mainly confined to personal selling or left to middlemen	objectives and other marketing policies as well as cost Advertising, sales, promotion and personal selling mix to achieve market objectives/goals
-----------	--	--

Bron: Root, F.R., "Entry Strategies for International Markets", Josey-Bass, San Fransisco, 1994, blz. 5.

Bijlage 3: Vragenlijst Interviews

“De Invloed van cultuur op Internationale Distributiekanaalen”

Re: “De verschillende aanpak van de partners afhankelijk van hun culturele/nationale achtergrond. Hoe gaat men in de distributiecontext om met Italianen, Nederlanders, Duitsers, ... ? Wat zijn de persoonlijke ervaringen? Op welke manier worden strategische samenwerkingen aangegaan? Vertrekt men ineens van een totaalplan of wordt dit beetje bij beetje opgebouwd? Hoe verlopen de onderhandelingen? etc.

Structuur distributienetwerk

- ✓ Wat zijn de belangrijkste buitenlandse markten en handelspartners?(Over welke landen gaat het interview vnl.)
- ✓ Hoe is het (internationaal) distributienetwerk georganiseerd/gestructureerd? Is deze structuur identiek voor alle landen/regio's?
- ✓ Over wat soort tussenpersonen gaat het? (agenten, groothandel, filialen, ...)
- ✓ Worden er strategische samenwerkingsakkoorden aangegaan?
- ✓ Welke tussenpersoon heeft het meeste invloed op het distributiekanaal. Waarom?
- ✓ Wie geeft de strategie aan? Welke is deze strategie?
- ✓ Hoe belangrijk is het distributienetwerk als concurrentieel voordeel (t.o.v. andere factoren als prijzen, ...)? Is er een sterke concurrentie op dit vlak?

Invloed van cultuur op het distributiekanaal

- ✓ Vallen u op het eerste zicht speciale karakteristieken aan de verschillende buitenlandse markten op?
- ✓ Zijn er culturele verschillen, voorkeuren of gewoontes tussen distributiekanaalen? Andere eisen? Andere accenten?

- ✓ Is er dan een verschil in structuur van verschillende internationale distributiekanaalen? Wordt deze gevolgd of probeert men ze aan te passen?
- ✓ Bemerkt u nog andere culturele invloeden op het distributiekanaal? (Bijv. manier van zakendoen, tijdsbesef, onzekerheidsvermijding, power distance, ?
- ✓ Herinnert u zich bepaalde anekdotes, critical incidents, ev. conflicten? Hoe zijn deze opgelost?
- ✓ Zijn er wel eens samenwerkingsverbanden misgelopen? Wat was hiervan de oorzaak?
- ✓ Treden er soms communicatieproblemen op? Hoe wordt dit gemanaged?
- ✓ Is er een verschil qua land in (+voorbeelden)
 - aanpak? In management?
 - overbrengen van de strategie? (alles ineens of stapsgewijs?)
 - manieren van motiveren? Gebruikt u meer een stick of een carrot aanpak?
 - de wijze waarop performance gemeten wordt? (formeel, informeel)?
- ✓ Hoe belangrijk is de aanpassing aan de afnemer (taal, gewoontes, ...)?
- ✓ Wordt veel moeite gestoken in het vinden van de juiste distributeurs? Hoe gaat men tewerk? Hoe verlopen de onderhandelingen?

Beknopt overlopen model Wursten & Matthyssens

- ✓ Akkoord/niet akkoord, bemerkingen, ...

Tot slot

- ✓ Wat zijn de vooruitzichten m.b.t. distributiekanaalen, competitiviteit hiervan? Belang cultuurinvloeden? (globaliserende veralgemening of “think global, act local”?)
- ✓ Zijn er buitenlandse dealers met wie contact mag opgenomen worden?

- ✓ Welke personen zijn mogelijk nog te bevragen?
- ✓ Wenst u anonimiteit?