

faculteit economie en bedrijfswetenschappen Campus Brussel



Intern aangestuurde masterproef

Zakendoen met Zuid-Korea

Onderzoek naar interculturele werkervaringen van Vlaamse ondernemers in Zuid-Korea

**Oona VAN BELLE**

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van   
*Master Handelsingenieur*

Promotor: Chris VERSCHOOTEN

Academiejaar: 2014 – 2015

Verdedigd: juni 2015

**Faculteit Economie en bedrijfswetenschappen campus brussel  
warmoesberg 26 1000 brussel België**

**Woord vooraf**

Het realiseren van deze masterproef was niet mogelijk zonder de steun, de medewerking en het geduld van een aantal personen. Het is dan ook gepast om mijn dankbaarheid hier tot uiting te brengen.

In de eerste plaats wens ik professor Chris Verschooten te bedanken om me te begeleiden bij het voorbereiden, het uitvoeren en het neerschrijven van deze masterproef. Initieel was zakendoen met Zuid-Korea onbekend terrein voor ons beiden, maar stap voor stap ontdekten we de Zuid-Koreaanse cultuur en de implicaties die deze heeft op de manier van zakendoen. Zonder haar steun, geduld en de wijze raad `schrijven is schrappen` zou deze masterproef niet zijn wat het uiteindelijk is geworden.

Mevr. Bulthez, M. Candries, Mevr. Declerck, M. Declerck, M. Derriks, M. Deruytter, M. Dutilleux, M. Frielink, M. Geeraert, Mevr. Hagen, M. Krefting, M. Melis, M. Messiaen, M. Michiels, M. Slabbinck, M. Taelman, M. Van Damme, M. Van Osta, M. Verkinderen, M. Versavel en M. Werck dank ik voor het delen van hun ervaringen en inzichten omtrent het zakendoen met Zuid-Koreanen. Ieder gesprek heb ik positief ervaren en bracht me telkens een stap dichter bij het ontrafelen van de culturele verschillen waarmee Vlaamse ondernemers en managers te maken krijgen tijdens het zakendoen met Zuid-Korea. Tegenstrijdige ervaringen en opvattingen van respondenten maakten het onderzoek extra interessant, omdat nagegaan werd hoe deze verschillen verklaard konden worden. Mede dankzij de medewerking van voorvermelde respondenten werd het resultaat van deze masterproef gevormd.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken. Steeds hebben ze in me geloofd en me de mogelijkheid gegeven om mijn dromen achterna te gaan. Ze gaven me de kans een semester in Seoul te studeren en de Zuid-Koreaanse cultuur met eigen ogen gewaar te worden. Een memorabele ervaring waarvoor ik hen enorm dankbaar ben.

Ik wens u, als lezer van deze masterproef, veel plezier bij het lezen ervan en ik hoop uw kennis betreffende het zakendoen met Zuid-Korea te kunnen verruimen.

**Inhoudsopgave**

[1. Inleiding 19](#_Toc418601199)

[2. Literatuuroverzicht 21](#_Toc418601200)

[2.1 Interculturele communicatie 21](#_Toc418601201)

[2.1.1 Cultuur 21](#_Toc418601202)

[2.1.1.1 Definitie van cultuur 21](#_Toc418601203)

[2.1.1.2 Lagen van een cultuur 22](#_Toc418601204)

[2.1.1.3 Niveaus van cultuur 22](#_Toc418601205)

[2.1.1.4 Ontmoetingen tussen culturen 23](#_Toc418601206)

[2.1.2 Communicatie 23](#_Toc418601207)

[2.2 Cultuurmodellen 24](#_Toc418601208)

[2.2.1 Hofstede 24](#_Toc418601209)

[2.2.1.1 Culturele dimensies van het cultuurmodel van Hofstede 25](#_Toc418601210)

[2.2.1.2 Kritieken op het cultuurmodel van Hofstede 25](#_Toc418601211)

[2.2.1.3 Repliek op de kritieken op het cultuurmodel van Hofstede 26](#_Toc418601212)

[2.2.2 Trompenaars 27](#_Toc418601213)

[2.2.2.1 Culturele dimensies van het cultuurmodel van Trompenaars 27](#_Toc418601214)

[2.2.3 Project GLOBE 29](#_Toc418601215)

[2.2.3.1 Culturele dimensies van het cultuurmodel van project GLOBE 30](#_Toc418601216)

[2.2.3.2 Culturele clusters van het cultuurmodel van project GLOBE 30](#_Toc418601217)

[2.2.4 Verbanden tussen de drie cultuurmodellen 30](#_Toc418601218)

[2.3 Zuid-Korea 31](#_Toc418601219)

[2.3.1 Algemene gegevens 31](#_Toc418601220)

[2.3.2 Geschiedenis 32](#_Toc418601221)

[2.3.2.1 Koninkrijken en dynastieën 32](#_Toc418601222)

[2.3.2.2 Japanse bezetting 33](#_Toc418601223)

[2.3.2.3 Koreaanse Oorlog 34](#_Toc418601224)

[2.3.3 Politieke situatie 34](#_Toc418601225)

[2.3.4 Economische situatie 34](#_Toc418601226)

[2.3.4.1 Economisch mirakel 35](#_Toc418601227)

[2.3.4.2 Economische structuur 35](#_Toc418601228)

[2.3.4.3 Economische groei 36](#_Toc418601229)

[2.3.4.4 Vrijhandelsakkoord tussen de Europese Unie en Zuid-Korea 36](#_Toc418601230)

[2.3.4.5 Bilaterale handel tussen Zuid-Korea en Vlaanderen 37](#_Toc418601231)

[2.4 Zuid-Koreaanse cultuur 38](#_Toc418601232)

[2.4.1 Oorsprong van de Zuid-Koreaanse cultuur 38](#_Toc418601233)

[2.4.1.1 Historische invloed 38](#_Toc418601234)

[2.4.1.1.1 Religie 38](#_Toc418601235)

[2.4.1.1.2 Confucianisme 38](#_Toc418601236)

[2.4.1.2 Buitenlandse invloed 39](#_Toc418601237)

[2.4.1.3 Aziatische en Zuid-Koreaanse waarden 39](#_Toc418601238)

[2.4.2 Toepassing van de cultuurmodellen 40](#_Toc418601239)

[2.4.2.1 Toepassing van het cultuurmodel van Hofstede op Vlaanderen en Zuid-Korea 40](#_Toc418601240)

[2.4.2.2 Toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars op België en Zuid-Korea 41](#_Toc418601241)

[2.4.2.3 Toepassing van het cultuurmodel van Project GLOBE op Zuid-Korea 43](#_Toc418601242)

[2.5 Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur 44](#_Toc418601243)

[2.5.1 Een voorbeeld van de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur 44](#_Toc418601244)

[2.5.2 Hiërarchie 45](#_Toc418601245)

[2.5.3 Status 45](#_Toc418601246)

[2.5.4 Leiderschap 46](#_Toc418601247)

[2.5.5 Duurzaam ondernemen 47](#_Toc418601248)

[2.5.6 Tijdsbeleving 47](#_Toc418601249)

[2.5.7 Toegang tot de Zuid-Koreaanse markt 47](#_Toc418601250)

[2.5.8 Zakelijke relatie 47](#_Toc418601251)

[2.5.9 Communicatie 48](#_Toc418601252)

[2.5.10 Onderhandelingen 49](#_Toc418601253)

[3. Methodologie 51](#_Toc418601254)

[3.1 Onderzoeksfilosofie, –benadering en –ethiek 51](#_Toc418601255)

[3.1.1 Onderzoeksfilosofie 51](#_Toc418601256)

[3.1.2 Onderzoeksbenadering 51](#_Toc418601257)

[3.1.3 Onderzoeksethiek 52](#_Toc418601258)

[3.2 Centrale onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstellingen 52](#_Toc418601259)

[3.2.1 Centrale onderzoeksvraag 52](#_Toc418601260)

[3.2.2 Onderzoeksdoelstellingen 52](#_Toc418601261)

[3.3 Onderzoeksmethode voor het verzamelen van secundaire gegevens 52](#_Toc418601262)

[3.4 Onderzoeksmethode voor het verzamelen van primaire gegevens 53](#_Toc418601263)

[3.4.1 Respondenten 53](#_Toc418601264)

[3.4.1.1 Niet-stochastische steekproefmethode 53](#_Toc418601265)

[3.4.1.2 Respondenten selecteren 54](#_Toc418601266)

[3.4.2 Interviews 55](#_Toc418601267)

[3.4.2.1 Inleidende vragenlijst 55](#_Toc418601268)

[3.4.2.2 Interviewleidraad 55](#_Toc418601269)

[3.4.2.3 Semigestructureerde diepte-interviews 56](#_Toc418601270)

[3.4.3 Kwaliteit van de verzamelde gegevens 57](#_Toc418601271)

[3.4.3.1 Betrouwbaarheid 57](#_Toc418601272)

[3.4.3.2 Vertekening 57](#_Toc418601273)

[3.4.3.3 Validiteit 58](#_Toc418601274)

[3.5 Dataverwerking 58](#_Toc418601275)

[3.5.1 Voorbereiden van de verzamelde gegevens 58](#_Toc418601276)

[3.5.2 Analyseren van de verzamelde gegevens: Grounded Theory 58](#_Toc418601277)

[3.5.2.1 Open codering 59](#_Toc418601278)

[3.5.2.2 Axiale codering 59](#_Toc418601279)

[3.5.2.3 Selectieve codering 60](#_Toc418601280)

[3.5.3 Kwaliteit van de dataverwerking 60](#_Toc418601281)

[4. Onderzoeksresultaten 61](#_Toc418601282)

[4.1 Voorstelling van de respondenten 61](#_Toc418601283)

[4.2 Resultaten 63](#_Toc418601284)

[4.2.1 Zuid-Koreaanse cultuur 63](#_Toc418601285)

[4.2.1.1 Zichtbaar deel 63](#_Toc418601286)

[4.2.1.1.1 Transformatie van de Zuid-Koreaanse maatschappij 64](#_Toc418601287)

[4.2.1.1.2 Zuid-Koreaanse voorkeuren 65](#_Toc418601288)

[4.2.1.1.3 Gevoel van vrijheid en veiligheid 66](#_Toc418601289)

[4.2.1.2 Niet zichtbaar deel 66](#_Toc418601290)

[4.2.1.2.1 Confuciaanse waarden 66](#_Toc418601291)

[4.2.1.2.2 Zuid-Koreaanse waarden 69](#_Toc418601292)

[4.2.1.2.3 Houding ten opzichte van buitenlanders 70](#_Toc418601293)

[4.2.1.3 Dualiteit van de Zuid-Koreaanse cultuur 71](#_Toc418601294)

[4.2.2 Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur 71](#_Toc418601295)

[4.2.2.1 Hiërarchie 71](#_Toc418601296)

[4.2.2.1.1. Toeschrijving 72](#_Toc418601297)

[4.2.2.1.2. Centralisatie van de macht 72](#_Toc418601298)

[4.2.2.1.3. Belemmeringen 73](#_Toc418601299)

[4.2.2.2 Zuid-Koreaans leiderschap 73](#_Toc418601300)

[4.2.2.2.1 Karakteristieken van Zuid-Koreaanse leiders 73](#_Toc418601301)

[4.2.2.2.2 Favoritisme en nepotisme 74](#_Toc418601302)

[4.2.2.2.3 Relatie werkgever en werknemer 75](#_Toc418601303)

[4.2.2.2.4 Risico’s nemen 75](#_Toc418601304)

[4.2.2.3 Zuid-Koreaanse werknemer 76](#_Toc418601305)

[4.2.2.3.1. Karakteristieken van Zuid-Koreaanse werknemers 76](#_Toc418601306)

[4.2.2.3.2. Loyaliteit aan het Zuid-Koreaanse bedrijf 77](#_Toc418601307)

[4.2.2.3.3. Relatie tussen Zuid-Koreaanse werknemers 78](#_Toc418601308)

[4.2.2.4 Zuid-Koreaanse vrouwen in het bedrijfsleven 78](#_Toc418601309)

[4.2.2.5 Evenwicht tussen werk- en privéleven 79](#_Toc418601310)

[4.2.2.6 Zuid-Koreaanse bedrijven in het buitenland 79](#_Toc418601311)

[4.2.2.6.1. Buitenlandse vestiging 79](#_Toc418601312)

[4.2.2.6.2. Intensieve samenwerking 80](#_Toc418601313)

[4.2.2.7 Expats en buitenlandse bedrijven in Zuid-Korea 80](#_Toc418601314)

[4.2.2.7.1. Vlamingen in Zuid-Koreaanse bedrijven 80](#_Toc418601315)

[4.2.2.7.2. Buitenlandse bedrijven in Zuid-Korea 80](#_Toc418601316)

[4.2.2.8 Corruptie 81](#_Toc418601317)

[4.2.2.8.1 Vlaamse en Zuid-Koreaanse bedrijven 81](#_Toc418601318)

[4.2.2.8.2 Zuid-Koreaanse bedrijven en de overheid 81](#_Toc418601319)

[4.2.2.9 Creëren versus kopiëren 81](#_Toc418601320)

[4.2.3 Communicatie 82](#_Toc418601321)

[4.2.3.1 Begroetingen 82](#_Toc418601322)

[4.2.3.2 Verbale communicatie 82](#_Toc418601323)

[4.2.3.2.1. Taal 83](#_Toc418601324)

[4.2.3.2.2. Tolk 83](#_Toc418601325)

[4.2.3.2.3. Betrouwbaarheid van de communicatie 84](#_Toc418601326)

[4.2.3.3 Non-verbale communicatie 84](#_Toc418601327)

[4.2.3.3.1. Stilte 84](#_Toc418601328)

[4.2.3.3.2. Gezichtsuitdrukkingen 84](#_Toc418601329)

[4.2.3.3.3. Lichaamstaal 85](#_Toc418601330)

[4.2.3.4 Communicatiepatronen 85](#_Toc418601331)

[4.2.3.4.1. Taal 85](#_Toc418601332)

[4.2.3.4.2. Hoge context cultuur 85](#_Toc418601333)

[4.2.3.4.3. Luistercultuur 85](#_Toc418601334)

[4.2.4 Zakelijke relatie 86](#_Toc418601335)

[4.2.4.1 Toegang tot de Zuid-Koreaanse markt 86](#_Toc418601336)

[4.2.4.1.1 Regelgeving 86](#_Toc418601337)

[4.2.4.1.2 Het eerste contact 87](#_Toc418601338)

[4.2.4.1.3 Zakenkaartjes 87](#_Toc418601339)

[4.2.4.2 Het belang van de interpersoonlijke relatie 87](#_Toc418601340)

[4.2.4.2.1 Fundering voor verdere onderhandelingen 87](#_Toc418601341)

[4.2.4.2.2 Exclusiviteit 88](#_Toc418601342)

[4.2.4.2.3 Loyaliteit 88](#_Toc418601343)

[4.2.4.3 Het opbouwen van de zakelijke relatie 89](#_Toc418601344)

[4.2.4.3.1. Juiste contactpersoon 89](#_Toc418601345)

[4.2.4.3.2. Face-to-face 90](#_Toc418601346)

[4.2.4.3.3. Geduld 91](#_Toc418601347)

[4.2.4.4 Het onderhouden van de zakelijke relatie 91](#_Toc418601348)

[4.2.4.4.1. Stimuleren van de zakelijke relatie 91](#_Toc418601349)

[4.2.4.4.2. Factoren die tot het beëindigen van de zakelijke relatie kunnen leiden 92](#_Toc418601350)

[4.2.5 Onderhandelingen 93](#_Toc418601351)

[4.2.5.1 Karakteristiekenvan de Zuid-Koreaanse onderhandeling 93](#_Toc418601352)

[4.2.5.1.1 Verloop van de onderhandeling 93](#_Toc418601353)

[4.2.5.1.2 Deelnemers aan de onderhandeling 94](#_Toc418601354)

[4.2.5.1.3 Duur van de onderhandeling 94](#_Toc418601355)

[4.2.5.1.4 Onderhandelingspunten 94](#_Toc418601356)

[4.2.5.2 De Zuid-Koreaanse onderhandelaar 95](#_Toc418601357)

[4.2.5.2.1 Karakteristieken van de Zuid-Koreaanse onderhandelaar 95](#_Toc418601358)

[4.2.5.2.2 Betrouwbaarheid van informatie 96](#_Toc418601359)

[4.2.5.3 De Vlaamse onderhandelaar 96](#_Toc418601360)

[4.2.5.3.1 Karakteristieken van de Vlaamse onderhandelaar 96](#_Toc418601361)

[4.2.5.3.2 Het voordeel van de Vlaamse onderhandelaar 97](#_Toc418601362)

[4.2.5.4 Overeenkomsten 98](#_Toc418601363)

[4.2.5.4.1 Vormgeving van overeenkomsten 98](#_Toc418601364)

[4.2.5.4.2 Nakomen van overeenkomsten 98](#_Toc418601365)

[5. Bespreking van de onderzoeksresultaten 101](#_Toc418601366)

[5.1 Cultuurmodel van Hofstede 101](#_Toc418601367)

[5.1.1. Nationale cultuur 101](#_Toc418601368)

[5.1.2. Organisatiecultuur 102](#_Toc418601369)

[5.2 Cultuurmodel van Trompenaars 103](#_Toc418601370)

[5.3 Cultuurmodel van project GLOBE 104](#_Toc418601371)

[6. Conclusies 105](#_Toc418601372)

[6.1 Algemene conclusie 105](#_Toc418601373)

[6.1.1. Zuid-Koreaanse cultuur 105](#_Toc418601374)

[6.1.2. Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur 105](#_Toc418601375)

[6.1.3. Communicatie 106](#_Toc418601376)

[6.1.4. Zakelijke relatie 107](#_Toc418601377)

[6.1.5. Onderhandelingen 107](#_Toc418601378)

[6.2 Do’s en don’ts voor Vlaamse ondernemers 108](#_Toc418601379)

[6.2.1. Do’s 108](#_Toc418601380)

[6.2.2. Don’ts 108](#_Toc418601381)

[6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek 108](#_Toc418601382)

[Literatuurlijst 111](#_Toc418601383)

[Bijlagen I](#_Toc418601384)

**Overzicht van tabellen**

[Tabel 1: Culturele dimensies van Hofstede, Trompenaars en project GLOBE 29](#_Toc418602275)

[Tabel 2: Algemene gegevens Zuid-Korea 30](#_Toc418602276)

[Tabel 3: Culturele dimensies van Trompenaars 39](#_Toc418602277)

[Tabel 4: Zuid-Koreaanse en Engelse bedrijfstitels 43](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602278)

[Tabel 5: Culturele dimensies van Hofstede, Trompenaars en project GLOBE toegepast op Zuid-Korea 99](#_Toc418602279)

**Overzicht van figuren**

[Figuur 1: De drie niveaus van mentale programmering 19](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602326)

[Figuur 2: Het ui-diagram: cultuuruitingen op verschillende diepteniveaus 20](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602327)

[Figuur 3: Een model van cultuur 20](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602329)

[Figuur 4: De acculturatiecurve 21](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602330)

[Figuur 5: De cirkels van Lewin 26](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602332)

Figuur 6: De emotionele kwadrant 26

[Figuur 7: Situering van Zuid-Korea 29](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602334)

[Figuur 8: De koninkrijken en dynastieën van Korea 31](#_Toc418602336)

[Figuur 9: Wereldwijde import en export van Zuid-Korea 33](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602337)

[Figuur 10: Groeipercentage van het BBP van Zuid-Korea en de leden van de OECD 34](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602338)

[Figuur 11: Europese handel met Zuid-Korea 35](#_Toc418602339)

[Figuur 12: Vlaamse handel met Zuid-Korea 36](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602340)

[Figuur 13: Machtafstand 38](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602341)

[Figuur 14: Individualisme versus collectivisme 38](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602342)

[Figuur 15: Masculiniteit versus femininiteit 38](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602344)

[Figuur 16: Onzekerheidsvermijding 39](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602345)

[Figuur 17: Lange- versus kortetermijngerichtheid 39](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602346)

[Figuur 18: Overlapping van diffuus en specifiek: De gevarenzone 40](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602348)

[Figuur 19: Verleden, heden en toekomst toegepast op België en Zuid-Korea 41](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602349)

[Figuur 20: Zuid-Koreaans onderhandelingspatroon 47](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602351)

[Figuur 21: Traditioneel Zuid-Koreaanse titelsysteem 69](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602352)

[Figuur 22: Niet-traditionele Zuid-Koreaanse organisatiestructuur 70](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602353)

[Figuur 23: Opbouwen en onderhouden van de zakelijke relatie 84](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602354)

[Figuur 24: Vlaamse en Zuid-Koreaanse manier van onderhandelen 91](file:///C:\Users\Oona\Desktop\Meesterproef\THESIS\THESIS%204.docx#_Toc418602355)

**Overzicht van bijlagen**

[Bijlage 1: Contact e-mail I](#_Toc418601385)

[Bijlage 2: Follow-up e-mail II](#_Toc418601386)

[Bijlage 3: Reminder e-mail III](#_Toc418601387)

[Bijlage 4: Onderwerpenlijst en voorbeeldvragen IV](#_Toc418601388)

[Bijlage 5: Inleidende vragenlijst V](#_Toc418601389)

[Bijlage 6: Interviewleidraad VI](#_Toc418601390)

[Bijlage 7: Informatie betreffende de onderneming, de respondent en het interview IX](#_Toc418601391)

[Bijlage 8: Factoren die een invloed kunnen hebben op de ervaring en visie van respondenten op het zakendoen](#_Toc418601392)

[met Zuid-Korea XXI](#_Toc418601392)

[Bijlage 9: CD-rom XXII](#_Toc418601393)

**Overzicht van gebruikte afkortingen**

AAIB Air Accidents Investigation Branch

ABH Agentschap voor Buitenlandse Handel

BBL Bank Brussel Lambert

BBP Bruto Binnenlands Product

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

CIA Central Intelligence Agency

DMZ Demilitarized Zone

EIAS European Institute for Asian Studies

EU Europese Unie

FIT Flanders Investment and Trade

FTA Free Trade Agreement

GLOBE Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

HR Human Resources

HQ Headquarters

IMF Internationaal Monetair Fonds

IP Intellectual Property

KMO Kleine of Middelgrote Onderneming

MD Managing Director

MIT Massachusetts Institute of Technology

n.v.t. niet van toepassing

OECD Organization for Economic Co-operation and Development

PR Public Relations

VP Vice President

WOFE Wholly Owned Foreign Enterprise

# Inleiding

In het voorjaar van 2012 studeerde ik gedurende een semester aan de Hanyang University te Seoul. De kennis die ik bij mijn vertrek over Zuid-Korea bezat was vrijwel nihil. Ik vertrok met het vooroordeel dat alle Aziaten slim zijn, goed Engels spreken, perfectionistisch zijn, hard werken en zich mooi aan de regels houden. Deze vooroordelen bleken bij nader inzien niet helemaal te kloppen. Gedurende mijn verblijf nam ik nota van enkele gebruiken die ik als ongewoon ervaarde. Zo hebben Zuid-Koreanen veel respect voor elkaar en is het de gewoonte te buigen wanneer men elkaar begroet. Dit zowel onder vrienden als ten opzichte van superieuren. Bij het nemen van het openbaar vervoer heb ik Koreanen nooit met elkaar horen spreken, maar keken ze star voor zich uit of hielden ze zich in stilte bezig met hun smartphone. Er werd me verteld dat dit individualistische gedrag een vorm van respect naar de samenleving toe is. Alles verloopt rustig en vreedzaam waarbij het maken van lawaai niet getolereerd wordt. Het viel me ook op dat openbare plaatsen en faciliteiten enorm proper waren. Zo herinner ik me een voorval waarbij een man koffie in de metro morste. Een iets oudere man gaf daar niet alleen commentaar op, maar bood hem ook zijn zakdoek aan. De overige metroreizigers keken toe en mede onder druk daarvan nam hij de zakdoek aan en kuiste hij de koffie op. Mijn Zuid-Koreaanse vriendinnen spendeerden veel tijd aan hun uiterlijk in het nastreven van een westers schoonheidsideaal. Hun gezicht schermden ze af van de zon en plastische chirurgie was hen niet vreemd. Bovendien worden vrouwen niet geacht zware zaken te dragen. Meermaals zag ik op de campus een studente lopen met een mannelijke Zuid-Koreaan naast haar die haar boeken droeg. Tussen Zuid-Koreaanse studenten merkte ik een grote rivaliteit op welke aangemoedigd werd door professoren. Zo kreeg de beste paper het hoogste resultaat en waren de overige degressief. Tijdens examenperioden waren bibliotheken doorlopend open en overbevolkt. Mijn medestudenten studeerden urenlang in de bibliotheek en bleven er soms overnachten. Initieel stond ik sceptisch tegenover deze manier van studeren, maar door er zelf aan deel te nemen ervaarde ik een groot gevoel van samenhorigheid. De indruk die me het meest is bijgebleven, is die van een professor die zijn assistent uitschold in aanwezigheid van een vol auditorium omdat hij een fout had gemaakt. De assistent kromp in elkaar en durfde de professor niet aan te kijken. Het volgende college excuseerde hij zich voor zijn gedrag en meldde dat de assistent ontslagen was. Dit was niet de enige keer dat ik de anders zo kalme Zuid-Koreanen door het lint zag gaan. Op een avond, op weg naar het studentenhuis, werd ik opgeschrikt door een groepje van vijf Zuid-Koreaanse zakenmannen die stonden te kijken hoe twee van hen op de vuist gingen. Het beeld van twee mannen in kostuum die elkaar uitdaagden zoals kinderen op een schoolplein en hier en daar een klap uitdeelden zal ik niet snel vergeten.

Deze gebeurtenissen ervaarde ik als ongewoon, omdat ik niet opgroeide binnen de Zuid-Koreaanse cultuur en bijgevolg een ander betekenissysteem hanteer. Volgens Hofstede (2001) en Trompenaars (1993) heeft de culturele achtergrond van een persoon een grote invloed op diens manier van denken, handelen en communiceren. Om deze reden is inzicht in de waarden, gebruiken en gewoontes van andere culturen noodzakelijk bij interculturele ontmoetingen. Ondernemingen gaan steeds vaker op zoek naar internationale handelspartners met het doel hun afzetmarkt en omzet te vergroten. Tijdens deze ontmoetingen worden ze geconfronteerd met culturele verschillen en communicatiemoeilijkheden die een invloed hebben op het welslagen van onderhandelingen. Kennis van andere culturen en betere interculturele communicatie neemt volgens Jandt (2010) aan belang toe in de steeds meer globaliserende economie met het doel internationaal ondernemen succesvol en duurzaam te maken.

De interesse in Zuid-Korea ontstond niet enkel naar aanleiding van een semestriële uitwisseling, maar ook omwille van de economische vooruitgang die van het land op enkele decennia tijd een wereldeconomie maakte. Vroeger werd Zuid-Korea wel eens het land van de ochtendrust en hoffelijke mensen in het Oosten genoemd (Lowell, 1885, geciteerd door Hoare & Pares, 1997, p. 12). Na de splitsing van het Koreaanse schiereiland in 1948 transformeerde Zuid-Korea van een agrarische samenleving naar een kapitalistische grootmacht die zich openstelde voor internationale handel (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2011). Sinds dit op export-georiënteerde economische mirakel en de ontwikkeling van metropolen is er van de ochtendrust weinig overgebleven, maar zijn Zuid-Koreanen ambitieuzer en gedrevener dan ooit (Paxton, 2011). De snelle economische transformatie maakt dat Zuid-Korea deel uitmaakt van `de Aziatische Tijgers` (Hanna, Boyson & Gunaratne, 1996). In 2013 bedroeg het BBP 1243 miljard US dollar (Internationaal Monetair Fonds [IMF], 2014). Volgens het Central Intelligence Agency ([CIA], 2014) is Zuid-Korea daarmee de twaalfde grootste wereldeconomie en streeft het naar een continue verbetering van deze positie. Door het afsluiten van een vrijhandelsakkoord met de Europese Unie in 2011 nam de bilaterale handel toe en wordt verwacht dat ze nog verder zal expanderen (European Commission, 2013). Volgens cijfers van Flanders Investment and Trade ([FIT], 2011) is België de zevende grootste exporteur en de negende grootste importeur van Zuid-Korea van de 27 EU-leden. Het aandeel van Vlaanderen in de Belgische export richting Zuid-Korea bedroeg in 2011 82% (FIT, 2011). Zuid-Korea is een interessante handelspartner voor Vlaanderen aangezien het land beschikt over een lage zelfvoorzieningsgraad, een grote koopkracht, hoogopgeleiden en een grote voorkeur voor luxegoederen met een `*Made in Europe*` label.

Het al dan niet welslagen van internationaal ondernemen hangt grotendeels af van de mate waarin de andere cultuur begrepen wordt. In dit rapport wordt daarom antwoord gegeven op de vraag: “Op welke manier kunnen Vlaamse ondernemers omgaan met culturele verschillen waarmee ze geconfronteerd worden tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen ter bevordering van de zakelijke relatie?”. In dit rapport worden eerst bestaande cultuurmodellen en literatuur omtrent het zakendoen met Zuid-Korea bestudeerd. Vervolgens wordt de gebruikte methodologie omschreven om transparantie van het onderzoek te garanderen. Op basis van semigestructureerde diepte-interviews werden culturele factoren die de Zuid-Koreaanse manier van zakendoen beïnvloeden bekomen. Deze factoren werden onderzocht en uitgediept. Aansluitend werden een aantal richtlijnen geformuleerd die Vlamingen kunnen helpen potentiële misverstanden en moeilijkheden in de praktijk te minimaliseren.

# Literatuuroverzicht

Hoofdstuk twee geeft een uitgebreid overzicht van de literatuur die dit onderzoek onderbouwt. Dit is noodzakelijk om de invloed van culturele verschillen op het zakendoen te begrijpen en om de ervaringen van Vlaamse ondernemers met Zuid-Koreanen te verklaren. Een eerste deel leidt de lezer in tot de complexiteit van cultuur en communicatie waarbij interculturele communicatie centraal staat. In een tweede deel worden de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House, Hanges, Javidan, Dorfman en Gupta (2004) toegelicht. Het derde deel verschaft de lezer inzicht in enkele algemene, geschiedkundige, politieke en economische gegevens van Zuid-Korea. Het vierde deel gaat dieper in op de oorsprong van de Zuid-Koreaanse cultuur en past de eerder toegelichte cultuurmodellen toe. Het laatste deel bespreekt enkele karakteristieken van de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur.

## Interculturele communicatie

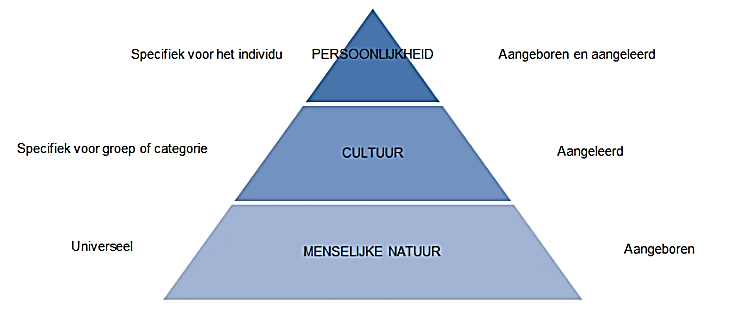
Wereldwijd treden bedrijven buiten hun landsgrenzen met het doel hun afzetmarkt en omzet te vergroten. Internationaal ondernemen is geen sinecure. Niet enkel moet de onderneming rekening houden met economische factoren, maar ook met politieke en sociaal-culturele factoren die sterk kunnen verschillen met deze van het land van herkomst. In de steeds meer globaliserende wereld neemt het belang aan duurzame internationale handelsrelaties toe. Om deze relaties op een succesvolle manier tot stand te brengen, en te onderhouden, spelen inzicht in culturele verschillen en andere communicatiestijlen een rol. Cultuur heeft immers een grote invloed op het denken en handelen van individuen (Hofstede, 2001). In dit eerste deel van het literatuuroverzicht wordt eerst dieper ingegaan op wat cultuur is, hoe het tot uiting kan komen, op welke niveaus in de samenleving het zich bevindt en wat er gebeurt als twee culturen elkaar ontmoeten. Vervolgens wordt de nood aan inzicht in culturele verschillen benadrukt om interculturele communicatie efficiënt te laten verlopen.

### Cultuur

#### Definitie van cultuur

Het begrip cultuur heeft uiteenlopende definities (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Bock, 1999). Kroeber en Kluckhohn (1952, p. 149) beschrijven meer dan 160 definities van het begrip cultuur. Eén definitie bestaat dus niet. Aangezien verder in dit hoofdstuk de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House et al. (2004) geïntroduceerd worden, is het goed om te weten wat zij verstaan onder het begrip cultuur.

Hofstede onderscheidt twee vormen van cultuur (Hofstede & Hofstede, 2007, pp. 18-19). Cultuur kan verwijzen naar de vruchten die beschavingen voortbrengen zoals onderwijs, kunst en literatuur of naar de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van een andere groep. Mentale programma’s zijn patronen van denken, voelen en potentieel handelen die ieder individu in zich draagt. De bronnen van deze patronen bevinden zich in de sociale omgeving waarbinnen een individu opgroeit en leeft. Hofstede maakt een duidelijk onderscheid tussen individuele persoonlijkheid, cultuur en menselijke natuur. Deze drie concepten vormen samen de mentale programmering van een individu en worden weergegeven door figuur 1. Mentale programmering bepaalt voor een deel iemands gedrag, daarnaast beschikt het individu over het vermogen om van deze programmering af te wijken en op onverwachte, nieuwe of creatieve manieren te reageren (Hofstede & Hofstede, pp. 19-21).

De menselijke natuur is het universele niveau in de mentale programmering, datgene wat alle individuen met elkaar gemeen hebben. De menselijke natuur is aangeboren en omvat het vermogen om angst, woede, vreugde, liefde, verdriet, schaamte en medeleven te voelen, het vermogen om met anderen te communiceren en de behoefte om verschillende vormen van relaties aan te gaan. Hoe individuen omgaan met deze gevoelens en behoeften wordt bepaald door de cultuur waarin men opgroeit en leeft. Cultuur is aangeleerd en groepsgebonden. Het is een niet-tastbaar iets dat via de sociale omgeving overgedragen wordt aan de hand van gedragscodes en regels. Persoonlijkheid is het individuele niveau in de mentale programmering, datgene wat elk individu uniek maakt. Persoonlijkheid wordt zowel gevormd door aangeboren als door aangeleerde kenmerken (Hofstede & Hofstede, 2007).

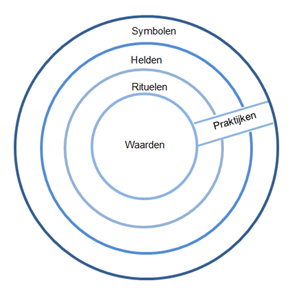
Figuur 1: De drie niveaus van mentale programmering

*Bron: Hofstede en Hofstede, 2007, p. 20.*

Ook Trompenaars (1993) geeft meerdere definities aan het begrip cultuur. Een eerste definitie omschrijft cultuur als een niet-concreet, niet-tastbaar iets. Het is de manier waarop een groep mensen tegen de wereld aankijkt en waarop zij hun verwachtingen afstemmen (Trompenaars, 1993, p. 37). Trompenaars (pp. 33-41) verduidelijkt dat de leden van een cultuur een gemeenschappelijk betekenissysteem hebben om zinvolle interacties mogelijk te maken. Doordat ze informatie op dezelfde manier verwerken en betekenis geven aan dingen, kunnen ze de manier waarop ze tegen de wereld aankijken definiëren. Individuele verwachtingen vloeien voort uit de culturele achtergrond en de betekenis die aan ervaringen geven wordt. Een tweede definitie slaat op de manier waarop een groep mensen problemen oplost waarmee ze geconfronteerd worden. Indien de leden van een groep een wederkerend probleem steeds op dezelfde manier oplossen, dan verdwijnt dit uit het bewustzijn en transformeert de oplossing tot een fundamentele basisaanname (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008, p. 19).

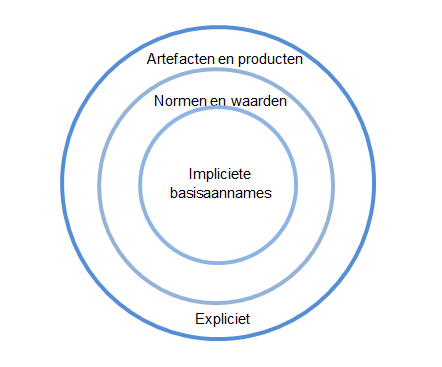
House et al. (2004) definiëren het begrip cultuur als het geheel van gedeelde motieven, waarden, overtuigingen, identiteit en betekenissen van belangrijke gebeurtenissen die voortvloeien uit gemeenschappelijke ervaringen van de leden van een cultuur. Bovendien wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

#### Lagen van een cultuur

Hofstede (2001) onderscheidt vier lagen waarop culturele verschillen zich uiten. Deze lagen worden door figuur 2 weergegeven als de schillen van een ui. De meest oppervlakkige laag van een cultuur is de laag van de symbolen. Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen die enkel voor de leden van een bepaalde culturele groep betekenis hebben. Symbolen van de ene culturele groep kunnen worden overgenomen door andere groepen. Na enige tijd kunnen symbolen verdwijnen en nieuwe gecreëerd worden. Statussymbolen, kleding, haardracht en vakjargon zijn voorbeelden van de meest oppervlakkige uiting van cultuur. Een minder oppervlakkige laag is de laag van de helden. Helden zijn echte of fictieve personen die bepaalde eigenschappen bevatten die in een cultuur hoog aangeschreven zijn en als gedragsmodellen fungeren. Voorbeelden van helden zijn zeer uiteenlopend, van Batman tot Nelson Mandela. Rituelen vormen een dieper gelegen laag en bestaan uit collectieve activiteiten die als sociaal noodzakelijk beschouwd worden binnen een cultuur. Ceremonieën, begroetingsvormen, gespreksstijlen en respectbetuigingen zijn voorbeelden van rituelen. Symbolen, helden en rituelen worden samengevat onder de term praktijken. Ze zijn zichtbaar voor buitenstaanders, maar hun culturele betekenis is niet gekend. Waarden vormen de kern van een cultuur. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde manier van handelen te verkiezen boven een andere. Voorbeelden zijn fatsoenlijkheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid. Waarden worden vroeg in de kindertijd aangeleerd en vormen zo de basis van de cultuur van een individu. Bij het ouder worden wordt dit vervangen door het aanleren van meer oppervlakkige praktijken (Hofstede, 2001).

Figuur 2: Het ui-diagram: cultuuruitingen op verschillende diepteniveaus

*Bron: Hofstede, 2001, p. 11.*

Trompenaars (1993) onderscheidt drie lagen waarop culturele verschillen zich manifesteren. Deze lagen vullen elkaar aan en worden weergegeven door figuur 3. Cultuur uit zich expliciet in het gedrag van individuen, maar de oorsprong ervan bevindt zich in de dieper gelegen basisaannames. Trompenaars maakt hierbij de vergelijking met een ijsberg die zich grotendeels onder water bevindt. De meest oppervlakkige laag van een cultuur is de expliciete cultuur. Deze laag is waarneembaar voor buitenstaanders en vormt vaak de basis van vooroordelen. De opvattingen die een individu heeft over de expliciete cultuur van anderen is namelijk door zijn eigen cultuur gekleurd. De expliciete cultuur wordt gevormd door artefacten en producten, zoals taal, voeding, architectuur, monumenten, mode en kunst. Artefacten en producten zijn gelijkaardig aan de door Hofstede (2001) besproken symbolen. De expliciete cultuur is een uitdrukking van de dieper gelegen normen en waarden. Normen worden omschreven als het gezamenlijk idee van een groep over wat juist en fout is. Formeel komen normen tot uiting in de wetgeving, informeel in sociale controle. Waarden bepalen volgens Trompenaars het verschil tussen goed en kwaad en zijn nauw verbonden met wat een groep wenselijk acht. Voorbeelden van waarden zijn eerlijkheid en rechtvaardigheid. Indien de normen de waarden van een cultuur weerspiegelen, gaat Trompenaars ervan uit dat die cultuur relatief stabiel is. De kern van een cultuur omvat de eerder vermelde basisaannames welke niet in twijfel getrokken worden door de leden van die cultuur. Deze veronderstellingen zijn verschillend voor elke cultuur, omdat iedere groep van mensen een specifieke oplossing vormde voor typische problemen. Bovendien ontstaat cultuur door de sociale interactie tussen mensen, wat maakt dat elke cultuur uniek is (Trompenaars, pp. 34-37).

Figuur 3: Een model van cultuur

*Bron: Trompenaars, 1993, p. 35.*

House et al. (2002) maken een onderscheid tussen twee lagen van cultuur, namelijk attributen en praktijken. Deze attributen en praktijken zijn gelijkaardig aan de waarden of basisaannames en de praktijken of expliciete uitingen van cultuur zoals deze door Hofstede (2001) en Trompenaars (1993) beschreven worden.

#### Niveaus van cultuur

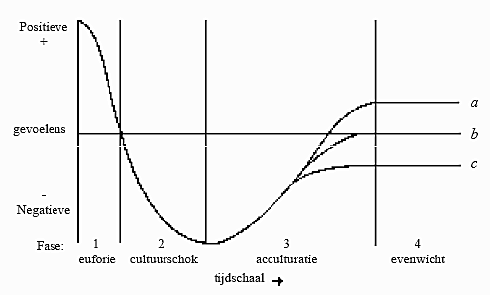
Individuen behoren gelijktijdig tot verschillende culturele groepen waardoor ze meerdere niveaus van cultuur in zich dragen. Hofstede (2001) stelt dat de waarden van verschillende niveaus niet noodzakelijk harmoniëren en dit het moeilijk maakt het gedrag van individuen te voorspellen.

Hofstede (2001) onderscheidt zes niveaus van cultuur. Het land van herkomst is het hoogste niveau waarop culturen kunnen worden ingedeeld, dit is het nationaal niveau. Het tweede niveau deelt culturen in op basis van regionale, etnische, religieuze en/of taalverschillen. Het derde niveau is het sekseniveau en onderscheidt culturen op basis van geslacht. Het generatieniveau deelt culturen in op basis van leeftijd. Het sociale-klasseniveau onderscheidt culturen op basis van opleiding en beroep. Tenslotte onderscheidt Hofstede het niveau van de organisatie, onderneming of afdeling. Er zijn namelijk cultuurverschillen tussen organisaties en ondernemingen in eenzelfde land en tussen verschillende afdelingen binnen eenzelfde onderneming (Hofstede & Hofstede, 2007).

Analoog met Hofstede (2001) onderscheidt Trompenaars (1993) het nationaal niveau als het hoogste niveau waarop culturen worden ingedeeld. Het tweede niveau omvat het bedrijfsniveau. Een bedrijfscultuur wordt volgens Trompenaars gevormd door de cultureel bepaalde keuzes van werkgevers en werknemers. Trompenaars (pp. 166-194) onderscheidt vier vormen van bedrijfscultuur. Dit zijn de familiecultuur waarin cultuur gericht is op macht, de eiffeltoren-cultuur waarin cultuur gebaseerd is op rollen, de geleide-raketcultuur waarin cultuur gericht is op projecten en de kweekplaatscultuur waarin cultuur gericht is op zelfontplooiing. Trompenaars gaat nog een stap verder en maakt eveneens een onderscheidt tussen culturen van verschillende functies binnen een bedrijf. De beroepscultuur is dus het derde en laatste niveau van cultuur volgens Trompenaars (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008)

Bij het zakendoen op internationaal niveau raden Hofstede en Hofstede (2007) aan zowel rekening te houden met cultuurverschillen op nationaal niveau, als op het niveau van de organisatie. In dit onderzoek wordt hoofdzakelijk rekening gehouden met cultuurverschillen op nationaal niveau voor Zuid-Korea, regionaal niveau voor Vlaanderen en met verschillen in cultuur op het niveau van organisaties. Andere niveaus van cultuur worden in de mate van het mogelijke eveneens in acht genomen.

#### Ontmoetingen tussen culturen

Bij een interculturele ontmoeting kan de buitenstaander zijn best doen om een aantal symbolen, helden en rituelen van de nieuwe cultuur te leren. Het is echter weinig waarschijnlijk dat hij de achterliggende waarden van deze uitingen van cultuur zal herkennen. Hofstede en Hofstede (2007) stellen dat er vier fasen zijn die een buitenstaander doorloopt wanneer hij gedurende enige tijd in een andere cultuur verblijft. Figuur 4 toont dat de buitenstaander initieel een euforisch gevoel ervaart omwille van de opwinding van het reizen en het opdoen van nieuwe ervaringen. In een tweede fase krijgt hij te maken met een cultuurschok. De buitenstaander realiseert zich dat de nieuwe culturele omgeving sterk verschillend is van de zijne. In de derde fase gaat hij zich aanpassen aan de nieuwe omgeving door zich een aantal plaatselijke waarden eigen te maken. Hierdoor neemt zijn zelfvertrouwen toe en gaat hij deel uitmaken van een nieuw sociaal netwerk. In de vierde fase wordt een mentaal evenwicht bereikt. Dit evenwicht kan zich op drie manieren uiten. De buitenstaander kan de nieuwe cultuur als beter ervaren dan zijn oude cultuur en zich volledig integreren (grafiek a). De buitenstaander kan de nieuwe cultuur even goed vinden en als bicultureel aangepast beschouwd worden (grafiek b). Hij kan zich echter ook een buitenstaander blijven voelen in zijn nieuwe omgeving en naar zijn thuisland verlangen (grafiek c). De lengte van de tijdschaal van de vier fasen varieert van persoon tot persoon en is eveneens afhankelijk van de verblijfsduur in het buitenland (Hofstede & Hofstede, 2007, pp. 314-317).

Figuur 4: De acculturatiecurve

*Bron: Hofstede en Hofstede, 2007, p. 315.*

Dat de impact van ontmoetingen tussen culturen niet onderschat mag worden, blijkt uit cijfers van Tung (1982) en Harzing (1995). De Canadese professor Tung toonde aan dat het gemiddeld percentage voortijdig teruggekeerde expats eind jaren 1970 bij Japanse en Europese firma’s onder de 10% lag en bij Amerikaanse bedrijven tussen de 10 en 15%. De Nederlands-Australische onderzoekster Harzing suggereert dat tussen de 25 en 40% van de expats vervroegd terugkeren uit ontwikkelde landen en 70% uit ontwikkelingslanden. Indien buitenstaanders evenwicht c van de acculturatiecurve bereiken, is een voortijdige terugkeer waarschijnlijk. Zichzelf voorbereiden op de nieuwe cultuur is dus essentieel om de cultuurschok te minimaliseren, de acculturatie-periode zo kort mogelijk te houden en een gunstig evenwicht te bereiken waardoor de kans op een vervroegde terugkeer geminimaliseerd wordt.

### Communicatie

Economische, sociale en andere relaties verbinden landen wereldwijd met elkaar. Eén van de uitdagingen van deze sterk geglobaliseerde wereld aan het begin van de 21ste eeuw is het zoeken naar manieren om beter met elkaar te leren communiceren (Jandt, 2010, p. 6). Ongeacht deze sterke globalisering bestaat er geen eengemaakte cultuur of één manier van communiceren die wereldwijd gehanteerd wordt (Hoecklin, 1995). Het verkrijgen van inzicht in factoren die interculturele communicatie beïnvloeden is essentieel en neemt toe aan belang (Shadid, 2007).

Pinto (1998, pp. 22-23) definieert communicatie als een proces waarbij een zender een boodschap via een kanaal naar een ontvanger overbrengt. Effectieve communicatie vindt volgens Pinto enkel plaats indien de intentie van de zender overeenstemt met de interpretatie van de ontvanger. Trompenaars (1993, p. 85) verduidelijkt dat effectieve communicatie enkel tot stand kan komen tussen mensen die een gelijkaardig betekenissysteem hanteren. Vlaamse en Zuid-Koreaanse ondernemers zijn opgegroeid in verschillende omgevingen en hanteren bijgevolg een verschillend betekenissysteem. Communicatie tussen personen met een verschillende culturele achtergrond wordt interculturele communicatie genoemd (Chaney & Martin, 2007). Interculturele communicatie is complexer dan intraculturele communicatie, omdat de taal, de communicatiepatronen, de luistergewoonten en het gebruik en de betekenis van non-verbale communicatie verschillend kunnen zijn. Bovendien is communicatie een tweezijdig proces tussen spreker en luisteraar, de rol die elk van hen speelt tijdens interacties is cultuurafhankelijk (Lewis, 2006). Om tot een effectieve interculturele communicatie te komen, dienen beide partijen inzicht te verschaffen in het betekenissysteem van de andere. Pinto noemt dit het dubbel-perspectiefmodel waarbij beide partijen bijleren en bijdragen tot een betere interculturele communicatie. Een betere communicatie verhoogt het slaagpercentage van succesvolle onderhandelingen (Pinto, 1998).

## Cultuurmodellen

Er bestaat geen eengemaakte definitie van het begrip cultuur, noch bestaat er één model dat culturele verschillen tussen samenlevingen classificeert waarmee iedereen het eens is. In dit deel van het literatuuroverzicht worden drie cultuurmodellen toegelicht die grotendeels bestaande cultuurverschillen op nationaal niveau dekken. Dit zijn de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House et al. (2004). Dit onderzoek vertrekt van het cultuurmodel van Hofstede en wordt aangevuld met de modellen van Trompenaars en project GLOBE. Kritieken door derden op het cultuurmodel van Hofstede legden enkele zwakheden en tekortkomingen bloot. De recentere modellen van Trompenaars en project GLOBE vangen deze tekortkomingen grotendeels op. Om dit deel af te sluiten, worden de verbanden tussen de drie cultuurmodellen samengevat.

### Hofstede

Wereldwijd wordt Hofstede beschouwd als de belangrijkste referentie binnen het vakgebied van intercultureel onderzoek (Furrer, Liu & Sudharshan, 2000). Bond (2002) verklaart dat Hofstedes onderzoek naar cultuurverschillen tussen landen het meest geciteerde werk is binnen dit onderzoeksdomein. Het aantal citaties neemt zelfs jaarlijks toe (Orr & Hauser, 2008; Social Science Citation Index, 2014). Smith (1998) stelt dat Hofstedes bevindingen in vele cross-culturele kwesties praktisch geïmplementeerd worden zoals bij leiderschapsstijlen, ondernemend gedrag, management controlesystemen, conflictoplossingen, e.d.

Eind jaren 1960 deed de Nederlandse organisatiepsycholoog Hofstede onderzoek naar verschillen in nationale waardesystemen. Hij deed dit aan de hand van een statistisch onderzoek in meer dan 70 nationale vestigingen van IBM waarbij een aantal uitspraken over waarden, gedrag en samenwerking van werknemers gemeten werden. De onderzochte steekproeven waren een goede vertegenwoordiging van de landen die deel uitmaakten van de studie aangezien Hofstede stelt dat mensen die in dezelfde functie en voor dezelfde multinationale onderneming werkzaam zijn heel gelijkaardig zijn en enkel verschillend zijn betreffende hun nationaliteit. Uit de analyse van de antwoorden kwamen gemeenschappelijke problemen naar voor, maar verschilden de oplossingen van land tot land. Hofstede vervatte deze problemen in vier bipolaire dimensies met name machtafstand, individualisme versus collectivisme, masculiniteit versus femininiteit en onzekerheidsvermijding. Een dimensie kan omschreven worden als een hulpmiddel van waaruit de ene cultuur vergeleken kan worden met de andere zonder te stellen dat de ene kant van de dimensie beter is dan de andere kant. De plaats die een samenleving inneemt op deze dimensies zorgt ervoor dat voorspellingen gemaakt kunnen worden over de wijze waarop deze samenleving functioneert, hoe managementprocessen werken en welke theorieën die op dat management van toepassing zijn. (Hofstede, 1999; Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2007).

Twintig jaar later voegde Hofstede een vijfde dimensie toe naar aanleiding van een onderzoek uitgevoerd door Bond naar de waarden van studenten in 23 landen. Bond maakte gebruik van een vragenlijst (de Chinese Value Survey) die zich in een oosters denkkader situeerde, in tegenstelling tot het door Hofstede gehanteerde westers denkkader. Het onderzoek van Bond bracht een nieuwe dimensie aan het licht met name lange- tegenover kortetermijndenken. Deze dimensie is samengesteld uit waarden die wortelen in de Chinese traditie, meer bepaald in de leer van Confucius (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1999; Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2007).

Recente bronnen vermelden het bestaan van een zesde dimensie. De dimensie toegeeflijkheid versus terughoudendheid resulteerde uit een onderzoek van Minkov (The Hofstede Centre, 2014). Deze dimensie is nog geen vaststaande waarde en werd bijgevolg in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Bovendien maakt Hofstede een duidelijk onderscheid tussen een nationaal cultuurmodel en een model op basis van de organisatiecultuur (Hofstede & Hofstede, 2007, p. 279). Een nationale cultuur is diepgeworteld in fundamentele, onzichtbare waarden die vanaf de kindertijd aangeleerd worden. Een organisatiecultuur wordt pas aangeleerd op het moment dat iemand tot een organisatie toetreedt en deelneemt aan het socialisatieproces. Volgens Hofstede is een bedrijfscultuur eerder oppervlakkig en makkelijker waarneembaar aan de hand van de eerder beschreven symbolen, helden en rituelen. Met behulp van zes dimensies kan inzicht verkregen worden in cultuurverschillen tussen organisaties. Deze dimensies zijn procesgericht versus resultaatgericht, mensgericht versus werkgericht, organisatiegebonden versus professioneel, open systemen versus gesloten systemen, los versus strikt gecontroleerd en normatief versus pragmatisch. De positie van een organisatie op deze dimensies wordt gedeeltelijk bepaald door de industrie waartoe de organisatie behoort (Hofstede, 1999; Hofstede & Hofstede).

#### Culturele dimensies van het cultuurmodel van Hofstede

Een eerste dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is de dimensie machtafstand. Machtafstand wordt omschreven als de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. In landen met een grote machtafstand nemen hooggeplaatste personen binnen de hiërarchie hoofdzakelijk de beslissingen en hebben de laaggeplaatste personen weinig tot geen inspraak. Het is sociaal aanvaard dat er ongelijkheid is op het vlak van macht, rijkdom en prestige. Er is een grote emotionele afstand tussen werkgevers en werknemers waardoor ondergeschikten hun overste moeilijk durven benaderen en hen zelden zullen tegenspreken. Landen met een kleine machtafstand worden gekenmerkt door een wederzijdse afhankelijkheid tussen de overste en zijn ondergeschikten waarbij besluiten in wederzijds overleg worden genomen. De emotionele afstand tussen beiden is relatief klein (Hofstede & Hofstede, 2007).

Individualisme versus collectivisme is de tweede dimensie van het cultuurmodel van Hofstede. Er wordt een onderscheid gemaakt op basis van de onderlinge afhankelijkheid van de leden van een samenleving. In een individualistische cultuur primeert het individuele belang boven het groepsbelang. De onderlinge banden tussen individuen zijn los waardoor elk lid vooral oog heeft voor de zorg voor zichzelf en zijn naaste familie. De identiteit van een individu verschilt sterk van die van anderen. Uit het IBM-onderzoek bleek dat individualistische culturen vrije tijd, vrijheid in het werk en het streven naar uitdagingen belangrijk vinden. In een collectivistische cultuur primeert het groepsbelang boven het individuele belang. De onderlinge afhankelijkheidsrelatie tussen de leden van een groep is sterk, omdat elk lid van bij de geboorte opgenomen is in een hechte groep. De groep biedt levenslang bescherming in ruil voor loyaliteit. De identiteit van elk individu wordt in grote mate bepaald door zijn rol in de groep. Uit Hofstedes onderzoek bleek dat collectivistische culturen training, goede werkomstandigheden en de ontplooiing van talenten belangrijk achten (Hofstede & Hofstede, 2007).

De derde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is masculiniteit versus femininiteit. Deze dimensie gaat na wat mensen motiveert, de beste willen zijn of houden van wat ze doen. Zo kan een cultuur geassocieerd worden met harde, mannelijke waarden zoals succes, prestatie, competitie, rijkdom, assertiviteit, promotie en erkenning of eerder zachte, vrouwelijke waarden zoals de kwaliteit van het leven, samenwerking, emoties en overleg. In masculiene samenlevingen zijn de emotionele sekserollen duidelijk gescheiden. Mannen zijn assertief, competitief, hard en gericht op materieel succes. Vrouwen zijn bescheiden, teder en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. De maatschappij en de machtsstructuur worden gedomineerd door mannelijke patronen. In feminiene samenlevingen overlappen de emotionele sekserollen elkaar. Zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Bovendien is er een gelijke rolverdeling waarbij de nadruk ligt op het zorgzame en het sluiten van compromissen (Hofstede & Hofstede, 2007).

Onzekerheidsvermijding is de vierde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden. Het is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onvoorspelbare, onbekende of ongestructureerde situaties. De onzekerheidsvermijdingsindex meet hoe tolerant een maatschappij is ten opzichte van onzekerheid en ambiguïteit. Landen met een hoge onzekerheidsvermijding streven naar structuur, duidelijke regels, voorspelbaarheid en risicobeperking. In deze culturen overheerst het gevoel dat wat anders is, gevaarlijk is. Leden van deze cultuur nemen zelden verantwoordelijkheid of initiatief, tonen veel nerveuze energie en zijn eerder rigide. Landen met een lage onzekerheidsvermijding aanvaarden het onbekende en kunnen omgaan met ambigue ervaringen. Het gevoel dat wat anders is, interessant is overheerst. Individuen in deze cultuur zijn eerder ontspannen, flexibel en durven initiatief en verantwoordelijkheid nemen (Hofstede & Hofstede, 2007).

De laatste dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is langetermijndenken versus kortetermijndenken. Langetermijndenken drukt een dynamische oriëntatie op de toekomst uit waarbij men streeft naar beloning en voldoening. Volharding, spaarzaamheid, schaamtegevoel en een gevoel voor het ordenen van relaties naar status kenmerken culturen gericht op de lange termijn. Kortetermijndenken drukt een statische oriëntatie op het verleden en heden uit waarbij men streeft naar deugden uit het verleden en heden. Een cultuur gericht op de korte termijn wordt gekenmerkt door het nakomen van sociale verplichtingen, het respecteren van de traditie, het voorkomen van gezichtsverlies, kalmte en evenwicht (Hofstede & Hofstede, 2007).

#### Kritieken op het cultuurmodel van Hofstede

Eerder werd aangehaald dat het cultuurmodel van Hofstede beschouwd wordt als de belangrijkste referentie binnen het vakgebied van cross-cultureel onderzoek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat andere onderzoekers kritiek uiten op dit model.

De meest geuite kritiek handelt over de culturele homogeniteit (Jones, 2007). Hofstede (1998) ging ervan uit dat de nationale identiteit de enige manier is waarop culturele verschillen gemeten en geïdentificeerd kunnen worden. Bijgevolg bakende hij het begrip cultuur af op basis van landsgrenzen en ging ervan uit dat intranationale verschillen van een nationale bevolking veralgemeend kunnen worden tot één cultuur (Nasif, Al-Daeaj, Ebrahimi & Thibodeaux, 1991; Redpath & Nielsen, 1997; McSweeney, 2002). DiMaggio (1997) toonde echter aan dat cultuur verspreid is over nationale landsgrenzen heen en dat een land uit meerdere culturele gemeenschappen kan bestaan. Dorfman en Howell (1988), Nasif et al. (1991), Lindell en Arvonnen (1996), DiMaggio, Redpath en Nielsen (1997), Smith (1998) en McSweeney (2002) zijn van mening dat de populatie van een land niet als een homogeen geheel beschouwd kan worden en dat Hofstede het belang van gemeenschappen en hun invloeden in zijn onderzoek negeerde.

Een volgende veelvuldig voorkomende kritiek handelt over twee assumpties van Hofstede betreffende de representativiteit van de onderzochte steekproef. McSweeney (2002) stelt dat Hofstede uitging van de veronderstelling dat de bedrijfscultuur van IBM dezelfde is voor alle IBM-vestigingen wereldwijd. Graves (1986) en Søndergaard (1994) bekritiseren het feit dat Hofstede uitging van de assumptie dat IBM-medewerkers een correcte steekproef zijn om alle leden van een nationale cultuur te vertegenwoordigen. Volgens McSweeney en Shenkar en Luo (2008) zijn de resultaten van Hofstedes onderzoek eerder een weerspiegeling van de bedrijfscultuur van IBM dan van de nationale cultuur van de landen waarin IBM actief is.

De door Hofstede gehanteerde onderzoeksmethodologie is eveneens onderhevig aan kritiek. Dorfman en Howel (1988) stellen zich vragen bij de statistische integriteit van het onderzoek. Ze ontdekten dat Hofstede bij de analyse occasioneel dezelfde vraag uit de vragenlijst gebruikte om meer dan één schaal te beoordelen. Bijgevolg vertoonden meerdere schalen significante interactie-effecten. Hofstede voerde een factoranalyse uit op data van meer dan 70 IBM-vestigingen uit 40 landen. Een analyse die op zo weinig gevalsstudies berust, steunt te veel op kansen en verhoogt de probabiliteit van steekproeffouten (Dorfman & Howel, 1988; Furrer et al., 2000). Een andere methodologische kritiek betreft de relevantie van de dataverzamelingsmethode. Volgens Schwartz (1999) is een enquête geen geschikt instrument om op een nauwkeurige wijze culturele verschillen te onderzoeken, zeker niet indien de te meten variabele cultureel gevoelig en subjectief is.

Jones (2007) stelt dat vijf dimensies onvoldoende zijn om de culturele verschillen tussen landen weer te geven. Andere cultuurmodellen maken gebruik van meerdere dimensies, zoals bijvoorbeeld het cultuurmodel van House et al. (2004) en dat van Trompenaars (2000). Volgens Tony (2003) is de dimensie langetermijndenken versus kortetermijndenken geen volwaardige dimensie. Deze dimensie is enkel gebaseerd op confuciaanse waarden zonder rekening te houden met andere Aziatische waarden van bijvoorbeeld het boeddhisme en het taoïsme. Bovendien respecteert de vijfde dimensie het Chinese Yin-Yang principe niet, omdat binnen het confucianisme waarden die korte termijn gericht zijn als slecht worden ervaren en waarden die lange termijn gericht zijn als goed. Verder stelt Tony dat de 40 waarden van de Chinese Value Survey heel wat overlap vertonen en dat de vragenlijst meerdere vertaalfouten bevat. Henry (1990) wijst erop dat één van de problemen van cross-cultureel onderzoek zich bevindt in het vertalen van de vragen en antwoorden waarbij foutieve vertalingen tot onjuiste interpretaties en onbetrouwbare antwoorden leiden. Om te concluderen stelt Tony dat het afnemen van het onderzoek bij studenten niet representatief is voor de culturele waarden van de volledige populatie.

Een laatste kritiek stelt dat de resultaten van Hofstedes onderzoek beïnvloed kunnen zijn door het tijdstip van uitvoering. Volgens Søndergaard (1994) kan dit het geval zijn voor de dimensie masculiniteit versus femininiteit en volgens Newman en Nollen (1996) voor de dimensie onzekerheidsvermijding. Op het moment van het onderzoek bevond Europa zich ten midden van de Koude Oorlog, achtervolgd door de herinneringen aan de Tweede Wereldoorlog. Gelijktijdig ontstond de communistische opstand in Azië, Afrika en Europa. Jones (2007) verduidelijkt dat door politiek instabiele tijden data van socialistische en derdewereldlanden onvoldoende opgenomen werden in de onderzochte populatie. Bovendien uit McSweeney (2002) de kritiek dat Hofstedes onderzoek een momentopname is waarvan de resultaten vandaag verouderd zijn. Signorini, Wiesemes en Murphy (2009) gaan hiermee akkoord en stellen dat cultuur een dynamisch fenomeen is, maar dat Hofstedes cultuurmodel statisch is. De dynamiek van een cultuur wordt weergegeven door de evolutie die cross-culturele relaties meegemaakt hebben sinds Hofstede zijn onderzoek startte in de jaren 1960 (Orr & Hauser, 2008; Nigam & Sue, 2011). In de snel veranderende mondiale omgeving gebeurt de internationalisatie en convergentie tussen landen aan een hoog tempo. Lange, Pacheco en Shrotryia (2010) vonden echter een matig verband tussen economische groei en de wijziging van een cultuur.

#### Repliek op de kritieken op het cultuurmodel van Hofstede

Ondanks het bestaan van voorvermelde kritieken, blijft het cultuurmodel van Hofstede één van de betere en meest geciteerde modellen om culturele verschillen tussen landen te onderzoeken. Naar mijn mening zijn niet alle kritieken van belang voor dit onderzoek. Bijgevolg worden enkel de relevante kritieken toegelicht en in rekening genomen bij het uitvoeren van deze studie.

De kritiek op de door Hofstede veronderstelde culturele homogeniteit binnen een land is gegrond. Intranationale verschillen van een nationale bevolking kunnen niet veralgemeend worden tot één cultuur. Vlamingen en Walen hebben vaak niet dezelfde opvattingen en waarden, maar worden wel omgeven door dezelfde landsgrenzen. Dit is de reden waarom deze studie zich beperkt tot Vlaanderen. Zuid-Koreanen afkomstig uit de steden en het platteland hebben waarschijnlijk niet dezelfde culturele gebruiken en waarden, maar worden door Hofstede wel beschouwd als één cultuur. Het bestaan van culturele heterogeniteit binnen een land werd daarom in acht genomen bij het uitvoeren van dit onderzoek.

Hofstede (1998) weerlegt de kritiek dat zijn steekproef eerder een bedrijfscultuur weerspiegelt. Hij verduidelijkt dat hij geen absolute maatstaf ontwikkelde, maar veeleer de verschillen tussen landen mat waarbij een cross-sectionele analyse geschikt was. Bijkomend benadrukt hij dat het gebruik van één multinational het effect van bedrijfsbeleid en managementpraktijken elimineert zodat culturele verschillen verklaard kunnen worden aan de hand van nationale culturen. Indien hij zijn onderzoek in verschillende bedrijven had uitgevoerd, dan zou dit wel een probleem gevormd hebben. Er dient ongetwijfeld een onderscheid te worden gemaakt tussen de nationale cultuur en de bedrijfscultuur waarbinnen een individu zich bevindt. Uitgaan van de veronderstelling dat de bedrijfscultuur van een multinational dezelfde is voor alle vestigingen lijkt me nogal extreem. Niettemin begrijp ik waarom Hofstede deze veronderstelling maakte en kan ik me in zijn redenering vinden. Als de bedrijfscultuur in de onderzochte steekproeven dezelfde is, dan moet de oorsprong van de verschillen in antwoorden wel in de nationale cultuur gesitueerd zijn. Replicatiestudies bij piloten, multinationale ondernemingen en bankpersoneel gaven gelijkaardige resultanten in cultuurverschillen weer (Hofstede & Hofstede, 2007). In dit onderzoek werd rekening gehouden met verschillen in de Zuid-Koreaanse ondernemingscultuur en werd extra aandacht besteed aan het toeschrijven van fenomenen aan de nationale cultuur of aan de meer specifieke bedrijfscultuur.

De kritiek van Dorfman en Howell (1988) en Furrer et al. (2000) is gegrond. Het trekken van conclusies die berusten op een kleine dataset is statistisch gezien weinig betrouwbaar. Deze studie berust eveneens op een kleine dataset, maar heeft niet tot doel om statistisch significant te zijn. Dit is een kwalitatief onderzoek dat de mechanismen van het zakendoen met Zuid-Korea probeert te begrijpen en verklaren. Ook Schwartz (1999) bekritiseert de gebruikte onderzoeksmethode van Hofstede (1998). Hofstede gaat niet akkoord met Schwartz en stelt dat het afnemen van enquêtes één van de gebruikte methodes was, maar daarom niet de enige. In dit onderzoek werden geen enquêtes afgenomen, maar semigestructureerde diepte-interviews met het doel dieper in te gaan op de culturele verschillen die Vlaamse ondernemers ervaren tijdens het zakendoen met Zuid-Korea.

Hofstede (1998) gaat akkoord met de kritiek van Jones (2007). Hij geeft toe dat zijn origineel dimensiemodel onvolledig is en geeft aan dat bijkomende dimensies zelf dienen te worden toegevoegd. Dit onderzoek probeert deze onvolledigheid op te vangen door gebruik te maken van verschillende cultuurmodellen die elkaar aanvullen.

De kritiek op de relevantie van Hofstedes onderzoeksresultaten in de huidige tijd lijkt me aannemelijk. Hofstede (1998) gaat in tegen deze kritiek door te stellen dat zijn bevindingen gebaseerd zijn op eeuwen van indoctrinatie waardoor recente gebeurtenissen er niet voor kunnen zorgen dat cultuur van de ene op de andere dag verandert. Uitgaande van een matige correlatie tussen economische groei en wijzigende cultuur (Lange et al., 2010) lijkt het me plausibel dat sommige resultaten van Hofstedes onderzoek verouderd zijn. In onderzoeksdoelstelling zes wordt nagegaan of Hofstedes bevindingen voor Zuid-Korea vandaag nog accuraat zijn door ze te vergelijken met de onderzoeksresultaten van dit onderzoek.

### Trompenaars

De Nederlandse bedrijfsadviseur Trompenaars ontwikkelde begin jaren 1990 een model dat de invloed van nationale cultuurverschillen op het management en het bedrijfsleven in het algemeen beschrijft. Het valt op dat er enkele gelijkenissen zijn tussen het cultuurmodel van Hofstede (2001) en dit van Trompenaars (1993). Daar waar Hofstede gebruik maakt van vijf dimensies, maakt Trompenaars echter gebruik van zeven dimensies. De kritiek op het model van Hofstede dat vijf dimensies onvoldoende zijn om culturele verschillen tussen landen weer te geven, is bijgevolg minder van toepassing op het dimensiemodel van Trompenaars.

Gedurende jaren verzamelde Trompenaars data betreffende culturele verschillen in het bedrijfsleven aan de hand van enquêtes en interviews. Hij legde een database aan met een uitgebreide interne variëteit. De ruwe dataset bestaat uit meer dan 50 000 cases uit 100 landen en wordt continu uitgebreid. De hoge interne variëteit maakt het mogelijk bepaalde eigenschappen van managers, zoals bijvoorbeeld het land van herkomst, te onderzoeken door cases te selecteren die aan bepaalde voorwaarden voldoen. Bij de studie naar de invloed van nationale cultuurverschillen op het management en het bedrijfsleven gebruikte Trompenaars 30 000 cases uit 55 landen. Deze cases bestaan uit managers van ondernemingen die hun activiteiten internationaliseren. Na het uitvoeren van factor- en kwalitatieve analyses concludeerde Trompenaars dat culturen van elkaar verschillen door de specifieke oplossingen die ze voor bepaalde problemen bieden (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000, pp. 245-255).

Trompenaars (1993, p. 19) ordende deze culturele problemen in drie groepen die opgebouwd zijn uit één of meer dimensies. Deze zeven bipolaire dimensies vormen samen het cultuurmodel van Trompenaars. De eerste groep heeft betrekking op menselijke relaties waarmee men te maken krijgt bij interculturele communicatie. Deze groep omvat de dimensies universalisme versus particularisme, collectivisme versus individualisme, neutraal versus emotioneel, diffuus versus specifiek en prestatie versus toeschrijving. De tweede groep heeft betrekking op hoe men tijd beleeft en omvat de dimensie chronologisch versus synchroon. De derde groep tenslotte handelt over hoe men de omgeving ervaart en bevat de dimensie externalistisch versus internalistisch. Een dimensie is opgebouwd uit twee uiteinden die als complementair moeten worden beschouwd en niet als tegengestelden waarbij het ene uiteinde beter is dan het andere (Trompenaars, 1993, pp. 19-22).

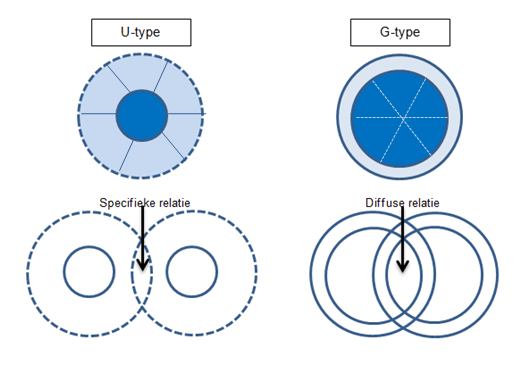
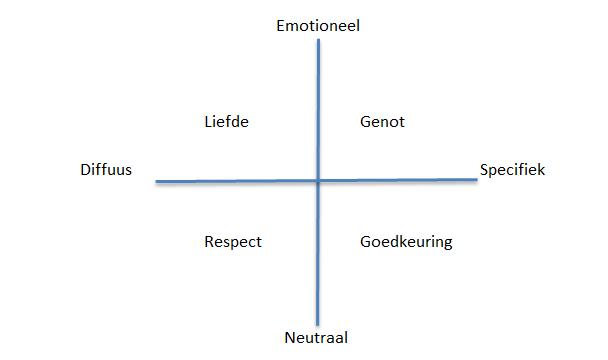
#### Culturele dimensies van het cultuurmodel van Trompenaars

Een eerste dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is universalisme versus particularisme. In deze dimensie wordt nagegaan hoe individuen het gedrag van anderen beoordelen. Aanvullend wordt hierbij onderzocht of men meer belang hecht aan het nakomen van verplichtingen ten opzichte van de maatschappij of ten opzichte van persoonlijke relaties. In een universalistische cultuur wordt het gedrag van anderen beoordeeld op basis van geldende regels die voortvloeien uit de normen van de cultuur. Uitzonderingen komen niet voor, omdat deze de regels ondermijnen en het systeem zo in elkaar stort. Bijgevolg hechten universalisten meer belang aan het volgen van regels, dan aan het nakomen van verplichtingen aan kennissen en klanten. In een particularistische cultuur is het nakomen van verplichtingen aan persoonlijke relaties net belangrijker dan het volgen van de wet. Ze focussen meer op de specifieke situatie waarbij de regels aangepast kunnen worden aan de omstandigheden. Een goede band tussen werkgever en werknemer is typerend voor een particularistische cultuur (Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

Collectivisme versus individualisme is de tweede dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden. Deze dimensie onderzoekt de relatie tussen individuen en gaat na of het eigenbelang of het groepsbelang primeert. Collectivistische culturen focussen op het groepsbelang. De leden zijn sterk geïntegreerd in groepen die in ruil voor loyaliteit bescherming en steun bieden. Beslissingen worden in groep genomen waardoor de verantwoordelijkheid bij de groep ligt. Ieder groepslid moet overtuigd worden van het standpunt zodanig dat iedereen achter de beslissing staat. Onderhandelingen met collectivisten verlopen bijgevolg eerder traag en moeizaam. Individualistische culturen focussen op het belang van het individu en de zorg voor zichzelf en de naaste familie. Onderhandelingen met individualisten verlopen eerder snel. Beslissingen worden genomen door één iemand die een mandaat toegewezen krijgt en de volledige verantwoordelijkheid draagt. De vertegenwoordiger laat zich bij het nemen van beslissingen leiden door het eigen geweten. Impasses worden door individualisten opgelost door het uitvoeren van een democratische stemming (Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

De derde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is neutraal versus emotioneel. In deze dimensie wordt onderzocht in welke mate de leden van een cultuur hun gevoelens uiten en hoe de wisselwerking tussen rationaliteit en emotionaliteit verloopt tijdens interacties. In neutrale culturen worden emoties onder controle gehouden en is men weinig geneigd ze zichtbaar te maken voor anderen. Dit wil echter niet zeggen dat ze emotieloos zijn, maar toch domineert het verstand tijdens interacties met anderen. Neutrale onderhandelaars worden omschreven als nuchtere personen die door hun sterke zelfbeheersing respect afdwingen. Tijdens onderhandelingen geven ze de voorkeur aan het behalen van resultaten die aan de eigen eisen voldoen waarbij de onderlinge relatie van ondergeschikt belang is. In emotionele culturen wordt het wel aanvaard om gevoelens te tonen, ze domineren zelfs tijdens interacties met anderen. Expressievormen van gevoelens uiten zich zowel verbaal als niet-verbaal en omvatten woorden, emoties, lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en stemhoogte. Tijdens onderhandelingen geven emotionele onderhandelaars de voorkeur aan het behouden van een goede onderlinge relatie boven resultaten die volledig aan de eigen eisen voldoen (Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

Diffuus versus specifiek is de vierde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden. Deze dimensie gaat na waar men de grens trekt tussen het zakelijke en privéleven. Diffuse culturen worden gekenmerkt door een onduidelijke grens. In het bedrijfsleven is het mogelijk dat onderhandelaars een persoonlijke band opbouwen en vragen stellen over het gezin van de andere alvorens tot onderhandelingen over te gaan. Ze zijn bijgevolg minder direct en minder doelgericht. Het opbouwen van een persoonlijke band is in diffuse culturen vaak een voorwaarde om onderhandelingen met succes af te ronden. Diffuse culturen gaan holistisch te werk en stellen de belangen van alle betrokkenen voorop. In tegenstelling tot diffuse culturen hanteren specifieke culturen een duidelijke grens tussen het zakelijke en privéleven. De relatie tussen onderhandelaars is bijgevolg strikt zakelijk. Specifieke culturen gaan direct, analytisch en doelgericht te werk en stellen de belangen van aandeelhouders voorop (Trompenaars, 1993; Trompenaars & Woolliams; 2005; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

Ter verduidelijking van de dimensie diffuus versus specifiek verwijst Trompenaars (1993) naar het werk van de Duits-Amerikaanse psycholoog Lewin (1936). Lewin stelde persoonlijkheid grafisch voor als een reeks cirkels waartussen zich persoonlijkheisringen bevinden. Figuur 5 toont aan dat Lewin een onderscheid maakt tussen U-types en G-types. De donkerblauwe kern stelt de privéruimte van een individu voor, de lichtblauwe cirkel de openbare ruimte. Volle lijnen tonen aan dat er een strikte scheiding is tussen de ruimten terwijl stippellijnen wijzen op een goede toegankelijkheid van deze ruimten. Volgens Lewin maakt een U-type een duidelijk onderscheid tussen de ruimten en worden meer specifieke relaties aangegaan. De openbare ruimte is ingedeeld in verschillende segmenten door volle lijnen. Dit wijst erop dat een U-type een onderscheid maakt tussen zijn openbare contacten en niet met iedereen op dezelfde manier omgaat en informatie deelt. De openbare ruimte is omgeven door een stippellijn wat duidt op de makkelijke toegankelijkheid. Mensen die eerder specifieke relaties aangaan zijn initieel open en warm. Een G-type laat mensen moeilijker toe tot zijn ruimten en is initieel afstandelijk en gesloten. De privéruimte is ingedeeld in verschillende segmenten door stippellijnen. Dit wil zeggen dat een G-type geen onderscheid maakt tussen zijn private contacten en dus met iedereen dezelfde informatie deelt. Onderhandelingen tussen personen met een gelijke typologie verlopen vlotter, omdat de overlapping van hun cirkels niet in het gedrang komt met hun opvattingen (Lewin, 1936, geciteerd door Trompenaars, 1993; Lewin, 1936, geciteerd door Trompenaars & Hampden-Turner, 2008). Bovendien interfereert de dimensie diffuus versus specifiek met de dimensie neutraal versus emotioneel. Parson en Shils (2001) stelden vier combinaties vast door deze twee dimensies te combineren. Elk van deze combinaties resulteert in een verschillende houding zoals weergegeven door figuur 6. De vier kwadranten hebben ook steeds een negatieve waardering. De combinatie diffuus-emotioneel resulteert in een sterkte, plezierige relatie die door veel levensruimten loopt. Tegenover liefde staat haat. De combinatie diffuus-neutraal resulteert in een minder sterkte relatie, die eveneens door veel levensruimten loopt en waarin bewondering een grote rol speelt. Tegenover respect staat teleurstelling. De combinatie specifiek-emotioneel resulteert in een relatie die veel genot verschaft, maar beperkt is tot specifieke gelegenheden. Tegenover genot staat afwijzing. De combinatie specifiek-neutraal resulteert in een relatie waarin positieve, neutrale reacties gegeven worden op concrete zaken. Tegenover goedkeuring staat kritiek (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

Figuur 6: De emotionele kwadrant

*Bron: Parson en Shils, 2001, geciteerd door Trompenaars en Hampden-Turner, 2008, p. 121.*

Figuur 5: De cirkels van Lewin

*Bron: Lewin, 1936, geciteerd door Trompenaars*

*en Hampden-Turner, 2008, p. 106.*

Een vijfde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is prestatie versus toeschrijving. Deze dimensie gaat na of status verkregen wordt door wat je doet of door wie je bent. In culturen met een verworven status worden werknemers beoordeeld op basis van hun prestaties. Respect en status worden verkregen door het leveren van goed en hard werk. In culturen met een toegeschreven status worden respect en status verworven door de klasse of familie waartoe men behoort, de opleiding, de leeftijd, etc. en niet door de evaluatie van prestaties. Een toegeschreven status zegt niet veel over de zakelijke kwaliteiten van een persoon. Verworven status wordt in de meeste theorieën gelinkt aan modernisering, toegeschreven status aan ontwikkelingslanden en landen die laat tot ontwikkeling zijn gekomen (Trompenaars, 1993). Vanuit deze assumptie kan gesteld worden dat een toegeschreven status de sleutel tot economisch succes vormt en een verworven status eerder een gevaar. Trompenaars (1993) wijst er echter op dat er culturen bestaan die economisch succesvol zijn en gekenmerkt worden door toeschrijving van status. In deze culturen wordt verwacht dat personen die een hoge status toegeschreven krijgen goede prestaties zullen leveren om zo de economische groei te stimuleren. Toegeschreven en verworven status zijn in deze culturen dus aan elkaar verbonden. Trompenaars concludeert dat de manier waarop status verkregen wordt uiteindelijk niets zegt over het ontwikkelingspeil van een cultuur (Trompenaars; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

Chronologisch versus synchroon is de zesde dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden. In deze dimensie wordt nagegaan welk idee een cultuur heeft van tijd en de betekenis die toegekend wordt aan het verleden, het heden en de toekomst. Een chronologische cultuur ervaart tijd als een rechte lijn waarbij gebeurtenissen elkaar opvolgen. Men gaat uit van een causaal verband tussen heden en toekomst. Wanneer iemand in het heden beloond wordt, dan gaat men ervan uit dat deze beloning tot betere resultaten in de toekomst zal leiden. Chronologische culturen zijn voorstanders van stiptheid en strakke tijdsschema’s. In het bedrijfsleven bestaan zakelijke relaties enkel uit zakelijke contacten waarbij het nut van de relatie primeert. Huidige trends worden doorgetrokken naar de toekomst waarbij alle fasen in de juiste volgorde en binnen een bepaalde tijd dienen afgewerkt te worden waardoor de planning niet kan anticiperen op onvoorziene omstandigheden. Een synchrone cultuur ervaart tijd als een roterende cirkel waarbij gebeurtenissen tegelijkertijd kunnen plaatsvinden en herhaald worden. In het bedrijfsleven bestaan zakenrelaties niet enkel uit zakelijke contacten, omdat deze relaties de drie tijdszones beslaan en zo een vorm van genegenheid ontstaat. De onderlinge relatie is zelfs van groter belang dan het leveren van prestaties. Synchrone culturen hechten minder belang aan stiptheid en strakke tijdsschema’s waardoor ze flexibeler zijn. Trompenaars (1993) verwijst naar de cirkeltest van Cottle (1967) die meet hoe culturen verschillende betekenissen toekennen aan verleden, heden en toekomst. Cottle stelde vier configuraties vast ten opzichte van tijd. In zijn eerste benadering stelt hij dat sommige mensen geen verband zien tussen de drie tijdzones. Een tweede configuratie omschrijft Cottle als een soort temporele integratie waarbij twee tijdzones met elkaar in verband staan. In zijn derde benadering stelt hij dat tijdzones elkaar gedeeltelijk overlappen. In de vierde configuratie raken de cirkels elkaar, maar is er geen overlapping. In culturen waar een overlap tussen verleden en heden waarneembaar is, wordt status meestal toegeschreven. Hoe groter de omtrek van de cirkel, hoe meer belang een cultuur hecht aan deze tijdzone (Cottle, 1967; Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

De zevende dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, is externalistisch versus internalistisch. In deze dimensie wordt nagegaan welke betekenis mensen geven aan hun natuurlijke omgeving. Externalisten aanvaarden hun omgeving zoals deze is, onderwerpen ze zich aan de natuur en haar wetten en streven naar harmonie en evenwicht. In zakelijke onderhandelingen wordt er gestreefd naar de juiste balans, een goede relatie en conflictvermijding waarbij flexibiliteit, wederzijds begrip en adaptatie centraal staan. Tijdens een recessie zal een externalistische cultuur eerder geneigd zijn kosten te besparen in de hoop te overleven. Internalistische culturen daarentegen proberen de natuur te domineren en onderwerpen zich niet aan haar wetten. Tijdens een recessie zal deze cultuur eerder geneigd zijn om proactief te reageren door te investeren om zo zelf uit de recessie te klimmen. In zakelijke onderhandelingen wordt er niet gestreefd naar de juiste balans, maar staan dominantie, agressie en egoïsme centraal (Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008).

### Project GLOBE

GLOBE is het acroniem voor ‘Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness’, een cross-cultureel onderzoeksproject dat in 1991 opgezet werd door de Amerikaanse professor House. Gedurende tien jaar werden verbanden tussen de nationale cultuur, de organisatiecultuur en het leiderschap in 62 samenlevingen onderzocht. Ter ondersteuning van dit onderzoek zette House een internationaal netwerk op van 170 multiculturele co-onderzoekers. Deze onderzoekers verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve gegevens aan de hand van vragenlijsten en interviews binnen hun eigen cultuur of binnen een cultuur waarover ze over een uitgebreide kennis en ervaring beschikten. Eveneens waren ze verantwoordelijk voor het correct vertalen van de vragenlijsten, het beschrijven van de nationale cultuur en het interpreteren van de resultaten van de kwalitatieve data-analyse (House et al., 2002). In totaal namen meer dan 17 000 managers uit 951 organisaties, verspreid over drie sectoren deel aan het onderzoek. House liet zich bovendien bijstaan door veertien coördinatoren en onderzoeksmedewerkers (House et al., 2004).

Project GLOBE onderzocht nationale cultuurverschillen op basis van negen culturele dimensies. Deze dimensies werden geselecteerd uit reeds bestaande cultuurmodellen. Zo combineerde project GLOBE culturele dimensies van Kluckhohn en Strodtbeck (1961), Hofstede (1980), McClelland (1985) en Putnam (1993). Iedere dimensie omvat een zeven-punt schaal en meet institutionele praktijken en culturele waarden. Institutionele praktijken gaan na wat normaal gedrag is, culturele waarden gaan na wat normaal gedrag zou moeten zijn (House et al., 2002). In deze studie ligt de focus op het onderzoeken van uitingen van cultuur op basis van institutionele praktijken. Bovendien groepeerden House et al. (2004) de 62 onderzochte samenlevingen in 10 culturele clusters.

#### Culturele dimensies van het cultuurmodel van project GLOBE

Zes van de negen culturele dimensies van het cultuurmodel van project GLOBE kunnen aan het cultuurmodel van Hofstede (2001) gekoppeld worden. De dimensies machtafstand en onzekerheidsvermijding zijn volledig gelijk aan deze van Hofstede. De dimensie individualisme versus collectivisme werd door House et al. (2004) opgesplitst in de dimensies individueel collectivisme en maatschappelijk collectivisme. De dimensie individueel collectivisme onderzoekt de mate waarin individuen trots, loyaliteit en samenhang binnen hun team, familie, vriendengroep en gelijkaardige groepen uiten. De dimensie maatschappelijk collectivisme onderzoekt in welke mate de institutionele praktijken van maatschappelijke organisaties, waaronder scholen en bedrijven, een hechte collectivistische samenleving waarbij mensen een belangrijk onderdeel van de groep vormen of eerder individualiteit promoten. Ook de dimensie masculiniteit versus femininiteit werd door House et al. (2004) onderverdeeld in twee dimensies. Een eerste dimensie is de dimensie genderdifferentiatie en gaat na in hoeverre een samenleving genderrolverschillen minimaliseert en gelijkheid van geslachten bevordert. Een tweede dimensie is de dimensie assertiviteit en gaat na of een samenleving de voorkeur geeft aan hardheid, agressiviteit, competitiviteit en assertiviteit of aan tederheid en de zorg voor anderen (House et al., 2002).

De zevende dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden, werd eerder gebruikt door Kluckhohn en Strodtbeck (1961). De dimensie toekomstoriëntatie gaat na in welke mate samenlevingen toekomstgericht gedrag zoals planningen en investeringen in de toekomst aanmoedigen boven kortetermijnresultaten en directe bevrediging (House et al., 2002).

Prestatie-oriëntatie is de achtste dimensie en werd eerder gebruikt door McClelland (1985). Deze dimensie onderzoekt de mate waarin samenlevingen de voorkeur geven aan presteren, beloond worden en innoveren of aan loyaliteit en tot de groep behoren (House et al., 2002).

Humane oriëntatie is de negende dimensie waarop nationale culturen vergeleken kunnen worden en vindt zijn oorsprong in de werken van Kluckhohn en Strodtbeck (1961), McClelland (1985) en Putnam (1993). Humane oriëntatie onderzoekt de mate waarin een samenleving mensen aanmoedigt om eerlijk, altruïstisch, genereus en zorgzaam te zijn of om egoïstisch en egocentrisch te zijn (House et al., 2002).

#### Culturele clusters van het cultuurmodel van project GLOBE

House et al. (2004) deelde de 62 onderzochte samenlevingen onder in tien culturele clusters ter ondersteuning van de interpretatie van de verzamelde gegevens. De indeling gebeurde op basis van culturele overeenkomsten die een gevolg zijn van gedeelde geografische en klimatologische condities. Volgens de onderzoekers hebben deze condities een invloed op het gedrag en de percepties van individuen. Samenlevingen die tot dezelfde cluster behoren, vertonen heel wat culturele gelijkenissen. De tien culturele clusters zijn Latijns-Amerika, Noord-Europa, Anglo, Germaans Europa, Latijns Europa, Sub-Sahara Afrika, Oost-Europa, Midden-Oosten, Confuciaans Azië en Zuid-Azië.

### Verbanden tussen de drie cultuurmodellen

De cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House et al. (2004) kunnen gebruikt worden om nationale culturen te classificeren volgens dimensies om zo in staat te zijn voorspellingen te maken over de manier waarop een samenleving functioneert, hoe mensen ingesteld zijn, hoe managementprocessen functioneren, e.d. Allen zijn ze ervan overtuigd dat hun model de bestaande cultuurverschillen tussen samenlevingen dekt. Kritieken door derden op het cultuurmodel van Hofstede toonden reeds enkele tekortkomingen aan. Ook de cultuurmodellen van Trompenaars en House et al. zijn niet vrij van kritiek. Door ze te combineren, worden deze tekortkomingen geminimaliseerd. Uitgaande van het cultuurmodel van Hofstede, vertonen de dimensies van Trompenaars en project GLOBE overlappingen met deze van Hofstede. Sommige van deze overlappingen zijn bijna identiek, zoals de dimensie individualisme versus collectivisme van Hofstede en collectivisme versus individualisme van Trompenaars. Andere overlappen eerder beperkt, zoals de dimensie masculiniteit versus femininiteit van Hofstede en genderdifferentiatie van project GLOBE. Tabel 1 geeft weer welke dimensies overlappende aspecten vertonen.

Tinsley en Heino (2012) wijzen erop dat onderhandelaars zich onbewust laten leiden door stereotypen in onzekere situaties. Het stereotyperen van een individu op basis van zijn nationale cultuur is niet accuraat, omdat cultuur zich op verschillende niveaus manifesteert (Trompenaars, 1993; Hofstede, 2001; Lewis, 2006). Tijdens onderhandelingen is het dan ook aangewezen om af te tasten in hoeverre het cultuurmodel van toepassing is op de tegenpartij om zo de opvatting over de onderhandelingspartner bij te stellen (Tinsley & Heino, 2012).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIES VAN HOFSTEDE** | **DIMENSIES VAN TROMPENAARS** | **DIMENSIES VAN PROJECT GLOBE** |
| Machtafstand | Diffuus versus specifiek  Prestatie versus toeschrijving | Machtafstand |
| Individualisme versus collectivisme | Collectivisme versus individualisme  Externalistisch versus internalistisch | Assertiviteit  Maatschappelijk collectivisme  Individueel collectivisme  Prestatie-oriëntatie  Humane oriëntatie |
| Masculiniteit versus femininiteit | Neutraal versus emotioneel  Prestatie versus toeschrijving | Genderdifferentiatie  Assertiviteit  Prestatie-oriëntatie  Humane oriëntatie |
| Onzekerheidsvermijding | Universalisme versus particularisme | Onzekerheidsvermijding |
| Lange- versus kortetermijndenken | Universalisme versus particularisme  Chronologisch versus synchroon | Toekomstoriëntatie |

Tabel 1: Culturele dimensies van Hofstede, Trompenaars en project GLOBE

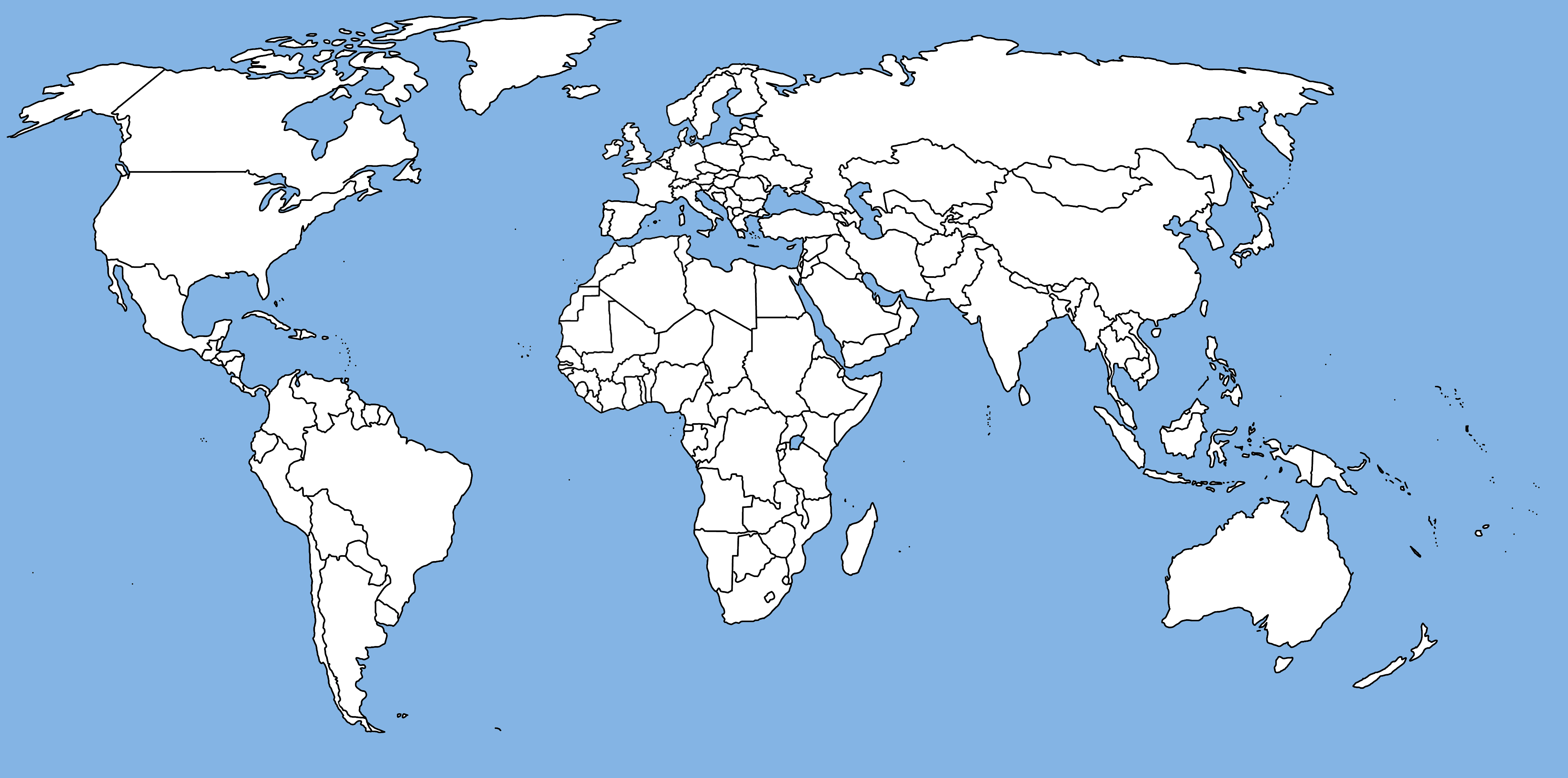
*Bron: Eigen tabel gebaseerd op Hofstede, 2001; Trompenaars, 1993 en House et al, 2004.*

## Zuid-Korea

Het derde deel van het literatuuroverzicht geeft de lezer enkele algemene gegevens over Zuid-Korea, een overzicht van de woelige geschiedenis van het schiereiland en enkele gegevens omtrent de politieke en economische situatie van deze economische grootmacht. Deze gegevens vormen een eerste denkkader waarbinnen culturele verschillen tijdens het zakendoen met Zuid-Korea gesitueerd, begrepen en verklaard kunnen worden.

### Algemene gegevens

Het Koreaanse schiereiland is gelegen in Noord-Oost-Azië, grenzend aan China en Rusland en gescheiden van Japan door de Japanse Zee (Figuur 7). In 1948 werd het schiereiland opgedeeld in twee onafhankelijke staten en gescheiden door de gedemilitariseerde zone. Deze staten zijn de Democratische Volksrepubliek Korea, beter gekend als Noord-Korea, en de Republiek Korea, ofwel Zuid-Korea. Ondanks meerdere toenaderingspogingen is er tot vandaag nog geen hereniging tussen de twee landen (Hoare, 2005).

Op het zuidelijk deel van het Koreaanse schiereiland bevindt zich Zuid-Korea. De hoofdstad Seoul ligt op minder dan vijftig kilometer van de grens met Noord-Korea. Zuid-Korea heeft ongeveer 2900 eilanden die meestal klein en onbewoond zijn. Het grootste eiland, Jeju, ligt op ongeveer 100 kilometer van de zuidelijke kust van Zuid-Korea en fungeert als een vakantieoord voor Zuid-Koreanen. Zeventig procent van het land bestaat uit gebergte waardoor de bevolking zich sterk concentreert in de vlakkere delen en één van de hoogste bevolkingsdichtheden ter wereld heeft. In tabel 2 worden enkele natuurlijke bronnen opgesomd waarover Zuid-Korea beschikt. Door een schaarste aan beschikbare landbouwgronden en natuurlijke bronnen heeft het land een lage zelfvoorzieningsgraad. Zeventig procent van de voedings- en landbouwproducten worden geïmporteerd. Bovendien is Zuid-Korea ook afhankelijk van geïmporteerde energie. De nood aan het invoeren van deze twee essentiële zaken maakt dat Zuid-Korea sterk afhankelijk is van buitenlandse handel (Agentschap voor Buitenlandse Handela [ABH], 2009).

Figuur 7: Situering van Zuid-Korea

*Bron: Wikipediaa, 2014 en Wikipediab 2014.*

De Zuid-Koreaanse bevolking is etnisch zeer homogeen en het aantal inwijkelingen en inheemse minoriteiten zijn minimaal. Wel zijn er regionale verschillen en bestaat er rivaliteit tussen de regio’s uit het zuidwesten en het zuidoosten (Flanders Investment and Trade [FIT], 2011). De grootste groep buitenlanders zijn Chinezen, Amerikanen en industriearbeiders uit Zuid-Arabische landen (ABHa, 2009).

Een recent rapport van de Organization for Economic Co-operation and Development ([OECD], 2012) vermeldt twee belangrijke uitdagingen voor Zuid-Korea. De eerste uitdaging omvat het behoud van economische groei, de tweede concentreert zich rond het verbeteren van de sociale samenhang. Beide uitdagingen zijn gedeeltelijk het gevolg van de snelle vergrijzing van de Zuid-Koreaanse bevolking. Kim (2000) en Haub (2012) leggen de oorzaak hiervan bij een gezinsplanningspolitiek uit de jaren 1960. In 1970 was het gemiddeld aantal kinderen per vrouw van 6 naar 4,5 gedaald. Na een nog strengere campagne van een tweekindsbeleid daalde dit cijfer in 1984, met 1,74 kinderen per vrouw, tot onder het vervangingsniveau. Tegen 2005 was het aantal kinderen per vrouw historisch gedaald tot 1,08 kinderen (Haub, 2012). Omwille van de decennialange lage bevolkingsgroei schat de OECD dat de Zuid-Koreaanse arbeidsparticipatie vanaf 2017 drastisch zal dalen. De overheid is zich bewust van het probleem en zoekt naar oplossingen om de arbeidsparticipatie te verhogen. Op korte termijn tracht ze dit te doen door vrouwen en ouderen te stimuleren aan het werk te blijven. Een beter systeem van kinderopvang moet ervoor zorgen dat Zuid-Koreaanse vrouwen minder geneigd zijn te stoppen met werken eens ze kinderen hebben. Een flexibeler loonsysteem moet leiden tot het minder snel op pensioen gaan van oudere werknemers (OECD, 2012). Op lange termijn tracht de Zuid-Koreaanse overheid de bevolkingsgroei te stimuleren. Traditionele familiewaarden bevorderen een stijging van het aantal kinderen per vrouw, maar kunnen tot een lagere arbeidsparticipatie van vrouwen leiden doordat ze de opvoeding van het kind als een voltijdse job beschouwen. Hier tegenover staan vrouwen die minder geneigd zijn om meerdere kinderen te baren omwille van de hoge opvoedingskost en omdat ze carrière willen maken (Haub). Kim (p. 6) stelt dat bij een aanhoudend laag geboortecijfer en een aanhoudende vergrijzing, de Zuid-Koreaanse overheid een stimulerend immigratiebeleid zal moeten voeren om zo de economische groei verder te kunnen zetten. De tweede uitdaging bestaat uit het verminderen van de sociale ongelijkheid en relatieve armoede. Deze uitdaging heeft gedeeltelijk te maken met de eerste, omdat door een snel vergrijzende bevolking meer pensioenen uitbetaald dienen te worden. De OECD stelt dat de Zuid-Koreaanse overheid gezinnen met een laag inkomen financieel moet bijstaan, niet-reguliere werknemers sociale zekerheden dient te verschaffen en grondige onderwijshervormingen moet doorvoeren om zo de kloof tussen de Zuid-Koreaanse bevolking te minderen.

|  |  |
| --- | --- |
| Land  **G**  **E**  **O**  **G**  **R**  **A**  **F**  **I**  **E**  **B**  **E**  **V**  **O**  **L**  **K**  **I**  **N**  **G** | Republiek Korea, Zuid-Korea |
| Hoofdstad | Seoul |
| Munt | Won |
| Oppervlakte | 99 720 km² |
| Buurland | Noord-Korea |
| Zeeën | Gele Zee  Japanse Zee |
| Natuurlijke bronnen | Kool, wolfraam, grafiet, molybdeen, lood |
|  |  |
| Bevolking | 49 039 986 inwoners |
| Jaarlijkse bevolkingsgroei | 0,16% |
| Bevolkingsspreiding | 83,2% leeft in verstedelijkt gebied  16,8% leeft op het platteland |
| Taal | Koreaans |
| Etniciteit | Homogeen (100% Koreanen) |
| Religie | Katholicisme: 7,6%  Protestantisme: 24%  Boeddhisme: 24,2%  Andere: 0,9%  Geen: 43,3% |
| Geletterdheid | 97,9% |
| Kindersterfte | 3,93 per 1000 levend geborenen |
| Levensverwachting | 79,8 jaar |
| Werkloosheid | 3,2% |

Tabel 2: Algemene gegevens Zuid-Korea

*Bron: Eigen tabel gebaseerd op CIA, 2014.*

### Geschiedenis

Het Koreaanse schiereiland heeft een lange geschiedenis van buitenlandse invasies en perioden van niet-Koreaans bewind. De ligging van het land maakt Korea waardevol voor machtige mogendheden. Ondanks vele overheersingen zijn Koreanen trots op hun oude, duurzame en unieke cultuur (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2008).

#### Koninkrijken en dynastieën

Archeologische bronnen tonen aan dat het Koreaanse schiereiland reeds duizenden jaren voor Christus bewoond werd. Verschillende koninkrijken en dynastieën heersten over het Koreaanse schiereiland (Yun-Shik & Hugh Lee, 2006; Paxton, 2011). Figuur 8 geeft hier een chronologisch overzicht van weer.

De precieze herkomst van het Koreaanse volk is onduidelijk (Seth, 2007). Een mogelijke verklaring wordt gegeven door twee verschillende mythen. De stichtingsmythe van Tan’gun[[1]](#footnote-1) vertelt dat Koreanen afstammen van de goden en benadrukt de eigenheid van het Koreaanse volk. De legende van Kija daarentegen beklemtoont de invloed van China op het ontstaan van Korea (Paxton, 2011). Zeker is wel dat de eerste Koreaanse dynastie, de Gojoseondynastie, enkele eeuwen voor Christus opgericht werd (Seth; Paxton).

In 108 voor Christus werd de Gojoseondynastie overmeesterd door de Chinese keizer Han Wudi. De Chinezen introduceerden hun schrift, ambachtelijke organisatie en geschiedschrijving aan het Koreaanse volk (FIT, 2011). Ze voerden ook het confuciaanse systeem in om structuur aan het sociale leven te geven en het boeddhisme werd de staatsgodsdienst. De Koreanen maakten eveneens kennis met de politieke controle van China. Vier militaire kolonies werden opgesteld met het doel de Koreaanse bevolking onder controle te houden en de diplomatieke en commerciële relaties tussen China en Korea te onderhouden. Slechts één militaire kolonie hield stand gedurende 400 jaar (Hoare, 2005). De macht van het Koreaanse volk nam toe en leidde tot het ontstaan van drie confederale koninkrijken. Dit waren de Silladynastie in het zuidoosten, de Koguryodynastie in het noorden en de Paekchedynastie in het zuidwesten. De drie koninkrijken voerden zowel met elkaar als me China handel, waardoor cultuur en gebruiken uitgewisseld werden (Yun-Shik & Hugh Lee, 2006).

Na meer dan 600 jaar van wedijveren, kwam het Sillakoninkrijk als overwinnaar uit de strijd en ontstond een verenigd Korea. Om aan de macht te komen, sloot Silla een alliantie met China. De verenigde Silladynastie kende een bloeiperiode waarbij een cultureel nalatenschap gecreëerd werd, de eerste staatsuniversiteit opgericht werd, de verspreiding van het confucianisme verder gezet werd en het boeddhisme de staatsgodsdienst bleef (Hoare, 2005).

De verenigde Silladynastie viel uit elkaar door corruptie en machtsstrubbelingen (Paxton, 2011). Eén van de lokale heersers herenigde het Koreaanse schiereiland onder de Koryodynastie waar de naam ‘Korea’ haar oorsprong in vindt. Deze dynastie verschilde weinig van de voorgaande en onderhield sterke diplomatieke relaties met China. Het boeddhisme als staatsgodsdienst en de leer van Confucius werden behouden. In het begin van de dertiende eeuw overmeesterden de Mongolen China en later ook het Koreaanse schiereiland waardoor de Koryodynastie gedurende een eeuw als een vazalstaat van het Mongoolse rijk fungeerde. Op het einde van de veertiende eeuw werd het eiland opnieuw autonoom (Paxton).

De Koryodynastie werd overmeesterd door één van haar eigen gezagvoerders. Hij richtte de Chosondynastie op waar het geloof in het boeddhisme daalde en de verspreiding van het confucianisme toenam (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2008). De vijftiende eeuw wordt bestempeld als de ‘Gouden Eeuw van Korea’ (FIT, 2011). Er werden grote vooruitgangen geboekt op het vlak van kunst, technologie en wetenschap en het Koreaanse schrift, Han’gul, werd ontwikkeld wat leidde tot een hogere geletterdheid van de Koreaanse bevolking. De zeventiende en achttiende eeuw worden gekenmerkt door verval ten gevolge van de vele oorlogen en de afnemende macht van China. Traditioneel werd Korea door China gedomineerd, maar Japan nam deze rol over. Korea onderhield goede handelsrelaties met China en Japan, maar isoleerde zich van het Westen uit angst dat westerse ideeën en het christendom de sterke invloed van het confuciaanse systeem zouden ondermijnen (Yun-Shik & Hugh Lee, 2006; Vegdahl & Seunghwa Hur). Door zich sterk af te schermen van de rest van de wereld, werd Korea het ‘Kluizenaarskoninkrijk’ genoemd. Op het einde van de Chosondynastie stelde Korea zijn landsgrenzen open onder druk van buitenlandse mogendheden (Paxton, 2011).

Figuur 8: De koninkrijken en dynastieën van Korea

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Yun-Shik en Hugh Lee, 2006.*

#### Japanse bezetting

In het begin van de twintigste eeuw vond, enkele jaren na de Chinese-Japanse Oorlog, de Russische-Japanse Oorlog plaats. Beide oorlogen kwamen voort uit de aansprak die Japan maakte op het Koreaanse schiereiland en Mantsjoerije. Eind 1905 kwam Japan als overwinnaar uit de strijd en veranderde het machtsevenwicht in Oost-Azië. Japan werd een dominante grootmacht en annexeerde Korea in 1910 waardoor, na meer dan 2000 jaar, een einde kwam aan de Koreaanse monarchie (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2011).

Japan ontnam de Koreanen heel wat rechten en legde maatregelen op ter bevordering van de eigen economie. Zo werd de Koreanen het recht op vereniging, handel en vrijheid van meningsuiting ontnomen, werd het Japanse schoolsysteem ingevoerd en werd land onteigend. Ten gevolge van protestacties in 1919 werden deze maatregelen versoepeld. Bij het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog werden deze maatregelen opnieuw verscherpt met het doel Korea als natie te verdringen (Paxton, 2011). Koreanen werden onder druk gezet om Japanse namen aan te nemen, de Koreaanse geschiedenis als vak op scholen werd verboden, traditionele feestdagen werden verboden, Koreaanse kranten mochten niet meer gepubliceerd worden en Koreanen werden naar Japan gedeporteerd om er te werken of tot het leger toe te treden (FIT, 2011; Vegdahl & Seunghwa Hur, 2011).

In 1945 gaf Japan zich over. Er kwam een einde aan zowel de Tweede Wereldoorlog als aan de vijfendertig jaar lange bezetting van Korea (Hoare, 2005; Paxton, 2011). De Verenigde Staten en de voormalige Sovjet-Unie kwamen tot een akkoord waarbij het Koreaanse schiereiland halverwege, op de 38ste breedtegraad, in twee delen opgesplitst werd. Het noordelijk deel kwam in de invloedssfeer van de Sovjet-Unie en het zuidelijk deel in dat van de Verenigde Staten. De splitsing was initieel tijdelijk bedoeld, maar in 1948 werd ze bekrachtigd door de oprichting van de Democratische Volksrepubliek Korea en de Republiek Korea (Hoare; Vegdahl & Seunghwa Hur, 2011).

#### Koreaanse Oorlog

Onenigheid tussen het communistische Noord-Korea en het democratische Zuid-Korea resulteerde in de Koreaanse Oorlog. Op 25 juni 1950 vielen Noord-Koreaanse troepen Zuid-Korea binnen op bevel van Kim Il-sung in een poging het Koreaanse schiereiland onder dwang te herenigen (Hoare, 2005). Noord-Korea werd hierin bijgestaan door de voormalige Sovjet-Unie en China. Zuid-Korea ontving militaire steun van de Verenigde Naties. De troepen kwamen uit zestien landen, waaronder België (Belgisch Korea Bataljon, 2014; Paxton, 2011).

Enkele dagen na het uitbreken van de oorlog werd Seoul bezet. Binnen de maand had Noord-Korea het volledige schiereiland bezet, met uitzondering van de zuidoostelijke stad Busan. Samen met de Verenigde Naties drong Zuid-Korea de Noord-Koreaanse troepen terug en werd Seoul herwonnen. De frontlijn bewoog heen en weer gedurende de eerste maanden van de Koreaanse Oorlog waarbij successen en tegenslagen elkaar afwisselden (Paxton, 2011). Op 27 juli 1953 werd een staakt-het-vuren akkoord bereikt (Hoare, 2005). Tijdens de driejarige oorlog stierven meer dan drie miljoen mensen. Onder hen bevonden zich 101 Belgen (Belgisch Korea Bataljon, 2014).

De Koreaanse Oorlog had geen overwinnaar en liet beide landen in ravage achter. Vooral Noord-Korea had het zwaar te verduren gekregen onder de vele bombardementen. De voormalige Sovjet-Unie en China hielpen bij het heropbouwen van het land, Zuid-Korea kreeg hulp van de Verenigde Naties (Hoare, 2005). Na de val van het communisme isoleerde Noord-Korea zich van de rest van de wereld en slaagde er niet in om economisch te groeien. Zuid-Korea daarentegen transformeerde tot een groeiende economie (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2011).

Formeel werd nooit een vredesverdrag gesloten waardoor het conflict nog steeds aanhoudt. Na de Koreaans Oorlog bleven de twee naties naast elkaar voortbestaan, gescheiden door de gedemilitariseerde zone. Deze 250 kilometer lange en vier kolometer brede demarcatielijn is een stuk niemandsland dat fungeert als een bufferzone met het doel een nieuwe Koreaanse Oorlog te vermijden. Tot op heden bevinden zich aan weerszijden gewapende troepen. Nu en dan laait de vijandelijkheid op waardoor de staat van paraatheid verhoogt ( Hoare, 2005).

### Politieke situatie

Sinds het ontstaan van de Republiek Korea in 1948 kende het land elf presidenten en onderging het meerdere grondwethervormingen. In 1987 werd de laatste bij referendum goedgekeurd en kwam een einde aan de militaire machtsoverheersing en werden burgerrechten hersteld. De grondwet stelt dat de uitvoerende macht bij de president berust. De president wordt op een democratische manier rechtstreeks door het volk verkozen voor een éénmalige ambtstermijn van vijf jaar en benoemt de eerste minister (ABHa, 2009).

Op 19 december 2012 werd Park Geun Hye van de conservatieve Saenuri Party verkozen tot de elfde president van Zuid-Korea. Niet alleen is ze de eerste vrouwelijke Koreaanse president, maar ook de dochter van de controversiële generaal Park Chung Hee. Tijdens haar inaugurele redevoering stelde Park vier doelstellingen voorop die ze tijdens haar presidentschap wenst te realiseren. Deze zijn economische welvaart, het geluk van mensen, culturele verrijking en een vreedzame hereniging met Noord-Korea (CIA, 2014). Haar doelstellingen zijn in vergelijking met deze van haar voorganger, president Lee Myung-Bak, eveneens gericht op economische groei, maar zij hecht meer belang aan de kwaliteit van het leven van de Zuid-Koreaanse bevolking. President Lee had één doelstelling, namelijk het grootmaken van de Zuid-Koreaanse economie. Bij zijn intrede in 2007 lanceerde hij ‘Korea 7-4-7’, een ambitieus plan waarbij hij zeven procent jaarlijkse economische groei, 40 000 US dollar BBP per capita en de zevende plaats voor Zuid-Korea in de wereldeconomie vooropstelde. Hij trachtte de economie te stimuleren door het privatiseren van overheidsbedrijven, het verlagen van bedrijfsbelastingen, het versoepelen van reguleringen, het afsluiten van vrijhandelsakkoorden, het uitvoeren van infrastructuurwerken en het aantrekken van buitenlandse investeringen. Omwille van de wereldwijde economische crisis van 2007 daalde de export en werd ‘Korea 7-4-7’ niet gerealiseerd. Lee was genoodzaakt geld vrij te maken voor openbare aanbestedingen en belastingvermindering om jobbehoud te garanderen en de economie positief te beïnvloeden. (ABHa, 2009).

Zuid-Korea heeft een gecentraliseerde machtsstructuur met weinig plaatselijke autonomie. Het land is onderverdeeld in zestien bestuurseenheden. De negen provincies staan onder leiding van gouverneurs die door de centrale overheid benoemd worden. De zeven grootsteden staan onder leiding van burgemeesters die de status van minister hebben. Ondanks de sterk gecentraliseerd machtsstructuur zorgt de bestuurlijke indeling ervoor dat niet enkel provincies, maar ook belangrijke grote steden meer zelfstandig kunnen besturen. De bestuurseenheden zijn verder onderverdeeld in kleinere eenheden zoals steden, districten, dorpen en wijken (ABHa, 2009; Paxton, 2011).

### Economische situatie

Het IMF (2014) schatte het BBP van Zuid-Korea in 2013 op 1243 miljard US dollar. Daarmee is Zuid-Korea volgens het CIA (2014) de twaalfde grootste wereldeconomie. In 2013 bedroeg het BBP per capita 25 232 US dollar en er wordt verwacht dat dit in de toekomst zal blijven stijgen. Trompenaars en Woolliams (2005) schrijven het economisch succes van deze grootmacht toe aan het vermogen van Zuid-Koreanen om zich buitenlandse technologieën eigen te maken en te optimaliseren. Bovendien zijn Zuid-Koreaanse bedrijven gespecialiseerd in de massaproductie van gestandaardiseerde goederen waardoor ze de productiekosten kunnen drukken. Het succes van Zuid-Korea is eveneens te danken aan financiële overheidssteun en fiscale incentives om investeringen in onderzoek en ontwikkeling te vergroten (OECD, 2012). Volgens de Bloomberg Innovation Quotient Index is Zuid-Korea het derde meest innovatieve land ter wereld (Bloomberg, 2014).

#### Economisch mirakel

Na de Koreaanse oorlog lag Zuid-Korea in puin en overleefde dankzij buitenlandse hulp. Ondanks de schaarste aan grondstoffen probeerden de Koreanen de economie terug op te bouwen door zich te concentreren op de productie en export van goedkope en arbeidsintensieve producten (Hanna, Boyson & Gunaratne, 1996). In 1961 pleegde generaal Park Chung Hee een staatsgreep. Onder militaire dominantie voerde hij een strak autoritair regime waarbij vrijheid van meningsuiting aan banden werd gelegd. Park introduceerde economische hervormingen die de grondslag vormden van het op export-georiënteerde economische mirakel van Zuid-Korea. Het BBP per inwoner evolueerde van 100 US dollar in 1963 naar 25 232 US dollar in 2013 (Paxton, 2011; IMF, 2014). Drie hoekstenen lagen aan de basis van het economisch succes. Een eerste hoeksteen bestond uit de vijfjarenplannen die de overheid als leidraad volgde. De eerste vijfjarenplannen richtten zich op het stimuleren van de lichte industrie, de infrastructuur en de export. Door de toename van export ontstond ruimte voor de ontwikkeling van zwaardere industrieën en in 1970 versprong de focus naar de productie van kapitaalintensieve producten waaronder schepen, machines en wagens (Hanna et al.). De tweede pijler werd gevormd door de sterke relatie tussen de Zuid-Koreaanse overheid en chaebols. Deze conglomeraten waren in handen van families en werden voornamelijk gefinancierd met geld dat de overheid op de internationale kapitaalmarkt leende. Door de sterke overheidssteun had de overheid veel inspraak in de producten die chaebols moesten produceren en exporteren. Sommige van deze chaebols groeiden uit tot welbekende merken zoals Samsung, LG en Hyundai. De derde en meest belangrijke hoeksteen was de motivatie van de Zuid-Koreaanse bevolking die gedreven werd door de drang naar verbetering en vooruitgang (ABHa, 2009). Volgens de OECD (2012) zijn Zuid-Koreanen het hardst werkende volk met een gemiddelde van 2357 uren per jaar.

In 1980, gedreven door de elektronica-revolutie, produceerde Zuid-Korea technologisch- en kennisintensieve goederen zoals computers en semiconductoren. Grote chaebols werden door de overheid aangespoord om joint ventures met technologische wereldleiders aan te gaan. De kortere leercurve stelde Zuid-Koreanen in staat de technologie snel eigen te maken en verder te verbeteren. De rol van de overheid bestond ook uit het verlenen van financiële steun, het promoten van de elektronica-industrie en export, het intern verspreiden van technologie, het ontwikkelen van een informatica-infrastructuur, het uitbouwen van onderwijs en het beschermen van de interne markt (Hanna et al., 1996).

Samen met Taiwan, Hongkong en Singapore transformeerde Zuid-Korea in enkele decennia van een arbeidsintensieve naar een kennisintensieve samenleving. Deze vier landen worden ‘de Aziatische Tijgers’ of ‘de Aziatische Draken’ van Oost-Azië genoemd, omdat ze tussen 1960 en 1990 een hoge economische groei en een snelle industrialisatie waarmaakten. Volgens de Amerikaanse futuroloog Kahn (1979) moet dit economisch succes toegeschreven worden aan gemeenschappelijke culturele wortels, meer bepaald aan de confuciaanse waarden van spaarzaamheid en volharding. Hanna et al. (1996) daarentegen zijn van mening dat de revolutie van de informatica-industrie aan de oorsprong van het economisch succes van `de Aziatische Tijgers` lag.

#### Economische structuur

De Zuid-Koreaanse economie is opgebouwd rond drie sectoren. De eerste is de agrarische sector die jaar na jaar inkrimpt. Deze sector was in 2013 goed voor 2,6% van het BBP en stelde 6,9% van de Zuid-Koreaanse beroepsbevolking te werk. De industrie is de tweede sector en omvat elektronica, telecommunicatie, autoproductie, chemicaliën, staal en scheepsbouw. In 2013 was deze sector goed voor 39,2% van het BBP en stelde 23,6% van de beroepsbevolking te werk. De dienstensector is de grootste sector en stelde in 2013 69,4% van de Zuid-Koreaanse beroepsbevolking te werk. Deze sector is goed voor 58,2% van het BBP (CIA, 2014).

De motor van de Zuid-Koreaanse economie is de export, die in 2012 goed was voor 663,6 miljard US dollar. Dit stemt overeen met 58,7% van het BBP en maakt van Zuid-Korea de achtste grootste exporteur wereldwijd. Omwille van de schaarse grondstoffen is ook de import groot. In 2012 bedroeg die 622,3 miljard US dollar of 55,1% van het BBP. Uit figuur 9 blijkt dat Zuid-Korea wereldwijd steeds meer exporteert dan importeert en bijgevolg een positieve handelsbalans heeft. Enkel in 2008 was het verschil tussen het aantal geïmporteerde en geëxporteerde goederen nihil ten gevolge van de wereldwijde financiële crisis van het jaar ervoor. Vanaf 2010 nam zowel de import naar als de export van Zuid-Korea terug toe. De belangrijkste importproducten zijn minerale producten, elektrisch materiaal, olie, ijzer, staal, ertsen, chemicaliën, machines en apparaten. Deze worden hoofdzakelijk omgezet in semiconductoren, computers, schepen, vervoersmiddelen, machines, huishoudelijke apparaten en minerale brandstoffen die op hun beurt grotendeels voor de export bestemd zijn. China, Japan, de Verenigde Staten van Amerika, de Europese Unie, Hongkong en Singapore vormen de grootse afzetmarkt van Zuid-Koreaanse goederen (FIT, 2011; CIA, 2014; IMF, 2014).

Figuur 9: Wereldwijde import en export van Zuid-Korea

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op IMF, 2014.*

#### Economische groei

Het BBP is een veelgebruikte maatstaf om de algemene productiviteit en de economische groei van een land weer te geven. Figuur 10 geeft de jaarlijkse economische groei van Zuid-Korea weer sinds 1971. Als referentie is ook het gemiddeld economisch groeipercentage van de leden van de OECD op de grafiek uitgezet. Het valt op dat Zuid-Korea het grotendeels beter doet dan het gemiddeld groeipercentage van de OECD. Het economisch groeipercentage van Zuid-Korea is lang hoog geweest, maar daalde geleidelijk sinds eind jaren 1980 door de laatste grondwethervorming. Met de nieuwe grondwet werden burgerrechten hersteld, nam de macht van vakbonden toe en stegen de lonen. De internationale concurrentiepositie van Zuid-Korea verslechterde waardoor de groei van de economie afnam (OECD, 2014).

Drie noemenswaardige dalen zijn zichtbaar op de economisch groeicurve van Zuid-Korea. Een eerste situeert zich in 1980 met een negatief groeipercentage van 1,89%. Deze economische recessie was een gevolg van de moord op generaal Park in december 1979. Na zijn dood heerste een periode van grote onzekerheid op politiek en economisch vlak. Dankzij een stabiel monetair beleid en een lage rente leefde de Zuid-Koreaanse economie in 1981 opnieuw op. Een tweede recessie deed zich voor in 1998 met een negatief groeipercentage van 5,71% ten gevolge van de Aziatische economische crisis. Deze crisis legde langdurige zwakheden in het ontwikkelingsmodel van Zuid-Korea bloot, met name hoge overheidsschulden, vele buitenlandse leningen op korte termijn, goedkope leningen aan chaebols en een ongedisciplineerde financiële sector. In samenwerking met het IMF voerde de Zuid-Koreaanse overheid heel wat economische hervormingen door om uit de schulden te komen. In de eerste plaats stimuleerde de overheid een grotere openheid voor buitenlandse investeringen en import. De regering voerde ook een afname in de overheidsbemoeienis in de ontwikkeling van chaebols door. De overheid ging zelfs goud inzamelen bij de bevolking om uit de schulden te geraken. Zuid-Korea wist zich snel uit de crisis te werken mede dankzij het hard werken, het leveren van opofferingen en het doorzettingsvermogen van de bevolking. In 1999 tekende Zuid-Korea een positieve groei van 10,73% op. De financiële crisis van 2007 had eveneens grote gevolgen voor de export-georiënteerde economie van Zuid-Korea. In 2008 had het land een groei van amper 2,29% en in 2009 van 0,31%. De oorzaken hiervan waren een devaluatie van de Won, een daling van binnenlandse consumptie, een daling van investeringen, een dalende export en een stijging van de inflatie tot 4,7% door hogere olieprijzen. Opnieuw wist Zuid-Korea zich snel uit deze derde recessie te werken, want in 2010 kende het land een economische groei van 6,32%. Deze heropleving was te danken aan budgettaire stimuleringsmaatregelen van de Zuid-Koreaanse overheid waardoor meer werkgelegenheid werd gecreëerd, investeringen toenamen en de consumptie steeg. Deze heropleving was echter van korte duur. Ondanks een stijging van de Won, grotere investeringen en een stabielere inflatie, daalde het groeipercentage in 2011, 2012 en 2013. De oorzaak hiervan ligt bij de globale marktvertraging en lagere consumptie. (Vegdahl & Seunghwa Hur, 2008; ABHa, 2009; CIA, 2014).

Figuur 10: Groeipercentage van het BBP van Zuid-Korea en de leden van de OECD

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op OECD, 2014.*

#### Vrijhandelsakkoord tussen de Europese Unie en Zuid-Korea

Op 24 juli 1963 werden de eerste diplomatieke handelsrelaties tussen Zuid-Korea en de Europese Unie opgestart. Deze handelsrelaties zijn door de jaren heen toegenomen en sterker geworden dankzij een gemeenschappelijke visie op de toekomst. Zuid-Korea is de negende grootste importeur en de tiende grootste afzetmarkt van de Europese Unie. De Europese Unie is de derde grootste importeur en de derde grootste afzetmarkt van Zuid-Korea. Met het oog op economische stabiliteit, het verhogen van bilaterale handel en investeringen en een versterking van samenwerkingsakkoorden op het vlak van innovatie, onderwijs, mensenrechten, etc., sloten de Europese Unie en de Republiek Korea een vrijhandelsakkoord af dat vanaf 1 juli 2011 in werking trad. Door de ondertekening van deze overeenkomst werd Zuid-Korea het eerste Aziatische land dat een vrijhandelsakkoord met Europa bekrachtigde (European Institute for Asian Studies [EIAS], 2013).

De handel tussen Europa en Zuid-Korea bestaat hoofdzakelijk uit machines, transportmiddelen, chemische producten, basismetalen, optische en fotoapparatuur en gespecialiseerde diensten in sectoren zoals het bankwezen, financiële en boekhoudkundige diensten. Het vrijhandelsakkoord heeft tot doel importtarieven op bijna al deze producten te elimineren en de handel in diensten te liberaliseren (European Commission, 2011). De gefaseerde vermindering van invoertarieven verloopt degressief en zal na vijf jaar resulteren in een volledige eliminatie voor een bepaald aantal producten. Slechts een beperkt aantal landbouwproducten zijn uitgesloten van de tarief-eliminatie. De overeenkomst bevat eveneens bepalingen over diensten en investeringen, concurrentie, overheidsopdrachten, intellectuele eigendomsrechten en transparantie in de regelgeving voor duurzame ontwikkeling (European Commission, 2013). Om gebruik te kunnen maken van de verminderde invoertarieven moeten Europese exporteurs aantonen dat de producten die ze naar Zuid-Korea wensen te exporteren binnen Europa vervaardigd zijn. Bovendien moeten ze over de status van ‘toegelaten exporteur’ beschikken om naar Zuid-Korea te kunnen exporteren. Hetzelfde geldt voor Zuid-Koreaanse exporteurs die naar Europa willen exporteren (European Commission, 2011).

Figuur 11: Europese handel met Zuid-Korea

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Eurostat, 2014.*

Tussen 2007 en 2011 steeg de export van Europa naar Zuid-Korea jaarlijks met zeven procent (Eurostat, 2014). Figuur 11 geeft een kleine terugval weer in 2009 ten gevolge van de financiële crisis, maar in 2010 nam de export opnieuw toe. Sinds de bekrachtiging van het vrijhandelsakkoord in 2011 is de export van Europa naar Zuid-Korea sterk toegenomen. Voor het eerst in vijftien jaar heeft Europa een handelsoverschot met Zuid-Korea (European Commission, 2013). In het eerste jaar na afsluiting nam de export van Europa naar Zuid-Korea met 16,2% toe. De export van Zuid-Korea naar Europa nam slechts met 4,7% toe in datzelfde jaar. Dit lage cijfer is te wijten aan het ongunstige economische klimaat ten gevolge van de financiële crisis. In 2013 bedroeg de export van Europa naar Zuid-Korea 39,97 miljard euro, een stijging van 5,8% ten opzichte van het voorgaande jaar. De export van Zuid-Korea naar Europa daalde met 5,7% en was goed voor 35,84 miljard euro. De handel resulteerde in een handelsoverschot van 4,13 miljard euro voor de Europese Unie. De European Commission (2013) wijst erop dat de volledige impact van het vrijhandelsakkoord pas tot uiting zal komen wanneer alle tarifaire belemmeringen geëlimineerd zijn en de handel in diensten geliberaliseerd is.

Zuid-Korea is een dynamisch land met heel wat economische opportuniteiten voor het buitenland. Europese bedrijven zijn één van de grootste buitenlandse investeerders. In 2011 investeerde Europa 47 miljard euro in de Zuid-Koreaanse economie (EIAS, 2013). Investeren in Zuid-Korea gaat gepaard met weinig risico. Delcredere (2014) geeft lage scores voor het politiek risico, het transferrisico en het risico van onteigening en overheidsmaatregelen voor buitenlandse investeerders in Zuid-Korea. Het commercieel risico is normaal en het oorlogsrisico heeft een score van drie. Deze score is het resultaat van de haat-liefdesverhouding en de aanhoudende oorlogsdreiging tussen Noord- en Zuid-Korea.

#### Bilaterale handel tussen Zuid-Korea en Vlaanderen

Door de afsluiting van het vrijhandelsakkoord tussen de Europese Unie en Zuid-Korea hebben Europese bedrijven een competitief voordeel ten opzichte van andere landen in de Zuid-Koreaanse markt. In 2012 exporteerde België voor 1,67 miljard euro aan goederen naar Zuid-Korea en werd voor 1,50 miljard euro aan Zuid-Koreaanse goederen geïmporteerd. Dit verschil resulteerde in een handelsoverschot van 173 miljoen euro voor België, de voorgaande jaren had België steeds een handelstekort met Zuid-Korea (ABH, 2014). Volgens cijfers van FIT (2011) is België de zevende grootste exporteur en de negende grootste importeur van Zuid-Korea van de 27 EU-leden. Chemische producten, basismetalen, machines en toestellen vormen de belangrijkste Belgische exportproducten. België importeert hoofdzakelijk machines, toestellen, vervoersmateriaal en basismetalen uit Zuid-Korea (ABH).

Het aandeel van Vlaamse bedrijven in de Belgische uitvoer naar Zuid-Korea bedroeg in 2011 82% (FIT, 2011). De Vlaamse import uit Zuid-Korea nam jaarlijks toe en bereikte met 2,2 miljard euro een hoogtepunt in 2008. De daaropvolgende jaren daalde de import uit Zuid-Korea ten gevolge van de economische crisis. Figuur 12 toont aan dat de Vlaamse export richting Zuid-Korea lang klein is geweest, maar sterk toenam in de nasleep van de crisis en sinds de ondertekening van het vrijhandelsakkoord. In 2012 exporteerde Vlaanderen voor 1,4 miljard euro aan goederen naar Zuid-Korea. Datzelfde jaar importeerde Vlaanderen 1,3 miljard euro aan Zuid-Koreaanse goederen en bereikte het voor het eerst in jaren een handelsoverschot in de handel met Zuid-Korea (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2012). De Vlaamse export richting Zuid-Korea bestaat grotendeels uit chemische producten, farmaceutische producten, machines, toestellen, kunststof, onedele metalen en dierlijke producten. De Vlaamse import uit Zuid-Korea omvat eerder afgewerkte producten waaronder machines, auto’s, onedele metalen, minerale brandstoffen en elektrisch materieel (FIT).

Figuur 12: Vlaamse handel met Zuid-Korea

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2012.*

## Zuid-Koreaanse cultuur

Dit deel onderzoekt de eigenheid van de Zuid-Koreaanse samenleving om zo inzicht te verkrijgen in hun gedachtegang. Een eerste deel gaat in op de oorsprong van de Koreaanse cultuur. Vervolgens worden de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House et al. (2004) toegepast.

### Oorsprong van de Zuid-Koreaanse cultuur

#### Historische invloed

Uit de geschiedenis van het Koreaanse schiereiland bleek reeds dat Zuid-Koreanen kennis maakten met een veelheid aan religies en filosofieën. De meest gekende zijn het boeddhisme, sjamanisme, christendom en confucianisme (Seunghwa Hur & Vegdahl, 2008). Volgens Yum (1988) had het confucianisme de grootste impact op de Zuid-Koreaanse cultuur, omdat het een pragmatisch en toekomstgerichte filosofie is die sterk geïnstitutionaliseerd en gepropageerd werd ten tijde van de Drie Koninkrijken en de daaropvolgende perioden.

##### **Religie**

Religieuze invloeden hebben een impact op de manier waarop culturen zich gedragen en zakendoen (Chaney & Martin, 2007). Cijfers van het CIA (2014) tonen aan dat meer dan veertig procent van de Zuid-Koreaanse bevolking niet gelovig is. Het katholicisme, protestantisme en boeddhisme hebben met respectievelijk 7,6%, 24% en 24,2% wel heel wat aanhangers.

Chaney en Martin (2007) stellen dat Zuid-Koreanen weinig onderscheid maken tussen religie en levensstijl, omdat religie volgens hen vaak een levensstijl is. In tegenstelling tot westerse religies, gaan oosterse religies niet uit van het bestaan van een waarheid, maar bieden mensen een levenswijze aan om zichzelf te verbeteren door middel van rituelen en meditatie (Campbell, 1988; Hofstede & Hofstede, 2007).

Trompenaars en Woolliams (2005, pp. 49-50) geven aan dat religie de tweede grootste variabele is die een invloed heeft op het individualistisch of collectivistisch zijn van maatschappijen. Judaïsme, protestantisme en katholicisme zijn volgens hen de meest individualistische culturen. Hindoeïsme en boeddhisme behoren tot de meest collectivistische culturen. Zowel Hofstede (2001) als Trompenaars (1993) kenmerken Zuid-Korea als een sterk collectivistische samenleving. Aangezien slechts 24,2% van de Zuid-Koreanen aanhanger zijn van het boeddhisme moet de oorsprong van de sterke collectiviteit elders gesitueerd worden.

##### **Confucianisme**

Het Koreaanse schiereiland kwam voor het eerst in contact met de leer van Confucius tijdens de Chinese overheersing van de Gojoseondynastie. Vandaag volgt minder dan één procent van de Zuid-Koreanen de leer van Confucius (CIA, 2014). Toch speelt het confucianisme een belangrijke rol in hun samenleving, omdat de meeste Koreanen er onbewust door beïnvloed zijn in hun denken en handelen (ABHa, 2009).

Confucius was een wijs man die omstreeks 500 jaar voor Christus in China leefde. Hij werd omringd door volgelingen die een reeks pragmatische regels voor het dagelijks leven optekenden. De oorsprong voor deze regels haalde Confucius uit lessen die hij trok uit de Chinese geschiedenis. Het confucianisme kan omschreven worden in vier principes (Yum, 1988; Hoare, 2005; Seunghwa Hur & Vegdahl, 2008).

Een eerste principe is *jen* en berust op ongelijke verhoudingen tussen mensen (Yum, 1988). Dit principe steunt op vijf basis-relaties, namelijk heerser - onderdaan, vader - zoon, oudere broer - jongere broer, echtgenoot - echtgenote en oudere vriend - jongere vriend. Deze relaties zijn gebaseerd op complementaire verplichtingen waarbij de ondergeschikte partner de meerdere dient te respecteren en gehoorzamen en de superieure partner de ondergeschikte moet beschermen (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). De vijf basis-relaties bepalen samen met opleiding, familiale achtergrond en dergelijke iemands sociale status (Hoare, 2005). Lewis (2006) verduidelijk dat de Zuid-Koreaanse maatschappij een hoge context cultuur is waarbij het gedrag van een individu afhankelijk is van de omgeving en aanwezige personen. Ondanks het tegengaan van discriminatie en het bekomen van gelijke rechten zijn Zuid-Koreaanse vrouwen tot op heden niet gelijkwaardig aan Zuid-Koreaanse mannen. Er heerst nog steeds een duidelijk onderscheid tussen mannelijke en vrouwelijke rollenpatronen (Hoare; Chaney & Martin, 2007).

Het tweede principe is *i* en stelt dat het gezin model staat voor alle andere sociale systemen (Yum, 1988). Zuid-Koreanen zijn in de eerste plaats onderdeel van een groep en zijn dan pas een individu. Kinderen wordt geleerd hun individualiteit te overwinnen en zich te beheersen om de harmonie binnen het gezin te behouden. Dit houdt in dat niemand gezichtsverlies mag lijden en dus waardigheid, zelfrespect en prestige behouden worden (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). Collectivisme, zoals dit beschreven wordt door Hofstede (2001) en Trompenaars (1993), vindt zijn oorsprong in dit principe. Nepotisme en favoritisme stammen eveneens af uit dit principe. Westerlingen zouden het helpen van familie en vrienden om hogerop te geraken bestempelen als vriendjespolitiek, maar Zuid-Koreanen beschouwen dit als hun plicht (Lee, 2003).

Het derde principe is *li* en berust op deugdzaam gedrag (Yum, 1988). Dit principe houdt een welwillende houding tegenover anderen in waarbij altruïsme centraal staat (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). De gastvrijheid en beleefdheid van Zuid-Koreanen tegenover buitenlanders vloeit volgens Hoare (2005) hieruit voort.

Het vierde principe is *chih* (Yum, 1988). Dit principe gebiedt hard werk, het verwerven van vaardigheden en kennis, geduld, volharding, matigheid in alle dingen, sparen, het vermijden van extremen en het niet verliezen van zelfbeheersing (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). Kahn (1979) legt de oorzaak van het economisch succes van de vier Aziatische Draken bij dit principe. Zuid-Koreanen beschouwen hard studeren en hard werken namelijk als de hoofdactiviteit voor het bereiken van vooruitgang en het welzijn van de groep (Lewis, 2006; Seunghwa Hur & Vegdahl, 2008). Uit dit vierde confuciaanse principe vloeit eveneens de nederigheid die Zuid-Koreanen tonen ten opzichte van hun eigen prestaties (Seunghwa Hur & Vegdahl).

#### Buitenlandse invloed

Wanneer culturen met elkaar in contact komen, vindt volgens Chaney en Martin (2007) diffusie plaats. Dit is een proces waarbij culturen zowel materiële als immateriële zaken van elkaar overnemen. Bijgevolg is het niet verwonderlijk dat McDonalds zich in Zuid-Korea gevestigd heeft en dat K-pop[[2]](#footnote-2) ver buiten Zuid-Korea gekend is. Zuid-Koreanen streven volgens Hoare (2005) naar moderniteit en internationalisering waardoor hun maatschappij op het eerste zicht verwesterd lijkt. Paxton (2011) gaat hiermee akkoord en stelt dat Zuid-Korea een zekere verwestering meemaakt, maar dat het desondanks nog steeds één van de meeste unieke maatschappijen ter wereld is. Lewis (2006) verduidelijkt dat diepgewortelde Koreaanse waarden en overtuigingen een transformatie onder druk van reformisten, overheden en multinationale ondernemingen zullen weerstaan.

Zuid-Koreanen kunnen een argwanende houding aannemen tegenover buitenlanders. De opgekropte energie en frustraties die zich in de Koreaanse gedachtegang ontwikkelden tijdens buitenlandse overheersingen noemt men *hahn*. Ze staan voornamelijk wantrouwig ten opzichte van voormalige overheersers Japan en China, maar ook ten opzichte van Noord-Amerika. In de nasleep van de Koreaanse Oorlog zijn tot op heden nog heel wat Amerikaanse legertroepen aanwezig (Hoare, 2005; Paxton, 2011). *Hahn* heeft Zuid-Koreanen niet enkel nationalistisch gemaakt, maar fungeert ook als een motivator om vooruit te komen in het leven zodanig dat het verleden zich niet kan herhalen (Lewis, 2006).

#### Aziatische en Zuid-Koreaanse waarden

Het concept ‘Aziatische waarden’ werd door het Westen gebruikt om de impressionante economische groei van de vier Aziatische Tijgers in de tweede helft van de twintigste eeuw te verklaren. Lee (2003) stelt dat Aziatische waarden voortvloeien uit ideeën van het confucianisme, boeddhisme en sjamanisme. Deze waarden zijn welwillendheid, familisme, nepotisme, autoritarisme, optimisme, een nationaal bewustzijn, gemeenschapszin, ijver voor onderwijs, hard werken en zuinigheid. In de jaren 1970 en 1980 implementeerden vele Oost-Aziatische landen een ontwikkelingsstrategie op basis van deze waarden. De waarde welwillendheid droeg bij tot het ontwikkelen van een paternalistische staatsgeleide economie. Zo implementeerde de Zuid-Koreaanse overheid een exportgericht beleid dat sterk bijdroeg aan de economische groei, beschermde het de interne markt en garandeerde het sociale orde en stabiliteit. Eind 1990 werden de Aziatische waarden aangewezen als de oorzaak van de Aziatische financiële crisis, omdat ze niet in overeenstemming zijn met de globale vrijemarkteconomie (Lee, 2003). Tegenstanders van het concept ‘Aziatische waarden’ stellen dat algemene Aziatische waarden niet bestaan omwille van de culturele diversiteit binnen Azië (Amartya, 1999). Bovendien stelt Kim (1994), voormalig president van Zuid-Korea, dat Aziatische waarden vrijheid van meningsuiting en de rechten van de mens onderdrukken.

De ideeën van Confucius dienen nog steeds als richtlijnen voor fatsoenlijk gedrag in landen die een Chinese culturele invloed ondergingen (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). Morris (1997) en Lewis (2006) stellen dat Zuid-Korea sterk beïnvloed werd door confuciaanse waarden die zich door de eeuwen heen in de Koreaanse cultuur geworteld hebben. Sommigen noemen de Zuid-Koreaanse maatschappij zelfs de meest confuciaanse gemeenschap ter wereld (Paxton, 2011). Volgens Lewis uiten Zuid-Koreaanse waarden zich in een sterke sociale hiërarchie, het respecteren van ouderen, nationalisme, loyaliteit, vastberadenheid, hardheid, het vermogen zich aan te passen, hard werken, competitiviteit en creativiteit.

### Toepassing van de cultuurmodellen

#### Toepassing van het cultuurmodel van Hofstede op Vlaanderen en Zuid-Korea

Het verschil in de score[[3]](#footnote-3) op de machtafstandsindex voor Vlaanderen en Zuid-Korea, zoals weergegeven door figuur 13, is nihil. Hofstede trekt gelijkaardige conclusies voor beide. Hij omschrijft Vlaanderen als een maatschappij waarbinnen hiërarchie noodzakelijk is. Werkgevers gaan op een formele manier om met werknemers en spreken ze aan met de familienaam. Vlamingen benaderen hun baas niet makkelijk, maar zullen eerder het afdelingshoofd aanspreken. De macht binnen Vlaamse bedrijven is in hoofdzaak gecentraliseerd en ongelijk verdeeld ten gevolge van de hiërarchie. Net als Vlaanderen omschrijft Hofstede Zuid-Korea als een hiërarchische maatschappij waarin iedereen zijn plaats heeft. Deze sterke hiërarchie is eveneens aanwezig in het bedrijfsleven waardoor fundamentele ongelijkheden gereflecteerd worden. De baas is vaak een alleenheerser die ondergeschikten vertelt wat ze moeten doen. Deze zullen hun baas zelden tegenspreken. De macht binnen Zuid-Koreaanse bedrijven is sterk gecentraliseerd waardoor ondergeschikten weinig inspraak hebben in de besluitvorming (Hofstede & Hofstede, 2007).

**60**

**61**

Figuur 13: Machtafstand

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Hofstede en Hofstede, 2007.*

Het scoreverschil voor de dimensie individualisme versus collectivisme voor Vlaanderen en Zuid-Korea is het grootst voor de vijf dimensies. Figuur 14 geeft weer dat Vlaanderen een score van 78 behaalde en Zuid-Korea een score van 18. Hofstede kenmerkt Vlaanderen als een individualistische cultuur waarin het eigenbelang, de zorg voor naaste familieleden en persoonlijke mening primeren. In het bedrijfsleven focussen werknemers zich op hun taken, verkiezen ze autonomie en streven ze naar herkenning voor hun werk. De manager dient zich bijgevolg te focussen op het managen van individuen. In zijn onderzoek nam Hofstede een contradictie waar in de Vlaamse samenleving (Hofstede & Hofstede, 2007, p. 93). Een eerder hoge machtafstand in combinatie met een hoge graad van individualisme spreken elkaar tegen. Vlamingen werken graag autonoom, maar hebben gelijktijdig nood aan leiding en hiërarchie. Deze contradictie maakt de relatie tussen werknemers en werkgevers fragiel en moeilijk. Hofstede en Hofstede (2007) raden managers aan persoonlijk contact te hebben met iedere werknemer om hen zo de indruk te geven dat iedereen belangrijk is binnen de onderneming. In tegenstelling tot Vlaanderen wordt Zuid-Korea gekenmerkt door een collectivistische cultuur waarin het groepsbelang primeert. Deze groep bestaat uit naaste familie, verre familie en verlengde relaties. Iedere Koreaan neemt verantwoordelijkheid voor zijn groepsleden en ontvangt in ruil daarvoor hun loyaliteit. Loyaliteit primeert in de Zuid-Koreaanse maatschappij en staat boven alle andere sociale regels en normen. Het beledigen van een Zuid-Koreaan kan tot verlegenheid of gezichtsverlies lijden van de hele groep. In het bedrijfsleven focust de manager zich op het managen van groepen. Bij het aannemen of promoten van werknemers geeft de baas voorkeur aan individuen die tot zijn groep behoren, dit kunnen familieleden, vrienden, kennissen, alumni, etc. zijn (Hofstede & Hofstede).

Figuur 14: Individualisme versus collectivisme

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Hofstede en Hofstede, 2007.*

**18**

**78**

Het verschil in score voor de dimensie masculiniteit versus femininiteit voor Vlaanderen en Zuid-Korea is klein en wordt weergegeven door figuur 15. Hofstede beschouwt Vlaanderen als een laag scorende feminiene samenleving. Vlamingen streven naar het sluiten van compromissen die voor beide partijen aanvaardbaar zijn en tonen sympathie voor de underdog. Hofstede kenmerkt Zuid-Korea als een meer feminiene samenleving in vergelijking met Vlaanderen. Hij stelt dat Zuid-Koreanen werken om te kunnen leven en geen voorkeur hebben voor statussymbolen. Koreaanse werknemers waarderen gelijkheid, solidariteit en kwaliteit in hun beroepsleven en hebben een ingetogen instelling tegenover hun persoonlijke prestaties en bijdragen. Managers nemen beslissingen in samenspraak, streven naar compromis en lossen conflicten op door gesprek. Dit staat echter haaks tegenover bevindingen uit de dimensie machtafstand waar een Zuid-Koreaanse manager als een alleenheerser omschreven wordt die geen tegenspraak duldt. Net als voor Vlaanderen is een typisch Angelsaksische manier van onderhandelen, waarbij het alles of niets is, weinig effectief voor Zuid-Korea (Hofstede & Hofstede, 2007).

**39**

Figuur 15: Masculiniteit versus femininiteit

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Hofstede en Hofstede, 2007*

**43**

Figuur 16 geeft een matig scoreverschil weer op de onzekerheidsvermijdingsindex voor Vlaanderen en Zuid-Korea. Beide maatschappijen zijn volgens Hofstede weinig tolerant ten opzichte van onzekere situaties. Van de 74 onderzochte samenlevingen staat Vlaanderen op de vijfde plaats in de onzekerheidsvermijdingsindex. Het streven naar zekerheid uit zich in planningen en regels. Zonder deze ontstaan stressvolle situaties. Het doorvoeren van beleidsveranderingen gaat in Vlaamse bedrijven vaak gepaard met stress en onzekerheid. Zuid-Korea bevindt zich op een gedeelde 23ste plaats in de onzekerheidsvermijdingsindex. In vergelijking met Vlamingen voelen Zuid-Koreanen zich minder bedreigd door onzekere situaties. De samenleving vertoont een sterke behoefte aan duidelijke regels en gedragscodes waar iedereen zich dient aan te houden. Precisie en punctualiteit worden hoog aangeschreven in zowel het bedrijfsleven als in de maatschappij. Imperfecties worden niet getolereerd, alles dient te gaan zoals gepland. Omwille van hun sceptische houding tegenover nieuwe en onzekere zaken, kan innovatie worden tegengehouden. Een van de manieren waarop Zuid-Koreanen omgaan met angst en stress is het dronken worden met collega’s. Tijdens deze drinkgelegenheden uiten mannen hun opgekropte gevoelens, zelfs tegen superieuren. De volgende dag is alles vergeten (Hofstede & Hofstede, 2007).

Figuur 16: Onzekerheidsvermijding

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Hofstede en Hofstede, 2007.*

**97**

**85**

Het verschil in score voor de vijfde dimensie, weergegeven door figuur 17, is groot. Deze dimensie werd toegepast op België bij gebrek aan beschikbare gegevens voor Vlaanderen. Bevindingen voor België gelden niet noodzakelijk voor Vlaanderen, waardoor enige voorzichtigheid nodig is. Hofstede omschrijft België als een land dat voornamelijk op korte termijn denkt waar consumeren verkozen wordt boven sparen. In het bedrijfsleven worden managers afgerekend op kortetermijnresultaten waardoor ze zich focussen op het boeken van snelle resultaten en niet op sparen. In tegenstelling tot België kenmerkt Hofstede Zuid-Korea als een land dat hoofdzakelijk op lange termijn denkt. De zes landen die het hoogst scoren op de langetermijnindex zijn Oost-Aziatische landen, waaronder Zuid-Korea, waar volharding en doorzetting normaal zijn. Zuid-Koreanen zijn zuinig en spaarzaam. In het bedrijfsleven ligt de focus niet op goede kwartaalwinsten, maar op een gestage groei van het marktaandeel. Bedrijven investeren voornamelijk in langetermijnprojecten. De langetermijnvisie van Zuid-Koreaanse bedrijven wordt eveneens gereflecteerd door het feit dat bedrijven er niet zijn om ieder kwartaal geld te verdienen voor de aandeelhouders, maar wel om de belangen van de stakeholders en samenleving als een geheel van deze en de komende generaties te dienen (Hofstede & Hofstede, 2007).

Figuur 17: Lange- versus kortetermijngerichtheid

*Bron: Eigen figuur gebaseerd op Hofstede en Hofstede, 2007.*

**75**

**38**

#### Toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars op België en Zuid-Korea

Trompenaars paste zijn cultuurmodel niet afzonderlijk toe op de Vlaamse en Waalse gemeenschap. Hij onderzocht culturele verschillen op nationaal niveau en ging uit van de veronderstelling dat de Belgische populatie als een homogeen geheel behandeld kan worden. Uit de kritieken van Nasif et al. (1991), Redpath en Nielsen (1997), DiMaggio (1997) en McSweeney (2002) op het cultuurmodel van Hofstede werd eerder geconcludeerd dat de populatie van een land niet als een homogeen geheel beschouwd kan worden. Bij gebrek aan gegevens voor Vlaanderen, werd het cultuurmodel van Trompenaars toegepast op België en Zuid-Korea. Ook hier dient het trekken van conclusies met betrekking tot dit onderzoek met enige voorzichtigheid te gebeuren. Tabel 3 geeft een overzicht van de uiteinden die Trompenaars toekent aan België en Zuid-Korea voor de zeven dimensies van zijn cultuurmodel.

|  |  |
| --- | --- |
| **BELGIË** | **ZUID-KOREA** |
| Universalistisch | Particularistisch |
| Individualistisch | Collectivistisch |
| Neutraal | Neutraal |
| Specifiek | Diffuus |
| Prestatie | Toeschrijving |
| Chronologisch | Chronologisch |
| Internalistisch | Internalistisch |

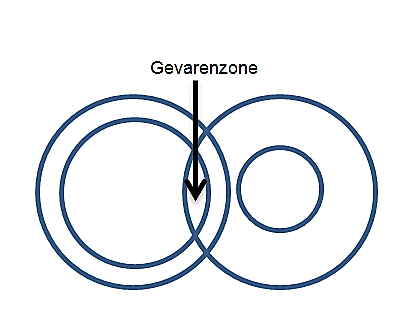
Tabel 3: Culturele dimensies van Trompenaars

*Bron: Eigen tabel gebaseerd op Culture for Business, 2014.*

Trompenaars (1993) kenmerkt België als een universalistische cultuur waar het volgen van regels prioritair is. Zuid-Korea daarentegen wordt omschreven als een sterk particularistische cultuur waar het nakomen van verplichtingen ten opzichte van persoonlijke relaties primeert boven het volgen van wetten en regels (Culture for Business, 2014). Een universalist en particularist die samen zaken wensen te doen, kunnen volgens Trompenaars op vier dilemma’s stuiten. Het eerste heeft betrekking op het opstellen van contracten. Een universalist geeft de voorkeur aan formele contracten waarin alles gedetailleerd wordt vastgelegd. Het niet nakomen ervan resulteert in sancties. Een particularist kan zo een contract opvatten als een uiting van wantrouwen. Hij verkiest een persoonlijke relatie met handelspartners die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en beschouwt een contract eerder als een niet-bindende richtlijn. Bovendien gaan Zuid-Koreanen ervan uit dat ten aanzien van een contract verzachtende omstandigheden kunnen gelden. Het tweede dilemma handelt over het maken van concrete afspraken. Wanneer Vlaamse ondernemers naar Zuid-Korea reizen, dan moeten ze voldoende tijd maken. Particularisten kunnen namelijk achterdochtig worden als er te veel druk op hen wordt uitgeoefend. Het creëren en onderhouden van een goede verstandhouding neemt heel wat tijd in beslag, maar vergroot het netwerk en sociaal kapitaal binnen Zuid-Korea. Een derde dilemma heeft betrekking op de rol van het hoofdkantoor. Universalistische culturen maken gebruik van centrale richtlijnen voor hun bedrijven wereldwijd. Deze richtlijnen sluiten onvoldoende aan in particularistische culturen waar de band tussen werkgever en werknemer hechter is. Particularistische werkgevers trachten aan de behoeften van hun werknemers te voldoen en kunnen daardoor buiten de centrale richtlijnen treden. Het laatste dilemma handelt over de beoordeling en beloning van werk. Universalistische culturen hanteren standaardsystemen, particularistische culturen maken eerder gebruik van vriendjespolitiek (Trompenaars, 1993, pp. 54-58).

Trompenaars (1993) omschrijft België als een individualistische cultuur, Zuid-Korea als een collectivistische (Culture for Business, 2014). Individualisme wordt vaak geassocieerd met moderne maatschappijen, collectivisme eerder met traditionele samenlevingen en het falend communisme (Tönnies, 1957). Trompenaars (p. 64) wijst er echter op dat een moderne maatschappij zoals Zuid-Korea sterk collectivistisch georiënteerd is en individualisme dus geen noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Het individualistische België dat zakendoet met het collectivistische Zuid-Korea kan moeilijkheden ervaren tijdens onderhandelingen, besluitvormingen en bij het motiveren van werknemers. Zuid-Koreanen zullen nooit alleen aan de onderhandelingstafel zitten aangezien een groep de belangen van het bedrijf vertegenwoordigt. Tijdens onderhandelingen kunnen ze zich terugtrekken om intern overleg te plegen, andere groepsleden te consulteren en om een consensus te bekomen. Een initiële ‘ja’ van de eerste onderhandeling kan na overleg met superieuren resulteren in een ‘neen’. Deze nood aan overleg resulteert in een tragere besluitvorming, maar zorgt er wel voor dat iedereen achter het besluit staat waardoor de uitvoering van de overeenkomst vlotter verloopt en de resultaten op lange termijn bevredigend zijn. Zuid-Koreanen beschouwen iemand die alleen naar onderhandelingen gaat als iemand met weinig status. In tegenstelling tot Zuid-Koreanen voeren Belgen onderhandelingen vaak in hun eentje uit. Bijgevolg kan de invloed die deze individualist heeft onderschat worden. In individualistische culturen is een vertaler een neutrale persoon die enkel vertaalt wat beide partijen zeggen. In collectivistische culturen neemt een vertaler actief deel aan de onderhandelingen en vertegenwoordigt hij het groepsbelang. Belgische werknemers kunnen worden gemotiveerd met geld, Zuid-Koreaanse met zaken die de groep ten goede komen (Trompenaars, 1993, p.71-76).

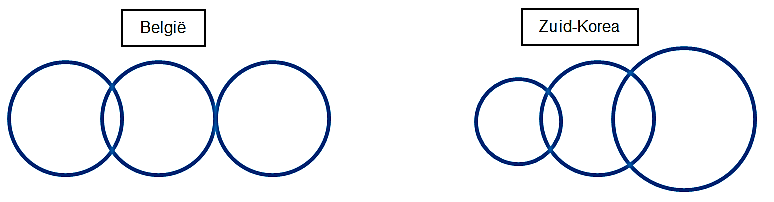
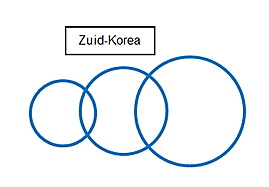
Zowel België als Zuid-Korea worden gekenmerkt als neutrale culturen (Trompenaars, 1993). Ondernemers uit beide landen proberen zo rationeel mogelijk te handelen zonder te veel inmenging van gevoelens (Culture for Business, 2014). De neutraliteit van Zuid-Koreaanse onderhandelaars uit zich in afgestreken gezichten en het niet laten blijken van wat men denkt of voelt. Dit is geen indicatie van desinteresse, maar eerder een uiting van zelfbeheersing. Rationeel te werk gaan is geen garantie dat opgekropte gevoelens niet naar boven kunnen komen. Zuid-Koreanen ontladen zich soms via woede-uitbarsting of na de kantooruren in de bar. Bovendien zijn het sterke onderhandelaars waarbij de focus ligt op het bereiken van de doelstellingen. Trompenaars (1993) raadt ondernemers aan voldoende voorbereid naar onderhandelingen te gaan (Culture for Business).

België is een specifieke cultuur waarin ondernemers in geringe mate investeren in persoonlijke relaties en snel overgaan tot zakendoen (Trompenaars, 1993). Zuid-Koreaanse ondernemers daarentegen investeren wel in persoonlijke relaties en willen hun zakelijke partner eerst leren kennen vooraleer over te gaan tot zakendoen. Initieel kunnen ze afstandelijk, introvert en gesloten overkomen, maar dit wil niet zeggen dat ze geen interesse hebben. Zuid-Korea wordt door Trompenaars (1993) omschreven als een diffuse cultuur. Onderhandelingen tussen Belgen en Zuid-Koreanen kunnen tot problemen leiden door de overlapping van levensruimten (Lewin, 1936). Figuur 18 geeft deze gevarenzone, daar waar specifieke en diffuse omgangsvormen elkaar overlappen, weer. Belgen zijn geneigd om bepaalde onderwerpen als openbaar te behandelen, terwijl de meer diffuse Zuid-Koreanen deze eerder privé beschouwen. Trompenaars en Woolliams (2005, p. 65) verduidelijken dat gezichtsverlies ontstaat wanneer iets openbaar wordt gemaakt wat de ander als privé beschouwt. Trompenaars raadt daarom aan om Zuid-Koreanen vanuit de eigen opvatting te benaderen, maar met respect voor hun zienswijze om zo tot een evenwichtige situatie te komen. Ze worden best benaderd met veel respect voor hun leeftijd, titel en achtergrond (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008; Culture for Business, 2014). Volgens de emotionele kwadrant van Parson en Shils (2001) worden Zuid-Koreanen gekenmerkt door de combinatie diffuus-neutraal en hechten veel belang aan respect. Belgen worden gekenmerkt door een specifiek-neutrale verhouding en streven naar goedkeuring van anderen.

Figuur 18: Overlapping van diffuus en specifiek: De gevarenzone

*Bron: Lewin, 1936, geciteerd door Trompenaars en Hampden-Turner, 2008, p. 110.*

In België vormen prestaties de basis van status en macht. In Zuid-Korea is dit niet het geval en worden status en macht bepaald door de universiteit waar iemand gestudeerd heeft, de herkomst, de leeftijd en het geslacht van de persoon (Trompenaars, 1993). Zuid-Koreanen maken extensief gebruik van formele titels en hebben een diep respect voor hun hiërarchische superieuren. Deze zijn bijna altijd mannelijk en hebben status verworven dankzij hun gunstige achtergrond (Culture for Business, 2014). Onderhandelingen tussen individuen met een verschillende opvatting betreffende het verwerven van status kunnen volgens Trompenaars (1993) moeilijkheden ervaren. Belgen kunnen zich ergeren aan het voeren van onderhandelingen met iemand die geen beslissingen mag nemen, maar wel spreekt in naam van zijn hiërarchische meerdere. Zuid-Koreanen kunnen zich dan weer ergeren aan jonge, ambitieuze Belgen die status proberen te verwerven door goed te presteren. In Zuid-Korea dienen onderhandelingen te gebeuren tussen personen met een gelijkwaardige status. Dat is de reden waarom ze veel belang hechten aan de titel die iemand draagt. De samenstelling van een onderhandelingsteam moet een weerspiegeling zijn van het Zuid-Koreaanse team betreffende leeftijd, geslacht en positie binnen het bedrijf. De aanwezigheid van enkele oudere mannen met enige status binnen het bedrijf toont aan dat het Belgisch bedrijf de onderhandelingen belangrijk vindt (Trompenaars; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008; Culture for Business).

Zowel België als Zuid-Korea worden door Trompenaars (1993) omschreven als chronologische culturen die zich op de toekomst focussen en veel belang hechten aan tijdschema’s en deadlines. Beide landen worden gekenmerkt door een chronologische cultuur, maar kennen een verschillende belang toe aan de drie tijdzones (Culture for Business, 2014). Volgens de cirkeltest van Cottle (1967) wordt België ingedeeld bij de derde configuratie waarbij cirkels elkaar gedeeltelijk overlappen. Figuur 19 geeft weer dat het verleden en het heden gedeeltelijk overlappen, maar het heden en de toekomst alleen maar raken. De omtrek van de drie cirkels is even groot, wat er op wijst dat Belgen de drie tijdsperioden even belangrijk vinden. Ook Zuid-Korea wordt ingedeeld bij de derde configuratie. Het verleden, het heden en de toekomst overlappen elkaar gedeeltelijk. De omtrek van de drie cirkels is niet even groot. Dit wijst er op dat Zuid-Koreanen het meest belang hechten aan de toekomst en het minst aan het verleden (Cottle, 1967). In een toekomstgerichte cultuur zijn menselijke activiteiten gericht op de toekomst en hecht men weinig belang aan de invloed die het verleden op de toekomst kan hebben (Culture for Business). Omwille van deze sterke focus op de toekomst is het belangrijk om Zuid-Koreanen attent te maken op opportuniteiten en perspectieven die zich in de toekomst bevinden. Het nakomen van deadlines en gemaakte afspraken vinden Zuid-Koreanen belangrijk. Ze wijken niet graag af van gemaakte plannen en verkiezen om zaken chronologisch af te handelen (Culture for Business).

Figuur 19: Verleden, heden en toekomst toegepast op België en Zuid-Korea

*Bron: Trompenaars (1993, p. 137).*

Zowel Belgische als Zuid-Koreaanse ondernemers worden gedreven door de drang om controle over hun omgeving te hebben. Beide landen worden dus gekenmerkt als internalistische culturen (Culture for Business, 2014). Trompenaars en Woolliams (2005, pp. 207-208) wijzen er op dat de meeste Aziatische culturen extern worden gestuurd en Zuid-Korea dus eerder een uitzondering vormt binnen Azië. Zuid-Koreanen geloven dat eenmaal ze weten hoe hun omgeving in elkaar zit, ze die kunnen beheersen en beïnvloeden. Internalistische culturen worden gekarakteriseerd door dominantie, waardoor onderhandelingen tussen Belgen en Zuid-Koreanen moeizaam kunnen verlopen. Trompenaars (1993) raadt aan om tijdens onderhandelingen een harde opstelling in te nemen om aan te tonen dat je ook hard en dominant kan zijn. Het bereiken van doelstellingen is prioritair en je mag je niet onderuit laten halen door de soms agressieve houding van Zuid-Koreanen (Trompenaars, 1993; Culture for Business).

#### Toepassing van het cultuurmodel van Project GLOBE op Zuid-Korea

Zuid-Korea behoort samen met Hongkong, Singapore, Taiwan, China en Japan tot de cluster van Confuciaans Azië. House et al. (2004) karakteriseren deze cluster als resultaatgericht, team georiënteerd, gebaseerd op netwerken en vertrouwen en in het bezit van een hoog aanpassingsvermogen aan de wijzigende wereld (Ashkanasy, 2002). Net als Trompenaars (1993) maken House et al. (2004) geen onderscheid tussen de Vlaamse en Waalse gemeenschap. Project GLOBE maakte wel een onderscheid tussen Franstalig en Duitstalig Zwitserland, maar ging ervan uit dat België als een homogeen geheel behandeld kan worden. België behoort samen met Nederland, Duitsland, Duitstaling Zwitserland en Oostenrijk tot de cluster van Germaans Europa. Germaans Europa heeft eveneens de eigenschap resultaatgericht te zijn, maar House et al. (2004) karakteriseren deze cluster ook als agressief en competitief. Project GLOBE wordt hier enkel toegepast op Zuid-Korea wegens het niet beschikbaar zijn van specifieke gegevens voor Vlaanderen.

De Zuid-Koreaanse maatschappij wordt sterk beïnvloed door confuciaanse waarden. Dit uit zich in de scores[[4]](#footnote-4) op de negen dimensies van project GLOBE. House et al. (2004) kennen een hoge score van 5,61 toe aan de dimensie machtafstand. Zuid-Koreanen hebben volgens hen een groot respect voor de hiërarchische structuur binnen de samenleving en het bedrijfsleven waar iedereen zijn plaats kent. De macht is gecentraliseerd en niemand zal iets ondernemen of zeggen om de interne harmonie te verstoren. De dimensies individueel collectivisme en maatschappelijk collectivisme hebben beiden een hoge score van respectievelijk 5,54 en 5,20. Deze hoge scores zijn een gevolg van confuciaanse waarden waarbij loyaliteit aan de groep of het bedrijf centraal staan. Het verschil in score geeft weer dat Zuid-Koreanen loyaler zijn aan hun groep of familie, dan aan het bedrijf. House et al. geven Zuid-Korea een lage score van 2,50 voor de dimensie genderdifferentiatie. In Zuid-Korea heerst een sterke ongelijkheid tussen mannen en vrouwen ten gevolge van de confuciaanse invloed op de samenleving. Het confucianisme benadrukt een hiërarchische orde voor menselijke relaties waarbij de vrouw ondergeschikt is aan de man. Javidan en House (2001) verduidelijken dat de communicatie in confuciaanse samenlevingen tussen mannen en vrouwen uitgaat van de man, paternalistisch en eenzijdig verloopt. Door de snelle modernisering van Zuid-Korea vond volgens Song (2003) een wijziging plaats in de Zuid-Koreaanse waarden. Hij stelt dat Zuid-Koreanen voor de industrialisatie altruïstisch en weinig prestatiegericht waren, maar sinds de economische groei omgeslagen zijn naar egoïsme en persoonlijke rijkdom. Songs conclusie is in overeenstemming met Chaney en Martin (2007) die stellen dat de jongere generatie meer belang hecht aan materiële rijkdom dan de oudere generatie. Dit reflecteert zich in een lage score van 3,81 voor de dimensie humane oriëntatie, een hoge score van 4,55 voor prestatie-oriëntatie, een hoge score voor de dimensie assertiviteit van 4,40, een lage score voor onzekerheidsvermijding van 3,55 en een lage score van 3,97 voor de dimensie toekomstoriëntatie. De laatste twee scores kunnen eveneens verklaard worden door het aangaan van opportuniteiten met de verwachting van rendement op korte termijn (Song, 2003; House et al., 2004).

## Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur

Het vijfde deel van het literatuuroverzicht gaat dieper in op de karakteristieken die typerend zijn voor de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur. Gesteland (2003) en Kee (2008) stellen dat de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur één van de meest unieke en dynamische ter wereld is. Ze wordt in hoofdzaak gedomineerd door de leer van Confucius, maar Japanse en Amerikaanse invloeden zijn eveneens terug te vinden. De invloed van het confucianisme uit zich in sterke hiërarchische structuren, genderdifferentiatie, paternalistisch leiderschap, harmonieuze waarden, loyaliteit en favoritisme (Kee, 2008). Deze zaken worden in dit laatste deel van het literatuuroverzicht besproken, maar eerst wordt een voorbeeld gegeven waarbij de eigenheid van de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur een cruciale rol speelde.

### Een voorbeeld van de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur

Eind december 1999 steeg Boeing 747-2B5F, een cargovlucht van Korean Air, met enige vertraging op van London Stansted Airport. Het was donker en de gezagvoerder maakte gebruik van de kunstmatige horizon om de positie van het vliegtuig ten opzichte van de aarde te bepalen. Bij het maken van een bocht naar links gaf zijn horizon geen helling aan waardoor hij het vliegtuig nog meer naar links liet hellen. De horizon van de copiloot functioneerde wel goed en gaf de correcte helling van het toestel weer, maar hij greep niet in. Een alarm ging meermaals af en de vliegtuigingenieur besefte de ernst van de situatie waardoor hij meerdere keren ‘helling’ riep, maar de gezagvoerder negeerde zijn opmerking. Enkele minuten na het opstijgen crashte het toestel en kwamen de vier bemanningsleden om het leven. Onder hen bevonden zich de 57-jarige gezagvoerder Park, de 33-jarige copiloot Yoon, de 38-jarige vliegtuigingenieur Park en de 45-jarige onderhoudsmonteur Kim (Air Accident Investigation Branch [AAIB], 2003).

Het rapport van de AAIB (2003) concludeerde dat de crash te wijten was aan slecht functionerende apparatuur en menselijke fout. Men kan zich afvragen waarom de copiloot niet ingreep aangezien zijn kunstmatige horizon wel functioneerde. Bij het beluisteren van de cockpitopname kreeg de AAIB inzicht in wat zich momenten voor de crash afspeelde in de cockpit. De gezagvoerder was gefrustreerd door de vertraging, maakte er meerdere opmerkingen over en sprak op een denigrerende manier tegen de copiloot (AAIB, 2003, pp. 33-34). Doordat hij op zo een oneerbiedige manier omging met de copiloot waren de andere bemanningsleden niet geneigd de gezagvoerder feedback te geven of tegen te spreken (AAIB, p. 72).

Deze crash was geen alleenstaand incident. Tussen 1970 en 1999 kende de Zuid-Koreaanse luchtvaartmaatschappij zestien grote incidenten waarbij meer dan 700 mensen om het leven kwamen. Een interne veiligheidsaudit uitgevoerd door een externe Nieuw-Zeelandse pilootinstructeur (1998) onthulde een doordrongen niveau van zelfgenoegzaamheid, arrogantie en incompetentie binnen Korean Air. Volgens Gladwell (2008) is slechte communicatie in de cockpit één van de grootste redenen waarom vliegtuigen neerstorten. Deze gebrekkige communicatie is volgens hem te wijten aan de culturele achtergrond van de bemanningsleden. Uit een studie van Helmreich en Merrit (2000, geciteerd door Gladwell, 2008, p. 209) blijkt dat Zuid-Koreaanse piloten een enorm grote machtsafstand hebben. Bemanningsleden hebben zodanig veel respect voor de gezagvoerder dat ze iedere vorm van confrontatie trachten te vermijden door op een indirecte en verzachtende manier suggesties te maken. Gladwell concludeert dat de sterk hiërarchische structuur van de Zuid-Koreaanse cultuur tot in de cockpit doorgedrongen is.

Het uitlekken van de auditresultaten bracht ernstige schade toe aan de reputatie van Korean Air. Na de crash van de Boeing haalde de US Federal Aviation Authority de veiligheidsscore van de luchtvaartmaatschappij naar beneden (Gladwell, 2008, p.181). Het management nam David Greenberg in dienst om de maatschappij te redden. Greenberg, voormalig VP van Delta Air Lines, was van mening dat “Their problem was that they were trapped in roles dictated by the heavy weight of their country’s cultural legacy”(geciteerd door Gladwell, p. 219). Hij voerde ingrijpende veranderingen door waaronder nieuwe training- en teststandaards, promotie op basis van verdienste en niet langer op basis van connecties, en wijzigingen in de cockpitcultuur ter bevordering van de crewcommunicatie. Deze veranderingen zorgden ervoor dat de veiligheidsscore van Korean Air terug naar boven werd gehaald en dat Korean Air vandaag even veilig is als eender welke luchtvaarmaatschappij (Gladwell, p. 182).

Dit voorbeeld toont aan dat er tot in 2000 een sterke hiërarchie heerste binnen de Zuid-Koreaanse vliegtuigsector die resulteerde in gebrekkige crewcommunicatie. Men kan zich afvragen of deze sterke hiërarchie zijn oorsprong vindt in de Zuid-Koreaanse cultuur, de militaire cultuur of de bedrijfscultuur van Korean Air.

### Hiërarchie

Zuid-Koreaanse bedrijven hebben een familiecultuur met een sterke verticale hiërarchie waarbinnen iedereen zijn plaats kent (Trompenaars & Woolliams, 2005; Lewis, 2006). Uit de toepassing van het cultuurmodel van Hofstede (2001) en House et al. (2004) kon reeds geconcludeerd worden dat de Zuid-Koreaanse maatschappij gekenmerkt wordt door machtafstand waarbij de interne hiërarchie sterk gerespecteerd wordt. De oorsprong van deze verticale hiërarchie kan teruggevonden worden in de leer van Confucius die stelt dat het gezin model staat voor alle andere sociale systemen. Yum (1988) en Kee (2008) verduidelijken dat de baas de onderneming als een vader bestuurt. Omwille van de sterke hiërarchische differentiatie van macht en status in bedrijven hebben werknemers een diep respect, loyaliteit en gehoorzaamheid voor hun baas en de onderneming. Ze zullen er alles aan doen om de interne harmonie te bewaren en om bij hun meerdere in de gratie te vallen (Trompenaars & Woolliams, pp. 97-149).

De voorkeur voor hiërarchische managementsystemen vindt volgens Trompenaars en Woolliams (2005, p. 207) niet enkel zijn oorsprong in het confucianisme, maar ook in de militaristische cultuur. Iedere Zuid-Koreaan is namelijk legerdienstplichtig en maakt daarbij kennis met de strenge militaristische cultuur. Deze hiërarchische managementstijl staat haaks op de zevende dimensie van Trompenaars (1993) die stelt dat Zuid-Korea een internalistische cultuur is. Intern gestuurde culturen gaan namelijk uit van persoonlijke macht waarbij proactief optreden en eigen beslissingen nemen normaal zijn, maar deze vrijheden worden sterk beperkt door het hiërarchische systeem.

|  |  |
| --- | --- |
| **ZUID-KOREAANSE TITELS** | **ENGELSE TITELS** |
| Hwoe Jang | Chairman |
| Sa Jang | President |
| Bu Sa Jang | Vice President |
| Sang Moo Ee Sa | Director |
| Cha Jang | Manager |
| Kwa Jang | Section Manager |
| Dae Ri | Assistant Manager |
| Kay Jang | Supervisor |

In Zuid-Koreaanse ondernemingen heerst een hoge graad van formaliteit en bepaalt iemands status de manier waarop gesprekspartners met elkaar omgaan. Zuid-Koreanen spreken elkaar aan met de gepaste titel die een weerspiegeling vormt van hun positie binnen de onderneming (Lewis, 2006; Seunghwa Hur & Vegdhal, 2008). Tabel 4 geeft een overzicht van veelgebruikte Zuid-Koreaanse titels met het Engelse equivalent. Het Koreaanse gebruik van zakenkaartjes uitwisselen is een manier om elkaar op de hoogte te brengen van wie je bent en op welke manier je met elkaar dient om te gaan (Bammel, 2008). Seunghwa Hur en Vegdahl (2008) verduidelijken dat buitenlanders moeilijk binnen deze hiërarchie te plaatsen zijn en bijgevolg op een meer flexibele manier titels toegekend krijgen.

Tabel 4: Zuid-Koreaanse en Engelse bedrijfstitels

*Bron: Eigen tabel gebaseerd op Seunghwa Hur enVegdahl, 2008.*

Kee (2008) stelt dat Zuid-Koreaanse bedrijven als een familie functioneren. Niettegenstaande de hoge graad van formaliteit heerst er een familie-achtige werkomgeving. De leider wordt vaak beschouwd als een vader en het hoger management als broers die instaan voor het welzijn van hun ondergeschikten. Om een familie-achtige werkomgeving te creëren en om werknemers te motiveren, worden bedrijfsactiviteiten georganiseerd. Collega’s hebben vaak een intense band en spenderen samen veel tijd buiten de onderneming (Kee, 2008). Seunghwa Hur en Vegdahl (2008) merken op dat de jongere generatie dit minder doet. De familiecultuur resulteert in hard werken met het oog op het plezieren van oversten om zo de eigen positie te verbeteren. Het verhogen van status vinden Zuid-Koreanen namelijk belangrijker dan een loonsverhoging (Trompenaars & Woolliams, 2005, pp. 97-149). Dit hard werken uit zich door voor de baas op kantoor aan te komen en na hem naar huis te gaan. Zuid-Koreanen spenderen volgens Seunghwa Hur en Vegdahl veel tijd op kantoor, maar zijn minder productief dan Westerlingen.

De besluitvorming binnen Zuid-Koreaanse bedrijven is sterk gecentraliseerd bij de meer senior werknemers en communicatie verloopt top-down. Hoewel de top weinig betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken, hebben ondergeschikten weinig verantwoordelijkheden en zijn ze niet in de mogelijkheid beslissingen te nemen. Door deze sterke centralisatie verlopen besluitvormingen traag. (Trompenaars & Woolliams, 2005; Lewis, 2006; Kee, 2008). Omwille van het respect voor hun superieuren, zullen ondergeschikten zelden tegen hen ingaan of hun eigen ideeën naar voor brengen (Kee; Seunghwa Hur & Vegdhal, 2008).

### Status

In Zuid-Koreaanse bedrijven wordt status in de eerste plaats toegeschreven aan iemands positie binnen de onderneming, vervolgens op basis van leeftijd, ervaring binnen het bedrijf, opleiding en geslacht. Het toekennen van status op basis van voorgenoemde zaken is een diepgewortelde confuciaanse traditie. In Zuid-Korea is het gebruikelijk dat de koper een hogere status heeft dan de verkoper (Chaney & Martin, 2007; Kee, 2008).

Volgens Gesteland (2003) is de confuciaanse traditie de reden waarom weinig Zuid-Koreaanse vrouwen aanzien genieten in het Koreaanse bedrijfsleven. Uit de toepassing van het cultuurmodel van House et al. (2004) bleek reeds dat er een sterke ongelijkheid is tussen Zuid-Koreaanse vrouwen en mannen. Vrouwen bekleden vaak lage posities binnen ondernemingen en worden verwacht het bedrijf te verlaten eens ze getrouwd zijn en kinderen hebben. Volgens de Koreaanse gedachtegang kan een vrouw niet gelijktijdig een goede moeder en een goede werkneemster zijn (Kee, 2008). Uit het cultuurmodel van House et al. (2004) bleek dat individueel collectivisme hoger scoorde dan maatschappelijk collectivisme. Zuid-Koreaanse vrouwen zijn vaak loyaler aan hun familie dan aan het bedrijf waardoor ze ontslag nemen om aan de noden van hun familie te voldoen. Gesteland stelt dat dit minder het geval is voor westerse zakenvrouwen die in de ogen van Zuid-Koreanen in de eerste plaats zakenpartners zijn en dan pas vrouwen. Hoare (2005) stelt dat westerse zakenvrouwen obstakels kunnen ervaren, omdat Zuid-Koreaanse zakenmannen weinig ervaring hebben om op een egalitair niveau met vrouwen te onderhandelen.

Werkzaam zijn bij één van de grote chaebols verzekert volgens Engholm (1991) levenslange werkgelegenheid en veel aanzien binnen de maatschappij. Uit de toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars (1993) bleek dat status en promotie toegeschreven worden op basis van wie je bent. Chaebols hanteren deze traditionele, Zuid-Koreaanse manier van promotie waarbij werknemers onderaan de hiërarchie beginnen en gepromoveerd worden naar leeftijd. Werknemers die het standaardpromotieschema niet kunnen bijhouden, voldoen niet aan de eisen om verder te groeien. Het bedrijf gaat ervan uit dat door de werknemer langer dan nodig in zijn functie te houden, hij de hint begrijpt en zelf ontslag zal nemen in plaats van ontslagen te worden (Bammel, 2008). Familieleden vormen de uitzondering en krijgen vaak een hoge functie binnen het bedrijf. Dit wordt gestuurd vanuit de visie dat het bedrijf in handen van de familie moet blijven. Dit is volgens Kee (2008) typerend voor Zuid-Korea. Verder stelt hij dat steeds meer Koreaanse bedrijven promoveren op basis van prestatie, een gebruik dat overgenomen wordt van het Westen.

### Leiderschap

Leiderschap wordt omschreven als het vermogen om anderen te beïnvloeden, te motiveren en in staat te stellen bij te dragen tot het succes van de organisatie waartoe ze behoren (House et al., 2004, p. 15). Project GLOBE onderzocht niet enkel culturele verschillen op nationaal niveau, maar ook de invloed die ze hebben op uitingen van cultuur in het bedrijfsleven en de waarden die leiders sturen. Volgens House et al. (2004) zijn culturele verschillen die de ene cultuur van de andere onderscheiden voorspellers van de bedrijfscultuur en de leiderschapsstijl die het meest frequent voorkomen binnen die cultuur. Bovendien interageren de bedrijfscultuur en de leiderschapsstijl van een onderneming (House et al.).

Zes globale leiderschapsstijlen worden door House et al. (2004) omschreven als zijnde de basis van effectief leiderschap. Deze zes dimensies kregen per land een cijfer van één tot zeven, waarbij een hoge score stelt dat deze leiderschapsdimensie sterk van toepassing is op de effectiviteit van het leiderschap binnen dat land. Charismatisch, op waarden gebaseerd leiderschap weerspiegelt het vermogen om anderen te inspireren en te motiveren tot goed presteren en innoveren. House et al. kennen Zuid-Koreaanse leiders een score van 5,53 toe op deze eerste leiderschapsstijl. De voorkeur voor charismatisch leiderschap wordt ondersteund door het confucianisme dat stelt dat een leider zich vast dient te houden aan sterke, ethische kernwaarden om zo een voorbeeld voor zijn ondergeschikten te vormen. Team georiënteerd leiderschap legt de nadruk op trots, loyaliteit, samenwerking en het nastreven van een gemeenschappelijk doel tussen teamleden. Team georiënteerd leiderschap komt voornamelijk voor in collectivistische culturen (Trompenaars, 1993; Hofstede, 2001). Met een score van 5,53 vormt team georiënteerd leiderschap samen met charismatisch leiderschap de basis van goed Zuid-Koreaans leiderschap. Participatief leiderschap weerspiegelt de mate waarin leiders anderen betrekken bij het maken en implementeren van beslissingen. House et al. geven Zuid-Koreaanse leiders een score van 4,93 toe. Zuid-Koreaanse leiders worden omschreven als leiders die delegeren en streven naar gelijkheid. Humaan-georiënteerde leiders worden gekenmerkt door meelevendheid, zorgzaamheid, gulheid en ondersteuning zijn. Met een score van 4,87 hechten Zuid-Koreaanse leiders belang aan het welzijn van hun werknemers. Autonoom leiderschap verwijst naar onafhankelijk en individualistisch leiderschap waarbij de leider autonoom beslissingen neemt. House et al. kennen Zuid-Koreaanse leiders een score van 4,21 toe. Een score tussen 3,5 en 4,5 geeft weer dat de leiderschapsstijl niet veel invloed heeft op de effectiviteit van het leiderschap. Ashkanasy (2002, p. 159) legt de oorzaak van deze lage score bij het Zuid-Koreaanse idee dat een leider vertrouwd wordt met het uitvoeren van een taak in overeenstemming met zijn ondergeschikten. Zelf beschermend leiderschap is gebaseerd op gedrag dat de veiligheid van de leider en de groep garandeert. De leider is zich bewust van zijn status en zal er alles aan doen om geen gezichtsverlies te lijden. Met een score van 3,86 heeft deze leiderschapsstijl eveneens weinig invloed op het al dan niet goed zijn van het Zuid-Koreaanse leiderschap (Ashkanasy, 2002; House et al., 2004; Hoppe & Eckert, 2012).

Zuid-Koreaanse leiders worden sterk beïnvloed door confuciaanse ideeën met betrekking tot de hiërarchie en de relatie met ondergeschikten (Deuchler, 1992). In veel ondernemingen wordt paternalistisch leiderschap gehanteerd waarbij de leider fungeert als een vader, werknemers als zonen en collega’s als broers. Het is de plicht van de leider om met een strenge, rechtvaardige hand zijn werknemers te leiden en in te staan voor hun welzijn en noden. In ruil daarvoor voeren ze taken uit zonder veel verantwoordelijkheden of vrijheden en zijn ze loyaal aan hun meerdere. Bovendien verwachten charismatische Zuid-Koreaanse bedrijfsleiders dat hun werknemers het eigenbelang opzij zetten ten voordele van het bedrijf. Volgens Kee (2008) is het nadeel van dit type leiderschap het frequent voorkomen van favoritisme en nepotisme.

Uit de toepassing van het cultuurmodel van Hofstede (2001) bleek Zuid-Korea hoog te scoren op de onzekerheidsvermijdingsindex, maar uit het cultuurmodel van House et al. (2004) bleek Zuid-Korea eerder een lage onzekerheidsvermijding te hebben. Song (2003) wijst deze daling in onzekerheidsvermijding toe aan wijzigende Zuid-Koreaanse waarden. Zo gaan Zuid-Koreaanse ondernemers sneller in op opportuniteiten met de verwachting rendement op korte termijn te bekomen. Trompenaars en Woolliams (2005) gaan hiermee akkoord en stellen dat Zuid-Koreaanse leiders risico’s durven nemen in uiterst competitieve markten.

### Duurzaam ondernemen

Corruptie beïnvloedt wereldwijd het functioneren van overheden en bedrijven. Wat men als corruptie beschouwt, is gedeeltelijk afhankelijk van de definitie die men eraan geeft. Hofstede en Hofstede (2007, pp. 73-75) omschrijven corruptie als het misbruiken van je positie om jezelf onwettig te verrijken of het kopen van de medewerking van autoriteiten voor eigen privédoelen. Bovendien stellen ze dat een grote machtafstand en een sterke onzekerheidsvermijding correleren met corruptie (Hofstede & Hofstede, 2007, p. 341). Uit de toepassing van het cultuurmodel van Hofstede bleek dat Zuid-Korea gekenmerkt wordt door een matige machtafstand en een sterke onzekerheidsvermijding. Dit vormt een eerste indicatie dat corruptie in Zuid-Korea mogelijk aanwezig is.

Na de Aziatische financiële crisis van 1997 stortten heel wat chaebols in elkaar omwille van slecht management, schulden en corruptiepraktijken. Zowel de Zuid-Koreaanse als de internationale gemeenschap eisten een meer transparant management en maatschappelijk verantwoord ondernemen van ondernemingen. Heel wat Koreaanse bedrijven gingen daar op in en transformeerden tot een verantwoordelijke wereldspeler om hun reputatie, merkwaarde en populariteit te verhogen. Ze deden dit door hun steentje bij te dragen aan de maatschappij door middel van het ondersteunen van sociale projecten, het investeren in academische activiteiten, het bieden van hulp bij rampen en het bijstaan van de gemeenschap in ontwikkeling (ABHa, 2009). De laatste jaren hechten Zuid-Koreaanse bedrijven ook meer belang aan de impact die ze hebben op het milieu. Velen onder hen implementeerden reeds een milieubeleid en gingen op zoek naar propere technologie (FIT, 2011).

Transparency International (2013), een particulier onderzoeksinstituut in Duitsland, publiceert jaarlijks een corruptie-perceptiesindex. Deze index rangschikt landen op basis van hoe corrupt hun publieke sector wordt beschouwd en is gebaseerd op informatie uit twaalf onafhankelijke bronnen binnen bedrijven, de diplomatieke wereld en de pers. De index varieert van 0 voor een extreem corrupt land tot 100 voor een land dat zich afweert van corruptie. Met een score van 55 wordt Zuid-Korea beschouwd als een middelmatig corrupt land. In 2013 werd de index berekend voor 177 landen met op nummer 1 het minst corrupte land. Zuid-Korea bevond zich op de 46ste plaats, België op de 15de (Transparency International, 2013).

### Tijdsbeleving

Volgens het cultuurmodel van Hofstede (2001) hebben Zuid-Koreaanse bedrijven een langetermijnvisie waarbij men de voorkeur geeft aan een goede relatie met handelspartners en een gestage groei. Het cultuurmodel van Trompenaars (1993) omschrijft Zuid-Korea als een toekomstgerichte chronologische cultuur. Uit het cultuurmodel van House et al. (2004) bleek echter dat Zuid-Korea een gematigde toekomstoriëntatie heeft.

Lewis (2006) stelt dat Zuid-Koreanen tijd als cyclisch beschouwen. Tijd beweegt zich in een cirkel waardoor gevaren, kansen en risico’s zich opnieuw voordoen naarmate men wijzer wordt. Deze perceptie uit zich in het nemen van tijd om enerzijds een interpersoonlijke relatie met zakenpartners op te bouwen en anderzijds om beslissingen te nemen. Door een band op te bouwen met zakenrelaties investeren Zuid-Koreanen initieel veel tijd met het doel er op lange termijn de vruchten van te dragen. Ze nemen weldoordachte beslissingen waarbij ze de pro’s en contra’s van mogelijke oplossingen afwegen, zodat ze naar de toekomst toe niet meer op de beslissing hoeven terug te komen (Lewis, 2006). Dit verwijst naar de langetermijnvisie en toekomstoriëntatie zoals deze respectievelijk door Hofstede (2001) en Trompenaars (1993) omschreven worden. Zuid-Koreanen nemen voldoende tijd om zaken te realiseren, maar zijn zich ook bewust van de waarde van tijd. Daarom hechten Zuid-Koreaanse bedrijven veel belang aan punctualiteit en het nakomen van gemaakte afspraken (Trompenaars, 1993; Hofstede, 2001; Gesteland, 2003).

### Toegang tot de Zuid-Koreaanse markt

Gesteland (2003) omschrijft Zuid-Korea als een land waar de focus ligt op relaties en niet op het onmiddellijk afsluiten van zaken. Het initiële contact met mogelijke zakenpartners verloopt daarom best indirect via een beurs of via een formele introductie door derden. Het hebben van deze noodzakelijke connecties en relatienetwerken noemt men *guanxi*. Dit is een Chinees concept dat eveneens bekend is in Zuid-Korea. Het hebben van *guanxi* is van vitaal belang. Indien je deze niet bezit, is het zeer moeilijk om het vertrouwen van Zuid-Koreaanse bedrijven te winnen (Seunghwa Hur & Vegdahl, 2011).

Vlaamse ondernemingen kunnen een beroep doen op FIT waarbij de Vlaams Economische Vertegenwoordiger in Seoul op zoek gaat naar de meest geschikte tussenpersoon. Dit is meestal een Zuid-Koreaanse agent op commissie of invoerder met voldoende *guanxi*. Directe contacten tussen het Vlaamse en Koreaanse bedrijf zijn volgens FIT (2011) moeilijk omwille van de taalbarrière, complexe invoerdocumenten, financiering enz.

### Zakelijke relatie

Uit de toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars (1993) bleek Zuid-Korea een diffuse, particularistische cultuur te hebben waar veel belang gehecht wordt aan persoonlijke relaties. Het ontwikkelen van een goede relatie tussen zakenpartners is bijgevolg essentieel. Deze relatie vormt namelijk de fundering voor verdere onderhandelingen en discussies (Chaney & Martin, 2007). Het aangaan van zo een relatie houdt wederzijdse verplichtingen in die bij onderhandelingen van pas kunnen komen (Hoare, 2005). Lewis (2006) stelt dat Zuid-Koreanen eerder een langdurige zakelijke relatie aangaan met personen die ze vertrouwen en aangenaam vinden.

De relatie kan opgebouwd worden door samen uit eten of drinken te gaan en vereist tijd. Het maken van meerdere zakenreizen ter bevordering van de persoonlijk relatie is gangbaar. In de Zuid-Koreaanse cultuur is het gebruikelijk voor mannen om extensief alcohol te drinken om zo de formaliteiten van zakelijke onderhandelingen achter zich te laten en elkaar beter te leren kennen. Het is echter niet gebruikelijk dat vrouwen hieraan deelnemen (Gesteland, 2003; Hoare, 2005).

De interpersoonlijke relatie kan verstoord worden door de *kibun* van de zakelijke partner te beschadigen. *Kibun* is een gevoel van trots, van een comfortabele gemoedstoestand te hebben. Je kan iemands *kibun* beschadigen door op een onrespectvolle manier met hem om te gaan of door slecht nieuws te brengen. Het behouden van kalmte en harmonie zal de gemoedstoestand van de Zuid-Koreaanse zakenpartner geruststellen (Gesteland, 2003). *Nunchi* is een vorm van Koreaanse emotionele intelligentie, het vermogen om iemands *kibun* in te schatten (Seunghwa Hur & Vegdahl, 2008). Het correct interpreteren van non-verbale en indirecte communicatie spelen een grote rol bij *nunchi*. Een andere manier waarop de interpersoonlijke relatie verstoord kan worden, is de zakenpartner gezichtsverlies laten lijden. Wanneer één van beide partijen woede vertoont, verliest hij zijn zelfrespect, omdat hij zijn emoties niet onder controle kan houden. Gelijktijdig ervaren de aanwezigen gezichtsverlies doordat de andere de woede openlijk uitte. Je kan ook onbewust iemand gezichtsverlies laten lijden wanneer je niet goed op de hoogte bent van de Zuid-Koreaanse gebruiken en gewoonten. Het aanbieden van verontschuldigingen is hierbij aangewezen (Gesteland).

### Communicatie

De Zuid-Koreaanse cultuur heeft een invloed op de huidige manier van communiceren en handel drijven (Yum, 1988; Shim, Kim & Martin, 2008). Ten gevolge van de sterk hiërarchische cultuur heeft de Koreaanse taal zes verschillende manieren van communiceren die afhankelijk zijn van de relatie tussen gesprekspartners. Deze manieren zijn formeel eerbiedig, informeel eerbiedig, familiair, intiem, gewoon of bot zijn (Gladwell, 2008). Het gebruik van non-verbale communicatie, indirecte communicatie en ontvanger-georiënteerde communicatie vinden eveneens hun oorsprong in de leer van Confucius (Yum).

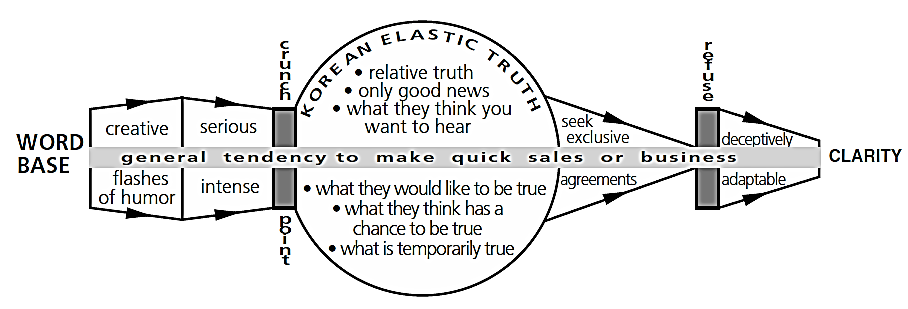
Trompenaars (1993) stelt dat 75% van alle communicatie non-verbaal is en slechts 25% verbaal. Vormen van non-verbale communicatie variëren wereldwijd en hebben uiteenlopende betekenissen. Het opmerken en correct interpreteren van non-verbale communicatie in een andere cultuur is niet gemakkelijk. Zo is in het Westen het maken van oogcontact een teken van respect of een uiting van belangstelling. In het Oosten is het eerder gebruikelijk dat het niet maken van oogcontact een uiting van respect is. Een ander voorbeeld is de betekenis van een glimlach die als een teken van blijheid, onzekerheid of boosheid bedoeld kan zijn. Trompenaars stelt dat het Westen overwegend een verbale cultuur kent waar momenten van stilte als ongemakkelijk ervaren worden. westerse talen zijn minder eentonig en maken gebruik van sterk wisselende toonhoogte. Het verhogen van de stem leidt ertoe dat anderen meer aandacht besteden aan wat gezegd wordt. Het Oosten daarentegen wordt gekenmerkt door een overwegend zwijgende cultuur die meer gebruik maakt van non-verbale communicatie, maar in een meer subtiele vorm dan wat Westerlingen gewoon zijn (Trompenaars, 1993; Lewis, 2006). Volgens Gesteland (2003) ervaren de meeste Westerlingen de lichaamstaal van Zuid-Koreanen als formeel en terughoudend. Lewis (2006) kenmerkt Zuid-Korea als een reactieve cultuur of luistercultuur. Zo zullen ze hun gesprekspartner zelden onderbreken en nadenken alvorens te reageren. Momenten van stilte worden niet als ongemakkelijk ervaren, maar benut om datgene wat gezegd werd in zich op te nemen en de ander blijk van respect te geven. Oosterse talen zijn behoorlijk eentonig. Trompenaars schrijft dat dit een uiting van zelfbeheersing is en dat hoe meer aanzien iemand heeft, hoe lager en vlakker zijn stemgebruik. Bovendien wordt het verheffen van de stem in het Oosten als een teken van zwakheid beschouwd (Trompenaars, pp. 85-88). Uit de toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars bleek reeds dat Zuid-Korea een neutrale cultuur heeft waar men niet laat blijken wat men denkt of voelt. Gesteland gaat hiermee akkoord door te stellen dat de meeste Zuid-Koreanen meesters zijn in het onder controle houden van hun emoties en het verbergen van hun ware gevoelens. Sommigen noemen Zuid-Koreanen de Ieren van het Oosten. Ze hebben de gewoonte hun emoties te verbergen, maar soms wordt het hen te veel en barsten ze in woede uit. Tijdens zo een uiting van negatieve emoties blijft het niet enkel bij verbaal gevloek en geschreeuw, maar gaan ze ook op de vuist (Seunghwa Hur & Vegdahl, 2008). In vergelijking met hun Japanse en Chinese collega’s kunnen Zuid-Koreaanse ondernemers agressiever en directer communiceren. Gelijkaardig gedrag van de tegenpartij wordt echter niet getolereerd (Gesteland, 2003).

Ook Gladwell (2008) kent verschillende communicatiestijlen toe aan het Westen en het Oosten. Hij stelt dat westerse culturen een directe manier van communiceren hanteren waarbij de verantwoordelijkheid bij de zender van de boodschap ligt. In een zender-georiënteerde cultuur is het de taak van de spreker om de boodschap zo duidelijk en ondubbelzinnig mogelijk over te brengen aan de luisteraar. Zender-georiënteerde culturen geven bijgevolg voorkeur aan directe, welbespraakte en duidelijke sprekers. Aziatische culturen hanteren volgens Gladwell eerder een indirecte manier van communiceren waarbij de verantwoordelijkheid bij de ontvanger van de boodschap ligt. Trompenaars (1993, p. 163) gaat hiermee akkoord door te stellen dat in Azië luisteren als een grotere kwaliteit beschouwd wordt dan spreken. De spreker in een ontvanger-georiënteerde cultuur brengt geen directe en duidelijke boodschap over. Hij maakt eerder een suggestie of geeft enkele hints om aan te geven dat iets dient te gebeuren zonder een directe confrontatie met de luisteraar aan te gaan en zo het risico op belediging te minimaliseren (Gesteland, 2003). Het is de taak van de luisteraar om van deze suggesties en indirecte hints af te leiden wat de boodschap is. Zo zullen Zuid-Koreanen niet snel ‘neen’ zeggen, maar trachten de harmonie te bewaren en de tegenpartij geen gezichtsverlies te laten lijden door op een indirecte manier te laten blijken dat ze niet geïnteresseerd zijn in een zakelijk voorstel. Ontvanger-georiënteerde culturen geven de voorkeur aan bekwame, genuanceerde en subtiele sprekers. Zuid-Korea wordt gekenmerkt door een ontvanger-georiënteerde cultuur waardoor communicatie met directe Vlamingen tot moeilijkheden kan leiden (Gesteland; Gladwell, 2008, p. 216).

### Onderhandelingen

Onderhandelingen met Zuid-Koreanen vereisen veel geduld. Niet enkel verloopt de besluitvorming traag omdat beslissingen vaak door de top genomen worden, maar ook omdat Zuid-Koreanen harde onderhandelaars zijn. Uit het cultuurmodel van Trompenaars (1993) bleek dat ze een internalistische cultuur hebben en hun omgeving trachten te controleren met dominant gedrag. De toepassing van het cultuurmodel van House et al. (2004) resulteerde in een hoge score voor de dimensie assertiviteit waardoor Zuid-Koreaanse onderhandelaars gekenmerkt worden door hardheid, agressiviteit, competitiviteit en assertiviteit.

Het Zuid-Koreaans onderhandelingspatroon van Lewis (2006) wordt weergegeven door figuur 20. Volgens hem kunnen Zuid-Koreanen energierijke en intense gesprekspartners zijn die tijdens onderhandelingen toch enige ruimte voor humor laten. Verder stelt Lewis dat waarheid een rekbaar begrip is, omdat ze hun gesprekspartner en zichzelf geen gezichtsverlies willen laten lijden. Om deze reden raadt hij aan om datgene wat beloofd wordt dubbel na te gaan. In overeenstemming met House et al. (2004) stelt Lewis dat Zuid-Koreanen gericht zijn op het aangaan van opportuniteiten met de verwachting snel winst te maken. In dergelijke gevallen kan een zakelijke relatie beëindigd worden wanneer ze elders aan betere voorwaarden kunnen kopen of verkopen. Zuid-Koreanen zijn niet enkel extreem competitief, maar moeilijk in het sluiten van compromissen waarbij een win-win situatie voor beide partijen gerealiseerd wordt. Verder stelt Lewis dat Zuid-Koreanen streven naar het bekomen van exclusiviteit bij hun buitenlandse handelspartner.

Om onderhandelingen vlotter te laten verlopen, raden Trompenaars (1993) en Chaney en Martin (2007) aan om werknemers met dezelfde leeftijd en status binnen het bedrijf als deze van de Zuid-Koreaanse onderhandelaars te sturen. De aanwezigheid van een oudere werknemer met enige status is eveneens aangewezen. De functie en status van de onderhandelaars bepaalt namelijk het niveau waarop de onderhandelingen plaatsvinden (ABHa, 2009). Tijdens het onderhandelen moet het initiële bod ruimte laten voor onderhandelingen, omdat Zuid-Koreanen volgens Chaney en Martin van start gaan van een extreme positie. In tegenstelling tot wat Lewis (2006) beweert, zijn Zuid-Koreaanse onderhandelaars volgens Chaney en Martin welwillend om tot compromissen te komen waarbij iedereen baat heeft. Dit bleek eveneens uit de toepassing van het cultuurmodel van Hofstede (2001) waar Zuid-Korea een lage score toegekend kreeg voor de dimensie masculiniteit versus femininiteit.

Figuur 20: Zuid-Koreaans onderhandelingspatroon

*Bron: Lewis, 2006, p. 504.*

Het begrip contract heeft in verschillende culturen een andere interpretatie en kan op onbegrip stuiten. Uit de toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars (1993) bleek België een universalistische cultuur te hebben en Zuid-Korea een particularistische. Vlaamse ondernemers beschouwen een contract dus als een formeel document dat eenmaal het ondertekend is, finaal is en waar beide partijen zich dienen aan te houden. Een Zuid-Koreaan daarentegen beschouwt een contract als een startdocument dat aangepast kan worden aan toekomstige omstandigheden (Lewis, 2006). Zuid-Koreaanse ondernemers beschouwen een contract ondergeschikt aan de sterke vertrouwensrelatie tussen zakenpartners en gaan er dan ook van uit dat het wijzigen van het contract geen probleem mag vormen (Gesteland, 2003). Bovendien kan een te gedetailleerd contract door Zuid-Koreaanse zakenlui als intimiderend en als een vorm van wantrouwen ervaren worden. (ABHa, 2009).

Onderzoek van Palmer en Varner (2007) heeft aangetoond dat Europese ondernemers beter gekwalificeerd zijn om zaken te doen met Azië dan andere Westerlingen. Europeanen hebben volgens hen meer ervaring in het samenwerken met diverse culturen. Mole (2003) stelt dat Belgen op basis van hun aanpassingsvermogen, flexibiliteit, intellectuele nederigheid en afkeer van dogmatisme te onderscheiden zijn van andere Europeanen. Beschikken over deze eigenschappen is zeker een voordeel tijdens het zakendoen met Zuid-Korea. Hoe meer buitenlanders zich aanpassen aan de Zuid-Koreaanse cultuur, hoe beter ze zullen presteren (Froese, Peltokorpj & Ko, 2012).

# Methodologie

Dit onderzoek werd op een systematische manier uitgevoerd. Met het doel transparantie te garanderen, worden de gebruikte onderzoeksfilosofie, de onderzoeksbenadering en de verschillende stappen van het onderzoeksproces toegelicht. De eerste stap binnen dit proces bestond uit het formuleren van de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende onderzoeksdoelstellingen. Vervolgens werd een kritische studie gemaakt van de bestaande literatuur omtrent het zakendoen met Zuid-Korea. In de derde stap werden primaire gegevens verzameld aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Deze data werden vervolgens geanalyseerd volgens de *grounded theory* methode en boden een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

## Onderzoeksfilosofie, –benadering en –ethiek

### Onderzoeksfilosofie

Bij het verrichten van wetenschappelijk onderzoek wordt een bepaalde onderzoeksfilosofie gehanteerd die de basis vormt van de gebruikte onderzoeksstrategie en -methoden. Saunders, Lewis en Thornhill (2008, p. 17) onderscheiden drie hoofdmanieren van denken, namelijk epistemologie, ontologie en axiologie.

Epistemologie gaat na wat aanvaardbare kennis is in een bepaald studiegebied en wordt opgesplitst in vier perspectieven, met name positivisme, realisme, interpretivisme en pragmatisme (Saunders et al., 2008, pp. 17-24). Deze studie gaat uit van een gecombineerd perspectief gevormd door interpretivisme en kritisch realisme. Er wordt onderzoek verricht naar personen, meer bepaald wordt getracht de ervaringen van Vlaamse ondernemers in Zuid-Korea te begrijpen. Het onderzoek kan niet als waardevrij beschouwd worden aangezien ik deel uitmaak van het proces van gegevensverzameling en de antwoorden van respondenten interpreteer. Bhaskar (1989) stelt dat onderzoekers enkel kunnen begrijpen wat zich in de sociale wereld voordoet indien de sociale structuren die achter deze verschijnselen liggen begrepen worden. Daarom is het belangrijk om niet enkel de visie van Vlaamse ondernemers op hun Zuid-Koreaanse zakenrelaties te onderzoeken, maar ook om na te gaan hoe de Zuid-Koreaanse gemeenschap als een geheel functioneert en waar de oorsprong van bepaalde gedragingen vandaan komt. Door inzicht te verkrijgen in verschillende lagen van de Zuid-Koreaanse maatschappij kan deze cultuur beter begrepen worden en kunnen aanbevelingen geformuleerd worden die Vlaamse ondernemers in staat stellen hun zakelijke relaties met Zuid-Korea te bevorderen.

Ontologie houdt zich bezig met de aard van de werkelijkheid en wordt opgedeeld in objectivisme en subjectivisme (Saunders et al., 2008, pp. 22-23). Subjectivisme stelt dat sociale verschijnselen gevormd worden door de percepties en handelingen van sociale actoren en dat deze verschijnselen voortdurend veranderen door het proces van sociale interactie (Saunders et al., p. 22). Verder stellen ze dat subjectivisten cultuur omschrijven als iets dat continu wordt gecreëerd door middel van een reeks verschijnselen, waaronder sociale interacties en fysieke factoren. Uit een combinatie van subjectivisme en interpretivisme vloeit sociaal constructivisme. Deze onderzoeksfilosofie ziet de werkelijkheid als een sociale constructie waarin de handelingen van sociale actoren door hun subjectieve mening beïnvloed worden (Saunders et al., p. 23). Als gevolg van hun visie op de wereld, welke deels gevormd wordt door culturele invloeden en hun omgeving, interpreteren Vlaamse ondernemers uiteenlopende situaties tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen op een verschillende manier. Deze subjectieve meningen en de invloed die ze hebben op interacties met Zuid-Koreanen worden onderzocht. Eveneens wordt rekening gehouden met het feit dat de percepties en meningen van respondenten gekleurd zijn door hun ervaring, levensvisie, onwetendheid, e.d.

Axiologie bestudeert waardeoordelen (Saunders et al., 2008, pp. 24-25). Zoals reeds werd aangegeven, is dit onderzoek niet waardevrij. Gedurende het volledige onderzoeksproces spelen mijn eigen waarden een rol. Saunders et al. (2008, p. 25) stellen dat het uitspreken van de eigen waarden nuttig kan zijn voor het onderzoek, omdat ik me dan meer bewust ben van de waardeoordelen die ik uitspreekt bij het trekken van conclusies uit gegevens.

Saunders et al. (2008, p. 21) wijzen er op dat iedere situatie en iedere respondent uniek zijn waardoor het generaliseren van de bevonden resultaten onmogelijk is. Dat is ook niet het doel van dit onderzoek. De focus van deze studie ligt op het formuleren van een aantal do’s en don’ts waarmee Vlaamse ondernemers en managers rekening dienen te houden bij het zakendoen met Zuid-Koreanen.

### Onderzoeksbenadering

Onderzoek kan uitgaan van een bestaande theorie waaruit een hypothese geformuleerd wordt die dan getoetst wordt aan nieuwe gegevens. Een andere methode bestaat uit het verzamelen van gegevens om daaruit een nieuwe theorie te ontwikkelen. Punch (2009, pp. 32-36) omschrijft de deductieve methode als het verifiëren van theorie en de inductieve methode als het genereren van theorie. Saunders et al. (2008, p. 31) koppelen een interpretivistische onderzoeksfilosofie aan een inductieve onderzoeksbenadering. In deze studie wordt echter gebruik gemaakt van zowel een deductieve, als inductieve methode.

Het deductieve aspect ging uit van de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House, Hanges, Javidan, Dorfman en Gupta (2004). Deze cultuurmodellen werden uitgebreid bestudeerd en toegepast in de literatuurstudie. Aan de hand van nieuwe data, verkregen door het afnemen van eenentwintig interviews, werden deze modellen getoetst aan de ervaringen van Vlaamse ondernemers. Op deze manier werd nagegaan of de modellen vandaag nog van toepassing zijn. Het inductieve aspect ging uit van de verzamelde ervaringen en visies van Vlaamse ondernemers op het zakendoen met Zuid-Korea. Deze gegevens werden geanalyseerd volgens de *grounded theory* methode en resulteerden in een nieuwe theorie. Saunders et al. (2008) omschrijven *grounded theory* als “Een onderzoeksstrategie waarin theorie wordt ontwikkeld uit de gegevens door middel van een reeks waarnemingen of interviews, waarbij een voornamelijk inductieve benadering wordt gevolgd” (p. 577). Borgatti (2012) verduidelijkt dat deze methode niet uitgaat van een hypothese, maar in de eerste plaats data verzamelt via verschillende methoden om vanuit deze data een theorie te vormen.

### Onderzoeksethiek

Onderzoeksethiek heeft te maken met de correctheid van het gedrag van de onderzoeker ten opzichte van degenen die het onderwerp van het onderzoek vormen en van degenen die mogelijke effecten van het onderzoek ondervinden (Saunders et al., 2008, p. 170). Onderzoek op het gebied van het bedrijfsleven maakt onderscheid tussen twee standpunten. Een teleologisch standpunt gaat ervan uit dat het doel de middelen rechtvaardigt. Een deontologisch standpunt staat daar haaks tegenover en is in overeenstemming met dit onderzoek. Er werd getracht dit onderzoek zo transparant mogelijk uit te voeren zonder gebruik te maken van onethische onderzoekstechnieken. Panter en Sterba (2011) stellen dat kwalitatief onderzoek meer ethische aspecten bevat dan kwantitatief onderzoek. Dit wordt bevestigd door Easterby-Smith, Thorpe en Lowe (2002). Ze verduidelijken dat het persoonlijk contact tussen onderzoeker en respondent leidt tot een hogere graad van controle door de onderzoeker. Ik ben me bewust van mogelijke ethische kwesties en hou daarom rekening met volgende ethische gedragsregels, gebaseerd op Punch (2006), Schreuder Peters (2012) en Saunders et al. (2008), doorheen het onderzoek:

* Ik tracht me steeds zo objectief mogelijk op te stellen.
* De intellectuele integriteit van derden wordt gerespecteerd door op een correcte manier te refereren naar gebruikte theorieën, definities, opinies, e.d.
* Het onderzoek brengt geen schade toe, noch aan respondenten, noch aan derden.
* Het onderzoek wordt zo transparant mogelijk uitgevoerd en gedocumenteerd.
* Deelname aan het onderzoek is vrijwillig en op basis van volledige informatie betreffende de doelstellingen en het verdere gebruik van de bekomen gegevens.
* Respondenten hebben het recht om te weigeren antwoord te geven op vragen.
* Respondenten hebben het recht om op ieder moment hun deelname aan het onderzoek te beëindigen.
* De vertrouwelijkheid van bekomen gegevens wordt gegarandeerd door respondenten anonimiteit te verlenen.

## Centrale onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstellingen

### Centrale onderzoeksvraag

Op welke manier kunnen Vlaamse ondernemers omgaan met culturele verschillen waarmee ze geconfronteerd worden tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen ter bevordering van de zakelijke relatie?

### Onderzoeksdoelstellingen

Een aantal doelstellingen dienden verwezenlijkt te worden om in staat te zijn een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te formuleren:

1. Het beschrijven van de huidige politiek-economische situatie van Zuid-Korea.
2. Het beschrijven van de Zuid-Koreaanse cultuur en bedrijfscultuur.
3. Het vergelijken van de Vlaamse en Zuid-Koreaanse cultuur en bedrijfscultuur aan de hand van enkele cultuurmodellen.
4. Het verkrijgen van inzicht in de culturele verschillen waarmee Vlaamse ondernemers te maken krijgen wanneer ze zakendoen met Zuid-Koreanen.
5. Het zoeken naar mogelijke verklaringen die aan de oorsprong liggen van culture verschillen waarmee Vlamingen te maken krijgen tijdens het zakendoen met Zuid-Korea om zo inzicht te krijgen in de Zuid-Koreaanse gedachtegang.
6. Het vergelijken van de bekomen resultaten met de eerder bestudeerde cultuurmodellen.
7. Het opstellen van een aantal richtlijnen die Vlaamse ondernemers kunnen raadplegen ter bevordering van het zakendoen met Zuid-Korea.

## Onderzoeksmethode voor het verzamelen van secundaire gegevens

Een belangrijke bron voor het realiseren van de eerste onderzoeksdoelstellingen bestond uit secundaire gegevens. Het voordeel hiervan is de beschikbaarheid van een grote hoeveelheid gegevens op korte tijd. Saunders et al. (2008, pp. 254-256) stellen wel dat secundaire gegevens incorrect, verouderd of niet in overeenstemming met de onderzoeksdoelstellingen kunnen zijn. Om deze reden werden enkel betrouwbare en relevante gegevens opgenomen in het literatuuroverzicht.

Secundaire gegevens kunnen geclassificeerd worden in drie subgroepen, met name documentair, meervoudige bron en enquête (Saunders et al., 2008, pp. 242-248). In dit onderzoek werd, zowel voor de kwalitatieve als kwantitatieve data, gebruik gemaakt van de drie subgroepen. Het literatuuroverzicht is het resultaat van een kritische studie van deze gegevens welke hoofdzakelijk uit boeken, wetenschappelijke artikels, rapporten en statistieken gehaald werden door gebruik te maken van databanken en zoekmachines. De literatuurstudie werd niet op één dag geschreven, integendeel. Iedere stap van het onderzoeksproces leidde tot nieuwe inzichten, waardoor het literatuuroverzicht doorlopend aangevuld werd met secundaire gegevens.

De literatuurstudie heeft zowel een verkennend als een verklarend karakter. Het eerste deel van het verkennend onderzoek bestond uit het bekomen van inzicht in de geschiedenis en de huidige politiek-economische situatie van Zuid-Korea. Een tweede deel bestond uit het omschrijven van het concept cultuur en enkele vooraanstaande cultuurmodellen en hun beperkingen. Het derde deel van het verkennend onderzoek bestond uit het bestuderen van reeds uitgevoerde studies omtrent de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur en ervaringen van Westerlingen. Simultaan heeft de onderzochte literatuur een verklarend karakter. Het verklarend onderzoek ging fundamenteel op zoek naar redenen waarom Zuid-Koreanen op een bepaalde manier handelen. Door inzicht te verkrijgen in de Zuid-Koreaanse denkwijze kunnen bepaalde handelingen beter begrepen worden. Bij het analyseren van de primaire gegevens werden deze inzichten gekoppeld aan de ervaringen van Vlaamse ondernemers om de situaties beter te begrijpen en om ze binnen een bepaalde context te plaatsen.

## Onderzoeksmethode voor het verzamelen van primaire gegevens

Onderzoeksdoelstellingen die niet verwezenlijkt konden worden met secundaire gegevens hadden nood aan primaire gegevens. Deze kwalitatieve gegevens werden in hoofdzaak verzameld door het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews. Vooraleer interviews uitgevoerd konden worden, dienden kwalificerende respondenten voor dit onderzoek geselecteerd te worden.

### Respondenten

#### Niet-stochastische steekproefmethode

De populatie waarop dit onderzoek betrekking heeft bestaat uit Vlaamse ondernemers en managers die over voldoende ervaring beschikken in het zakendoen met Zuid-Korea. Voldoende ervaring kan betrekking hebben op een jarenlange ervaring in het zakendoen met Zuid-Korea of op een frequente en intensieve samenwerking die eerder beperkt is in tijd. Bij gebrek aan beschikbare tijd en toegang was het niet mogelijk om alle Vlaamse ondernemers en managers die aan deze criteria voldoen op te nemen in het onderzoek. Er werd gekozen om niet-stochastische steekproefmethoden te hanteren welke me in staat stelde cases subjectief te selecteren (Saunders et al., 2008, pp. 221-229). Door niet-stochastische steekproefmethoden te hanteren kan niet geconcludeerd worden dat de getrokken steekproef representatief is voor de onderzochte populatie. Resultaten die uit dit onderzoek voortkomen, mogen niet als algemeen geldend beschouwd worden voor alle Vlaamse ondernemers en managers die zakendoen met Zuid-Korea. Zoals reeds werd aangehaald interpreteren Vlamingen uiteenlopende situaties tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen op een verschillende manier, omdat hun percepties gekleurd zijn. Generalisaties naar de populatie zijn om deze reden ook niet mogelijk. Dit onderzoek wil wel nagaan of de bevindingen van enkele prominente cultuurmodellen in overeenstemming zijn met de gevonden resultaten van de onderzochte steekproef. Het tweede doel van het onderzoek bestaat uit het opstellen van een theorie over potentiële situaties en cultuurverschillen waarmee Vlamingen geconfronteerd kunnen worden tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen. In dit geval zijn generalisaties naar de theorie mogelijk. De kwaliteit van de theoretische gevolgtrekking uit de kwalitatieve gegevens bepaalt in welke mate generalisatie naar theorie mogelijk is (Saunders et al., p. 222).

Initieel werd gekozen voor de doelgerichte steekproefmethode. Saunders et al. (2008) omschrijven de doelgerichte steekproef als “Een niet-stochastische steekproefmethode waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke cases deel uit zullen maken van de steekproef” (p. 573). Onderzoekers die de *grounded theory* methode gebruiken, maken vaak gebruik van doelgerichte steekproeven, omdat de resultaten van een eerste interview een idee geven over de te volgen richting bij het selecteren van nieuwe cases (Saunders et al., 2008, p. 226). In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de heterogene of maximum-variatiesteekproefstrategie voor het trekken van de steekproef. Met behulp van deze strategie werden respondenten uit verschillende sectoren, met verschillende functies, van verschillende leeftijden, met uiteenlopende ervaringen en uit verschillende bedrijven geselecteerd. Een hoge variatie binnen de steekproef zorgde ervoor dat uiteenlopende kwalitatieve gegevens verzameld werden die zowel verkennend, beschrijvend, als verklarend waren. Patton (2002) stelt dat de steekproefomvang van doelgerichte steekproeven afhankelijk is van de onderzoeksdoelstellingen en de vaardigheden van de onderzoeker in het verzamelen en analyseren van de kwalitatieve gegevens om zo de onderzoeksdoelstellingen te kunnen realiseren.

Ter aanvulling werd ook de sneeuwbalsteekproefmethode gehanteerd. Saunders et al. (2008) omschrijven de sneeuwbalsteekproef als “Een niet-stochastische steekproefmethode waarbij informatie die gegeven wordt door de eerste respondenten die worden gevonden, wordt gebruikt om nieuwe respondenten te vinden” (p. 587). Op het einde van ieder interview werd gevraagd of de respondent personen kende die in aanmerking komen om deel te nemen aan dit onderzoek. In vier gevallen werd een persoon genoemd die volgens de respondent kwalificeerde om deel te nemen aan het onderzoek. Deze werden aangeschreven met de vermelding dat respondent X hen had aangeduid als iemand die kwalificeerde om deel te nemen aan het onderzoek. De sneeuwbalsteekproefmethode leidde tot het afnemen van twee interviews. Lee (1993) stelt dat deze methode niet representatief is voor de populatie, omdat respondenten nieuwe respondenten aanduiden die op hen lijken. Aangezien slechts twee van de eenentwintig interviews via de sneeuwbalsteekproefmethode geselecteerd werden en dit onderzoek niet tot doel heeft om de gevonden resultaten naar de populatie te veralgemenen, heeft de kritiek van Lee geen invloed op de resultaten van dit onderzoek.

#### Respondenten selecteren

Het vinden van gekwalificeerde respondenten die bovendien bereid waren om deel te nemen aan dit onderzoek was geen sinecure. Meerdere organisaties werden aangeschreven en evenementen werden bijgewoond in de zoektocht naar Vlaamse managers en ondernemers die voldoende ervaring hebben in het zakendoen met Zuid-Korea.

In een eerste poging werd deelgenomen aan het ‘EU-South Korea FTA: Implications & Opportunities’-seminarie van 25 oktober 2012. Tijdens dit seminarie, georganiseerd door FIT, kwamen meerdere sprekers aan bod. Onder hen bevonden zich twee Vlaamse managers die getuigden over hun jarenlange ervaring met Zuid-Korea. Deze managers kwamen in aanmerking om deel te nemen aan het onderzoek en hun gegevens werden genoteerd. De aanwezige deelnemers waren Vlaamse bedrijven die interesse hadden in het opbouwen van een handelsrelatie met Zuid-Korea en beschikten niet over voldoende ervaring. Tijdens dit seminarie werd eveneens contact gelegd met de Vlaams Economisch Vertegenwoordiger van Zuid-Korea. Op 15 november 2012 vond een tweede evenement, georganiseerd door het EIAS, plaats in de nasleep van de zevende top tussen de Europese Unie en de Republiek Korea. Er werd teruggeblikt op het vijftigjarig bestaan van de diplomatieke relatie tussen beide en gespeculeerd over de verdere toekomst van deze relatie. De sprekers en deelnemers bestonden uit leden van Europese Instellingen en kwalificeerden niet om deel te nemen aan dit onderzoek. Op 26 november 2013 opende Zuid-Korea het Koreaans Cultureel Centrum in Brussel. Om deze opening te vieren, werden spektakels georganiseerd. Hoewel deelname aan dit derde evenement aangenaam was, werden geen kwalificerende respondenten gevonden.

Een tweede piste bestond uit het aanschrijven van organisaties[[5]](#footnote-5) met de vraag of een lijst van Vlaamse bedrijven die zakendoen met Zuid-Korea ter beschikking gesteld kon worden. Een aantal organisaties reageerden met de mededeling dat men de gevraagde gegevens niet mocht doorgeven aan derden. Anderen bezorgden een ledenlijst van Vlaamse bedrijven die zakendoen met Zuid-Korea of gaven een doorverwijzing naar andere instanties.

Ruim 146 e-mails werden verstuurd. Saunders et al. (2008, pp. 154-169) waarschuwen dat het verkrijgen van toegang tot bedrijven een moeilijk en tijdrovend proces is. Bedrijven kunnen niet bereid zijn om deel te nemen aan het onderzoek omdat ze de meerwaarde van het onderzoek niet inzien, ze het onderzoek niet vertrouwen, ze er geen tijd in willen investeren, niet de juiste persoon gecontacteerd wordt enz. Bij het opstellen van de eerste e-mail[[6]](#footnote-6) werd rekening gehouden met deze potentiële moeilijkheden met het doel de responsegraad te verhogen. In de eerste e-mail stelde ik mezelf en de opzet van het onderzoek kort en duidelijk voor om geloofwaardig over te komen, werden garanties van anonimiteit gegeven en werd gevraagd of men bereid was deel te nemen aan het onderzoek. Er werd niet te veel informatie vrijgegeven, dit om de belangstelling te wekken en om zo weinig mogelijk tijd van de contactpersoon in beslag te nemen. Bovendien werd vermeld hoe de contactgegevens van het bedrijf bekomen werden om zo het vertrouwen van de contactpersoon te winnen (Morton-Williams, 1993, pp. 60-61). Er werd de voorkeur gegeven om de contact e-mail naar een specifiek iemand binnen het bedrijf te sturen. Indien geen naam gekend was, dan werd de e-mail geadresseerd aan de sales manager. Dit om te vermijden dat de poortwachter de e-mail bij het binnenkomen in het bedrijf direct in de prullenmand zou gooien.

Van de 146 verstuurde contact e-mails werd een reactie van minder dan twintig procent ontvangen. Bij een positief antwoord werd een tweede e-mail[[7]](#footnote-7) verzonden. In deze e-mail werd meer uitleg gegeven over de specifieke criteria waaraan contactpersonen dienen te voldoen en het verloop van het interview. Eveneens werden mogelijke data voorgesteld om het interview te laten doorgaan. Indien de contactpersoon nog steeds bereid was om deel te nemen aan het onderzoek, dan werd een afspraak vastgelegd. Afhankelijk van de wens van de respondent werd eveneens beslist om een een-op-eeninterview of een elektronisch interview via Skype te laten doorgaan. Enkele dagen voor het interview werd een laatste e-mail[[8]](#footnote-8) verzonden. Deze e-mail bevatte twee bijlagen en had drie doelstellingen. In de eerste plaats werd de respondent herinnerd aan het afgesproken tijdstip en de locatie van het interview. De eerste bijlage bestond uit een korte vragenlijst die de respondent ten laatste de avond voor het interview ingevuld terug diende te bezorgen. Deze korte vragenlijst gaf me een eerste idee over de Zuid-Koreaanse ervaring van de respondent. De tweede bijlage bestond uit een opsomming van topics en voorbeeldvragen[[9]](#footnote-9) die tijdens het interview aan bod konden komen en had tot doel de respondent een idee te geven van wat hij van het interview kon verwachten. Bovendien stellen Saunders et al. (2008, p. 310) dat het bezorgen van een lijst met de interviewthema’s aan respondenten de geloofwaardigheid van de onderzoeker vergroot.

Eenentwintig respondenten kwalificeerden en waren bereid deel te nemen aan dit onderzoek. Een korte beschrijving van iedere respondent wordt in hoofdstuk 4 gegeven. Naarmate het aantal afgenomen interviews toenam, daalde het aantal nieuwe inzichten bij ieder interview. Het onderzoek bereikte geen niveau van gegevensverzadiging. Corbin en Strauss (2008, pp. 148-149) schrijven dat dit niveau bereikt wordt wanneer bijkomende gegevens geen nieuwe inzichten meer aan het licht brengen en alle categorieën van de data-analyse goed ontwikkeld en begrepen zijn. Ongetwijfeld zouden bijkomende cases tot bijkomende inzichten geresulteerd hebben. Na eenentwintig interviews werd beslist om geen verdere interviews meer uit te voeren, omdat voldoende informatie verzameld werd om in staat te zijn de onderzoeksdoelstellingen te realiseren. Ik accepteer dat het niet verder onderzoeken van aanvullende cases leidt tot een potentieel verlies aan bijkomende informatie en dat dit een beperking van het onderzoek vormt.

### Interviews

Er werd gekozen om gebruik te maken van interviews voor het verzamelen van gegevens. Het gebruik van vragenlijsten als onderzoeksstrategie zou te veel beperkingen met zich meebrengen voor dit onderzoek. Vlaamse managers en ondernemers een vragenlijst bestaande uit open vragen laten invullen, zou voor hen niet enkel een tijdrovend proces zijn, maar voor velen zou het ook een reden kunnen zijn om niet deel te nemen aan het onderzoek (Saunders et al., 2008, pp. 304-305). Bij het gebruik van vragenlijsten kan de onderzoeker ook niet dieper ingaan op antwoorden gegeven door respondenten. Bovendien stellen Saunders et al. (2008) dat een persoonlijk contact met de interviewer leidt tot een minder argwanende houding en meer betrouwbare gegevens van de respondent.

Een interview is een gesprek tussen twee of meer personen en kan volgens meerdere typologieën onderverdeeld worden. Een interview kan erg geformaliseerd en gestructureerd zijn of kan eerder informeel en ongestructureerd zijn. Een interview kan op een een-op-eenbasis of op groepsbasis uitgevoerd worden. Bovendien kan een interview face-to-face, via de telefoon of via internet afgenomen worden. Van welke interviewcategorieën dit onderzoek gebruik maakte, wordt hier verduidelijkt. Eerst wordt kort ingegaan op de inleidende vragenlijst en de interviewleidraad.

#### Inleidende vragenlijst

Enkele dagen voor het interview werd de respondent een korte, gestructureerde vragenlijst[[10]](#footnote-10) opgestuurd die een verkennend karakter had. Via open vragen werd de respondent gevraagd beknopt enkele achtergrondgegevens te geven betreffende zichzelf, de organisatie waarvoor hij werkt en de link met Zuid-Korea. Mortelmans (2011, pp. 216-217) refereert hiernaar als een drop-off. Aan de hand van de verkregen informatie werd een eerste idee gevormd over de respondent en zijn Zuid-Koreaanse ervaring en werd het interview voorbereid. Door een inleidende vragenlijst te gebruiken kon de interviewtijd maximaal benut worden om te peilen naar de interculturele werkervaringen van Vlaamse ondernemers met Zuid-Korea.

Er werd de respondenten gevraagd de vragenlijst ten laatste de avond voor het interview ingevuld terug te bezorgen. Het responspercentage van deze inleidende vragenlijst was eerder aan de lage kant. Slechts elf van de eenentwintig respondenten bezorgden een ingevulde vragenlijst terug. De lage responsegraad kan aan verschillende factoren te wijten zijn. De respondenten zijn drukbezette individuen en konden waarschijnlijk geen tijd vrijmaken om de vragenlijst in te vullen. Een andere oorzaak kan liggen in het feit dat de vragenlijst slechts enkele dagen voor het interview aan de respondenten bezorgd werd. Bij nader inzien zou de responsegraad waarschijnlijk hoger geweest zijn indien de respondent de vragenlijst onmiddellijk na instemming tot deelname aan het onderzoek ontvangen zou hebben. Zo zouden de respondenten ruim de tijd gehad hebben om de vragenlijst in te vullen. Indien de respondent de vragenlijst niet ingevuld terugbezorgde, dan werden deze vragen bij aanvang van het interview kort overlopen.

#### Interviewleidraad

De interviewleidraad[[11]](#footnote-11) fungeerde als een gids doorheen ieder interview. Elk gesprek werd langs een verschillend pad geleid wat ieder interview uniek maakte. De eerste versie van de interviewleidraad verschilt sterk van de finale versie. Bij de eerste interviews werd duidelijk dat sommige vragen te moeilijk of onduidelijk waren. Bovendien kwamen aspecten en inzichten naar boven die niet in de interviewleidraad opgenomen waren, maar die toch interessant leken voor dit onderzoek. Easterby-Smith et al. (2002) stellen dat bij het gebruik van semigestructureerde diepte-interviews onderwerpen naar boven kunnen komen die de onderzoeker bij volgende interviews verder wenst te onderzoeken. Er werd dan ook beslist om de interviewleidraad uit te breiden met deze topics. Op deze manier konden inzichten getoetst worden aan de mening van toekomstige respondenten. Initieel werd het interviewprotocol interactief aangepast in de loop van de dataverzameling. Naarmate het aantal afgenomen interviews toenam, werden minder nieuwe inzichten bekomen. Halverwege de dataverzameling werd dan ook beslist het interviewprotocol niet verder aan te passen. Nieuwe inzichten werden op een meer informele manier getoetst aan bijkomende interviews.

De interviewleidraad is opgebouwd uit open vragen die peilen naar de ervaringen van Vlaamse managers in het zakendoen met Zuid-Koreanen. Het gebruik van een interviewleidraad heeft als voordeel dat vragen met dezelfde bewoording gesteld worden waardoor antwoorden makkelijker te vergelijken zijn. De interviewleidraad heeft een vaste structuur en is opgebouwd uit zeven onderdelen: het inleidend gesprek, de openingsvraag, de inleidingsvraag, de transitievragen, de sleutelvragen, de besluitende vragen en het besluitend gesprek.

Emans (1990, pp. 47-49) onderscheidt vier onderwerpen die in het inleidend gesprek aan bod dienen te komen met het doel de respondent tot het gesprek in te leiden, duidelijkheid te scheppen en de geloofwaardigheid van de onderzoeker te verhogen. Deze onderwerpen zijn achtergrondinformatie, opbrengsten en kosten voor de respondent en taken van beide partijen. Het interview startte met het bedanken van de respondent voor zijn deelname, het voorstellen van mezelf en het verduidelijken van de doelstellingen van het onderzoek en het interview. Aanvullend werd gevraagd of het gesprek digitaal opgenomen mocht worden en werd verzekerd dat de bekomen gegevens enkel gebruikt worden voor de verdere analyse. Bovendien verzekerde ik respondenten anonimiteit in de onderzoeksresultaten, maar werd wel gevraagd of ze in het dankwoord vermeld wensten te worden. Eveneens werd de respondent op de hoogte gebracht van de rechten die hij gedurende zijn deelname aan het onderzoek had (Seidman, 2006, pp. 64-65). Zo mocht hij weigeren antwoord te geven op vragen en zijn deelname aan het onderzoek te allen tijde stopzetten. Opbrengsten voor respondenten bestonden uit het spreken over persoonlijke ervaringen en de mogelijkheid om deze ervaringen te vergelijken met deze van andere Vlaamse ondernemers. Op het einde van het interview wordt de respondent namelijk gevraagd of hij graag een kopie van de onderzoeksresultaten wenst te ontvangen. De kosten voor respondenten bestonden uit het zich beschikbaar stellen en het geven van persoonlijke ervaringen en indrukken omtrent het zakendoen met Zuid-Koreanen. Ik had de taak het interview te leiden en de respondent om in eer en geweten antwoord te geven op de gestelde vragen. Het inleidend gesprek wordt afgesloten met de vraag of de respondent reeds vragen of bedenkingen heeft.

De openingsvraag had tot doel het ijs te breken en het gesprek te openen. In het interview werd de openingsvraag gebruikt om onduidelijkheden uit de drop-off verder te verduidelijken. Indien de respondent de inleidende vragenlijst niet ingevuld terugbezorgde, dan werden deze vragen bij aanvang van het interview kort overlopen.

De inleidingsvraag opende de eigenlijke discussie door te peilen naar de algemene opinie van de respondent omtrent het zakendoen met Zuid-Korea. Deze vraag was zo algemeen dat het niet moeilijk was voor respondenten om ze te beantwoorden. Op basis van het antwoord werd een eerste inzicht verkregen over de positie die respondenten innamen betreffende het gespreksonderwerp.

De transitievragen leidden het gesprek van het algemene niveau naar de meer specifieke kern. Deze vragen peilden naar de persoonlijke ervaring van de respondent omtrent het zakendoen met Zuid-Korea en de Zuid-Koreaanse cultuur.

De sleutelvragen namen het meeste tijd in beslag. Deze vragen staan centraal in de verdere analyse en handelden over de Zuid-Koreaanse cultuur, hiërarchie, leiderschap, communicatie, onderhandelingen, loyaliteit en tijdsbeleving.

De besluitende vragen hadden tot doel het gesprek af te ronden en bestonden uit overzichtsvragen, samenvattende vragen en eindvragen. Deze vragen vatten in het gesprek samen en zijn belangrijk voor de verdere analyse.

In het besluitend gesprek werd de respondent nogmaals bedankt voor zijn medewerking en werd gevraagd of hij een kopie van de resultaten wenste te ontvangen. Bij de eerste interviews werd bovendien gevraagd of de respondent kennissen kende die in aanmerking komen om deel te nemen aan het onderzoek.

#### Semigestructureerde diepte-interviews

Baarda, De Goede en Teunissen (2001) classificeren interviews in drie categorieën op basis van de mate van formeelheid en structuur. Deze categorieën zijn gestructureerde interviews, semigestructureerd interviews en ongestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews worden ook kwalitatieve onderzoeksinterviews genoemd (King, 2004). Ze sluiten het best aan bij de onderzoeksdoelstellingen van dit onderzoek, omdat ik als interviewer over de flexibiliteit beschikte om bepaalde vragen weg te laten, bijkomende vragen te formuleren en de volgorde aan te passen naargelang het verloop van het gesprek. Een andere typologie van Baarda et al. maakt onderscheid tussen gestandaardiseerde en niet-gestandaardiseerde interviews. Niet-gestandaardiseerde interviews worden ook diepte-interviews genoemd en geven de respondent de mogelijkheid om vrijuit te praten over zijn ervaringen, meningen en gevoelens omtrent het zakendoen met Zuid-Korea. Bij diepte-interviews zijn het voornamelijk de ideeën van de respondent die het verloop van het interview bepalen.

In dit onderzoek werd een combinatie van semigestructureerde en diepte-interviews gehanteerd voor het verzamelen van gegevens. Diepte-interviews hebben voornamelijk een verkennend karakter en zijn nuttig om nieuwe inzichten te verwerven (Robson, 2002). Dit type interview verschafte de respondent de mogelijkheid om uitgebreid te vertellen over moeilijkheden en opportuniteiten die hij ervaarde tijdens het zakendoen met Zuid-Korea. Semigestructureerde interviews hebben eerder een verklarend karakter. Tijdens de interviews trachtte ik het interview te sturen om zo een antwoord te bekomen op de vraag hoe de handelsrelatie tussen Vlaanderen en Zuid-Korea versterkt kan worden volgens de opinie van de respondent. De basis van de interviews werd gevormd door de interviewleidraad waar nu en dan van afgeweken werd naargelang de antwoorden en ervaringen van de respondent. Het waren voornamelijk de antwoorden van de respondent die het verdere verloop van het gesprek bepaalden aangezien ingespeeld werd op deze antwoorden. Door de respondent bepaalde antwoorden verder te laten uitleggen, werd getracht de betekenis die de respondent aan verschillende woorden, ideeën en verschijnselen toekende te achterhalen. Saunders et al. (2008, p. 304) stellen dat dit belangrijk is bij gebruik van een interpretivistische epistemologie.

De interviews werden afgenomen op een een-op-eenbasis, in het Nederlands en op een door de respondent gekozen tijdstip en locatie. Het is belangrijk om het interview te laten doorgaan op een plaats waar de respondent zich goed voelt en niet weerhouden wordt om zijn visie op het zakendoen met Zuid-Korea te delen. Door interviews op een een-op-een basis af te nemen, werd de privacy en anonimiteit van de respondent gegarandeerd.

De voorkeur werd gegeven om interviews face-to-face te laten doorgaan. Deze voorkeur wordt ondersteund door de bevindingen van Yeung (1995). Hij stelt dat een kwalitatief persoonlijk interview de beste methode is om gegevens te verzamelen voor internationaal zakelijk onderzoek. Verder stelt hij dat de nood aan persoonlijk contact tussen onderzoeker en geïnterviewde het grootst is wanneer diep wordt binnengedrongen in de mechanismen van internationaal zakendoen. Emans (1990, p. 29) daarentegen concludeert dat de kwaliteit van antwoorden uit telefonische interviews en face-to-face-interviews vrijwel gelijkaardig zijn. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van face-to-face interviews en van telefonische interviews in de veronderstelling dat de kwaliteit van de bekomen gegevens door beide typologieën gelijkaardig is. Bij een aantal respondenten was het praktisch niet mogelijk om het interview face-to-face te laten doorgaan, omdat ze zich op het moment van afname in het buitenland bevonden. In zeven gevallen werd geopteerd om de interviews telefonisch, meer bepaald via Skype, te laten doorgaan. Interviews via Skype verliepen soms wat stroever wegens een gebrekkige internetverbinding.

Met de toestemming van de respondenten werden de interviews digitaal opgenomen voor de verdere verwerking van de bekomen gegevens. De voordelen van interviews opnemen zijn dat er niets verloren gaat van de verbale data en dat de interviewer minder aandacht hoeft te besteden aan het noteren van de antwoorden (Emans, 1990, p. 24). Tijdens de interviews werden wel kleine aantekeningen gemaakt en behandelde vragen afgepunt.

Een eerste interview werd uitgevoerd op donderdag 13 juni 2013. Dit interview fungeerde als een test-interview waarbij duidelijk werd dat bepaalde vragen te theoretisch of onduidelijk waren. Deze vragen werden geschrapt ofwel verduidelijkt. De overige twintig interviews vonden plaats in de periode tussen dinsdag 22 oktober 2013 en woensdag 27 november 2013. Op sommige dagen werden twee tot drie interviews uitgevoerd en was het noodzakelijk extra aandacht te besteden aan de planning en logistieke haalbaarheid van deze interviews. De tijdsduur van de interviews schommelde tussen de 45 en 130 minuten. Een totaal van eenentwintig interviews resulteerde in drieëntwintig uur, achttien minuten en zevenentwintig seconden aan audio-opnamen.

### Kwaliteit van de verzamelde gegevens

Het verzamelen van betrouwbare en valide gegevens vormde een noodzakelijke basis om tot waarheidsgetrouwe onderzoeksresultaten te komen. Een gebrek aan standaardisatie bij semigestructureerde diepte-interviews leidt tot factoren die de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens kunnen aantasten. Deze paragraaf gaat in op deze factoren en de maatregelen die getroffen werden om de kwaliteit van de verzamelde gegevens te verbeteren.

#### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van verzamelde gegevens in kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de mate waarin verschillende onderzoekers dezelfde informatie zouden verkrijgen. Robson (2002) onderscheidt vier factoren die de betrouwbaarheid kunnen aantasten. Deze factoren zijn deelnemersfout, waarnemersfout, deelnemersvertekening en waarnemersvertekening. De eerste twee factoren worden in dit deel besproken, de andere twee in het volgende deel.

De deelnemersfout heeft betrekking op het moment waarop het interview afgenomen wordt. Vlaamse ondernemers interviewen nadat ze net een conflict gehad hebben met hun Zuid-Koreaanse partner kan een misleidend effect hebben op de resultaten. Saunders et al. (2008, p. 140) raden onderzoekers aan een neutrale tijd te kiezen om het interview te laten doorgaan. Ik kon onmogelijk weten of respondenten net een conflict hadden met hun Zuid-Koreaanse partner. Tijdens de interviews spraken Vlaamse managers over conflicten die ze meemaakten met hun partners, maar de uitspraken hieromtrent waren niet van die aard dat ze de betrouwbaarheid van de resultaten aantastten. Zoals reeds vermeld, werd het interview uitgevoerd op een door de respondent gekozen tijdstip en locatie zodat ze zich op hun gemak voelden.

De waarnemersfout heeft betrekking op de manier waarop de interviewer informatie verzamelt. Een interview dat door verschillende interviewers afgenomen wordt, leidt niet tot dezelfde gegevens aangezien de percepties van de interviewers gekleurd zijn. Alle interviews nam ik zelf af waarbij gebruik gemaakt werd van een interviewleidraad waarvan afgeweken mocht worden naargelang de antwoorden van de respondent. Deze interviewleidraad zorgde voor enige structuur waardoor de aantasting van betrouwbaarheid door waarnemersfout geminimaliseerd werd.

#### Vertekening

Deelnemersvertekening of respondentenbias kan de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens aantasten doordat respondenten geneigd kunnen zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Het waarborgen van anonimiteit gaf respondenten meer zekerheid om vrijuit te kunnen spreken over hun visie op het zakendoen met Zuid-Korea. Voorafgaand aan het interview werd de respondent gevraagd of hij anoniem wenste te zijn. Slechts twee van de eenentwintig respondenten vroegen expliciet om niet bij naam in de onderzoeksresultaten vermeld te worden. De overige negentien respondenten vonden volledige anonimiteit niet noodzakelijk. Het feit dat negentien respondenten volledige anonimiteit niet noodzakelijk vonden, kan erop wijzen dat niets hen weerhield om oprecht over hun ervaringen met Zuid-Korea te spreken. Uit ethische overwegingen werd beslist om alle respondenten anonimiteit te verschaffen.

Waarnemersvertekening of interviewerbias kan de betrouwbaarheid van de verzamelde gegeven op twee manieren aantasten. De interviewer kan de antwoorden van de respondent beïnvloeden door vragen op een bepaalde toon te stellen, opmerkingen te maken of zijn eigen ideeën op te dringen. Een tweede manier waarop de interviewer de betrouwbaarheid kan aantasten, is door antwoorden foutief te interpreteren. Tijdens het interview werden vragen die naar hetzelfde onderwerp peilden op een verschillende manier gesteld om zo de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden te verhogen (Schreuder Peters, 2012, p. 286). Doordat de respondent antwoorden herhaalde, werd een bijkomende kans gecreëerd om na te gaan of alles goed begrepen werd. Een andere manier waarbij het correct interpreteren van antwoorden geverifieerd werd, bestond uit het samenvatten van de antwoorden van de respondent (Saunders et al., 2008, p. 316).

#### Validiteit

De validiteit van verzamelde gegevens in kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de mate waarin de onderzoeker toegang krijgt tot de visies en ervaringen van respondenten en in staat is correct te interpreteren wat ze bedoelen. Semigestructureerde diepte-interviews hebben een hoge mate van validiteit dankzij de hoge graad van flexibiliteit en interactie tussen de onderzoeker en respondent (Saunders et al., 2008; Mortelmans, 2011). Naast interne validiteit omschrijven Saunders et al. (2008) ook externe validiteit of generaliseerbaarheid. Het generaliseren van de onderzoeksresultaten naar de populatie is zoals reeds aangehaald niet mogelijk.

Schreuder Peters (2012, pp. 106-110) stelt dat bij het opstellen van de verzamelingstechniek de verschillende aspecten die men wil onderzoeken erin opgenomen dienen te worden om de validiteit te verhogen. Bijgevolg was het noodzakelijk dat ik voldoende kennis had over de achtergrond van Zuid-Korea, enkele prominente cultuurmodellen en voorgaand onderzoek betreffende de ervaringen van buitenlanders in het zakendoen met Zuid-Korea om hieromtrent gefundeerde vragen te ontwikkelen met het doel de onderzoeksdoelstellingen te realiseren.

## Dataverwerking

### Voorbereiden van de verzamelde gegevens

Robson (2002) stelt dat een volledig verslag van ieder interview onmiddellijk na uitvoering opgesteld dient te worden. Zoals reeds vermeld werd, werden eenentwintig interviews gedurende ongeveer één maand uitgevoerd. Bij gebrek aan beschikbare tijd was het niet mogelijk om ieder interview onmiddellijk na afname te transcriberen. Pas nadat alle interviews afgenomen waren, werden ze uitgeschreven. Na ieder interview werd wel een korte samenvatting opgemaakt over de algemene indruk die de respondent naliet. Deze samenvatting droeg bij tot het opstellen van de contextuele gegevens[[12]](#footnote-12) betreffende de onderneming, de respondent en het interview.

De eenentwintig interviews werden uitgeschreven in Microsoft Word. Het duurde gemiddeld twee uur om vijftien minuten audio-opname uit te schrijven. Tijdens het uitschrijven werd rekening gehouden met volgende zaken om de kwalitatieve verwerking van de transcripties te vereenvoudigen:

* Het label I verwijst naar de interviewer, R1 naar respondent 1, R2 naar respondent 2 enz.
* Stopwoordjes zoals uhh, mmmm, allee e. d. hebben weinig toegevoegde waarde en worden niet opgenomen in de transcripties (Emans, 1990).
* Het gesproken dialect wordt vertaald naar het algemeen Nederlands om de transcripties vlotter leesbaar en verstaanbaar te maken (Mortelmans, 2011).
* Het hummen, de ja’s en oké’s van de interviewer worden niet altijd opgenomen in de transcripties, omdat ook deze weinig toegevoegde waarde hebben.
* Non-verbale communicatie en opmerkingen worden cursief en tussen haakjes weergegeven.

Het uitschrijven van de interviews werd zorgvuldig uitgevoerd in overeenstemming met bovenvermelde richtlijnen zonder de betrouwbaarheid van de bekomen gegevens aan te tasten. Bijlage 9 omvat deze transcripties. Tijdens het transcriberen werden de voornaamste punten die uit ieder interview naar voren kwamen in een schrift genoteerd. Op deze manier werd een eerste verband tussen thema’s ontdekt. Nadat de interviews uitgeschreven waren, werden ze meerdere keren simultaan gelezen en beluisterd met het doel eventuele transcriptiefouten te elimineren.

### Analyseren van de verzamelde gegevens: Grounded Theory

Dit onderzoek werd zowel vanuit een deductief als inductief perspectief benaderd. Het deductieve aspect ging uit van de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House et al. (2004). De onderzochte modellen werden getoetst aan de onderzoeksresultaten die via de *grounded theory* methode bekomen werden. Goulding (2002) stelt dat de *grounded theory* methode bruikbaar is voor onderzoek waarbij gedrag wordt voorspeld en verklaard en waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van een theorie. Dit onderzoek probeert het gedrag van Zuid-Koreaanse ondernemers te voorspellen en verklaren tijdens het zakendoen met Vlamingen door het opbouwen van een theorie. De *grounded theory* methode volgt een inductieve benadering en werd gebruikt voor de analyse van de kwalitatieve gegevens. Saunders et al. (2008, p. 478) stellen dat vertrekken vanuit een theoretisch perspectief bij een inductieve methode het voordeel heeft dat je onderzoek gekoppeld wordt aan de bestaande kennis en je een eerste theoretisch kader hebt. Yin (2003) ondersteunt deze bevinding, volgens hem kan vanuit het theoretisch kader een methode ontwikkeld worden om de kwalitatieve gegevens te analyseren. Dit theoretisch kader vormde de basis bij het opstellen van de interviewleidraad en werd ook gebruikt bij de analyse van de verzamelde gegevens.

De sociologen Glaser en Strauss ontwikkelden ruim dertig jaar geleden een kwalitatieve analysemethode die niet uitgaat van een hypothese, maar vertrekt vanuit gegevens. De gegevens worden onderworpen aan vier analysestadia: codes, concepten, categorieën en theorie (Glaser & Strauss, 1967). De grondleggers van de *grounded theory* methode omschreven de methode als een systematische proces waarbij theorie aan de hand van data-analyse gegenereerd wordt (Glaser & Strauss). De *grounded theory* methode wordt soms ook de constant vergelijkende methode genoemd. Door bevindingen uit de gegevens continu te vergelijken met nieuwe gegevens, worden gegevens gegroepeerd in categorieën om zo een theorie te vormen. Doorheen de jaren ontstond onenigheid tussen de twee sociologen wat leidde tot een breuk en resulteerde in twee stromingen van de *grounded theory* methode. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de *grounded theory* methode van Corbin en Strauss (2008). Deze gestructureerde en systematische methode omvat vaste procedures die in elke fase van de analyse uitgevoerd worden om tot een gefundeerde theorie te komen. De methode van Corbin en Strauss is een cyclisch proces dat drie stappen van codering omvat: open codering, axiale codering en selectieve codering. Ter ondersteuning van de dataverwerking werd gebruik gemaakt van het kwalitatieve softwareprogramma MAXQDA 11.

De eenentwintig interviews werden opgesplitst in vier groepen, drie groepen bestaande uit vijf interviews en één groep bestaande uit zes interviews. Deze opsplitsing gebeurde chronologisch, omdat tijdens het verzamelen van gegevens bekomen inzichten uit voorgaande interviews getoetst werden aan volgende interviews. De data-analyse van de vier groepen werd incrementeel uitgevoerd door open en axiale codering toe te passen. Wat in een voorgaande groep geconcludeerd werd, werd in de volgende groep vergeleken en aangepast. Nadat de eerste twee stappen van codering bij groep één voltooid waren, werd groep twee aan de data-analyse onderworpen. Codes uit groep één werden gebruikt en aangevuld bij het coderen van groep twee. Eveneens werden inzichten, concepten en hypotheses uit groep één aan groep twee getoetst en verfijnd. Hetzelfde cyclische proces werd achtereenvolgens doorlopen bij groepen drie en vier. Selectieve codering werd uitgevoerd nadat alle groepen open en axiale codering doorlopen hadden. Tijdens het uitvoeren van de data-analyse werden memo’s systematisch en chronologisch bijgehouden die hypothesen en ideeën bevatten als hulpmiddel bij het uitschrijven van de onderzoeksresultaten.

#### Open codering

De eerste stap binnen het analyseproces was de stap van open codering. In deze stap werden gegevens opgesplitst in eenheden en gecodeerd.

Eerst werd een interviewtranscriptie volledig doorlezen om een algemeen beeld van de ervaringen van de respondent te vormen. Vervolgens werd het interview opgedeeld in stukken op basis van de behandelde onderwerpen. Elk stuk werd in detail bestudeerd en verder opgesplitst in eenheden van gegevens. Een eenheid van gegevens kan bestaan uit een aantal woorden, een zin, een aantal zinnen, een paragraaf of een ander stuk tekst. Aan iedere eenheid van gegevens werd een code gegeven door drie vragen te stellen: “Waarover gaat deze eenheid van gegevens?”, “Is deze eenheid van gegevens relevant voor het onderzoek?” en “Welke code moet aan deze eenheid van gegevens gegeven worden?”. Soortgelijke eenheden van gegevens kregen dezelfde code. Data die niet relevant waren voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag kregen de code ‘irrelevant’ en werden bij de verdere stappen van het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het formuleren van codes en het coderen werd gelijktijdig uitgevoerd. De naam van de codes is gebaseerd op termen die door respondenten gebruikt werden, ook wel in vivo codering genoemd, en op termen die in de onderzochte theorieën en literatuur gebruikt werden. Strauss en Corbin (2008) raden af om de naam van codes te baseren op termen uit de bestaande literatuur, omdat lezers van dit rapport ze foutief zouden kunnen interpreteren op basis van hun begrip van deze theoretische concepten. Termen die mogelijk verwarrend zijn, werden in de onderzoeksresultaten gedefinieerd volgens de betekenis die in dit onderzoek aan hen wordt toegekend. Een inventaris van de gebruikte codes en hun beschrijving werd automatisch bijgehouden en aangepast in MAXQDA 11.

Bij de eerste groep waren de eenheden van gegevens klein en waren de codes in hoofdzaak beschrijvend. Naarmate het aantal geanalyseerde interviews toenam, werd het coderen van eenheden vanuit een meer hiërarchische benadering uitgevoerd. Hierdoor was het noodzakelijk dat eerder gecodeerde eenheden van gegevens binnen dezelfde groep opnieuw onderzocht werden om tot een degelijk onderbouwde theorie te komen.

#### Axiale codering

De tweede stap binnen het analyseproces was axiale codering. In de vorige stap werden gegevens uit elkaar gehaald, in deze stap werden soortgelijke gegevens opnieuw samengevoegd. Corbin en Strauss (2008, pp. 198-199) stellen dat axiale codering in de praktijk simultaan verloopt met open codering. Tijdens het coderen van eenheden van gegevens werden verbanden tussen codes gelijktijdig ontdekt en genoteerd in memo’s. Axiale codering bestaat uit twee fasen. In een eerste fase werden verbanden tussen codes en later tussen concepten onderzocht zonder naar de data te kijken. In een tweede fase werd wel gekeken naar de inhoud van een eenheid van gegevens en de correctheid van de code volgens het hiërarchisch kader.

Gelijkaardige codes werden in lagere conceptniveaus gegroepeerd en soortgelijke lagere conceptniveaus werden op hun beurt in hogere conceptniveaus of categorieën gegroepeerd. Dit werd gedaan door eerst de relatie tussen codes en tussen de codes en het lagere conceptniveau te onderzoeken en nadien tussen lagere conceptniveaus en tussen de lagere conceptniveaus en de categorie. Bij het onderzoeken van de relatie tussen de codes en tussen de codes en het lagere conceptniveau werden volgende vragen gesteld: “Op welke manier verschillen de codes?”, “Is de code een oorzaak van het concept?”, “Is de code een gevolg van het concept?”, “Is de code een eigenschap van het concept?” en “Is de code een dimensie van het concept?”. Nadien werden soortgelijke vragen gesteld om de relatie tussen de lagere conceptniveaus en tussen de lagere conceptniveaus en de categorie te onderzoeken. Door codes te integreren tot lagere conceptniveaus en lagere conceptniveaus tot categorieën werd de analyse geconcentreerd. De analyse werd eveneens verder uitgewerkt door lagere conceptniveaus verder aan te vullen met codes en categorieën verder uit te splitsen in lagere conceptniveaus. In deze stap werden ook de eigenschappen, definities en dimensies van iedere categorie ontwikkeld. Nadat de codes uitgezuiverd werden, werd gekeken naar de eenheid van gegevens om het codeerwerk te verfijnen. In fase twee van de axiale codering werden volgende vragen gesteld: “Is dit nog steeds de juiste code voor de eenheid van gegevens?” en “Moet de eenheid van gegevens verder opgesplitst worden en nieuwe codes krijgen?”.

Om een duidelijk zich te hebben op de onderlinge samenhang tussen codes, lagere conceptniveaus en categorieën, werd voor iedere categorie een codeboom opgesteld in MAXQDA 11. Deze codeboom onderging heel wat transformaties bij het verder uitvoeren van de data-analyse. Tijdens het hiërarchisch rangschikken van de codes werden stilaan hypothesen ontwikkeld door na te gaan wat respondenten geantwoord hadden op gelijke vragen. Verbanden tussen concepten werden aan de hand van hypothesen geverifieerd door naar alternatieve verklaringen en negatieve voorbeelden te zoeken die niet aan het verband voldeden.

#### Selectieve codering

De derde stap binnen het analyseproces was de stap van selectieve codering en werd uitgevoerd nadat alle interviews open en axiale codering doorlopen hadden. In deze stap werden categorieën geïntegreerd tot een theorie door één categorie tot kerncategorie te benoemen en in verband te brengen met de andere. ‘Belangrijke aspecten in het zakendoen met Zuid-Korea’ werd als kerncategorie gekozen en in verband gebracht met de overige categorieën.

Op deze manier werd een theorie ontwikkeld die de culturele aspecten omschrijft waarmee Vlaamse ondernemers en managers te maken kunnen krijgen tijdens het zakendoen met Zuid-Korea. Aanvullend werden mogelijke verklaringen gegeven die aan de oorsprong van deze culturele verschillen liggen om zo de lezer meer inzicht te verschaffen in de Zuid-Koreaanse gedachtegang.

### Kwaliteit van de dataverwerking

Het onderzoeken van de kwaliteit van een kwalitatieve data-analyse verschilt sterk van de criteria waaraan een kwantitatieve data-analyse dient te voldoen en is afhankelijk van de gebruikte analysemethode. Betrouwbaarheid en validiteit in de klassieke betekenis worden niet als kenmerken van kwalitatief onderzoek aanschouwd. In kwalitatief onderzoek betekent betrouwbaarheid niet dat een onderzoek reproduceerbaar moet zijn, want de realiteit is een dynamisch iets (Mortelmans, 2011). Validiteit betekent hier dat interpretaties en ideeën getoetst dienen te worden aan bijkomende data naarmate het onderzoek vordert (Corbin & Strauss, 2008).

Corbin en Strauss (2008, pp. 305-307) omschrijven tien criteria die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse op basis van de *grounded theory* methode te beoordelen:

1. Fit: De resultaten van het onderzoek moeten zowel aansluiten bij de ervaringen van de respondenten die deelnamen aan het onderzoek als bij die van degenen die niet deelnamen, maar wel voldoen aan de criteria.
2. Toepasbaarheid: De resultaten van het onderzoek verschaffen nieuwe inzichten en vergroten de kennis omtrent het zakendoen met Zuid-Korea.
3. Concepten: De resultaten van het onderzoek worden ontwikkeld rond concepten die duidelijke eigenschappen en dimensies bevatten zodat de lezer van dit onderzoek de resultaten correct kan interpreteren.
4. Contextualisatie van concepten: De resultaten van het onderzoek worden door een zekere context omgeven. Deze wordt gegeven aan de hand van achtergrondinformatie en het literatuuroverzicht in hoofdstuk twee.
5. Logica: De resultaten van het onderzoek worden op een logische en gestructureerde manier weergegeven. Bovendien wordt de gehanteerde methodologie uitgebreid beschreven.
6. Diepte: De resultaten van het onderzoek mogen niet te oppervlakkig zijn, maar worden gedetailleerd beschreven om aan te tonen dat interessante inzichten bekomen werden.
7. Variatie: De resultaten van het onderzoek bevatten variatie om de complexiteit van het menselijk zijn aan te tonen. Het onderzoek bevat voorbeelden die de theorie steunen en die niet aan de theorie voldoen.
8. Creativiteit: De resultaten van het onderzoek mogen geen reproductie zijn van eerdere bevindingen. Ze moeten creatief zijn en nieuwe inzichten verschaffen omtrent het zakendoen met Zuid-Korea.
9. Sensitiviteit: Tijdens het verzamelen en analyseren van de data dien ik subtiele nuances op te vangen die van belang zijn voor het onderzoek. Ik mag niet biased zijn, maar moet gedurende het volledige onderzoeksproces ook op zoek gaan naar voorbeelden die mijn ideeën en inzichten niet onderbouwen.
10. Bewijs van memo’s: Tijdens het uitvoeren van de data-analyse maakte ik memo’s aan waarin ideeën, bevindingen, hypothesen en dergelijke omschreven werden.

# Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de kwalitatieve analyse van de verzamelde gegevens weergegeven. Voorafgaand aan deze onderzoeksresultaten worden de respondenten die deelnamen aan het onderzoek kort voorgesteld. Ter aanvulling van deze korte omschrijving kan verdere informatie betreffende de onderneming waarvoor de respondent werkt, de respondent zelf en het interview gevonden worden in bijlage 7. Bijlage 8 geeft een overzicht van factoren die een invloed kunnen hebben op de manier waarop respondenten zakendoen met Zuid-Korea ervaren. Per respondent worden deze factoren toegelicht. Dit vormt een referentiekader bij de analyse van de interviews en bij het opstellen van een *grounded theory*.

## Voorstelling van de respondenten

Respondent 1 werkt als Vlaams economisch vertegenwoordiger voor een verzelfstandigd agentschap van de Vlaamse overheid. Dit agentschap helpt Vlaamse bedrijven bij het verkopen van hun producten in het buitenland en ondersteunt buitenlandse bedrijven die in Vlaanderen willen investeren. Het agentschap heeft wereldwijd een zeventigtal posten waaronder één in Seoul. Sinds april 2012 bemant de respondent, samen met twee Zuid-Koreaanse werknemers, deze post. Ze gaan op zoek naar opportuniteiten voor Vlaamse bedrijven en fungeren als een soort van *matchmaker* tussen Vlaamse en Zuid-Koreaanse bedrijven. De respondent is geen ondernemer of manager, maar toch zijn haar ervaringen interessant voor dit onderzoek. Ze voert geen onderhandelingen met bedrijven, maar hoort wel van Vlaamse bedrijven wat moeilijkheden en frustraties zijn. Bovendien woont de respondent in Seoul en komt ze dagelijks in contact met Zuid-Koreanen en hun cultuur.

Respondent 2 was gedurende vier jaar werkzaam bij één van de grootste en meest gekende bedrijven van Zuid-Korea. Hij werkte eerst twee jaar, van 2004 tot 2006, als strateeg binnen een multicultureel team onder leiding van Zuid-Koreaanse managers. Nadien werkte hij als financieel manager, opnieuw gedurende twee jaar, met een team dat enkel uit Zuid-Koreanen bestond. Gedurende deze vier jaren woonde en werkte de respondent in Seoul. Momenteel woont de respondent, samen met zijn Zuid-Koreaanse vrouw, terug in België. Hij werkt niet langer voor de Zuid-Koreaanse multinational en heeft bijgevolg geen zakelijke relaties meer met Koreanen. Wel onderhoudt hij contact met Zuid-Koreaanse vrienden.

Respondent 3 is algemeen directeur van een Vlaamse uitgeverij die kinderboeken publiceert. Vijftien jaar geleden startte hij zakelijke relaties op met Japanse, Taiwanese en Zuid-Koreaanse bedrijven. Recent doet hij ook zaken met China. De onderneming bevindt zich in een nichemarkt en verkoopt licenties aan een dertigtal Zuid-Koreaanse uitgevers. Deze bedrijven zorgen voor de vertaling en druk van de kinderboeken in Zuid-Korea. Jaarlijks reist de respondent naar Seoul om zakelijke relaties te onderhouden, nieuwe op te starten en contracten te ondertekenen. Het voorbereidend werk dat aan deze contracten voorafgaat laat hij door zijn medewerkers uitvoeren.

Respondent 4 werkt als key account manager voor een Spaanse producent van chocoladepralines met vestigingen in Spanje, België, Frankrijk en Canada. Van 2008 tot begin 2013 was de respondent verantwoordelijk voor de zakelijke relaties met Zuid-Korea, China, Japan en Hongkong. Twee à driemaal per jaar reisde ze naar Zuid-Korea om de tussenpersoon en de zakenrelaties te ontmoeten. Tijdens deze ontmoetingen werd besproken welke producten succesvol waren, welke niet en wat er het volgende seizoen op de markt gebracht kon worden. Nu is de respondent key account manager voor Centraal en Oost-Europa en heeft ze niet langer contact met Zuid-Koreanen.

Respondent 5 was jarenlang algemeen directeur van het grootste onafhankelijke Europese onderzoekscentrum op het gebied van nanotechnologie. In dit onderzoekscentrum werken onderzoekers uit de hele wereld samen in een context van open innovatie. Een groot deel van de onderzoeksresultaten wordt met alle partners gedeeld, een kleiner deel is individueel. Onder de onderzoekers bevinden zich twintig à dertig Zuid-Koreaanse expats van drie grote Zuid-Koreaanse bedrijven. Vijftien jaar geleden startte de respondent de eerste zakelijke relaties op met Zuid-Korea. Tot vier jaar geleden ging hij regelmatig naar daar om nieuwe overeenkomsten te sluiten en zakelijke relaties te onderhouden. Nu is de respondent lid van de raad van bestuur en heeft hij minder contact met Koreanen.

Respondent 6 is area manager van Noord-Azië voor een Belgisch baggerbedrijf dat wereldwijd actief is. Voordien was hij area manager van Zuid-Azië. De respondent heeft ervaring in het zakendoen met alle Aziatische landen en woonde ruim negentien jaar in China. In 1994 kwam hij voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. De respondent is verantwoordelijk voor zakelijke ontwikkelingsactiviteiten in Azië. Via openbare aanbestedingen probeert hij contracten te bekomen met Koreaanse bedrijven door een zo laag mogelijke prijs aan te bieden. Momenteel is het bedrijf niet actief in Zuid-Korea ten gevolge van de economische situatie. De respondent is ervan overtuigd dat wanneer het terug beter gaat met de economie het bedrijf er opnieuw werkzaam zal zijn.

Respondent 7 is algemeen directeur van een Belgisch logistiek bedrijf gesitueerd in het Antwerps havengebied. De service die het bedrijf aan zijn klanten levert bestaat uit het laden en lossen van schepen, het opslaan van goederen in magazijnen en het bezorgen van die goederen aan de klant. Het bedrijf is actief in meer dan dertig landen en doet sinds 1998 zaken met Zuid-Korea. Het bedrijf heeft overeenkomsten met enkele Zuid-Koreaanse bedrijven. Vele van deze bedrijven sturen medewerkers naar België voor de opvolging van de goederen. De respondent komt bijna dagelijks in contact met deze Koreaanse expats en staat hen bij waar hij kan. Sinds het jaar 2000 reist de respondent tweemaal per jaar naar Zuid-Korea om zakelijke relaties te ontmoeten en zijn netwerk uit te breiden.

Respondent 8 is vice president van Zuid-Europa voor een Amerikaanse onderneming gespecialiseerd in proces geautomatiseerde oplossingen voor industriële toepassingen. Het bedrijf is wereldwijd actief en doet ruim vijfentwintig jaar zaken met Zuid-Korea. In 1997 kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Vanaf 2003 werden deze contacten frequenter en reisde de respondent zes keer per jaar naar Korea om zakelijke relaties te onderhouden en nieuwe aan te gaan. In 2008 werd hij tewerkgesteld in Zuid-Korea als vice president en algemeen manager. Gedurende vijf jaar was hij verantwoordelijk voor de Koreaanse vestiging en had hij vijfhonderd werknemers onder zich. Begin 2013 verhuisde de respondent terug naar Europa en heeft hij minder contact met Zuid-Koreanen.

Respondent 9 is vice president business development van een Nederlands-Belgisch bedrijf dat gespecialiseerd is in het produceren van elektronische chips en het ontwikkelen van toepassingen voor draadloze communicatie. Het bedrijf heeft kantoren in Nederland, België, Frankrijk, Zuid-Korea, Japan en de Verenigde Staten. Veertig à vijftig procent van de omzet komt voort uit het zakendoen met Zuid-Korea. De respondent is verantwoordelijk voor het onderhouden en opbouwen van nieuwe zakelijke relaties wereldwijd. Hij doet ruim twintig jaar zaken met Zuid-Korea, heeft twee Koreanen die voor hem werken in Zuid-Korea en komt jaarlijks meermaals in contact met zijn Koreaanse partners. De respondent komt uit Nederland, maar woont en werkt geruime tijd in België. Bovendien zijn de ervaringen van de respondent interessant voor dit onderzoek, omdat ze een longitudinale visie bevatten.

Respondent 10 is algemeen directeur van een Belgisch vleesverwerkend bedrijf. Het bedrijf bestaat ruim dertig jaar, heeft een goede internationale reputatie en exporteert naar heel wat Europese en Aziatische landen. Tien jaar geleden nam de respondent het bedrijf over, alsook de handelsrelatie met Zuid-Korea. Gedurende zeven jaar werkte de respondent met drie à vier Zuid-Koreaanse partners. Omwille van een wijzigende marktsituatie werd beslist om zicht op een exclusieve relatie met één partner te focussen. Jaarlijks reist de respondent naar Zuid-Korea om zijn lokale agent en partner te ontmoeten. Wekelijks worden drie à vijf containers naar Korea verscheept.

Respondent 11 is export sales manager van een Belgisch bedrijf dat verschillende soorten ontbijtgranen produceert onder *private label* en onder eigen merk. Het bedrijf exporteert zijn producten naar meer dan zestig landen. Twee jaar geleden werd de handelsrelatie met Zuid-Korea opgestart, deze markt resulteert jaarlijks in een omzet van twee miljoen euro. De respondent werkt met een Koreaanse agent ter plaatse. Zelf heeft hij dagelijks contact met zijn Zuid-Koreaanse partner en is hij verantwoordelijk voor de onderhandelingen betreffende prijszetting, productontwikkeling en levertermijn. Jaarlijks ontmoeten ze elkaar meermaals in België of Zuid-Korea. Hoewel de handelsrelatie beperkt is in tijd, heeft de respondent er het volste vertrouwen in dat ze samen een mooie toekomst tegemoet gaan.

Respondent 12 was van 1993 tot 1995 en van 2004 tot 2009 algemeen directeur van een vertegenwoordigingskantoor van een Belgische bank in Zuid-Korea. Tijdens zijn eerste verblijf in Zuid-Korea was het een relatief klein kantoor waar drie à vier Zuid-Koreanen werkzaam waren, in 2004 was het vertegenwoordigingskantoor uitgegroeid tot een grotere entiteit. Binnen zijn functie had de respondent dagelijks contact met Koreanen, zowel met werknemers als met klanten. Sinds twee jaar woont en werkt de respondent in Oekraïne en heeft hij bijgevolg geen zakelijke relaties meer met Zuid-Koreanen.

Respondent 13 is commercieel manager van een Belgisch familiebedrijf dat ruim 110 jaar actief is in het ontwerpen, produceren en distribueren van liturgische gewaden en religieuze artikelen. In 2001 breidde het bedrijf zijn productengamma uit met gepersonaliseerd en op maat gemaakt huislinnen. De onderneming verkoopt haar artikelen zo goed als wereldwijd. In 2004 werd beslist om de exportmarkt uit te breiden met Zuid-Korea, omdat het een sterk Christelijk land is. Zowel voor de religieuze artikelen als voor het huislinnen heeft het bedrijf een exclusieve overeenkomst met twee Zuid-Koreaanse familiebedrijven. De respondent verkiest om zaken te doen met kleine, familiale bedrijven, omdat hij slechte ervaringen heeft gehad met grote Koreaanse ondernemingen. Jaarlijks ontmoet de respondent zijn Zuid-Koreaanse partners in België of in Zuid-Korea. Overige contacten verlopen telefonisch of via e-mail, afhankelijk van hoe goed de Koreaanse partner het Engels machtig is.

Respondent 14 is de sales manager van een Belgische onderneming die sinds 1929 gespecialiseerd is in het ontwerpen en produceren van bandendemonteermachines. Deze onderneming bevindt zich in een nichemarkt en doet voornamelijk zaken met landen in en rond Europa. In 2007 kwam de vraag van een Zuid-Koreaanse agent om de producten naar Zuid-Korea te exporteren. Sindsdien exporteert het bedrijf bandendemonteermachines naar Zuid-Korea en is de respondent verantwoordelijk voor de coördinatie hiervan. De respondent ontmoet zijn Zuid- Koreaanse agent op internationale beurzen, in België of in Zuid-Korea. Het grootste deel van de communicatie verloopt telefonisch of via e-mail.

Respondent 15 werkt voor een Belgisch bedrijf dat wereldleider is op het vlak van softwareontwikkeling voor *3D- printing*. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gesitueerd in Leuven. Daarnaast heeft het bedrijf meer dan vijftien kantoren wereldwijd, waaronder een kantoor in Maleisië. De respondent is chief executive officer van het Maleisische kantoor dat tevens instaat voor de Zuid-Koreaanse markt. Van 2002 tot 2006 woonde de respondent in Maleisië en was hij verantwoordelijk voor de verkoop van *3D-printing* software aan de Zuid-Koreaanse markt. Jaarlijks ging hij vijf à zes keer naar Zuid-Korea om Koreaanse distributeurs en agenten te ontmoeten. Sinds eind 2012 woont de respondent opnieuw in Maleisië en werken drie Koreaanse vrouwen voor hem die verantwoordelijk zijn voor de Zuid-Koreaanse markt. Twee maal per jaar reist de respondent naar Zuid-Korea in het gezelschap van één van zijn Koreaanse medewerksters.

Respondent 16 is algemeen directeur van een Belgische KMO gespecialiseerd in het exporteren van voeding en dranken van derden naar de Aziatische markt. Eind jaren 1990 had de respondent reeds veel ervaring in het zakendoen met Japan en werd besloten de afzetmarkt te vergroten met het naburige Zuid-Korea. De vraag tot samenwerking kwam van een Zuid-Koreaanse importeur die interesse toonde in de producten die de respondent aan de man bracht. Nu werkt de respondent met twee Zuid-Koreaanse partners die hem vragen op zoek te gaan naar bepaalde Belgische producten om deze dan naar Korea te exporteren. Jaarlijks reist de respondent drie tot zes keer naar Zuid-Korea en wordt hij bijgestaan door zijn Koreaanse assistente.

Respondent 17 was jarenlang algemeen directeur van een Belgisch chocoladebedrijf dat wereldwijd exporteert. Ongeveer 94% van de jaarlijkse omzet wordt buiten België gerealiseerd. De respondent kwam in 1980 voor het eerst in contact met Zuid-Korea als vertegenwoordiger van een Schots bedrijf. In 1990 kwam hij opnieuw in contact met Zuid-Koreanen om de Vlaamse chocolade te promoten. Jaarlijks reisde hij vijfmaal naar Korea om handelsrelaties met distributeurs te onderhouden. In 2008 nam de respondent deel aan de onderhandelingen met een Zuid-Koreaanse conglomeraat die het bedrijf overnam. Na de overname verliet de respondent de onderneming. De respondent komt uit Groot-Brittannië, maar woont en werkt geruime tijd in België. Bovendien zijn de ervaringen van de respondent interessant voor dit onderzoek, omdat ze een longitudinale visie bevatten.

Respondent 18 werkt als key account exportmanager voor een Belgisch bedrijf dat wereldleider is op het gebied van de productie van schilfertruffels. Het bedrijf produceert onder twee eigen merken en onder *private label*. Sinds 2000 is de onderneming aanwezig in de Zuid-Koreaanse markt, maar benutte het de aanwezige opportuniteiten pas ten volle vanaf 2008. In dat jaar begon de respondent zich actief toe te leggen op de Koreaanse markt en werd de omzet spectaculair verhoogd. De respondent kwam eerder in contact met Zuid-Korea in 1999 via haar vorige werkgever. Jaarlijks reist ze naar Korea om de handelspartner te ontmoeten.

Respondent 19 is export en travel retail directeur van een voormalig Belgisch chocoladebedrijf dat in 2008 overgenomen werd door Zuid-Koreanen. In 1992 reisde de respondent voor het eerst naar Zuid-Korea en werden de initiële contacten gelegd met lokale distributeurs. Meerdere malen per jaar reisde de respondent naar Korea om de distributeur te ontmoeten en de markt te onderzoeken. Sinds de aankoop door een Zuid-Koreaanse conglomeraat zijn Koreaanse expats aanwezig binnen het bedrijf. Deze expats trachten de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur te integreren wat volgens de respondent vaak tot spanningen, onbegrip en frustraties leidt. De respondent reist sinds de overname minder naar Zuid-Korea.

Respondent 20 is werkzaam binnen een Belgisch bedrijf dat reeds 125 jaar gespecialiseerd is in het produceren van premium kwaliteitskoekjes. De respondent is verkoopdirecteur en verantwoordelijk voor de export naar een zeventigtal landen. Hij wordt hierin bijgestaan door een team van exportmanagers die zich op een regio concentreren. Jaarlijks reist de exportmanager die verantwoordelijk is voor Azië meermaals naar de regio en rapporteert hierover aan de respondent. De respondent zelf reist sporadisch naar Zuid-Korea en ontmoet de Zuid-Koreaanse handelspartner voornamelijk op Europese beurzen. Overige communicatie verloop via e-mail.

Respondent 21 is export en travel retail directeur van een Belgisch bedrijf dat reeds 155 jaar gespecialiseerd is in de creatie en productie van chocoladepralines. De onderneming is aanwezig in ruim 55 landen in luchthavens en in enkele landen hebben ze zelfs eigen winkels. De respondent heeft ruim tien jaar ervaring in het zakendoen met Zuid-Korea en werkt samen met een Koreaanse distributeur. Jaarlijks reist de respondent naar Zuid-Korea om de distributeur te ontmoeten en de handelsrelatie te onderhouden.

## Resultaten

Een kwalitatieve analyse van de afgenomen interviews werd uitgevoerd in MAXQDA 11 om na te gaan met welke culturele verschillen Vlamingen te maken krijgen tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen. De onderzoeksresultaten werden opgebouwd rond vijf concepten die verder onderverdeeld zijn in dimensies zoals aanbevolen door Corbin en Straus (2008) met het doel een logische opbouw te verzekeren. De Zuid-Koreaanse cultuur, de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur, de manier van communiceren, de zakelijke relatie tussen Vlaamse en Zuid-Koreaanse ondernemers en de wijze van onderhandelen vormen deze vijf categorieën.

Het merendeel van de respondenten heeft ook ervaring in het zakendoen met andere Aziatische landen. Aangezien China en Japan heel wat gelijkenissen vertonen in de manier waarop Zuid-Koreanen zakendoen, worden sporadisch verwijzingen naar en vergelijkingen met deze Koreaanse buurlanden gemaakt. Eén van de respondenten verwees naar het zakendoen met Zuid-Korea als ‘Azië voor gevorderden’.

### Zuid-Koreaanse cultuur

De Zuid-Koreaanse cultuur is opgebouwd uit verschillende lagen waarbij bepaalde uitingen van cultuur zichtbaar zijn voor Vlaamse ondernemers en andere niet. Een onderscheid wordt gemaakt tussen het zichtbaar deel van de Koreaanse cultuur, welke de respondenten in eerste instantie waarnamen, en het niet zichtbaar deel, welke de meer ervaren respondenten en zij die zich in de Koreaanse literatuur en geschiedenis verdiepten waarnamen.

#### Zichtbaar deel

Uitingen van de Zuid-Koreaanse cultuur die gemakkelijk waar te nemen zijn voor buitenstaanders bestaan volgens respondenten voornamelijk uit oppervlakkige symbolen, artefacten en voorkeuren. Deze oppervlakkige uitingen zijn sinds de bevrijding van Korea en de Koreaanse Oorlog onderhevig aan westerse invloeden. Zuid-Koreanen kwamen toen sterk in contact met de westerse cultuur en ontwikkelden een bewondering voor het Westen. De voorbije twintig jaar zorgden internet, televisie, reizen en een stijging in de internationale handel voor een toename aan buitenlandse contacten. Respondenten die sinds de jaren 1990 zakendoen met Zuid-Korea merken een duidelijke evolutie in de oppervlakkige uitingen van de Zuid-Koreaanse cultuur.

##### **Transformatie van de Zuid-Koreaanse maatschappij**

Tijdens de interviews werd respondenten de volgende stelling voorgelegd: “Toenemende contacten met het Westen leiden tot een verwestering van Zuid-Korea waardoor het zijn eigen identiteit en waarden verliest.”. Geen enkele respondent ging volledig akkoord met deze stelling. Wel stelden ze dat het Westen een invloed heeft op de Zuid-Koreaanse cultuur wat zich reflecteert in de kunst, kledingstijl, straatbeeld, economie, manier van zakendoen, e.d., maar dat Zuid-Koreanen hun identiteit en diepgewortelde waarden behouden. Bovendien zijn Zuid-Koreanen meesters in het overnemen van westerse gebruiken en innovaties met het doel de eigen economie te stimuleren en de internationale markt te veroveren

###### Seoul

Gedurende de Koreaanse Oorlog werd Seoul plat gebombardeerd. Enkele tempels werden gerestaureerd, maar het merendeel van de oude gebouwen werd afgebroken ten voordele van de ontwikkeling van de stad. Seoul evolueerde van een middelgrote stad tot een grote stad met torenhoge gebouwen. Respondent 17 omschrijft het Seoul van 1980 als vaal, donker, gesloten en ongesofisticeerd. De stad evolueerde verder tot een moderne wereldstad met een grote verscheidenheid aan aankoopmogelijkheden en vrijetijdsbestedingen. Een verhoogde koopkracht en een verandering van de Zuid-Koreaanse voorkeuren en levensstijl lagen aan de basis van deze evolutie. In het straatbeeld bevinden zich niet enkel Zuid-Koreaanse winkels en eetgelegenheden, maar ook internationale ketens, grote shoppingcenters en een variëteit aan restaurants die een internationale keuken aanbieden. Omwille hiervan stelt respondent 6 dat Zuid-Korea zijn authentieke uitstraling verliest en één van de meest verwesterde stukken van Azië vormt.

Vandaag is Seoul een hoogtechnologische metropool met de hoogste internetdensiteit ter wereld. Communicatie verloopt snel en een oneindige informatiestroom staat tot ieders beschikking. Respondent 11 is van mening dat er gevaar schuilt in deze digitale maatschappij. Een hoge connectiviteit kan volgens hem resulteren in asociaal gedrag. Tijdens metroritten of in wachtrijen houden Zuid-Koreanen zich bij voorkeur bezig met hun smartphone, maar hun sociaal leven leidt er volgens respondenten niet onder. Zuid-Koreanen gaan graag op stap en willen steeds meer van het leven genieten.

De winkels zijn laat open, gezellige wijken, restaurantjes, alle soorten lekker en gezond eten. Je ziet dat er beweging in komt, dat gaat daar hetzelfde zijn als hier binnen enkele jaren. Jonge mensen willen genieten van het leven. Ze willen werken, maar ze willen ook op tijd thuis zijn en daarvan genieten. Ze willen ook naar de fitness gaan, toneel, ballet, weet ik veel, hetzelfde als hier eigenlijk. (Respondent 7)

Zuid-Koreanen zijn trots op de economische en maatschappelijke evolutie die ze de laatste jaren gemaakt hebben en pronken er graag mee. Respondenten die Seoul bezochten, werden steevast naar de meest luxueuze wijken en winkels gebracht, omdat Koreanen willen tonen hoe geëvolueerd ze zijn.

###### Uiterlijk vertoon

De tijd waarin Zuid-Koreanen gehuld in *hanbok*[[13]](#footnote-13) zich door de straten van Seoul begaven, ligt achter hen. Enkel op het platteland, tijdens officiële gelegenheden en speciale festiviteiten wordt deze traditionele klederdracht gedragen. Vandaag verschilt de Koreaanse kledingstijl weinig van de westerse. In het dagelijks leven dragen mannen een broek met T-shirt en vrouwen een jurkje, kort shortje of broek met blouse. Zuid-Koreanen gaan stijlvol gekleed en durven veel te variëren met kleurencombinaties, kledingmodellen en -snit. In het bedrijfsleven is de kledij formeler en soberder. Mannen dragen een keurig maatpak met das en vrouwen een deftige jurk of ensemble.

Respondent 6 is van mening dat Zuid-Koreanen weinig origineel zijn en elkaar kopiëren. Vrouwen willen er uiterlijk hetzelfde uitzien en streven met behulp van plastische chirurgie naar een westers schoonheidsideaal. Koreanen dragen dezelfde kleren, rijden met dezelfde wagen en willen dezelfde luxegoederen die een soort van statussymbool vormen. De drang om in lijn te lopen en erbij te horen is groot. Bovendien hechten Zuid-Koreanen veel belang aan wat anderen over hen denken.

We hadden bijvoorbeeld een heel succesvolle en efficiënte secretaresse en die arme dame is uit pure miserie, omdat ze nogal zwaarlijvig was, naar Amerika geëmigreerd. Ze zei me: “*I’m so sick and tired that everybody I meet tells me I should go on a diet*.”. Alles is hetzelfde, alle Koreanen dragen hetzelfde en rijden met dezelfde wagen. (Respondent 6)

Jonge Koreanen worden meer dan andere leeftijdsklassen beïnvloed door de westerse kledingstijl en manier van voorkomen. Ze zijn erg modegericht en volgens respondent 14 soms te westers. Jongeren met hanenkammen en Ray-Ban zonnebrillen lijken erg westers, maar volgens respondent 14 is het slechts een laagje vernis. Respondent 17 verduidelijkt dat de manier van voorkomen en van dingen doen erg westers zijn, maar dat de manier van denken en de basiswaarden erg Koreaans zijn.

###### Kunst

Het Westen heeft eveneens een invloed op de Zuid-Koreaanse kunst. De typische Koreaanse symboliek waarbij gebruik gemaakt wordt van Koreaanse iconen en draken wordt vervangen door alledaagse belevingen en verhalen. Respondent 3 zag deze verschuiving zich de afgelopen 15 jaar voordoen en legt de oorzaak ervan bij de drang van Zuid-Koreanen om met hun kunst de internationale markt te veroveren.

###### Economie

Na de Koreaanse Oorlog focuste Zuid-Korea zich op de productie en export van goedkope en arbeidsintensieve goederen. Door het aangaan van joint ventures met buitenlandse bedrijven vond een injectie van kennis plaats waardoor de industrie haar focus verplaatste naar kapitaalintensieve en hoogtechnologische goederen. Koreanen namen heel wat westerse gebruiken over bij het opbouwen van de op export-georiënteerde economie. Respondent 17 is van mening dat de Koreaanse manier van zakendoen grotendeels westers is, maar dat hun manier van denken zuiver Koreaans is. Deze implementatie van westerse gebruiken was volgens hem noodzakelijk om producten aan het buitenland te kunnen verkopen. Omwille van imago- en kwaliteitsproblemen stond de wereld bij aanvang van de internationale expansie namelijk sceptisch tegenover Koreaanse producten. Op enkele decennia tijd hebben Koreanen hun economische en technologische achterstand ingehaald en behoren Zuid-Koreaanse goederen vandaag tot de absolute wereldtop.

[…] Als ik kijk naar die 22 jaar dat ik naar Korea reis, ik heb het allemaal zien veranderen. […] maar hun eigen merken zijn ook zeer sterk aan het groeien. Ze hebben zeer goede merken. Ook in voeding zoals chocolade hebben zij fantastisch goede producten, koekjes bijvoorbeeld. Dus ik denk dat zij als land op zich een sterk merk zouden kunnen worden, ‘Made in Korea’. […] (Respondent 19)

###### Wederzijdse invloed

Het Westen heeft onmiskenbaar een invloed op de Zuid-Koreaanse cultuur, maar deze invloed is volgens respondenten niet van die aard dat Koreanen hun dieper gelegen traditionele waarden verloochenen. Zuid-Koreanen zijn trots op hun oude, waardevolle cultuur en zullen deze volgens respondent 8 beschermen tegen westerse invloeden. Dit is volgens respondenten 16 en 17 de reden waarom westerse gebruiken, kennis en cultuur aangepast worden aan de Zuid-Koreaanse cultuur en gebruiken.

[…] Als je er even bij stilstaat en je bekijkt hun manier van doen en van interageren, dan merk je heel snel een aantal heel traditionele stramienen die door waarden worden onderbouwd. […] Als je een beetje prutst, is de vernis er onmiddellijk af en zijn die jongeren gewoon Koreaans. […] Zoals ik al zei, je hebt een aspect van vernis, zo is ons uiterlijk als pubers, maar als puntje bij paaltje komt, komt de hiërarchie uiteindelijk op de eerste plaats […] (Respondent 14)

Respondent 5 is van mening dat cultuur wereldwijd afvlakt door cultuuroverdracht. Respondent 8 verwijst hiernaar als een soort van *melting pot* waar culturen doorgaan. Het Westen heeft een invloed op Zuid-Korea, maar ook Zuid-Korea exporteert haar cultuur. Conglomeraten zoals Samsung en Hyundai zijn wereldwijd vertegenwoordigd. In grootsteden ontstaan Koreaanse wijken waar je de Koreaanse keuken kan proeven en typisch Koreaanse producten kan kopen. Ook de Zuid-Koreaanse entertainmentindustrie is aan een opmars begonnen, K-pop en Psy winnen aan internationale bekendheid.

Sommige respondenten zijn bovendien van mening dat het Westen enkele Koreaanse gebruiken en waarden dient te adopteren. Harder werken, meer gedreven zijn, volgzamer zijn, gedisciplineerd zijn, sneller inspelen op opportuniteiten en meer denken in termen van ‘wij’ kan volgens hen resulteren in een verhoogde bijdrage aan de maatschappij, een verbetering van de internationale concurrentiepositie en een stimulatie van de economie.

##### **Zuid-Koreaanse voorkeuren**

Zuid-Korea biedt opportuniteiten voor buitenlandse ondernemingen. Kennis over de Koreaanse markt en voorkeuren is essentieel wanneer men overweegt deze markt te betreden. Indien Koreanen niet geïnteresseerd zijn of nog niet klaar zijn voor een product, dan heeft het geen nut het te introduceren. Respondenten haalden meerdere voorbeelden aan van gekende Vlaamse bedrijven die onvoldoende voorbereid de Zuid-Koreaanse markt betraden en faalden. Aan de hand van marktonderzoeken, agentschappen, klantfocusgroepen, testpanels, e.d. kan nagegaan worden of Koreanen klaar zijn voor de introductie van een product. Respondenten zijn van mening dat Vlaamse bedrijven over een sterk product en/of sterk merk moeten beschikken om op een succesvolle manier zaken te kunnen doen met Zuid-Koreanen.

###### Voedingsproducten

Het land produceert onvoldoende voedsel om aan de Zuid-Koreaanse voedselbehoefte te voldoen. Supermarkten beschikken over een uitgebreid en kwalitatief assortiment, omdat Koreanen voedingsproducten van over de hele wereld importeren. De grote vraag naar uitheems voedsel, lage invoertaksen en relatief lage transportkosten maken dit een interessante afzetmarkt voor Vlaamse voedselproducenten. Bovendien is respondent 10 van mening dat de Koreaanse manier van eten verfijnt en Zuid-Koreanen westerse voedingsgewoonten overnemen. Koreanen hanteren hoge kwaliteitsstandaarden waardoor buitenlandse voedingsproducten aan allerlei eisen moeten voldoen voordat ze in de Zuid-Koreaanse winkelrekken verschijnen.

[…] In het begin, om zeer concreet te zijn, wij hebben twee jaar gewerkt met Koreanen vooraleer dat het tot een effectieve samenwerking kwam. Twee jaar lang productontwikkeling, zeer veel vereisten, zeer veel vragen, alles werd tot in detail onderzocht. Ik kan me voorstellen dat veel mensen het opgeven op een bepaald moment en denken van ‘Hier verdienen we niets.’. Je steekt er veel geld en tijd in, maar je moet verdergaan en niet opgeven, op een zeker moment lukt het wel en loopt het beter dan je gedacht had. (Respondent 11)

Respondent 18 is van mening dat de Zuid-Koreaanse markt nog niet klaar is voor de introductie van goederen onder *private label[[14]](#footnote-14)*. Koreaanse consumenten zijn enorm merkgericht en beschouwen huismerken vaak als witte producten die van mindere kwaliteit zijn. Ze maken geen onderscheid tussen discount en premium producten onder *private label*. Respondent 18 vermoedt dat Koreanen op termijn *private label* goederen zullen weten te appreciëren.

###### Consumentengoederen

De koopkracht van Zuid-Koreanen is de laatste jaren enorm toegenomen. Dit is volgens respondenten te merken aan de drang naar materiële zaken en de obsessie met internationale merknamen. Winkeletalages stralen luxe en rijkdom uit, de dienstverlening is vriendelijk en persoonlijk waardoor winkelen een aangename ervaring is. Respondent 17 verwijst naar de huidige generatie als de ‘gouden generatie’, een generatie die ten volle geniet van het economisch succes van Zuid-Korea.

De drang naar uniformiteit, uiterlijk vertoon en de groepscultuur waarbij luxe en merkproducten de standaard zijn, bieden opportuniteiten voor het Westen. Kwaliteitsvolle westerse consumentengoederen en luxeproducten hebben volgens respondenten de voorkeur van koopkrachtige Zuid-Koreanen.

Als je kijkt naar het aantal Louis Vuitton shops in Zuid-Korea, ik denk dat het er zevenentwintig zijn. Korea heeft meer Louis Vuitton shops dan Frankrijk. […] Je kan je dat niet voorstellen, een rij van meer dan een uur voor je de winkel binnen kan. […] Heel het uiterlijk is belangrijk voor hen, *m’as-tu-vu*, alles heeft ermee te maken. (Respondent 8)

Belgische chocolade en koekjes zijn luxeproducten die in Zuid-Korea enorm in de smaak vallen en bijna uitsluitend gekocht worden om cadeau te geven. Volgens respondent 4 hechten Koreanen meer belang aan een mooie, kwaliteitsvolle verpakking dan Vlamingen. Ze geven Belgische chocolade voornamelijk cadeau waarbij ze indruk willen maken met een buitenlands luxeproduct in een mooie verpakking.

###### Industriële goederen

Belgische technologieproducten worden volgens respondent 15 hoog ingeschat in Korea. Unieke, kwaliteitsvolle technologische en industriële goederen die Koreanen zelf niet kunnen produceren hebben de voorkeur van Zuid-Koreaanse bedrijven. Deze producten zijn begeerd en noodzakelijk om de Koreaanse economie te helpen groeien. Eenvoudige en arbeidsintensieve goederen kunnen ze namelijk zelf en goedkoper produceren.

##### **Gevoel van vrijheid en veiligheid**

Respondenten ervoeren een enorm veiligheidsgevoel in Zuid-Korea. Ze konden zich vrij bewegen in Seoul zonder de angst bestolen te worden. Koreanen hebben volgens respondent 14 een gezonde waardenstam welke resulteert in lage criminaliteit. Respondent 1 verduidelijkt dat ze een enorme fierheid hebben en dat stelen een teken is dat men niet voor zichzelf kan zorgen en van anderen moet profiteren. Stelen staat in schril contrast met de waarden van hard werk en respect voor anderen die Zuid-Koreanen in zich dragen.

Ik durf gerust mijn handtas te laten liggen om een ticketje te gaan kopen of om even ergens iets te gaan halen en wanneer ik dan terug op mijn plaats ga zitten, dan zal mijn handtas er zeker nog liggen. Of ondertussen is er al iemand achter me aangelopen om mijn handtas te komen geven. Dat heb ik veel minder in België. Ik zal mijn handtas omdraaien zodat het slotje verstopt is. (Respondent 1)

Respondent 12 merkt op dat sinds de jaren 1990 de buitenlandse aanwezigheid in Zuid-Korea toegenomen is. In vergelijking met China is deze stijging eerder beperkt. Hij verduidelijkt dat wanneer hij zich door de straten van Seoul begaf, hij vaak de enige vreemdeling was. Bijgevolg blijven buitenlanders in Zuid-Korea opvallen. In de grote steden zijn Koreanen het gewoon om vreemdelingen te zien en hechten er weinig belang aan. Op het platteland is dit echter anders en worden ze als een curiosum beschouwd.

#### Niet zichtbaar deel

Bepaalde waarden en rituelen vormen de kern van de Zuid-Koreaanse cultuur en zijn niet onmiddellijk herkenbaar voor buitenstaanders. Deze waarden vinden hun oorsprong hoofdzakelijk in de leer van Confucius en zijn zodanig geworteld in de Koreaanse cultuur dat de meeste Koreanen zich er niet bewust van zijn en ze als vanzelfsprekend beschouwen. De meer ervaren respondenten die geruime tijd zakendoen met Zuid-Korea waren in staat enkele van deze kernwaarden te herkennen binnen de Koreaanse maatschappij. Deze waarden zijn eveneens onderhevig aan westerse invloeden waardoor bepaalde gewoonten, tradities en omgangsvormen een transformatie ondergaan.

##### **Confuciaanse waarden**

Op het eerste zicht ziet de Zuid-Koreaanse maatschappij er verwesterd uit, maar de interne waarden zijn volgens respondenten nog zeer Koreaans en gebaseerd op confuciaanse principes. Meer ervaren respondenten herkenden het principe van een sterke hiërarchie binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij, het respecteren van ouderen, het verkiezen van orde boven chaos, het belang van educatie, het belang van de groep primeren boven het eigenbelang en de waarde van hard werk.

###### Hiërarchie binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij

De Zuid-Koreaanse maatschappij is zeer hiërarchisch opgebouwd waarbij Koreanen veel belang hechten aan aanzien en trots. In de leer van Confucius worden vijf basisrelaties beschreven die wederzijdse verplichtingen inhouden. Iemands positie binnen de samenleving wordt bepaald door zijn of haar leeftijd, familiale achtergrond, opleiding, universiteit, beroep, geslacht en het al dan niet getrouwd zijn. Het is gebruikelijk dat Zuid-Koreanen bij een eerste ontmoeting vragen stellen omtrent voorgenoemde onderwerpen. Op deze manier kunnen ze iemand plaatsen binnen de hiërarchie en weten ze op welke manier ze met elkaar dienen om te gaan. Personen die zich lager binnen de hiërarchie bevinden moeten diegenen die boven hen staan gehoorzamen en respecteren. In ruil daarvoor neemt de hogere in rang verantwoordelijkheid voor de daden van de lagere en verschaft hem toegang tot zijn netwerk.

De Koreaanse samenleving is bovendien een hoge context cultuur waardoor de manier waarop men met elkaar omgaat niet enkel bepaald wordt door de hiërarchie, maar ook door de omgeving waar men zich op dat moment bevindt. Zo is de werkgever-werknemer relatie zeer formeel op kantoor en verandert dit in een meer vriendschappelijke band in de kroeg na de werkuren.

De plaats van de vrouw binnen de Koreaanse maatschappij is ondergeschikt aan de man. Koreaanse vrouwen zijn volgens respondenten minder geëmancipeerd in vergelijking met het Westen, maar worden wel gerespecteerd. Ze krijgen de kans om te studeren, maar doorgroeimogelijkheden binnen bedrijven zijn eerder beperkt. Volgens respondent 14 gaan Zuid-Koreaanse vaders op een verschillende manier om met hun dochters en zonen. Reeds op jonge leeftijd wordt zo duidelijk gemaakt dat vrouwen lager staan binnen de hiërarchie.

###### Respecteren van ouderen

Ouderen staan hoger op de maatschappelijke hiërarchische ladder en worden gerespecteerd door jongere Zuid-Koreanen. Ze hebben meer levenservaring en –wijsheid waardoor een jonger iemand hen moet gehoorzamen. Koreaanse kinderen, tieners en jongvolwassenen hebben volgens respondenten een groot respect voor hun ouders, spreken hen zelden tegen en trachten hen gunstig te stemmen door goed te presteren.

###### Orde boven chaos verkiezen

Zuid-Koreanen verkiezen orde boven chaos, maar toch kan het er soms chaotisch aan toegaan. Seoul is een miljoenenstad waardoor Koreanen weinig waarde hechten aan persoonlijke ruimte. Bij bijvoorbeeld het oversteken van de weg of het aanschuiven in de metro vinden ze het normaal om tegen mensen te lopen, te duwen en trekken zonder zich te excuseren. Zuid-Koreanen gaan volgens respondent 1 namelijk uit van het idee dat wanneer men iemand niet kent, men deze persoon niet kan plaatsen binnen de hiërarchische context en men zich dus ook niet hoeft te excuseren. Respondenten die niet op de hoogte zijn van dit gebruik bestempelden Zuid-Koreanen al snel als onbeleefd.

Doordat Koreanen orde nastreven, zijn ze enorm perfectionistisch. Enkele respondenten die hun Zuid-Koreaanse partner opzochten kregen een gedetailleerde planning van het bezoek waarbij verplaatsingstijden uitgerekend waren. Sommige respondenten die met hun partner op stap gingen in Seoul, omschreven hen als dwingend in de omgang. Zo werd hen duidelijk gemaakt waar en wanneer ze moesten gaan zitten met behulp van een lichte duw. Koreanen hebben de beste bedoelingen, maar willen dat alles volgens plan verloopt om zo de orde te waarborgen.

Ze hebben het heel goed met je voor, je bent te gast, maar je moet het dan wel doen zoals zij het willen. Het zit zo in hun hoofd, het is hun plan. Ze zouden je dus echt duwen en daar neerzetten: “Nu eten, nu drinken, *good for you.* ”. (Respondent 3)

###### Belang van educatie

Het belang van educatie staat hoog aangeschreven binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij. Reeds op jonge leeftijd scheppen ouders hoge verwachtingen van hun kinderen. In de eerste levensjaren worden ze enorm verwend als een soort van compensatie voor wat hen de volgende jaren te wachten staat. Jonge kinderen gaan niet enkel naar school, maar hebben ook aanvullende lessen voor en na de gewone schooluren. Zuid-Koreaanse ouders die het zich kunnen permitteren, zullen hun kinderen naar een internationale school sturen. Buitenschoolse activiteiten waaronder het bespelen van een muziekinstrument, lid zijn van een jongerenvereniging, het uitvoeren van vrijwilligerswerk, e.d. worden vaak aan kinderen opgedrongen met het doel een zo indrukwekkend mogelijke curriculum vitae samen te stellen. Al deze zaken maken dat het opvoeden van een kind in Zuid-Korea een kostelijke zaak is. Hoe indrukwekkender de levensloop, hoe meer kans het kind maakt om op latere leeftijd tot een van de Zuid-Koreaanse topuniversiteiten toe te treden. Op deze universiteiten gaan deuren open en worden netwerken gevormd waarop men levenslang kan terugvallen. Studenten die niet tot één van de topuniversiteiten toegelaten worden, kiezen er vaak voor om in het buitenland te gaan studeren. Het voordeel hiervan is dat ze dan goed Engels leren spreken en niet langer geplaatst kunnen worden binnen de hiërarchische context.

Als je niet in die grote binnenraakt, weet je dat je het nooit in Korea zal maken. Dan ga je bijvoorbeeld nog beter naar een vijfderangs universiteit in Amerika. […] Dat eigenlijk geen goede universiteit is, maar het is iets dat buiten hun systeem valt waardoor ze dus niet meer geplaatst kunnen worden in de ranking. (Respondent 2)

###### Belang van de groep primeren

Zuid-Koreanen primeren traditioneel het belang van de groep boven het belang van het individu, gedreven door de kracht om samen iets te bereiken. De hele maatschappij moet het goed hebben, want zelf maakt elke Koreaan er maar een klein stukje van uit. Het is dan ook gebruikelijk dat beslissingen in groep genomen worden en niet op individuele basis.

Op een bepaald moment ging bedrijf X *flexible worktime* introduceren. […] Bij bedrijf X begon iedereen om acht uur. Lunch is van twaalf tot één, dus niemand staat op om vijf voor twaalf. Neen, dat is om twaalf uur, dan is het lunch en om één uur zit iedereen terug achter zijn bureau. Dan werkte je tot de VP naar huis ging, dan mocht je ook weggaan. […] Glijdende uren, dus ik dacht: “Dat gaat hier interessant worden.”. […] Dan werd er een blad rondgegeven, je zag dit de hele werkvloer rondgaan. Je mocht dan kiezen of je om acht, negen of tien uur wil beginnen. […] Achteraf bleek dan […] dat iedereen acht uur had ingevuld, omdat de eerste of de baas acht uur had ingevuld. Dus iedereen volgde sowieso acht uur en er veranderde dus niets. (Respondent 2)

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en een grote onderdanigheid kenmerken de traditionele Zuid-Koreaanse samenleving. Indien de overheid een beslissing neemt die de maatschappij ten goede komt, maar waardoor iedere Koreaan harder zal moeten werken, dan zullen ze dat aanvaarden. Ze willen namelijk elk hun steentje bijdragen aan het geheel. Respondent 3, 5 en 10 merken wel op dat er meer protest is dan vroeger. De jongere generatie accepteert niet alles, is minder volgzaam, is mondiger en komt wel eens op straat om te protesteren tegen overheidsbeslissingen. Ook vakbonden gaan steeds vaker in tegen bedrijfsbeslissingen die nefast zijn voor de werknemers. Zuid-Koreanen hebben nog steeds een groot verantwoordelijkheidsgevoel naar de samenleving toe, maar de onderdanigheid naar bedrijven en de overheid neemt stilaan af. Ze zijn zich bewuster van hun rechten en ook de invloed van het Westen speelt volgens respondenten een rol.

###### De waarde van hard werk

De Koreaanse Oorlog en de Aziatisch economische crisis sloegen diepe wonden in de Zuid-Koreaanse samenleving. De eerste generatie kende een periode van extreme honger en armoede. De tweede generatie was welstellend, tot de Aziatische crisis toesloeg en ze eveneens geconfronteerd werden met armoede en honger. Deze tegenslagen vormden het Zuid-Koreaanse volk. Respondenten omschrijven hen als harde, wilskrachtige werkers die gedreven worden door de drang om als natie vooruit te komen. De confuciaanse waarde van hard werk maakte het mogelijk dat Zuid-Korea uit deze dalen kroop en uitgroeide tot een economische wereldmacht.

[…] Als je kijkt naar wat het betekent: “Die honger nooit meer!”. Men is gigantisch gedreven, men gaat studeren, dat komt van daar. Ik heb met mensen gesproken die me vertelden dat ze één paar schoenen voor twee jaar hadden, die boomschors aten. Het eten van boomschors, kan je het je voorstellen? […] Het IMF-drama, de crash van 2000, heeft zwaar huisgehouden met de economie. Men is toen het huiselijk goud en dergelijke gaan ophalen om het land uit de problemen te halen. Het land had onvoldoende financiële reserves. Het IMF heeft hen dan een heel pak restricties opgelegd en dan is er een omhaling geweest van goud bij de mensen. Op de hoek van de straat stonden grote trommels waar mensen hun huiselijk goud in mochten deponeren en mensen deden dat dan. Ze deden er allemaal aan mee. […] Het heeft te maken met die crash waardoor Korea zijn eigen toekomst niet meer kon bepalen. Als je nu kijkt naar de financiële reserves van Korea, die zijn gigantisch, dat heeft te maken met het feit dat ze dat nooit meer willen meemaken. Ze trekken een lijn in het zand en zijn zeer hard daarin: “Dat zal nooit meer gebeuren!”. De vraag is natuurlijk, die generatie heeft dat, maar zullen de volgende generaties dat ook hebben? (Respondent 8)

Koreanen zijn trots en verkiezen werken boven profiteren van anderen. Dit in combinatie met een gebrekkige sociale zekerheid maakt dat Zuid-Koreanen moeten werken om te kunnen overleven. Volgens respondenten is dit de reden waarom er in Zuid-Korea zo veel ‘mini-jobs’ zijn. Mini-jobs zijn banen die in Vlaanderen grotendeels verdwenen zijn, omdat ze te kostelijk werden of omdat mensen het evengoed zelf konden doen. Voorbeelden hiervan zijn: iemand die je wagen voltankt, iemand die je boodschappen naar je auto draagt, iemand die je auto voorrijdt, e.d. Dit zijn relatief slecht betaalde banen die het leven van de rijkere Koreanen eenvoudiger maken.

Reeds op jonge leeftijd is de waarde van hard werk aanwezig. Zuid-Koreaanse jongeren studeren intensief met het doel een succesvolle carrière uit te bouwen. Daarnaast wordt hun ontwikkeling aangevuld met buitenschoolse activiteiten wat maakt dat ze weinig vrije tijd hebben. Dit gebrek aan vrije tijd en ontspanning neemt toe bij het ouder worden. Koreanen die de druk niet meer aankunnen en het gevoel hebben gefaald te hebben, ontnemen zich van het leven. Nergens ter wereld worden zo veel zelfdodingen geregistreerd als in Zuid-Korea. De waarde van hard werk en de drang naar succes heeft een trieste keerzijde.

Respondenten merken de laatste jaren een evolutie in de levensstijl van de derde generatie. Via televisie, internet en reizen komen jonge Zuid-Koreanen meer in contact met de westerse cultuur en beseffen dat het ook anders kan. Ze willen volgens respondenten meer vrijheden, meer openheid, minder hard werken en meer genieten van het leven. Volgens enkele respondenten verwaarlozen ze hierdoor de waarde van hard werk waardoor de kans bestaat dat de Zuid-Koreaanse economie op termijn terugvalt.

Wat ik wil zeggen is, de levensstijl, vroeger dacht ik, die mensen hebben niets van hun leven, dat is werken, werken en nog eens werken. […] Vroeger werd er ook op zaterdag gewerkt, zelfs op zondagvoormiddagen. Nadien niet meer op zondag en ook niet meer op zaterdag. Nu werken ze eigenlijk gewoon van maandag tot vrijdag en dat ’s avonds laat werken vermindert ook. In het straatbeeld zie je de jonge mensen, de koppels, ook van het sociale genieten. […] Ze willen werken, maar ze willen ook op tijd thuis zijn en daarvan genieten. […] (Respondent 7)

##### **Zuid-Koreaanse waarden**

Nationalistische ideeën, *kibun* en *nunchi* zijn waarden die respondenten specifiek toeschrijven aan de Koreaanse cultuur. Zuid-Koreanen zijn een trots volk en hechten veel belang aan hun imago. Zowel het persoonlijk imago, als het imago van het land zijn belangrijk en mogen niet beschadigd worden.

###### Nationalisme

Zuid-Koreanen zijn volgens sommige respondenten nationalistisch. Ze zijn trots op hun culturele geschiedenis, hun eigenheid, hun vooruitgang en de producten die ze produceren. Hoewel Koreanen openstaan voor internationale handel, behouden ze volgens respondent 12 een zekere afstand. Zo verkiezen ze samenwerkingen met Zuid-Koreaanse bedrijven boven buitenlandse, omdat ze andere Koreanen willen helpen ter bevordering van de eigen economie. Respondent 6 maakte ooit mee dat hij naar Korea reisde, een uitgebreide presentatie gaf en nadien te horen kreeg dat het Zuid-Koreaanse bedrijf niet geïnteresseerd was. Tot grote frustratie van de respondent vernam hij dat de Koreaanse onderneming niet wenste samen te werken met een buitenlands bedrijf.

[…] als ze een Koreaans bedrijf vinden dat dezelfde producten als ik levert, maar misschien duurder is dan mijn product, dan zullen ze kiezen om het duurdere Zuid-Koreaanse product te kopen dat misschien ook van mindere kwaliteit is. Dat is om hun eigen land te steunen, ze zijn erg nationalistisch. Dat is een erg belangrijk kenmerk van Zuid-Korea. (Respondent 9)

Volgens respondenten zijn Zuid-Koreanen enorm loyaal aan elkaar en primeert deze loyaliteit op alles en iedereen. Zo zette een Koreaanse werknemer van respondent 8 een illegale constructie op met het doel zaken te kunnen doen met een andere Zuid-Koreaan. Toen respondent 8 dit te weten kwam, vertelde hij zijn werknemer dat hij de constructie niet mocht uitvoeren omdat het onwettelijk was. De Zuid-Koreaan had een belofte gemaakt aan de zakenpartner en begreep niet waarom zijn baas er tegen was. Een gegeven woord primeert namelijk boven wettelijke bepalingen.

[…] Het was dus zo dat die kerel zeer loyaal was aan die zakenpartner, hij had zijn woord gegeven en hij zou zich aan dat woord houden. In Korea is men loyaal aan zakenpartners, aan oude medeleerlingen van twintig jaar geleden, aan een baas van vijftien jaar gelden, enzoverder. Die loyaliteit gaat zonder schrijven, zonder iets. Dat is iets zeer typisch, iets zeer intens. Dat is een vorm van loyaliteit die wij niet gewoon zijn. Als je baas je vertelt dat je iets niet mag doen, dan zal je dat ook niet doen, dat is wel duidelijk, maar zo werkt het niet in Korea. Ik zei het al: “*Loyalty is higher than honesty.”*. (Respondent 8)

###### Kibun

Koreanen hebben een enorme trots, willen steeds zo goed mogelijk presteren en zullen hun uiterste best doen om hun eigen *kibun* en deze van anderen niet te beschadigen. Iemand gezichtsverlies doen lijden, kan resulteren in het beëindigen van een vriendschappelijke of zakelijke relatie. Voorbeelden waardoor je anderen of jezelf schade berokkent zijn het niet respecteren van de vijf basis-relaties zoals deze omschreven werden door Confucius, het verliezen van zelfcontrole waardoor je verbaal of fysiek met iemand op de vuist gaat, professioneel falen, het niet nakomen van een gegeven woord, het tonen van zwakheid, vertrouwen schaden, e.d. Respondent 2 verduidelijkt dat er gradaties zijn in de manier waarop iemands *kibun* beschadigd kan worden. Zo is het niet geven van respect aan een oudere persoon veel erger dan wanneer deze zijn stem zou verheffen tegen een jongere persoon.

Indien Zuid-Koreanen zich onzeker voelen over iets, dan kiezen ze er volgens respondenten voor om het niet te doen uit angst te falen en gezichtsverlies te lijden. Het is een Aziatisch perfectionisme waardoor Koreanen die de Engelse taal niet goed beheersen, ze niet durven spreken uit angst fouten te maken.

[…] Opnieuw, ik denk dat het de perfectie is en de angst, want ze willen niet afgaan. […] Ze vragen zich af: “Ben ik wel zeker van wat ik zeg?”, ze willen het aftoetsen. […] Zij hebben echt een angst van als het niet perfect is, dan doe ik het niet en mijn Engels is niet goed, dan spreek ik het niet, zo reageren zij. […] ze weten van zichzelf dat het niet perfect is en dus durven ze geen fouten maken. Als ze weten dat het niet honderd procent perfect is, dan willen ze geen risico’s nemen. […] (Respondent 13)

Het beschermen van *kibun* wordt door sommigen verkozen boven eerlijkheid. Zuid-Koreanen die niet ‘neen’ durven zeggen uit angst gezichtsverlies te lijden, gaan volgens respondenten ofwel instemmen met een voorstel zonder de intentie hebben het uit te voeren ofwel weigeren antwoord te geven.

###### Nunchi

Er bestaat geen Engelse of Nederlandse vertaling voor *nunchi*. Respondent 2 omschrijft hetals een vorm van respect waarbij de normen van de gemeenschap of het bedrijf gevolgd worden, men in lijn loopt en niet tegenspreekt. *Nunchi* waarborgt de interne harmonie. Het is eveneens een vorm van emotionele intelligentie waarbij de gemoedstoestand van anderen ingeschat wordt. Zo weten Zuid-Koreanen op welke manier ze met anderen moeten omgaan om hen geen gezichtsverlies te laten lijden. Indirecte en non-verbale communicatie spelen een belangrijke rol bij het inschatten van de gemoedstoestand van anderen.

##### **Houding ten opzichte van buitenlanders**

De voorbije jaren nam de aanwezigheid van buitenlanders in en rond Seoul toe waardoor Zuid-Koreanen het gewoon zijn vreemdelingen te zien. Onafgezien daarvan blijven nationalistische gevoelens leven en resulteren in een wantrouwige en soms zelfs racistische houding naar buitenlanders toe.

###### Argwaan

De stelling dat Zuid-Koreanen een argwanende houding aannemen ten opzichte van buitenlanders als gevolg van de vele overheersingen van het Koreaanse volk door buitenlandse mogendheden is volgens de meeste respondenten niet langer actief aanwezig in de Zuid-Koreaanse gedachtegang. *Hahn* leefde voornamelijk in de nasleep van de Chinese en Japanse onderdrukking.

Volgens respondent 5 wantrouwen Zuid-Koreanen Japanners en Chinezen nog steeds. Ongeacht doen ze er toch zaken mee met het doel hun plaats in Azië en de wereld te veroveren. Tegenover Amerikanen nemen Zuid-Koreanen eveneens een argwanende houding aan. Sinds de splitsing van het schiereiland zijn Amerikaanse legertroepen nog steeds aanwezig in en rond Seoul. In Koreaanse kranten verschijnen regelmatig artikels die berichten over een handgemeen of verkrachting waarbij Amerikanen betrokken waren. Deze berichtgevingen versterken de Koreaanse wantrouwigheid en de opinie dat de Amerikanen Zuid-Korea moeten verlaten. Ook in het zakendoen staan Koreanen eerder wantrouwig tegenover Amerikanen. De typische Cowboymentaliteit van de vlot sprekende Amerikaan die zijn product komt verkopen, komt niet goed over bij traditionele Zuid-Koreanen. Bovendien tonen ze vaak onvoldoende respect voor de Koreaanse cultuur, zijn ze onvoorzichtig, weinig bescheiden en weinig diplomatisch.

Respondent 8 is wel van mening dat Zuid-Koreanen wantrouwig staan ten opzichte van buitenlanders. Gedurende eeuwen was Korea een zeer gesloten gemeenschap die amper contact had met de buitenwereld. Ze konden overleven zonder de rest van de wereld en ontwikkelden daardoor een zekere arrogantie en superioriteitsgevoel. De Noord-Koreaanse attitude naar de wereld toe weerspiegeld dit nog steeds. Het hele beleid is namelijk gebaseerd op zelfvoorzienigheid. Zuid-Korea stelde zich wel open voor de rest van de wereld, maar het gevoel van wantrouwen tegenover buitenlanders is volgens respondent 8 nog steeds aanwezig. Respondent 2 gaat hiermee akkoord door te stellen dat Zuid-Koreanen vooroordelen hebben en alles wat vreemd is proberen te vermijden. Volgens respondent 18 is communicatie met oudere Koreanen niet evident, omdat ze zich snel bedreigd voelen wanneer te veel informatie gevraagd worden.

###### Racisme

Sommige Zuid-Koreanen zijn extreem chauvinistisch en kijken neer op andere nationaliteiten. Ze zijn trots op hun oude, unieke cultuur en beweren etnisch homogeen te zijn. Volgens respondenten zien ze zichzelf als pure Koreanen zonder inmenging van andere etniciteiten. Om deze homogeniteit te behouden kanten extremisten zich tegen huwelijken tussen Koreanen en niet-Koreanen. Deze radicale vorm van nationalisme wordt door de Zuid-Koreaanse overheid tegengegaan door de integratie van multiraciale koppels te vergemakkelijken.

Psy met Gangnam style, dat ken je wel? In de videoclip heb je in het begin zo een klein jongetje dat ook het Gangnam style dansje doet. […] Ze noemen hem nu ‘The Little Psy’. Er is nu een boycotcampagne online tegen hem gekomen, omdat zijn mama Vietnamees is en zijn papa Koreaans. Maar zijn mama is Vietnamees en dat is toch zo iets lager. Ze vonden dat niet kunnen dat een jongen van een gemengd huwelijk, geen pure Koreaan, dat die zo bekend zou worden. (Respondent 1)

Respondent 1 verduidelijkt dat Zuid-Koreanen niet racistisch zijn in die zin dat ze andere nationaliteiten gaan uitsluiten of anders gaan behandelen, maar dat ze wel bepaalde vooroordelen hebben. ‘*Korean only clubs’* weigeren toegang aan buitenlanders en zijn het bewijs dat Zuid-Koreanen vreemdelingen uitsluiten. Volgens respondent 12 passen Koreaanse bars dit toe, maar minder in vergelijking met Japan. Enkele respondenten zijn van mening dat buitenlanders tweederangsfiguren zijn in Zuid-Korea, omdat Koreanen zich superieur voelen ten opzichte van andere culturen. Enkele respondenten hebben deze vorm van racisme meegemaakt wanneer ze in Seoul een taxi probeerden aan te houden. Wanneer de taxichauffeur zag dat ze niet-Koreaans waren, dan reed hij gewoon door.

###### Vriendschap

Expats die gedurende enige tijd in Zuid-Korea verblijven, vinden het moeilijk om met Koreanen te communiceren omwille van de taalhandicap. Vele Zuid-Koreanen spreken weinig tot geen Engels waardoor de eenvoudigste dingen gepaard gaan met heel wat handgebaren, onbegrip en frustraties. Uiteraard kan de expat de Koreaanse taal bestuderen, maar dit is geen evidentie. Door deze taalhandicap vinden expats het moeilijk om hechte vriendschappen te sluiten met Zuid-Koreanen en kan men geïsoleerd geraken. Het sluiten van vriendschappen met Zuid-Koreanen die in het buitenland gestudeerd hebben of getrouwd zijn met een buitenlander zijn makkelijker te realiseren.

Ik moet zeggen dat ik geen Koreaanse vrienden heb. Ik leer weinig of geen Koreaanse mensen kennen, want ik zou niet weten waar. Dus ofwel heb je dan clubs of hobby’s of wat dan ook die puur in het Koreaans zijn en die ik dus niet versta. Dit is persoonlijk, als gezin, onze frustratie dat we zo weinig van de Koreaanse cultuur en manier van denken leren. Het is heel, heel moeilijk om er binnen te geraken. De enige Koreanen waarmee we contact hebben, zijn dan bijvoorbeeld getrouwd met buitenlanders. Die staan sowieso meer open. Voor de rest weinig. Pas op, ze zijn heel vriendelijk, daar zeg ik niets van. Tot een bepaald moment en een bepaalde afstand. Ook als ik met expats spreek, dan vraag ik hen soms of ze Koreaanse vrienden hebben. Zo helemaal gefrustreerd vraag ik dat dan. Ook zij zeggen weinig of geen. (Respondent 1)

Slechts enkele respondenten gaven aan een meer vriendschappelijke relatie opgebouwd te hebben met Zuid-Koreanen. Respondenten die zakendoen met kleine ondernemingen of agenten staan dichter bij hun Koreaanse partner waardoor een vriendschappelijke band makkelijk gevormd wordt. Samen op café gaan, kennismaken met de familie, speciale gelegenheden bijwonen en elkaar zakelijke raad geven zijn dan gebruikelijk. Respondent 19 woonde het trouwfeest van de zoon van zijn handelspartner bij. Een unieke, maar moeilijke gelegenheid. Van uitgenodigden wordt namelijk verwacht dat ze een envelop met geld aan het koppel geven. Het bedrag dat iemand geeft, geeft weer hoeveel de vriendschap voor hem waard is.

#### Dualiteit van de Zuid-Koreaanse cultuur

Volgens de leer van Confucius moet de ondergeschikte partner de meerdere respecteren en dient de meerdere partner de ondergeschikte te beschermen. Voortvloeiend uit dit principe hebben Zuid-Koreanen een diep respect voor ouderen binnen hun maatschappij en tonen dit in het openbaar leven door spontaan op te staan voor een ouder iemand in de metro of door hen te helpen bij het dragen van zware zaken. Deze uiting van respect staat in schril contrast met de vele vijfenzestigplussers die uit economische noodzaak verplicht zijn om op hun oude dag nog toiletten te kuisen, afval op te halen of in een gammel karretje door de straten van Seoul te rijden op zoek naar recycleerbare materialen. Van een maatschappij die zo veel belang hecht aan het respecteren van ouderen verwachten respondenten dat ze zich zo zou organiseren dat ouderen kunnen genieten van een onbezorgd pensioen. Zuid-Korea heeft geen uitgebreide sociale zekerheid. Dit staat eveneens in contrast met de confuciaanse waarde die stelt dat het belang van de groep vooropgesteld dient te worden.

Respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen met twee maten meten. Zo appreciëren ze bescheidenheid en punctualiteit van anderen, maar bevatten ze deze karakteristieken zelf niet altijd. Hun drang naar luxe, uiterlijk vertoon en superioriteitsgevoel ten opzichte van buitenlanders staan in schril contrast met nederig gedrag. Bovendien eisen ze snelle reacties van handelspartners, maar zelf moeten respondenten vaak lang wachten op antwoord. Afhankelijk van wanneer het hun ten goede komt, gedragen Koreanen zich op de ene of de andere manier.

[…] Enerzijds zeggen ze dat ze een klein land zijn, dat ze niets hebben, enzoverder. Maar anderzijds denken ze wel dat ze slimmer zijn dan iedereen, daar zijn ze heel goed van overtuigd. Er is een soort van dualiteit. (Respondent 8)

### Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur, de sector waarbinnen de onderneming actief is en de grootte van de onderneming zijn factoren die een invloed kunnen hebben op de sterkte van de interne hiërarchie, de graad van formaliteit, het leiderschap, de karakteristieken van werknemers en de positie van vrouwen in Zuid-Koreaanse bedrijven. Traditionele Koreaanse ondernemingen hanteren een streng hiërarchische bedrijfsstructuur en zijn doordrongen met confuciaanse waarden. Deze bedrijven worden gekenmerkt door een familiale cultuur, paternalistisch leiderschap en volgzame werknemers. Kleinere Zuid-Koreaanse ondernemingen en bedrijven die westerse gebruiken hanteren, maken eerder gebruik van een platte organisatiestructuur. Een meer open bedrijfscultuur, toegankelijke leiders en assertieve werknemers karakteriseren deze bedrijven. In dit deel worden traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven uitgebreid beschreven en worden bedrijven die westerse gebruiken hanteren eerder sporadisch toegelicht, omdat het merendeel van de respondenten ervaring heeft met de eerste bedrijfsstructuur en –cultuur.

#### Hiërarchie

De hiërarchische structuur binnen traditionele Zuid-Koreaanse ondernemingen is het eerste wat de meeste respondenten opviel tijdens ontmoetingen met hun Koreaanse partner. Deze strenge bedrijfsstructuur kan vergeleken worden met de hiërarchie die gehanteerd wordt binnen het leger. Respondent 2 stelt dat er veertien verschillende niveaus zijn. Deze gaan van *Sawon*, pas afgestudeerden, tot *Hwoe Jang*, de hoogste in rang. Deze veertien titels worden weergegeven door figuur 21. Ambitieuze Zuid-Koreanen streven ernaar om zo hoog mogelijk op de hiërarchische ladder te eindigen. Koreanen die hoog in de hiërarchie staan, hebben namelijk meer inspraak, worden meer gerespecteerd en hebben een groter bureau. Een hoge bedrijfstitel verschaft bovendien meer status binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij en gaat volgens respondent 8 nog dieper. Hij verduidelijk dat een bedrijfstitel bepaalt aan welke voorwaarden iemand bijvoorbeeld een lening bij een bank kan afsluiten.

Figuur 21: Traditioneel Zuid-Koreaanse titelsysteem

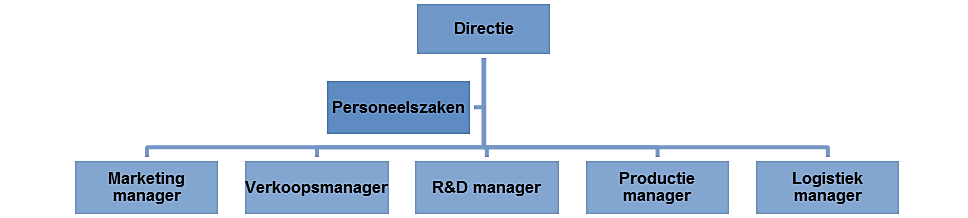
*Bron: Eigen figuur.*

In het bedrijfsleven maken Zuid-Koreanen extensief gebruik van formele titels en beleefdheidsvormen die iemands positie binnen de bedrijfshiërarchie reflecteren. Werknemers spreken elkaar aan met de achternaam welke gevolgd wordt door de bijhorende bedrijfstitel. Een voorbeeld hiervan is *Kim Sang Moo* waarbij *Kim* de achternaam is en *Sang Moo* de bedrijfstitel. Ook de leeftijd speelt een rol in de manier waarop collega’s elkaar aanspreken en met elkaar omgaan.

Ze moeten exact weten van welk jaar je bent, van welke maand en van welke dag. Om perfect te weten hoe je elkaar moet aanspreken en hoe de machtsverhoudingen en hiërarchie zijn. Ik heb het op kantoor met mijn medewerksters ook. Eentje is in hetzelfde jaar geboren als mijn man en dan vroeg ze direct in welke maand en welke dag hij geboren was. Ze concludeerde dan dat ze ‘grote broer’ tegen hem moet zeggen. Ik ben de jongste op kantoor, maar ik ben de baas. Mijn medewerksters mag ik niet met hun voornaam noemen. […] Wat dan voor ons raar is om iemand gewoon bij zijn achternaam te noemen als collega’s en niet met de voornaam. (Respondent 1)

De Koreaanse bedrijfshiërarchie en het titelsysteem verschillen sterk van het westerse systeem. Voor de meeste Koreaanse titels bestaat geen westers equivalent en vice versa. Respondenten die bij een eerste ontmoeting geen kennis hadden over het Zuid-Koreaanse titelsysteem vonden het moeilijk om hun Koreaanse partner binnen de traditionele bedrijfshiërarchie te situeren.

Kleine Zuid-Koreaanse ondernemingen en ondernemingen die westerse gebruiken hanteren, maken veel minder gebruik van formele titels en worden gekenmerkt door een eerder vlakke organisatiestructuur. Een voorbeeld hiervan wordt weergegeven door figuur 22. Aan de top bevindt zich het directieteam dat de eindbeslissingen neemt. Leden van het directieteam hebben rechtstreeks contact met ieder departement waardoor er een betere ondersteuning is en beslissingen vlotter verlopen dan in traditionele Zuid-Koreaanse ondernemingen.



Figuur 22: Niet-traditionele Zuid-Koreaanse organisatiestructuur

*Bron: Eigen figuur.*

##### **Toeschrijving**

Traditiegetrouw worden Zuid-Koreanen gepromoveerd volgens anciënniteit. Bij het verlaten van de universiteit beginnen ze onderaan de hiërarchische ladder als *Sawon*. Iedere drie à vier jaar worden ze een niveau hoger getild. Respondent 6 verwijst naar deze bedrijfscultuur als een ‘schildpadcultuur’. Werknemers die lang meedraaien binnen het bedrijf, in lijn lopen en geen fouten maken, groeien namelijk gestaag binnen de onderneming. Op het niveau van *Sang Moo* krijgen werknemers meer verantwoordelijkheden en een auto met chauffeur. Vanaf dan wordt verwacht dat ze vooropgestelde doelstellingen behalen waardoor de prestatiedruk verhoogt.

Indien Zuid-Koreaanse werknemers op jonge leeftijd reeds goed presteren, dan kunnen ze sneller gepromoveerd worden. Respondenten 2 en 19 stellen dat de meeste Koreanen hier geen voorstander van zijn. Hoe sneller ze het hiërarchische systeem doorlopen en het niveau van *Sang Moo* bereiken, hoe sneller ze namelijk gedwongen kunnen worden het bedrijf te verlaten bij onvoldoende prestaties. Een vijftigjarige Zuid-Koreaan die ontslagen wordt, zal niet bij een andere onderneming onderaan de hiërarchische ladder beginnen. Dit is de reden waarom vele Zuid-Koreanen na hun bedrijfscarrière een restaurant of kleine winkel openen om een inkomen te genereren. Deze personen kunnen wel terecht bij het groeiend aantal bedrijven die promoveren op basis van prestaties en bij internationale ondernemingen gevestigd in Zuid-Korea.

De westerse manier van promoveren op basis van ervaring en verdiensten wordt langzamerhand overgenomen door Zuid-Koreaanse bedrijven. Ook buitenlandse ondernemingen die gevestigd zijn in Zuid-Korea promoveren frequenter op basis van prestaties. In deze bedrijven is het gebruikelijk dat een jonger iemand hoger binnen de bedrijfshiërarchie staat dan een ouder iemand.

##### **Centralisatie van de macht**

Macht en beslissingsrecht zijn sterk gecentraliseerd binnen traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven. Hoewel de hoogste in rang weinig betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken en zelf niet altijd deelneemt aan onderhandelingen, is hij diegene die de beslissingen neemt.

[…] De baas in Korea heeft niet noodzakelijk de kennis. Hij heeft wel de representatie en beslissingsbevoegdheid, maar niet noodzakelijk de kennis en de informatie. Dan heb je de manager, de general manager of de persoon in het midden die al de informatie en kennis heeft en die de beslissing aanbeveelt, maar de beslissing wordt genomen door de baas. (Respondent 12)

Werknemers onderaan de hiërarchie zijn wel betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, maar hebben weinig tot geen beslissingsbevoegdheden en inspraak. Ze dienen te luisteren en het gewenste uit te voeren zonder tegenspreken of vragen te stellen. Hoewel de meeste respondenten geen voorstander zijn van de hiërarchische structuur en gecentraliseerde macht, blijkt deze toch zeer effectief te zijn voor de Zuid-Koreaanse economie. Zodra de baas een beslissing heeft genomen, staat iedereen erachter en zet zich er volledig voor in.

Zuid-Koreaans bedrijf X had binnen zes maanden een telefoon ontwikkeld van nul, Europees bedrijf Y had er twee jaar voor nodig. Het is de baas die iets zegt en iedereen doet het, net zoals in het leger. (Respondent 2)

Koreaanse bedrijven die een meer vlakke organisatiestructuur hanteren geven meer beslissingsbevoegdheden en vrijheden aan lager gelegen niveaus. Tussen deze werknemers en de top is een bijna rechtstreeks contact aanwezig. Ze mogen tot op een bepaald niveau zelfstandig beslissingen nemen en dus verantwoordelijkheid dragen. Volgens respondent 3 stimuleert dit het nemen van initiatief en versnelt het beslissingsproces.

##### **Belemmeringen**

De verticale Zuid-Koreaanse hiërarchie en centralisatie van de macht in traditionele Zuid-Koreaanse ondernemingen resulteren volgens respondenten in een aantal belemmeringen.

###### Trage besluitvorming

In de eerste plaats verlopen besluitvormingen traag doordat de macht gecentraliseerd is aan de top en zowel de vraag als het antwoord de hiërarchie moeten doorlopen. De *chain of command* moet gerespecteerd worden waarbij geen enkel niveau overgeslagen mag worden.

###### Initiatief nemen

Zuid-Koreaanse werknemers kennen hun plaats binnen de hiërarchie en zullen volgens het merendeel van de respondenten nooit iets ondernemen zonder toestemming van de baas. Respondenten verduidelijken dat ze niet durven ingaan tegen beslissingen van hogerhand. Initiatief, risico en verantwoordelijkheid nemen is bijgevolg niet voorbestemd aan lagere hiërarchische posities binnen traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven.

[…] Negatief in die zin dat de persoon waarmee je praat nooit initiatief durft te nemen. Ze komen en dan is het direct van: “Ik durf niets te doen, ik moet het eerst hogerop vragen.”, dat leidt tot een remming. Bij mij komt dat zeer negatief over. (Respondent 13)

###### Democratische beslissingen

Democratische beslissingen komen amper voor in traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven. De hoogste in rang neemt alle beslissingen zonder overleg met ondergeschikten. Wanneer stemmingen al plaatsvinden, dan volgen werknemers de positie van de meerdere in rang. Ze willen hem namelijk niet voor de borst stoten. Indien ze een andere positie zouden innemen, dan zeggen ze indirect dat ze niet akkoord gaan met de baas en zijn leiderschap in vraag stellen.

Ja, er moet chocolade geproefd worden bijvoorbeeld. Iedereen neemt een stuk en steekt dat in zijn mond en ze kijken naar hun CEO. Die begint ‘ja’ te knikken en iedereen knikt ‘ja’. Als die CEO zou zeggen dat het slecht is, dan zegt iedereen dat het slecht is, er zal dan niemand zeggen dat het goed is. (Respondent 16)

Ondernemingen die stemmingen uitvoeren kunnen volgens respondent 8 moeilijkheden ondervinden met de oudere generatie werknemers. Het is mogelijk dat de stemming resulteert in een meerderheid van bijvoorbeeld 80 stemmen voor en 20 tegen de beslissing. Indien de 20 procent bestaat uit oudere werknemers met meer status, dan zal de democratische stemming niet resulteren in het uitvoeren van de beslissing. Er moet dan gelobbyd worden met het doel hen van de beslissing te overtuigen.

#### Zuid-Koreaans leiderschap

##### **Karakteristieken van Zuid-Koreaanse leiders**

Veeleisend, afstandelijk, trots, autoritair, competitief, gedreven, paternalistisch en hard zijn enkele karakteristieken die respondenten aan traditionele Zuid-Koreaanse leiders toekennen.

###### Paternalistisch

Sommige respondenten omschrijven Zuid-Koreaanse leiders als paternalistisch, omdat ze zorg dragen voor hun werknemers. Ze bieden hen de mogelijkheid om levenslang voor het bedrijf te werken en door te groeien op voorwaarde dat ze in lijn lopen. Anderen beweren dat niet de leiders, maar het bedrijf, het systeem voor de werknemers zorgt. Bedrijven die promoveren op basis van prestaties en niet op basis van toeschrijving bieden deze mogelijkheid niet. Deze leiders worden bijgevolg niet als paternalistisch omschreven.

Koreaanse bedrijven creëren bovendien veel werkgelegenheid, omdat de personeelskost niet hoog is. Voor iedere deeltaak is iemand verantwoordelijk waardoor de organisatiestructuur uitbreidt en in bepaalde bedrijven stroever gewerkt wordt. In Zuid-Korea zijn nog zeer veel secretaressen aanwezig voor het schrijven van e-mails, het dragen van de aktetas, e.d.

###### Veeleisend en hard

Zuid-Koreaanse leiders staan bovenaan de hiërarchie en staan continu onder druk om goed te presteren en succesvol te zijn. Indien vooropgestelde cijfers niet behaald worden, dan wordt de leider volgens respondent 5 opzijgeschoven en vervangen. Dit is de reden waarom ze zo veeleisend, hard en autoritair zijn naar hun medewerkers toe. Bovendien verwachten bedrijfsleiders dat medewerkers voor hen op kantoor zijn en na hen naar huis gaan.

Die CEO zal terug afhangen van wat de *shareholder* zegt. Eenmaal dat hij dat weet, gaat hij zijn best doen om dat te kunnen bemachtigen en zal hij de mensen afdanken die niet kunnen verwezenlijken wat hij wil en wat de chairman wil. Maar dat betekent niet dat hij zelf zijn hoofd niet zou kunnen verliezen. […] (Respondent 19)

###### Status georiënteerd

Koreaanse leiders hebben een groot eergevoel en stellen graag ambitieuze doelen voorop om aan te tonen dat ze het kunnen. Gezichtsverlies, vernedering en falen trachten ze op alle mogelijke manieren te vermijden. Omwille hiervan omschrijft respondent 3 hen als krampachtig en stelt dat ze nog liever een einde aan hun leven maken dan toe te geven dat ze gefaald hebben.

###### Competitief en prestatiegericht

Respondenten die persoonlijk contact hebben met Zuid-Koreaanse leiders zijn van mening dat ze enorm competitief zijn en moeilijk tegen hun verlies kunnen. De beste zijn vergroot hun eergevoel en maakt hen gelukkig.

[…] Ik beschouw golf ook als moeilijk, want Koreanen kunnen niet tegen hun verlies. Als je slecht speelt, dan zal de Koreaan met plezier zeggen dat je heel slecht speelt. Als je dan na tien slagen één goede slag speelt, dan is de man kwaad. […] Dat is zoals bij veel Aziaten dat ze zich zo wat als kleine kinderen gedragen. Ik zeg dat niet paternalistisch, maar ze zijn enorm snel kwaad om kleine dingen. Je moet dus altijd een beetje slechter spelen, dan is iedereen tevreden. (Respondent 6)

##### **Favoritisme en nepotisme**

Grote Zuid-Koreaanse bedrijven maken gebruik van een aanwervingspolitiek waarbij recent afgestudeerden kunnen solliciteren. Zij dienen volgens respondent 2 over de juiste netwerken te beschikken om tot deze bedrijven te kunnen toetreden. Deze netwerken worden opgebouwd via de lagere school, middelbare school en universiteit. Vandaar dat het zo belangrijk is dat Koreanen naar de juiste universiteiten gaan, want alle topmensen binnen die grote Zuid-Koreaanse bedrijven komen allemaal van topuniversiteiten. Als ze niet naar één van die universiteiten gegaan zijn, dan hebben ze geen netwerk binnen de Zuid-Koreaanse bedrijfswereld en zullen ze ook niet ver geraken in de Koreaanse zakenwereld. Dit staat in schril contrast met de Vlaamse aanwervingspolitiek van bedrijven. Of een sollicitant gestudeerd heeft in Gent, Leuven of Brussel maakt niet veel uit, het is voldoende dat hij of zij over het juiste diploma beschikt. Zuid-Koreanen die over de juiste netwerken beschikken, zullen er beroep op doen tijdens de rekruteringsfase. Zo zullen ze een aantal mensen die actief zijn binnen het bedrijf benaderen en vragen om een goed woordje te doen bij degene die verantwoordelijk is voor de aanwervingen. Deze aanwervingspolitiek waarbij het belangrijker is wie je kent, dan wat je kunt, reflecteert de eerder besproken promotie op basis van toeschrijving.

Die netwerken zijn enorm belangrijk. Als ze bijvoorbeeld iemand nodig hebben binnen het bedrijf, dan gaan ze kijken naar alumni, mensen die ze kennen. Of, ook al ken je elkaar niet, ergens heb je een band, want je hebt bijvoorbeeld aan dezelfde universiteit gestudeerd. Of zijn moeder komt uit dezelfde streek. Ze zoeken altijd ergens een gelijkenis, een link om te kunnen zeggen: “We kennen elkaar, we zijn vrienden, dus we kunnen zakendoen.”. (Respondent 2)

Hogere niveaus binnen het Zuid-Koreaanse bedrijfsleven maakten vroeger meer gebruik van nepotisme dan nu. Volgens respondenten was dit het geval omdat ze het bedrijf binnen de familie wensten te houden zonder inmenging van buitenstaanders. Onder druk van de overheid en de samenleving met de vraag naar meer transparantie en omdat men besefte dat familie niet altijd over de juiste competenties bezit, werden geleidelijk aan posities toegekend aan buitenstaanders. Koreanen met potentieel, kennis, een indrukwekkende professionele levensloop en connecties komen volgens respondent 4 makkelijker op hoge posities terecht. Volgens respondenten zijn connecties belangrijk, omdat Zuid-Koreanen verkiezen omringd te worden door mensen met wie ze een band hebben en die ze kunnen vertrouwen. Respondent 12 verduidelijkt dat leiders weinig op de hoogte zijn van de dagelijkse gang van zaken en dus mensen rond zich willen die ze onvoorwaardelijk kunnen vertrouwen. Ze verkiezen omringd te worden door mensen uit hun netwerk die hen bepaalde verplichtingen schuldig zijn. Deze verplichtingen kunnen voortvloeien doordat ze bijvoorbeeld naar dezelfde universiteit gegaan zijn, in dezelfde legereenheid gediend hebben, e.d. Op universiteiten zijn jongere studenten verplichtingen schuldig aan oudere en in het leger is een ondergeschikte gehoorzaamheid schuldig aan een meerdere in rang. Deze loyaliteit en verplichtingen blijven levenslang gelden.

[…] Om die reden zullen seniors meestal rekruteren vanuit groepen die sociale verplichtingen hebben naar hen toe. Om er zeker van te zijn dat de dingen zullen geleverd worden en dat op alle verzoeken zal worden ingegaan en dat ze iemand aanwerven die zal doen wat gevraagd wordt. Dat gaat heel ver, van business voorstellen tot gaan drinken en dat doen ze enkel als ze die sociale verplichting hebben. […] (Respondent 12)

In kleine familiale bedrijven wordt wel vaker de voorkeur gegeven om kaderfuncties aan familie en vrienden toe te kennen. Indien ze geen positie hebben binnen het bedrijf, dan hebben ze volgens respondent 4 op één of andere manier wel een invloed op de bedrijfsbeslissingen.

Bijvoorbeeld die ene eindklant […], dat was omdat de vrouw van de baas, die niets te zien had met de zaak, de eindbeslissing nam. Zij besliste welke pralines ze gingen kopen, ze had ze geproefd en dat was de beste, ongeacht de prijs. (Respondent 4)

##### **Relatie werkgever en werknemer**

Traditionele Zuid-Koreaanse leiders zijn veeleisend, direct, hard, emotioneel afstandelijk en soms onrespectvol naar hun medewerkers toe. Ze staan bovenaan de hiërarchie en zijn weinig betrokken met hun werknemers.

Koreaanse leiders bevinden zich in een groot bureau dat verwijderd is van de zaal waarin werknemers en managers achter kleine bureautjes werken. Respondent 7 omschrijft het als hokjes die gescheiden worden door rechtstaande platen. De leider zit in een soort van ivoren toren en is niet op de hoogte van de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming. Respondent 8 verduidelijkt dat een Koreaanse leider graag in zijn kantoor zit en verwacht dat ondergeschikten naar hem komen om zaken te bespreken en toestemming te vragen. Hij zal zich zelden op de werkvloer begeven en werknemers aanspreken. Interne communicatie verloopt bijgevolg formeel waarbij de gepaste bedrijfstitels gehanteerd worden. Bedrijfsbeslissingen worden top-down gecommuniceerd en volgen de hiërarchie.

We zaten binnen bedrijf X effectief op rijen, dus allemaal naast elkaar. […] Je had dus twee rijen van desks die tegenover elkaar stonden. Aan het hoofd stond een bureau in de andere richting en daaraan zat de directeur. Onder hem zat de onderdirecteur. Daarnaast zat de senior manager, dan de manager, dan de junior manager, tot diegenen die net van de universiteit kwamen. Je zag dus effectief, dat was zelfs grappig om te zien, dat die directeur iets zegt tegen de onderdirecteur. Die gaat dan met de manager spreken. Niemand zal ooit een niveau overslaan. (Respondent 2)

Hoger geplaatste werknemers kunnen op elk moment feedback geven aan werknemers die ondermaats presteren of fouten maken. Leiders kunnen behoorlijk uitvliegen en schelden zonder zelf gezichtsverlies te lijden, want van hen wordt dit gedrag aanvaard. De werknemer die dit ondergaat lijdt wel gezichtsverlies. Respondent 19 verwijst naar deze omgangsvorm als ‘*punishment culture’*. Dit is een bedrijfscultuur waarbij men probeert resultaten te behalen door mensen af te breken, straffen en beschamen waardoor ze harder gaan werken in de hoop hun meerdere gunstig te stemmen. Werknemers gaan zelden in tegen beslissingen of bevelen die van hogerhand komen, ook al denken ze dat een beslissing nefast is voor de onderneming. Indien ze dit wel doen, dan lijdt de baas gezichtsverlies ten opzichte van zijn personeel. Bovendien kijken werknemers op naar hoger geplaatste Koreanen en hebben ze een enorme bewondering voor de bedrijfsleider. Deze diepgaande vorm van waardering en respect kan volgens respondenten ver reiken.

[…] Ik ga nooit vergeten dat toen onze zaak werd overgenomen en we onze eerste boardmeeting organiseerden en zeiden dat meneer X zou komen en dat hij voorzitter was geworden van het bedrijf, dat de twee Koreanen van de financiële afdeling twee dagen voor meneer X zijn aankomst alle reizen vijf of zes keer hadden afgelegd met de chauffeur, naar al de restaurants twee keer gegaan zijn en alles op de menu gegeten hebben om zeker te zijn dat als hij dat gerecht zou bestellen het lekker is. Op de avond dat hij aankwam, hebben ze alle twee in de receptie van het hotel geslapen zodat ze aanwezig zouden zijn bij zijn aankomst. Dat is een verwondering en een loyaliteit naar het leiderschap dat fenomenaal is. (Respondent 17)

Na de werkuren gaan hoger en lager geplaatste werknemers samen op stap en valt de hiërarchische bedrijfsstructuur weg. Tijdens deze gelegenheden wordt heel wat alcohol gedronken. Onder het mom “Ik heb wat gedronken en weet niet goed wat ik zeg.” durven Koreaanse werknemers hun meerdere tegenspreken en feedback geven. Dit is een aanvaard gebruik binnen de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur. De dag nadien, terug op kantoor, handelen beiden alsof het nooit gebeurd is. De bedrijfstop en leider gaan onderling op stap, maar mengen zich zelden met werknemers.

Koreaanse leiders binnen kleine of verwesterde ondernemingen zijn volgens respondenten gemoedelijker, staan dichter bij hun werknemers en zijn meer op de hoogte van de dagelijkse gang van zaken.

##### **Risico’s nemen**

In vergelijking met hun werknemers nemen Zuid-Koreaanse bedrijfsleiders meer risico en initiatief, omdat het bedrijf moet evolueren en groeien. Respondenten die ook ervaring hebben in het zakendoen met Japan en China stellen dat Koreanen meer risico’s durven nemen dan Japanners, maar minder dan Chinezen. Sommige respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen enkel beredeneerde risico’s nemen, anderen stellen dat ze nu en dan een gok durven wagen. De mate waarin Koreaanse leiders risico’s nemen, hangt af van de sector waarbinnen ze actief zijn, de grootte van het bedrijf, de economische situatie, de manier waarop ze omgaan met falen en het al dan niet ontvangen van overheidssubsidies.

###### Sector

Koreaanse bedrijven actief binnen de technologische sector ondernemen frequent risicovolle projecten. Deze bedrijfsleiders worden gedreven door hun eigen prestatiedrang en de sociale druk naar vooruitgang. De drang om te presteren en pionieren weegt volgens respondent 12 zwaarder dan de mogelijke schaamte bij een mislukking.

Respondenten actief binnen de voedings- en andere sectoren stellen dat hun handelspartners eerder weloverwogen en beredeneerde risico`s nemen. Risicobeperking en riskmanagement zijn volgens respondent 11 belangrijk binnen de voedingssector. Bovendien staan deze bedrijfsleiders volgens respondenten 18 en 20 eerder avers om iets compleets nieuws in de Koreaanse markt te introduceren. De angst om te falen en gezichtsverlies te lijden is bij hen groot.

Een ander voorbeeld, als je voelt dat een bepaald product niet aanwezig is in hun markt waarvan je weet dat dat wereldwijd ongelofelijk goed loopt, een goedkope prijs, topproduct, dat is spectaculair, dan gaan ze het niet durven lanceren, want het is nog niet op de markt. Dan een jaar later heeft iemand anders dat geïntroduceerd en die heeft dan de markt en dan willen ze dat ook. (Respondent 18)

###### Grootte

Kleine en beginnende bedrijven nemen volgens respondenten 7, 9 en 15 gigantisch veel risico. Deze bedrijfsleiders worden gedreven door de drang om te groeien en succesvol te zijn. Volgens respondent 7 denken ze eerder op korte termijn zonder te overwegen wat er in de toekomst mis kan lopen. Indien het bedrijf failliet gaat, dan zijn ze niet in hun eer gekrenkt, maar zijn ze gedreven om een ander bedrijf op te richten.

Als die 100 000 euro hebben, dan zouden die naar de bank gaan om twee miljoen euro bij te lenen om iets te kunnen doen. Dat is maar geld, wat er kapot gaat, dat gaat kapot. […] Maar bij bedrijfsleiders, die liggen er niet wakker van. Als je hier een bedrijf uit de grond wil stampen, dan ga je geen gigantische, soms bijna onverantwoorde risico’s nemen. Je doet het eerder op een gewone manier. Maar ginder is het anders. Er gaan ook wel bedrijven overkop, maar dat is ook een trots. (Respondent 7)

Grote bedrijven zijn eerder voorzichtig in het nemen van risico, want ze hebben meer te verliezen. Een deel van de omzet wordt geïnvesteerd in weloverwogen risicovolle projecten. Familiale bedrijven gaan net als grote bedrijven voorzichtiger om met risicovolle ondernemingen. Deze bedrijfsleiders worden niet onder druk gezet door aandeelhouders en nemen ruim de tijd om alles in overweging te nemen. Het gaat tenslotte om hun eigen geld.

###### Overheidssubsidies

Technologische bedrijven waarin de Zuid-Koreaanse overheid potentiële successen ziet, ontvangen ongelimiteerde overheidssteun met het doel innovatie en de economie te stimuleren. Leiders van deze bedrijven durven en moeten grote risico’s nemen. In de eerste plaats moeten ze de concurrentie voorblijven. Als er een nieuw product of technologie opkomt, dan moeten ze daarop springen, want de concurrentie doet het ook en ze mogen niet achterblijven. In de tweede plaats durven ze risico te nemen, omdat ze over een financieel vangnet beschikken. Indien zo een onderneming in financiële moeilijkheden zit, dan grijpt de overheid in omdat ze in het bedrijf gelooft. De Korean Development Bank koopt dan een deel van de aandelen en het bedrijf wordt onder supervisie geplaatst tot de moeilijkheden voorbij zijn.

Ondernemingen die geen overheidssteun ontvangen, zijn volgens respondenten voorzichtiger in het nemen van risico. Leiders van deze bedrijven nemen berekende en weloverwogen beslissingen. Falen en gezichtsverlies lijden zijn voor hen geen optie.

###### Economische situatie

Voornamelijk in economisch gunstige tijden nemen Zuid-Koreaanse leiders meer risico. Volgens respondenten 3 en 21 investeren ze dan meer in risicovolle projecten en doen ze grotere aankopen. Omwille van het economisch gunstig klimaat nemen ze volgens respondenten 3 en 14 overmoedige beslissingen waarop ze soms moeten terugkomen. In zo een geval generen ze zich en wordt gezichtsverlies geleden.

[…] Op een bepaald moment ga je spreken over de relatie en stel je vragen: “Hoe zie je volgend jaar?” en “Wat zijn de projecten?”. Dan voel je die fierheid en merk je dat ze moeite hebben om het uit te spreken. Maar als ze het uitspraken, dan hadden wij iets van: “Meen je dat nu?”, “Overdrijven ze niet?” en “Willen ze dat echt? ”. Ze zagen het allemaal groots en wouden ons vertrouwen hebben. […] (Respondent 20)

Respondent 19 verduidelijkt dat Koreaanse bedrijfsleiders luchtkastelen bouwen. Aandeelhouders stellen hen onrealistische doelstellingen op korte termijn voorop om het bedrijf nog sneller te doen groeien. Bedrijfsleiders trachten de doelstellingen te realiseren met grootste plannen en door risico te nemen. Deze doelstellingen zijn volgens respondenten niet haalbaar op korte termijn waardoor de gemaakte plannen en het genomen risico onvoldoende renderen. De bedrijfsleider lijdt in zo een geval hoe dan ook gezichtsverlies.

#### Zuid-Koreaanse werknemer

##### **Karakteristieken van Zuid-Koreaanse werknemers**

Volgzaam, trots, loyaal, gedreven, risicoavers en hard zijn enkele karakteristieken die respondenten aan Zuid-Koreaanse werknemers toekennen. Bovendien stellen ze de belangen van het bedrijf traditiegetrouw voor op het eigenbelang. Om een goede positie binnen de onderneming te behouden, is het uiten van *nunchi* naar collega’s en de baas volgens respondent 2 belangrijk. Het komt erop neer dat Zuid-Koreaanse werknemers goede leerlingen dienen te zijn waarbij ze hun superieuren gehoorzamen.

Werknemers actief binnen kleine ondernemingen en bedrijven die westerse gebruiken hanteren worden eveneens omschreven als trots, gedreven en hard. In vergelijking met hun collega’s die werkzaam zijn binnen grote, traditionele ondernemingen durven ze meer risico en verantwoordelijkheid te nemen.

###### Efficiëntie

Respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen harde, gedreven werkers zijn. Tien jaar geleden was de zesdaagse werkweek nog niet lang afgeschaft en werd er ook op zaterdag gewerkt. Koreaanse werknemers brengen lange dagen door op kantoor, omdat ze proberen voor de grote baas aanwezig te zijn en na hem naar huis te gaan als teken van toewijding. Indien het werk reeds gedaan is, blijven ze toch aanwezig en houden ze zich met niet-werkgerelateerde zaken bezig. Bovendien gaan ze minstens tweemaal per week met collega’s of zakelijke relaties op stap tot in de vroege uurtjes. De dag nadien zitten ze terug voor de grote baas achter hun bureau.

En als ze ’s avonds kapotgewerkt zijn, in plaats van naar huis te gaan, dat is dan zo rond negen, tien, elf, twaalf uur, dan gaan ze naar de kroeg om te drinken. Nadien gaan ze dan naar huis om een paar uur te slapen, om dan met een zere kop op te staan tegen zes, zeven uur, om dan terug naar kantoor te gaan. (Respondent 7)

Enkele respondenten stellen zich de vraag of men wel efficiënt kan werken met zo weinig ontspanning en nachtrust. Respondent 5 en 9 zijn van mening dat hun economisch succes het bewijs is dat hun manier van werken succesvol is. Anderen gaan hiermee akkoord, maar stellen dat het met minder ook kan. Een evolutie binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij en werkritme weerspiegelt dit. Volgens sommige respondenten willen Koreanen minder uren op kantoor doorbrengen, efficiënter werken en meer genieten van het leven.

###### Volgzaam

Werknemers zijn zeer volgzaam, gehoorzaam en spreken superieuren niet tegen. Ze werken niet op zelfstandige basis, maar verwachten orders van hogerhand te krijgen. Uit angst gezichtsverlies te lijden, brengen ze superieuren zelden op de hoogte van slechte prestaties of ongunstig nieuws. Respondent 19 verduidelijkt dat omwille hiervan negatieve zaken nooit op papier vermeld worden. Aandeelhouders stellen volgens hem onrealistische doelen voorop waardoor leiders even onrealistische eisen aan hun werknemers opleggen. Niemand durft een meerder in rang tegen te spreken. Ze gaan uit van het idee dat wat een meerdere oplegt realistisch is en dat ze een manier moeten vinden om het te verwezenlijken. Volgens respondent 18 verkiezen Koreaanse werknemers mede daarom problemen rechtstreeks met zakenpartners op te lossen zonder de baas erbij te betrekken.

###### Initiatief

Zuid-Koreaanse werknemers zijn zeer risicoavers, omdat ze geen verantwoordelijkheid willen nemen uit angst gezichtsverlies te lijden. Het nemen van initiatief komt weinig voor, tenzij ze zich willen profileren om promotie te maken. Initiatief bij werknemers wordt bijgevolg gedreven door de drang om te presteren en promoveren.

Een werknemer die een goed idee heeft, zal het niet onmiddellijk aan zijn meerdere voorleggen. Volgens respondent 12 zal hij het eerst op zelfstandige basis uitwerken. Pas wanneer het idee omgevormd is tot een concreet concept zal hij het aan zij meerdere durven voorleggen. Op deze manier toont hij heel hard gewerkt te hebben. Omwille van de interne hiërarchie en confuciaanse waarden zal het idee zogezegd van de meerdere in rang komen waardoor hij de eer opstrijkt. Op termijn zal hij de werknemer belonen door hem te promoveren.

Initiatief nemen in een Aziatische context. […] De creativiteit komt door het systeem. […] Creativiteit, het is niet altijd duidelijk van wie specifiek de creativiteit is gekomen. Zij werken altijd in een groep. […] Iedereen kijkt naar de oudere man, die met de belangrijkste titel of de eigenaar van de firma en die persoon haalt de ideeën naar voor. Nu, heeft hij dat bedacht of met zijn team intern? Ik bedoel daarmee dat creativiteit tot uiting komt op hun manier. (Respondent 17)

##### **Loyaliteit aan het Zuid-Koreaanse bedrijf**

Traditioneel zijn Zuid-Koreaanse werknemers zeer loyaal aan het bedrijf, omdat ze gepromoveerd worden volgens anciënniteit. Sommige respondenten refereerden naar deze sterke vorm van loyaliteit als *lifetime employment* welke resulteert in een lage jobmobiliteit van de Koreaanse arbeidsmarkt. Bij het in dienst treden starten werknemers onderaan de hiërarchie en volgen een bepaald promotieschema. In tegenstelling tot Vlaamse werknemers, die meer individualistisch zijn en zich zorgen maken over het verdere verloop van hun carrière, lijken Zuid-Koreanen zich volgens respondent 2 weinig zorgen te maken. Ze denken meer op de lange termijn en gaan uit van het idee dat wanneer ze hun best doen en goed werk leveren voor het bedrijf, het bedrijf hen op termijn zal belonen.

Dat heb ik een paar keer gehoord in Korea van werknemers: “Je hoeft je geen zorgen te maken over je carrière, doe gewoon je werk en you will be taking care of.”. […] Ik heb zo precies het idee dat ze afwachten en er zo niet mee bezig zijn. En dat is niet waar. Ze zijn daar wel mee bezig, maar op een andere manier. Ze willen dat de groep het goed doet, dat hun bedrijf goed presteert en dan komt die promotie wel. Ze moeten zich daar individueel geen zorgen over maken. (Respondent 2)

Zuid-Koreaanse bedrijven zijn traditioneel ook loyaal aan hun werknemers en zullen er alles aan doen om ze niet te ontslaan in economisch moeilijke tijden. Dit weerspiegelt het voorvermelde paternalistisch leiderschap. Enkele respondenten merken een wijziging op en stellen dat Koreaanse ondernemingen steeds vaker geneigd zijn medewerkers te ontslaan die ondermaats presteren of in tijden van crisis. Ook jobmobiliteit binnen de Koreaanse arbeidsmarkt neemt langzaam toe. Werknemers die grote bedrijven verlaten, worden als verraders bestempeld. De relatie tussen hen, het bedrijf en de overige medewerkers is dan beschadigd. Respondent 17 stelt dat loyaliteit aan het bedrijf boven alles gaat.

In Zuid-Koreaanse bedrijven die posities toekennen op basis van prestaties en niet op basis van leeftijd is de loyaliteit van werknemers naar het bedrijf toe lager. Ze hebben geen zekerheden betreffende doorgroeimogelijkheden en zijn sneller geneigd het bedrijf te verlaten indien een andere onderneming hen een gunstig voorstel doet. In dit geval nemen ze een risico.

##### **Relatie tussen Zuid-Koreaanse werknemers**

De relatie tussen werknemers is in de eerste plaats afhankelijk van hun plaats binnen de bedrijfshiërarchie. Deze verhouding bepaalt op welke manier de macht verdeeld is en hoe ze met elkaar omgaan. Werknemers die hoger op de hiërarchische ladder staan, ontvangen respect en volgzaamheid van de lageren in rang. Tussen Zuid-Koreaanse collega’s die op hetzelfde niveau staan, heerst een sfeer van collegialiteit en competitiviteit. Als groep werken ze samen aan een gemeenschappelijk project met het doel gunstige resultaten te boeken die bijdragen aan de groei van het bedrijf. Individueel leveren ze strijd om de beste van de groep te zijn. Op deze manier ontvangen ze meer aanzien en kunnen ze aan hun meerdere tonen dat ze hard werk geleverd hebben in de hoop hogerop te geraken. Deze interne concurrentie leidt tot meningsverschillen en onenigheid, maar de richtlijnen die van de top komen en de gedrevenheid om als groep te presteren domineren volgens respondent 5.

In kleinere bedrijven heerst volgens respondenten een minder competitieve mentaliteit.

Tijdens de kantooruren gaan Zuid-Koreaanse werknemers op een formele manier met elkaar om. Na de werkuren gaan ze regelmatig op stap, zowel onder collega’s als met superieuren. Tijdens deze momenten verdwijnt de hiërarchie en gaan ze op een informele manier met elkaar om. Alcohol vloeit rijkelijk waardoor niet enkel de stress en druk van die dag verdwijnt, maar ook remmingen. Op zo een momenten geven collega’s feedback aan elkaar. Feedback wordt niet gegeven tijdens een vergadering of de kantooruren om te vermijden dat de andere gezichtsverlies zou lijden.

#### Zuid-Koreaanse vrouwen in het bedrijfsleven

De Zuid-Koreaanse zakenwereld is een mannenwereld waar weinig vrouwen werkzaam zijn. Vaak bekleden ze lage functies waaronder deze van secretaresse, receptioniste en junior managementposities of fungeren ze als tolk. Nochtans zijn Zuid-Koreaanse vrouwen grotendeels hoogopgeleid. Respondent 8 verduidelijkt dat ze geloven dat hoe harder ze studeren, hoe beter de man die ze aan de haak kunnen slaan. Slechts enkelen Koreaanse vrouwen groeien door binnen bedrijven en maken deel uit van het topmanagement. Traditionele Zuid-Koreaanse waarden en het glazen plafond liggen volgens respondenten aan de basis van deze lage vrouwelijke arbeidsparticipatie.

In de eerste jaren van hun beroepscarrière werken Zuid-Koreaanse vrouwen zeer hard om zo veel mogelijk geld te sparen. De meesten trouwen voor hun dertigste, krijgen kinderen en stoppen met werken om de zorg van de kinderen op zich te nemen. Dit is een Zuid-Koreaanse traditie waarbij de maatschappij verwacht dat vrouwen hun beroepscarrière stopzetten om zich volledig toe te leggen op de opvoeding van de kinderen en het huishouden. Toch proberen sommigen dit te combineren met een halftijdse job die weinig doorgroeimogelijkheden biedt. Vele Koreaanse vrouwen keren nooit terug naar de arbeidsmarkt. Anderen keren terug wanneer de kinderen het huis verlaten en zijn gedwongen om opnieuw onderaan de hiërarchische ladder te starten. In de Zuid-Koreaanse maatschappij staan vrouwen traditioneel lager aangeschreven dan mannen waardoor ze minder doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijfsleven hebben. Deze traditionele belemmering is volgens respondenten de tweede reden waarom veel Zuid-Koreaanse vrouwen het gezinsleven verkiezen boven het uitbouwen van een carrière. Westerse bedrijven gevestigd in Zuid-Korea bieden meer mogelijkheden voor Koreaanse vrouwen die een beroepscarrière willen uitbouwen, omdat ze een meer egalitair beleid voeren.

Ja, het wordt nog altijd verwacht dat eens ze kinderen hebben ze thuisblijven. Maar zelfs dan nog, ik had vrouwelijke collega’s, maar dan zo één of twee vrouwen die tot *Cha Jang* niveau geraken. *Boo Jang*, dus directorniveau, dat is al echt de limiet. VP is het wit konijn, zo één en dan zo iemand dat aan Harvard gestudeerd heeft. Ze moesten iemand hebben die dan zo half buitenlands was om dan een reden te hebben waarom die wel VP kon worden. Die gelijkheid is er nog lang niet. (Respondent 2)

De laatste jaren groeit de Zuid-Koreaanse economie niet zo sterk en is de overheid nagegaan hoe men de productiviteit kan verhogen. Korea beschikt over een enorme pool hoogopgeleide vrouwen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt. Om hun arbeidsparticipatie te verhogen, voert de overheid campagnes om vrouwen aan het werk te houden. Deze bestaan onder meer uit een verbetering van de kinderopvang en het promoten van halftijds werk. Op deze manier kan de Zuid-Koreaanse vrouw haar taak als moeder vervullen en bijdragen tot een verhoogde productiviteit van het land. Helaas zijn deze campagnes weinig effectief. Volgens respondent 1 is dit omdat de voorgestelde maatregelen geen onderdeel van de Zuid-Koreaanse cultuur zijn en omdat vrouwen nog steeds minder doorgroeimogelijkheden hebben in vergelijking met hun mannelijke collega’s.

Respondenten 7 en 17 merken wel op dat er de laatste tien jaar meer vrouwen op hogere niveaus werkzaam zijn binnen Zuid-Koreaanse bedrijven. In vrouwvriendelijke sectoren, kleine bedrijven en ondernemingen die meer neigen naar westerse waarden komen meer vrouwen voor op verschillende niveaus. Sectoren waar meer vrouwen aanwezig zijn, zijn de boekensector, de voedingssector, de textielsector, de communicatie-industrie, e.d. In eerder technologische sectoren en grote conglomeraten die een traditionele bedrijfscultuur hanteren, zijn vrouwen minder vertegenwoordigd op hogere niveaus.

#### Evenwicht tussen werk- en privéleven

Eerder werd aangehaald dat Zuid-Koreanen harde werkers zijn, lange dagen op kantoor doorbrengen en regelmatig op stap gaan met collega’s na de werkuren. Dit drukke leven maakt dat er weinig tijd is voor een persoonlijk leven en hobby’s. Het vinden van een evenwicht tussen het professionele en private leven is voor de meeste Koreanen niet evident. De gemeenschap verwacht van jongeren dat ze succesvol zijn en trouwen op een leeftijd van 25 à 30 jaar. Vele van hen werken enorm hard en zijn zo druk bezig met het opbouwen van een carrière dat ze geen tijd hebben om een partner te vinden.

Er is een enorme druk daarrond, die druk is gigantisch. *Chuseok* is echt een plaag voor jonge mannen. *Chuseok* is het herfstfestival waar iedereen terug naar zijn familie gaat, dat is een groot familiefeest. De druk voor de jonge mannen die niet getrouwd zijn is enorm. Ze krijgen dan constant te horen “Wanneer trouw je?” en “Wanneer ga je kinderen krijgen?”. Die jonge mannen hebben daar een pest aan en gaan daar niet graag naartoe. Die hele druk is niet te schatten, ik had medelijden met hen. Aardig wat van mijn vrouwelijke ingenieurs die er goed uitzagen en nog niet getrouwd waren, ik had echt medelijden met hen. (Respondent 8)

Het vinden van een geschikte partner is volgens respondent 19 niet het enige probleem. De traditie waarbij de familie van de bruidegom een som geld aan de familie van de bruid moet betalen, leeft volgens hem nog steeds in de Koreaanse samenleving. Eenmaal getrouwd, wonen ze met hun partner in een klein flatje in Seoul. De huizenprijzen zijn zodanig hoog dat de meesten enkel dit kunnen permitteren. Zodra er kinderen zijn, stopt de meerderheid van de vrouwen met werken om de zorg van de kinderen en het huishouden op zich te nemen. Bovendien beheren Koreaanse vrouwen het familiebudget. De man blijft hard werken en is enkel een paar uur thuis om te slapen. Vrouwen aanvaarden dit, want het maakt deel uit van hun cultuur en ze willen dat hun man succesvol is. Respondent 6 stelt dat Zuid-Koreaanse mannen weinig familie-georiënteerd zijn en zelden over hun familiaal leven spreken.

In Zuid-Korea, zoals in de meeste Aziatische landen, worden veel zaken gedaan op basis van een netwerk van mensen die weten van uw ervaring, zij mengen zaken, privé en sociaal, alles is allemaal gemengd. De *driving force* is de carrière van de mensen, meer dan de zorg voor vrouw en kinderen. (Respondent 17)

#### Zuid-Koreaanse bedrijven in het buitenland

Zuid-Koreaanse bedrijven die zich buiten de landsgrenzen begeven en een buitenlandse vestiging oprichten of intensief samenwerken met een buitenlands bedrijf verkiezen hun eigen mensen ter plaatse te hebben. Dit kan beschouwd worden als een vorm van wantrouwen, maar volgens respondenten hebben Zuid-Koreanen graag alles zelf in de hand. Respondent 19 is van mening dat samenwerken met Koreanen en werken voor hen een wereld van verschil is omwille van verschillende bedrijfsculturen.

##### **Buitenlandse vestiging**

Koreaanse bedrijven die een vestiging in het buitenland oprichten, maken vaak gebruik van een duale organisatiestructuur. Deze structuur bestaat uit een Zuid-Koreaan en een lokaal iemand die een gelijkaardige functie hebben. Zo beschikt het buitenlandse kantoor zowel over een Zuid-Koreaanse als over een lokale verkoopdirecteur. De lokale is verantwoordelijk voor het contact met de klanten, want hij spreekt de taal, kent de gebruikelijke omgangsvormen en zal makkelijker het vertrouwen winnen dan de Koreaanse verkoopdirecteur. Deze expat heeft weinig tot geen contact met de lokale bevolking, maar is verantwoordelijk voor de communicatie met het hoofdkantoor en het uitvoeren van beslissingen die van Zuid-Korea komen. Bovendien wordt de Koreaanse bedrijfscultuur behouden en aangepast aan de lokale gebruiken en noden. Door het beste van twee werelden te combineren kan op een succesvolle manier zaken gedaan worden.

Ze weten dat als hier een Koreaan moet beginnen onderhandelen met een klant of problemen oplossen, dat dat niet gaat. Het Engels is niet vlot genoeg of hij begrijpt het niet. Dan nemen ze een Westerling in dienst. Zij vinden dat dan niet altijd plezant, want ze hebben weinig bevoegdheden om zaken op te lossen. Dat wringt soms een beetje. (Respondent 2)

Niet alle Zuid-Koreaanse bedrijven maken gebruik van een duale structuur in hun buitenlandse vestigingen. Sommigen sturen Koreaanse medewerkers overzee die gedurende een aantal jaar verantwoordelijk zijn voor de buitenlandse vestiging. Deze expats trachten gedurende hun verblijf impressionante resultaten te boeken met het doel indruk te maken op het Koreaanse moederbedrijf. Omwille van hun korte verblijfsduur zijn ze eerder uit op kortetermijnresultaten zonder rekening te houden met wat lokale werknemers kunnen bereiken op lange termijn. Bovendien adapteren ze zich niet aan de lokale bedrijfscultuur, maar implementeren de traditionele Zuid-Koreaanse werkcultuur waarbij lokale werknemers als Koreanen behandeld worden. De Koreaanse expats nemen alle beslissingen zonder overleg met lokale managers. Ze communiceren amper, maar eisen dat lokalen doen wat hen opgedragen wordt zonder tegenspreken. Respondent 19 verduidelijkt dat Vlamingen deze strikte manier van werken niet gewoon zijn en zich verzetten. Bijgevolg resulteert dit in spanningen en frustraties van zowel lokale werknemers als Koreaanse expats. Doordat er onvoldoende groei is op lange termijn beseffen Zuid-Koreaanse conglomeraten dat deze manier van werken niet effectief is.

Ik weet dat bedrijf Z van hogerhand, van de chairman, verandering naar de toekomst toe wil zien, dat expats vanuit Korea niet meer in landen zijn zoals die van ons. De bedoeling zou zijn om te zeggen: “Dat is een manier van werken in Korea, we kunnen hetzelfde stramien volgen, maar er is geen invloed van een Koreaan hier in het bedrijf.”. (Respondent 19)

##### **Intensieve samenwerking**

Sommige Zuid-Koreaanse ondernemingen sturen medewerkers overzee die de belangen van het Koreaanse bedrijf vertegenwoordigen in het Vlaamse bedrijf. Respondent 7 is van mening dat Koreanen graag hun eigen mensen ter plaatse hebben om een oogje in het zeil te houden. Deze expats hebben volgens hem meer nood aan contact dan andere nationaliteiten, zowel voor zakelijke aangelegenheden als voor moeilijkheden die ze ondervinden in het gastland. Bovendien infiltreren ze niet makkelijk met andere nationaliteit, maar gaan ze eerder elkaar opzoeken.

[…] met de Koreanen is dat anders, gigantisch anders. Die zijn heel aanhankelijk en elke dag krijg ik wel telefoon, dikwijls gewoon een babbel of ze springen eens binnen. […] Bijvoorbeeld: “I will change apartment, I have seen something, can you have a look at it and go with me to see the owner to rent it?” of “I have to buy another car, can you go with me to the garage?”. (Respondent 7)

#### Expats en buitenlandse bedrijven in Zuid-Korea

##### **Vlamingen in Zuid-Koreaanse bedrijven**

Respondent 8 is van mening dat Zuid-Koreanen hun cultuur enorm beschermen en daarom weinig buitenlandse managers in Koreaanse bedrijven tewerkstellen. Buitenlanders die gedurende een periode in Zuid-Korea wonen en werken worden geconfronteerd met de strenge hiërarchische werkcultuur in traditionele Koreaanse bedrijven. Koreanen hebben moeite om expats binnen hun hiërarchisch systeem te plaatsen, omdat de titels niet in overeenstemming zijn. Bijgevolg is het niet ongewoon dat een expat hoger op de hiërarchische ladder staat dan een Zuid-Koreaanse werknemer met dezelfde leeftijd.

In een Koreaans bedrijf begonnen we min of meer als *Cha Jang*, wat senior manager is, maar gezien onze leeftijd kon dat eigenlijk niet. Een Koreaan is op die leeftijd eigenlijk *Dae Ri* of *Kwa Jang*. […] Dus ja, wij zaten daar als *Cha Jang*, dus als senior manager. Wat eigenlijk voor hen niet kon, ik was veel te jong om in Azië senior manager te kunnen zijn. (Respondent 2)

Expats hebben in vergelijking met hun Zuid-Koreaanse collega’s meer privileges. Zo wordt het meer getolereerd dat ze zaken op een andere manier uitvoeren, een meer informeel Koreaans taalgebruik hanteren en soms niet akkoord gaan met de baas. Wel dienen ze zich aan de hiërarchie te houden en wordt het niet aanvaard dat de *chain of command* niet gevolgd wordt.

##### **Buitenlandse bedrijven in Zuid-Korea**

Buitenlandse bedrijven die zich in Zuid-Korea vestigen kunnen hun eigen bedrijfscultuur en –structuur behouden, kunnen zich aanpassen aan de lokale gebruiken of kunnen een evenwicht vinden tussen beide.

Respondenten die in Zuid-Korea een klein vertegenwoordigingskantoor hebben, werken samen met lokale mensen. Deze medewerkers zijn continu aanwezig in de Koreaanse markt, kennen de manier van zakendoen, hebben een netwerk en zorgen voor een vlotte communicatie tussen het Vlaamse en Zuid-Koreaanse bedrijf. Vlaamse managers bezoeken het vertegenwoordigerskantoor, de werknemers en de Zuid-Koreaanse partners minimaal één keer per jaar.

Buitenlandse bedrijven met een Zuid-Koreaanse vestiging plaatsen meestal eigen medewerkers aan het hoofd van de vestiging. Deze buitenlandse directeur is verantwoordelijk voor het managen van de Koreaanse werknemers. Gedurende vijf jaar was respondent 8 verantwoordelijk voor de Zuid-Koreaanse vestiging van een Amerikaans bedrijf. Het respecteren van de hiërarchie en interpersoonlijk respect lagen aan de basis van de manier waarop hij met de Koreaanse werknemers omging. Initieel was het voor hen choquerend dat de baas hun kantoor binnenstapte om zaken te bespreken alsof ze gelijken waren. De stroeve, traditionele Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur werd stapsgewijs omgevormd naar een bedrijfscultuur gebaseerd op Amerikaanse waarden. Werknemers kregen een Engelstalige functie toegekend op basis van hoe goed ze presteerden en niet op basis van anciënniteit. Het traditionele Koreaanse titelsysteem blokkeerde deze overgang doordat jonge werknemers hogere functies bekleedden dan sommige ouderen en daardoor niet het nodige respect kregen. Daarom werd beslist de hiërarchische structuur af te breken en het Koreaanse titelsysteem af te schaffen met het doel interpersoonlijk respect te verhogen. Engelse titels werden de standaard binnen het bedrijf en Koreaanse titels werden verboden. Wel kregen Koreaanse werknemers de mogelijkheid om in intern overleg zichzelf een Koreaanse titel toe te kennen, omdat deze status binnen de Zuid-Koreaanse maatschappij verschaft. Jonge Zuid-Koreaanse werknemers waren voorstander van deze overgang. De oudere generatie was er tegen, omdat ze volgens respondent 8 meer *invested interest* hadden.

Ik heb gewoon gezegd: “Kijk, vanaf nu zijn de Koreaanse titels weg, gedaan.”. […] We hebben dan de Engelse titel bepalend gemaakt en de Koreaanse titels tot en met *Boo Jang* opengesteld. Ze mochten dan zelf kiezen hoe ze die Koreaanse titels verdeelden, maar ze hadden geen promotionele waarde binnen het bedrijf. Als ze zich *Boo Jang* willen laten noemen, dan mogen ze zich *Boo Jang* laten noemen. Of je *Boo Jang* of *Kwa Jang* bent, mij maakte het niet uit. De *Ee Sa*, de directeurstitel was anders, want dat is een officiële titel. Die titel moest op lijn staan met de Engelse directeurstitel. Anders kon mijn eigen managementsysteem niet werken. […] (Respondent 8)

Respondenten 8 en 9 zijn van mening dat het niet makkelijk is om met Zuid-Koreanen samen te werken. Volgens hen wantrouwen ze buitenlanders en primeert loyaliteit aan andere Koreanen op loyaliteit aan het buitenlandse bedrijf waarvoor ze werken. Dit weerspiegelt het nationalistische gevoel waarover respondenten spraken.

[…] Als je Zuid-Koreanen in je bedrijf in dienst hebt in Zuid-Korea, dan zijn ze meer loyaal naar hun klanten dan naar hun eigen bedrijf toe. Dat is heel belangrijk, dat nationalistische gevoel is er. (Respondent 9)

#### Corruptie

Sinds de Aziatische financiële crisis kant de Zuid-Koreaanse overheid zich sterk tegen corruptie. Geld ontvangen, dure cadeaus krijgen, zaken toespelen, e.d. worden als omkoperij en oneerlijke concurrentie beschouwd. Op betrapping daarvan worden geldboetes en gevangenisstraffen uitgedeeld. Hooggeplaatste bazen van Samsung en Daewoo kwamen reeds in opspraak en hebben een gevangenisstraf uitgezeten omdat ze geld ontvingen. Volgens respondenten doen corrupte praktijken zich zowel in het Koreaanse zakenleven als in de overheid voor.

##### **Vlaamse en Zuid-Koreaanse bedrijven**

Weinig respondenten hebben ervaring met corrupte handelspraktijken in Zuid-Korea. Zij die ook zakendoen met China stellen er daar vaker mee geconfronteerd te worden. Corruptie vindt volgens respondenten ongetwijfeld plaats tussen Zuid-Koreaanse bedrijven. Respondent 8 gaat hiermee akkoord en stelt dat Koreanen loyaliteit aan zakenpartners primeren boven eerlijkheid en de wetgeving. Wantrouwen, nationalistische ideeën en communicatieproblemen bemoeilijken het opstellen van corrupte praktijken tussen Koreaanse en buitenlandse bedrijven. Vlamingen die samenwerken met een Koreaanse agent of distributeur sluiten niet uit dat hij of zij zich schuldig maakt aan illegale praktijken.

[…] Het is daarom ook dat Koreanen graag werken met tussenpersonen die dan een commissie krijgen. Je weet nooit hoeveel commissie een commissie bedraagt en hoeveel de andere zaken bedragen. Maar voor ons, wij betalen een commissie en alles is perfect legaal. (Respondent 21)

##### **Zuid-Koreaanse bedrijven en de overheid**

Een andere vorm van corruptie omvat de verwevenheid tussen grote Zuid-Koreaanse bedrijven met een hoge economische waarde en de overheid. Deze verwevenheid lag mede aan de basis van het economisch mirakel van Zuid-Korea, maar vormt oneerlijke concurrentie ten opzichte van andere Koreaanse bedrijven en ondernemingen wereldwijd. Volgens respondenten staan Koreaanse bedrijfsleiders van grote conglomeraten dicht bij de leiders van het land door middel van familiale en vriendschappelijke relaties. Via indirecte wegen hebben deze bedrijven een invloed op de wetgeving en geeft de overheid aan welk parcours bedrijven moeten volgen. Zelfs Koreaanse presidenten werden verdacht van deze vorm van corruptie.

De vorige president, Mister Lee Myung-bak, wordt nu ook onderzocht. […] De vorige president is de jongste van de familie en heeft een oudere broer die senator of zoiets van dat genre was. De jongste broer werd dan president en het beste wat die oudere broer had kunnen doen, was ontslag nemen en van zijn pensioen genieten. Dat is dus niet gebeurd, die oudste broer bleef actief in de politiek. De president zelf is denk ik wel relatief clean, hij had zware business principes […] Maar dan blijkt dat zijn broer een soort van tussenpersoon was. Mensen konden een goed woordje doen bij de oudere broer en hij zou dat dan doorgeven aan de jongere broer en hem beïnvloeden. […] De procureur heeft dan een inval laten uitvoeren en er is dan 500 000 dollar gevonden in het kantoor van de oudere broer en hij kon niet verklaren waar dat geld vandaan kwam. Dat is een moeilijk verhaal. In het Westen zeggen we dan: “Waarom kon de president niet aan zijn broer zeggen dat hij op pensioen moest gaan?”. De broer was tweeëntachtig jaar oud. Het ging de jongere broer niet over het geld, het is omdat hij zoiets niet aan zijn oudere broer kan zeggen. In de Koreaanse cultuur is het geïmpliceerd dat de oudere invloed heeft over de jongere, want loyaliteit staat hoger aangeschreven dan eerlijkheid. […] (Respondent 8)

#### Creëren versus kopiëren

Respondenten omschrijven Zuid-Korea niet als het meest inventieve land, maar stellen dat er wel een zekere mate van creativiteit aanwezig is. Indien dit niet het geval zou zijn, dan zou het land nooit staan waar het nu staat. Zuid-Koreanen zijn volgens respondenten meesters in het kopiëren van goederen en in het vinden van achterpoortjes.

Volgens respondent 3 kijken Koreanen nog steeds op naar de westerse economie en hebben ze een voorkeur voor westerse consumentengoederen. Deze voorkeur is terug te vinden in hun eigen producten die gebaseerd zijn op westerse modellen. Respondent 21 dacht tijdens zijn verblijf in Zuid-Korea een Europese auto te herkennen, maar het bleek een Koreaans merk te zijn. Koreanen zijn goed in het kopiëren van goederen, maar kopiëren producten niet exact. Ze halen ideeën en kennis uit andere uitvindingen, leren er uit en voegen dan hun eigen ideeën en verbeteringen toe om het product succesvol te maken. Een Koreaanse professor schreef volgens respondent 8 een boek waarin hij beweert dat kopiëren een recht is voor ontwikkelende landen. Zuid-Koreanen vinden dat ze het recht hebben om het Westen te kopiëren, maar Korea is al lang geen ontwikkelend land meer. Het economisch succes ligt volgens de respondenten niet bij de inventiviteit van de Koreanen, maar in hun vermogen om te kopiëren, perfectioneren en goedkoper te produceren.

Ze kunnen heel goed kopiëren, ze kunnen heel goed dingen maken. Maar uiteindelijk, bedrijf X heeft Apple bestolen hé. […] Dat doet zich toch wel over de hele lijn een beetje voor. […] Vandaar dat westerse mode en alles wat met westerse cultuur te maken heeft gekopieerd wordt. […] In het straatbeeld zie je ook veel automodellen rijden waarvan je denkt dat het een westerse auto is, maar het blijkt dan toch een Koreaanse auto te zijn. Ze doen dat, het is bijna aangeboren. Alles wordt gefotografeerd en alles wordt in een zekere vorm nagemaakt. (Respondent 3)

Respondenten 15 en 19 verduidelijken dat Zuid-Koreanen creatief zijn, maar dat het zuiver uitvinden uit het niets niet aan hen besteed is. Volgens respondent 3 zal de volgende generatie over de nodige inventiviteit beschikken. Eens Koreanen elders inspiratie gevonden hebben, dan gaan ze er van alles mee doen en proberen met het doel het tot een economisch succesvol product om te vormen. Hierbij spelen creativiteit en innovativiteit een grote rol.

Westerse bedrijven die hun producten en innovaties patenteren, worden onvoldoende beschermt in Zuid-Korea. Volgens respondent 8 respecteren Zuid-Koreanen patenten meer dan Chinezen, maar hebben ze een andere visie over hoe ze dit dienen te doen in vergelijking met het Westen. Bovendien zijn ze goed in het vinden van achterpoortjes. Respondent 9 is van mening dat patenten weinig waarde hebben in het Oosten, tenzij ze zo innovatief zijn dat ze in een rechtszaak te verdedigen zijn. Volgens hem zijn patenten eerder nuttig om de onderhandelingspositie van een onderneming te versterken.

[…] We waren een zeer gespecialiseerde software aan het verkopen bij bedrijf Y. We hebben daar een jaar, anderhalf jaar, over onderhandeld. Tijdens de onderhandelingen vonden ze altijd wel een manier om toch de software verder te kunnen gebruiken als een soort van evaluatie, als een soort van test. […] Uiteindelijk, na anderhalf jaar, zijn we niet tot een overeenkomst gekomen. Maar op dat anderhalf jaar tijd hebben ze wel heel veel kunnen doen met onze software en hebben ze ons nooit één euro betaald. […] Normaal kan je van onze software maar één licentie gebruiken, tenzij je er meerdere koopt. […] Die heel specifieke oplossing die ze gevonden hadden om de softwarelicentie met meerdere mensen te gebruiken, dat heb ik maar één keer meegemaakt. Ik vind het redelijk typerend. Ze hebben echt onderzocht hoe de licentieovereenkomst in elkaar zat en of er ergens een manier was om ze te kunnen gebruiken zonder illegaal te zijn. Ze hebben dat heel vernuftig en intelligent gedaan. Dat vind ik typisch Koreaans. Ze zijn enorm intelligent. Over het algemeen zijn de Koreanen heel intelligent en ze weten dat te gebruiken. (Respondent 15)

### Communicatie

Interculturele communicatie is complexer dan intraculturele communicatie, omdat rekening moet worden gehouden met meerdere factoren die de effectiviteit van de communicatie kunnen beïnvloeden. Zuid-Koreanen spreken een andere taal, kunnen een verschillende waarheid toekennen aan verbale communicatie, gebruiken non-verbale communicatie op een andere manier en hanteren verschillende communicatiepatronen waarbij formaliteit en beleefdheidsvormen centraal staan.

#### Begroetingen

Zuid-Koreanen hebben niet de gewoonte om elkaar te omhelzen of kussen te geven wanneer ze elkaar begroeten. Traditioneel groeten ze elkaar met een buiging. Hoe dieper de buiging, hoe meer respect men toont. Personen met een lagere hiërarchische status moeten bijgevolg dieper buigen wanneer ze een meerdere begroeten. Bij het afscheid is het opnieuw gebruikelijk een buiging te maken. Koreanen verwachten niet dat buitenlanders deze begroetingsvorm binnen een formele context toepassen.

[…] Buitenlanders moeten dat niet doen, want wij weten niet hoe dat moet. Wij doen dat verkeerd. Ik heb dat nooit gedaan. Ik heb heel lang in Azië gewerkt en gewoond, en heel lang in Korea, en ik heb nooit het buigingsritueel gedaan. (Respondent 12)

Sinds de introductie van westerse gebruiken geven Koreanen ook een korte, niet te krachtige handdruk waarbij een zekere afstand gehouden wordt. Respondent 14 verduidelijkt dat wanneer je een meerdere in rang een hand geeft je moet benadrukken dat je met twee handen die persoon zijn hand schudt. Wanneer je een lagere in rang een hand geeft, dan geef je enkel je rechterhand en hou je je linkerhand tegen je buik gedrukt.

Enkele respondenten die het Zuid-Koreaanse partnerbedrijf bezochten, werden bij hun aankomst opgewacht door een delegatie van personeelsleden die op hiërarchische volgorde in een rij stonden. De Vlaamse managers werden toegeknikt en begroet door middel van een buiging.

#### Verbale communicatie

Zuid-Koreanen zijn volgens sommige respondenten weinig communicatief tijdens onderhandelingen en ontspanningsmomenten. Anderen stellen dat ze een directe manier van communiceren hanteren, zeggen wat ze denken en emoties tonen. De mate waarin de Koreaanse handelspartners de Engelse taal machtig zijn, de ervaring in communicatie met westerse culturen en gebruik maken van de diensten van een vertaler beïnvloeden de manier van communiceren

##### **Taal**

Communicatie tussen respondenten en hun handelspartner voorloopt hoofdzakelijk in het Engels. Op basis van hun ervaringen kan een onderscheid gemaakt worden tussen de oudere, traditionele Zuid-Koreanen die het Engels onvoldoende machtig zijn en de jongere, bereisde generatie. Deze generatie is het Engels wel machtig en heeft meer ervaring in communicatie met het Westen.

###### Engels

Respondenten die sinds 1990 zakendoen met Koreanen merken een verbetering in het Engelse niveau. Wel stellen ze dat de Engelse taal, in vergelijking met andere Aziatische landen, een handicap blijft voor de Koreaanse bevolking. De mate waarin Zuid-Koreanen de Engelse taal machtig zijn, is afhankelijk van verschillende factoren.

In de eerste plaats is het afhankelijk van de leeftijd. Oudere Koreanen kregen als kind Japanse lessen ten gevolge van de Japanse bezetting. Het Engels is een taal die ze later oppikten door de aanwezigheid van Amerikanen en Europeanen bij de bevrijding van Zuid-Korea en de daaropvolgende verwestering van het land. De jongere generatie kreeg wel Engelse lessen op school, maar velen kregen niet de kans om hun Engelse vaardigheden te oefenen. Hierdoor kunnen ze perfect Engelse zinnen lezen, schrijven en begrijpen, maar het voeren van een Engelstalige conversatie is voor de meeste Zuid-Koreanen een struikelblok. Toch merken respondenten op dat jonge Zuid-Koreanen nu beter Engels spreken dan vroeger.

Een tweede factor is de wereldwijsheid van de Koreaanse partner. Zuid-Koreanen die in het buitenland gestudeerd hebben of veel naar het buitenland reizen spreken beter Engels dan diegenen die nooit het land verlaten. De factor wereldwijsheid heeft niet enkel een positieve invloed op hoe goed ze de Engelse taal machtig zijn, maar verruimt eveneens hun wereldbeeld en openheid ten opzichte van buitenlanders en andere culturen.

Engels durven spreken is de derde factor die de Engelstalige welbespraaktheid van Zuid-Koreanen bepaalt. Koreanen hebben een enorme fierheid en willen steeds zo goed mogelijk presteren. Indien ze het Engels onvoldoende machtig zijn, dan hebben ze vaak angst om fouten te maken en gezichtsverlies te lijden. Om deze reden verkiezen zowel oude als jonge Zuid-Koreanen om geen Engels te spreken en gebruik te maken van een tolk of tussenpersoon.

###### Koreaans

De meeste Vlaamse ondernemers spreken geen Koreaans of zijn slechts in staat enkele basiszinnen te formuleren. Hoewel het *Han’gul* makkelijk aan te leren is, vinden de meeste respondenten het Koreaans een moeilijke taal. Respondenten die de Koreaanse taal in zekere mate beheersen, verzekeren dat het geen sinecure is. Respondent 8 verduidelijkt dat het een taal is die niet gebaseerd is op intonatie en bepaalde klanken gelijkaardig klinken voor Westerlingen. Bovendien wordt de hiërarchische structuur van de Zuid-Koreaanse samenleving gereflecteerd in het taalgebruik. Zo dien je op een meer formele manier met een hogere in rang te communiceren en op een meer informele manier met een lagere in rang. Koreanen beseffen dat dit voor buitenlanders niet eenvoudig is en fouten worden dan ook niet afgestraft. Een poging wagen om Koreaans te spreken wordt door de Zuid-Koreanen positief onthaald en aangemoedigd.

Ik spreek ook een beetje Koreaans. Ik gebruikte de standaardbeleefdheidsvorm. Wat dat voor mijn baas, die VP was, veel te informeel was, maar wat voor een kind dan veel te formeel zou zijn. Maar goed, als Westerling werd dat wel getolereerd. Oké, je ziet er anders uit, dus het is oké dat je te informeel tegen je baas spreekt. Je krijgt als Westerling heel veel krediet. (Respondent 2)

##### **Tolk**

Heel wat respondenten hebben geen rechtstreeks contact met Zuid-Koreaanse bedrijven, maar maken gebruik van een Koreaanse invoerder die het Engels voldoende machtig is. Vlaamse bedrijven die wel rechtstreeks contact hebben met de Koreaanse handelspartner maken gebruik van een tolk indien de partner de Engelse taal onvoldoende beheerst. Deze tolken zijn vaak Zuid-Koreanen die de Engelse taal bestudeerd hebben of in het buitenland studies gedaan hebben. Beroep doen op de diensten van een Zuid-Koreaanse tolk houdt volgens respondenten zowel voor- als nadelen in.

In de eerste plaats maakt een tolk communicatie tussen beide partijen mogelijk. Een tolk begrijpt niet enkel wat de Zuid-Koreaanse manager zegt, maar interpreteert eveneens non-verbale uitingen van communicatie. Deze communicatievorm is voor buitenlanders vaak moeilijk te interpreteren.

Beroep doen op een tolk is geen garantie dat communicatie vlot en foutloos verloopt. Volgens respondent 6 fungeren Zuid-Koreaanse tolken eerder als een tussenpersoon dan als een vertaler. Ze vertalen niet zin voor zin wat de Koreaanse partner vertelt, maar gaan in discussie met hem en lichten nadien de buitenlander in over het gesprek. Respondent 6 betreurt deze manier van tolken, omdat er niet echt een conversatie is tussen hem en zijn handelspartner. Bovendien kan een tolk onvoldoende informatie geven waardoor handelspartners elkaar verkeerd begrijpen.

[…] Mister Kim spreekt geen woord Engels […] Hij kwam op bezoek bij ons of we hadden contact met hem via een tussenpersoon. Blijkbaar is er een communicatiefout gebeurd. Op een paar van onze boeken had hij aangegeven dat hij die zeer graag in het Koreaans wou uitgeven. Ik denk dat de tolk wel de interesse getoond heeft, maar niet gezegd heeft dat Mister Kim besloten had om het effectief te doen. Dus wij voelden ons dus vrij om het boek ook aan andere Koreaanse uitgevers aan te bieden. We hadden eigenlijk met een andere Koreaanse uitgever bijna een deal […] Toen Mister Kim dan hoorde dat hij het boek niet zou mogen uitgeven, toen is hij terug naar ons gekomen samen met zijn tolk. Dat waren echt enorm hevige gesprekken. Die tolk knipte middendoor, die liet blijken dat hij zijn ‘kop’ kwijt was, die was aan het zweten, die was gekrenkt in zijn eer. […] (Respondent 3)

##### **Betrouwbaarheid van de communicatie**

Volgende stelling werd voorgelegd aan respondenten: “Een Zuid-Koreaanse ‘ja’ wil niet altijd zeggen dat men het beloofde zal nakomen. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat Zuid-Koreanen niet willen dat zijzelf of hun gesprekspartner *kibun* verliest door hen in verlegenheid te brengen.”. Meningen hieromtrent zijn verdeeld.

Traditioneel zeggen Zuid-Koreanen niet direct wat ze denken en bemoeilijken zo de communicatie. Kordaat ‘neen’ zeggen is volgens de meeste respondenten moeilijk voor Koreanen indien ze iets niet willen doen of niet akkoord gaan. Uit respect voor de gesprekspartner zullen ze eerder ‘ja’, ‘misschien’ of gewoonweg niet antwoorden zodat niemand gezichtsverlies lijdt. Indien de ‘ja’ geen echte ‘ja’ is, dan zullen ze volgens respondent 1 het uitvoeren van de taak zo lang mogelijk uitstellen en uitvluchten zoeken om conflicten te vermijden.

[…] Maar ook dat zal door bodylanguage en door non-verbaal gedrag duidelijk zijn als ze ‘ja’ zeggen om jou geen gezichtsverlies te doen lijden. Het concept van gezichtsverlies werkt in beide richtingen. Als zij niet willen dat jij je gezicht verliest, dan gaan ze jou ook beschermen door te zeggen: “Ja, het is oké, het is goed.”, terwijl zij ervan uitgaan dat beide partijen weten dat dit niet waar is. Er wordt toch een soort van sociale discipline gehanteerd om iedereen een beetje een goed gevoel te geven. (Respondent 12)

Vlaamse ondernemers die weinig tot geen ervaring hebben in het zakendoen met Zuid-Koreanen hebben het initieel moeilijk om een ‘Zuid-Koreaanse ja’ te onderscheiden van een ‘echte ja’. Koreanen hierop wijzen en duidelijkheid eisen is geen goed idee, want dan wordt geïnsinueerd dat ze aan het liegen zijn en wordt hun *kibun* beschadigd. Respondenten stellen dat het een kwestie is van aanvoelen en dat je op andere manieren moet trachten te achterhalen wat ze echt denken. Samen uit eten en drinken gaan versterkt niet enkel de vertrouwensrelatie, maar vermindert ook de afstand en remmingen waardoor ze rechtuit durven spreken.

Enkele respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen duidelijk ‘neen’ durven zeggen als ze iets niet willen doen of ergens niet akkoord mee gaan. Deze directe vorm van communicatie komt vandaag vaker voor. Voornamelijk de jongere generatie en zij die ervaring hebben in het zakendoen met het Westen durven ‘neen’ zeggen tijdens zakelijke onderhandelingen. Binnen traditionele bedrijven gehoorzamen deze Koreanen nog steeds aan diegenen die hoger binnen de hiërarchie staan.

#### Non-verbale communicatie

Zuid-Koreanen die op een meer indirecte manier communiceren, maken volgens respondenten meer gebruik van subtiele non-verbale communicatie. Omwille hiervan stelt respondent 9 dat het belangrijk is Zuid-Koreaanse handelspartners persoonlijk te ontmoeten. Bovendien gaat deze communicatievorm gepaard met een diepere vorm van respect dan wat Vlamingen gewoon zijn. Hoewel Koreanen niet verwachten dat buitenlanders op de hoogte zijn van hun gebruiken en uitingen van non-verbale communicatie, wordt het wel enorm geapprecieerd.

De meeste respondenten vinden het moeilijk non-verbale communicatie bij hun Zuid-Koreaanse partner waar te nemen en de achterliggende betekenis correct te interpreteren. Het is volgens hen een kwestie van ervaring in aanvoelen en begrijpen hoe zij denken.

##### **Stilte**

Zuid-Koreanen kunnen volgens respondenten verschillende betekenissen toekennen aan momenten van stilte. Stilte kan gebruikt worden om na te denken alvorens een antwoord te formuleren. Tijdens conversaties is het eveneens mogelijk dat de Koreaanse gesprekspartner plots zwijgt. In dit geval is het waarschijnlijk dat een voor hem gevoelig onderwerp aangesneden werd. Door te zwijgen maakt hij de gesprekspartner duidelijk dat hij er niet verder op wenst in te gaan. Respondent 11 verduidelijkt dat er grenzen zijn aan gespreksonderwerpen en dat je moet proberen aan te voelen wanneer een gesprek voor Zuid-Koreanen ongemakkelijk wordt. Tijdens onderhandelingen is het ook mogelijk dat Koreanen door middel van stilte weigeren antwoord te geven op vragen. Dit reflecteert de eerder besproken betrouwbaarheid van communicatie waarbij Koreanen zichzelf en de gesprekspartner geen gezichtsverlies wil laten lijden.

##### **Gezichtsuitdrukkingen**

Respondent 13 is van mening dat de fysieke gezichtsbouw van Koreanen hen beperkt in het leggen van veel expressie in het gezicht. Dit kan de reden zijn waarom de meeste respondenten het moeilijk vinden gezichtsuitdrukkingen bij hun Koreaanse partner waar te nemen.

Bij de aanvang van conversaties hanteren de meeste Zuid-Koreanen een strak gezicht waar niet veel van af te lezen is. Het maken van oogcontact is gebruikelijk, maar hen recht aankijken of staren maakt hen volgens respondenten ongemakkelijk. Naarmate gesprekken vorderen, tonen ze emoties. Ongemakkelijk lachen, streng de ogen opentrekken, wegkijken, naar collega’s kijken en rood worden zijn volgens respondenten een teken dat iets niet in orde is of dat ze niet akkoord gaan.

Het is misschien niet altijd heel duidelijk voor buitenlanders, maar als je er een paar jaar gewoond hebt, dan merk je heel snel goedkeuring of afkeuring. Maar dat is niet zoals de manier waarop dat wij dat bij ons hebben. Wij zouden zeggen: “Zeg, dat kan toch niet.” en dan met je schouders bewegen enzoverder. Dat gaan zij niet doen. Maar zij gaan wel met hun gezicht subtiele bewegingen maken en met hun mond zo die “Tsss, this can not.”. Zo een heel subtiele hint die onder elkaar ontzettend duidelijk is en veel sterker is dan het ophalen van schouders. (Respondent 12)

##### **Lichaamstaal**

Net als het gebruik van gezichtsuitdrukkingen, lijken Koreanen weinig gebruik te maken van handgebaren of lichaamstaal. Indien ze niet akkoord gaan en ontevreden zijn, dan zullen ze dit indirect laten merken. Subtiele uitingen waaronder het onwennig schuifelen op een stoel zijn een indicatie dat iets niet in orde is. In uitzonderlijke gevallen uiten ze hun ongenoegen op agressieve manieren. Respondent 9 maakte ooit mee dat vertegenwoordigers van bedrijf X zaken naar hem toegooiden tijdens prijsonderhandelingen.

Zuid-Koreanen hebben de gewoonte om tijdens conversaties allerlei zaken te noteren om zo de indruk te wekken dat ze druk bezig zijn. Volgens respondent 7 is dit een indicatie dat ze het gesprek volgen, maar volgens respondent 19 kan het een manier zijn om oogcontact te vermijden.

Wat ook veel gedaan wordt tijdens het praten, meestal liggen er papieren op de tafel en tijdens het gesprek zijn ze constant bezig met pijlen en namen te noteren in verband met een bepaalde goederenstroom. Ze noteren iets op papier waarvan niemand iets verstaat als je het gesprek niet gevolgd hebt. Daar houden ze wel van. (Respondent 7)

Hoewel Zuid-Koreanen begrijpen dat buitenlanders niet op de hoogte zijn van de betekenis die ze toekennen aan non-verbale communicatie, worden bepaalde handelingen niet geapprecieerd. Respondenten raden dan ook aan voorzichtig te zijn met het gebruik van directe en uitbundige lichaamstaal.

Zo is Bill Gates op bezoek gekomen naar Korea en heeft hij een onderhoud gehad met de presidente en hij gaf haar een hand terwijl hij zijn andere hand in zijn zak had. Dat stond in alle kranten. Dat was een soort van non-verbale communicatie die zo fout was. […] Bill Gates heeft zich moeten excuseren. Het kwam als heel onbeleefd en nonchalant over. (Respondent 1)

#### Communicatiepatronen

Zuid-Koreaanse communicatiepatronen zijn complex en afhankelijk van verschillende factoren. Onderstaande kenmerken typeren de traditionele Zuid-Koreaanse manier van communiceren waarbij formaliteit, indirectheid en luisteren centraal staan. Bereisde Koreanen en werknemers actief binnen organisaties met een westerse bedrijfscultuur hanteren een directere vorm van communicatie.

##### **Taal**

De maatschappelijke hiërarchie wordt gereflecteerd in het Koreaanse taalgebruik. Zuid-Koreanen onderzoeken hun gesprekspartner zodat ze hem of haar binnen de hiërarchische context kunnen plaatsen. Leeftijd, geslacht, bedrijfstitel, e.d. zijn factoren die bepalen op welke manier gesprekspartners met elkaar dienen te communiceren. De Engelse taal geeft de hiërarchie niet weer. Volgens enkele respondenten verkiezen hooggeplaatste Zuid-Koreanen om gebruik te maken van een tussenpersoon tijdens communicaties met niet-Koreanen. Via deze tussenpersoon kunnen ze namelijk hun hiërarchische superioriteit uitdrukken in de Koreaanse taal.

##### **Hoge context cultuur**

Zuid-Korea wordt gekenmerkt door een hoge context cultuur. De manier waarop communicatie verloopt wordt namelijk bepaald door de omgeving en het gezelschap waarin men zich bevindt.

Op kantoor en tijdens zakelijke onderhandelingen gaan Koreanen op een formele manier met elkaar om waarbij extensief gebruik wordt gemaakt van formele titels en beleefdheidsvormen die de hiërarchische structuur weerspiegelen. De meerdere in rang spreekt en de ondergeschikten luisteren en gehoorzamen. Ook tijdens onderhandelingen voert de hogere in rang het gesprek en luisteren de ondergeschikten. Emoties worden amper getoond en afstand wordt bewaard. Formaliteit maakt plaats voor informaliteit wanneer werknemers en zakenpartners met elkaar op stap gaan na de kantooruren. Hiërarchische structuren verdwijnen en alcohol vloeit waardoor maskers afvallen en emoties geuit worden. Werknemers durven onomwonden kritiek op hun baas geven en zakelijke relaties vormen een meer vriendschappelijke band.

Heel formeel, heel formeel en heel hiërarchisch, behalve als ze uitgaan. Het is ook daarom dat het entertainment, het uit eten gaan na de werkuren en drinken en zingen gewoon de ying en yang is, het tegenovergestelde van hiërarchie. Als ze dronken zijn en zingen, dan zeggen ze aan de baas wat ze echt vinden. Dat maakt echt een deel uit van die cultuur om toch een soort van feedback te krijgen naar de baas toe. (Respondent 12)

##### **Luistercultuur**

Indirecte communicatie waarbij verwacht wordt dat de ontvanger de boodschap correct interpreteert karakteriseren de Koreaanse communicatie. De meeste respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen goede luisteraars zijn, maar dat het niet altijd duidelijk is of ze wel verstaan wat er gezegd wordt. Tijdens conversaties knikken ze niet met hun hoofd om aan te tonen dat ze verstaan wat er gezegd wordt. Wanneer Koreanen zich in een ondergeschikte positie bevinden, proberen ze namelijk oogcontact te vermijden.

[…] Ze kijken niet gemakkelijk naar u, zeker als ze zwak staan, dan gaan ze zeker niet naar u kijken. Dan kijken ze naar beneden. Ze lezen nogal gemakkelijk alles af van hun papieren. […] (Respondent 19)

Indien Koreanen het gevraagde niet uitvoeren, dan is het volgens respondent 8 mogelijk dat er zaken verloren gegaan zijn in de vertaling. In aanwezigheid van derden zullen Koreanen niet snel toegeven dat ze iets niet begrepen hebben. Na een vergadering zullen ze de gesprekspartner benaderen en bijkomende uitleg vragen. In dit geval is het volgens respondenten belangrijk de zaken expliciet uit te leggen, zonder de gesprekspartner gezichtsverlies te laten lijden. Het is evengoed mogelijk dat de Zuid-Koreaan een indirecte vorm van communicatie gebruikt heeft om aan te geven dat hij niet akkoord gaat, maar dat de buitenlander dit niet opgevangen heeft. Goed luisteren en aanvoelen zijn volgens respondenten cruciaal om impliciete communicatie correct te interpreteren.

### Zakelijke relatie

Het economisch mirakel van Zuid-Korea werd mogelijk gemaakt doordat het land zich openstelde voor internationale handel. Respondenten die reeds lang zakendoen met Zuid-Koreanen merken dat het vandaag makkelijker is in vergelijking met tien à twintig jaar gelden. Koreaanse managers hebben vandaag meer ervaring in het zakendoen met het Westen. Enkelen hebben zelfs in Amerika, Canada of Europa gestudeerd waar ze zich de westerse gebruiken en manier van zakendoen eigen maakten.

Ja, je merkt dat ook in het zakenleven. Als we zo veel jaren gelden voor het eerst te maken hadden met zakendoen met Zuid-Korea, dan was het moeizaam om het op onze manier te doen, om gewoon goed zaken te doen zonder al die tralala er rond. Vandaag is dat vaak veel minder het geval. Voor ons is het nu een veel normalere manier van zakendoen dan ervoor. (Respondent 15)

Toch is het betreden van de Zuid-Koreaanse markt en het aangaan van een zakelijke relatie met Koreanen niet evident. Eenvoudigweg een bedrijf contacteren, een product voorstellen en een contract voorleggen, zal in de meeste gevallen niet werken. Een formele introductie door derden en het ontwikkelen van een interpersoonlijke relatie zijn volgens respondenten noodzakelijke voorwaarden om het vertrouwen van Zuid-Koreaanse ondernemers te winnen. Eenmaal deze relatie tot stand gekomen is, kan overgegaan worden op zakendoen. De relatie dient bovendien onderhouden te worden. Jaarlijkse ontmoetingen, zakengeschenken uitwisselen, onderhandelingen voeren en samen ontspannen vormen de voorwaarden voor het onderhouden van de interpersoonlijke relatie en het vertrouwen. Figuur 23 geeft deze traditionele Zuid-Koreaanse manier van relatieopbouw en –onderhoud weer. De Koreaanse bedrijfscultuur heeft volgens respondent 9 een invloed op de manier waarop Zuid-Koreanen zakelijke relaties opbouwen, onderhouden en zakendoen. Volgens hem worden de cultuurverschillen in het internationaal zakendoen bovendien steeds kleiner. Zo stellen Zuid-Koreaanse ondernemingen die westerse gebruiken hanteren de traditionele manier van zakendoen bij. Respondent 3 verduidelijkt dat Koreanen beter op de hoogte zijn van westerse omgangsvormen en onderhandelingstechnieken in het zakenleven.

Figuur 23: Opbouwen en onderhouden van de zakelijke relatie

*Bron: Eigen figuur.*

#### Toegang tot de Zuid-Koreaanse markt

##### **Regelgeving**

Zuid-Korea stelt zich hoe langer hoe meer open voor de invoer van buitenlandse goederen en diensten. Sinds de afsluiting van het vrijhandelsakkoord tussen Europa en Zuid-Korea zijn importtarieven gedaald en enkele non-tarifaire belemmeringen opgeheven. Bovendien zijn transportkosten volgens respondenten 10 en 11 relatief laag. Een container richting het zuiden van Europa of richting Zuid-Korea verschepen is volgens hen gelijkaardig in prijs. Toch is exporteren richting Korea niet evident.

Invoerders moeten aan strikte voorwaarden voldoen voordat ze hun producten op de Koreaanse markt mogen brengen. Deze regels zijn volgens respondenten strikter dan deze die door Japan gehanteerd worden. Korea is een ontwikkeld land en dit wordt gereflecteerd in de strenge invoerregels en etikettering die de Koreaanse overheid aan buitenlandse voedingsproducten oplegt. Respondent 1 adviseert Vlaamse bedrijven die overwegen hun exportmarkt met Zuid-Korea te vergroten, zich te informeren over de Koreaanse regelgeving alvorens op zoek te gaan naar een handelspartner. Niet enkel de overheid, maar ook invoerders stellen strenge voorwaarden en eisen topkwaliteit.

Ja, ze zijn zeer strikt als het om voeding gaat, om kwaliteit. Wij werken met een zeer hoge standaard, omdat wij voor retailers in Europa werken, maar voor Korea ligt dat nog hoger dan de Europese standaard. Dat is dan een negatief punt, maar ze zijn zeer strikt tot op het absurde af. (Respondent 11)

##### **Het eerste contact**

Respondenten hebben op twee manieren de Zuid-Koreaanse markt betreden. Het merendeel ging actief op zoek naar een Koreaanse partner door internationale beurzen en conferenties bij te wonen, contact op te nemen met agentschappen of beroep te doen op het eigen netwerk. Op internationale beurzen worden regelmatig netwerkfeesten georganiseerd waar managers met elkaar in dialoog treden en connecties maken. Beschikken over de juiste netwerken en connecties is volgens respondenten namelijk noodzakelijk om geïntroduceerd te worden bij Zuid-Koreaanse bedrijven. Vlaamse ondernemingen die niet over deze connecties beschikten, deden beroep op agentschappen zoals het ABH en FIT. Zij staan Vlamingen bij in hun zoektocht naar een goede Zuid-Koreaanse partner. Een alternatieve manier waarop enkele respondenten de Koreaanse markt betreden, ontstond doordat de vraag tot samenwerking van een Zuid-Koreaans bedrijf kwam. In zo een geval toonde het bedrijf interesse waardoor niet enkel de onderhandelingspositie van het Vlaamse bedrijf versterkte, maar ook het hele proces van relatieopbouw vlotter doorlopen werd.

De Zuid-Koreaanse partner kan een agent zijn die over een netwerk beschikt en zo het Vlaamse bedrijf introduceert en vertegenwoordigt in de Koreaanse zakenwereld. Een goede invoerder vinden is volgens respondenten cruciaal om succesvol zaken te kunnen doen met Zuid-Korea. Respondent 10 verduidelijkt dat deze persoon verantwoordelijk is voor het promoten van je product en het ontwikkelen van een markt in Zuid-Korea. Respondent 9 stelt bijgevolg dat een tussenpersoon over het juiste netwerk moet beschikken.

Voornamelijk respondenten actief binnen de voedingssector maken gebruik van een lokale agent. Deze persoon is goed op de hoogte van de Koreaanse regelgeving en de manier van zakendoen. Een ander voordeel van samenwerken met een lokale agent bestaat uit zijn continue aanwezigheid in de Zuid-Koreaanse markt. Volgens respondent 4 hebben Koreanen behoefte aan regelmatig contact met zakenpartners. Buitenlandse bedrijven die geen kantoor hebben in Zuid-Korea kunnen niet aan deze behoefte voldoen, tenzij ze samenwerken met een lokale agent. De agent neemt marge waardoor de prijs van ingevoerde goederen toeneemt. Respondent 8 stelt dat het daarom belangrijk is om vooraf te bespreken welke marge hij mag nemen en aan welke prijs de goederen in Zuid-Korea verkocht dienen te worden. Respondent 4 is van mening dat tussenpersonen vaak beschermender zijn naar de Zuid-Koreaanse partner dan naar het Vlaamse bedrijf.

Respondenten actief binnen de technologische sector die kennis, software en technologie gerelateerde zaken verkopen, doen rechtstreeks zaken met Zuid-Koreaans bedrijven. Deze bedrijven gebruiken de technologieën hoofdzakelijk binnenshuis.

##### **Zakenkaartjes**

Voor buitenlanders die de Zuid-Koreaanse markt wensen te betreden en op zoek gaan naar een Koreaanse partner, zijn respondenten van mening dat het van cruciaal belang is voldoende zakenkaartjes bij te hebben. Zuid-Koreanen ontvangen graag een zakenkaartje van een potentiële handelspartner en hechten veel belang aan de kwaliteit, lay-out en inhoud ervan. Een zakenkaartje vertelt veel over de persoon in kwestie.

Op basis van de vermelde titel en functie kunnen Zuid-Koreanen iemand plaatsen binnen hun hiërarchisch systeem en weten ze welke omgangsvorm ze dienen te hanteren. Meestal worden aanvullende vragen gesteld zoals wat je precies binnen het bedrijf doet, of je getrouwd bent, of je kinderen hebt, e.d. Nadien leg je het zakenkaartje op tafel als je samen in gesprek gaat of berg je het zorgvuldig op.

De lay-out moet volgens respondenten aan enkele voorwaarden voldoen. Zakenkaartjes mogen niet met rode inkt gedrukt worden. Zuid-Koreanen geloven namelijk dat iemands naam in het rood een voorteken van onheil is. Sober zwart of goud worden wel geapprecieerd. De keuze van het lettertype en de kwaliteit van het papier zijn ook belangrijk. Respondenten raden eveneens aan om zakenkaartjes langs de ene kant in het Engels te bedrukken en langs de andere kant in het Koreaans, omdat niet alle Zuid-Koreaanse managers het Engels machtig zijn.

Het overhandigen van een zakenkaartje aan een potentiële Zuid-Koreaanse partner dient met beide handen te gebeuren en op een manier dat het onmiddellijk gelezen kan worden. Als jou een zakenkaartje wordt aangeboden, dan neem je dit best met twee handen aan en neem je ruim de tijd om de inhoud te bestuderen. Het onmiddellijk opbergen, opvouwen of bijkomende informatie op noteren wordt beschouwd als een vorm van respectloosheid.

#### Het belang van de interpersoonlijke relatie

##### **Fundering voor verdere onderhandelingen**

Ongeacht of Vlaamse ondernemingen samenwerken met een Zuid-Koreaanse agent op commissie of rechtstreeks met een Koreaans bedrijf, het ontwikkelen en onderhouden van een goede vertrouwensrelatie is cruciaal en vergt tijd. Vertrouwen vormt de basis voor alles binnen de Koreaanse zakenwereld. Enkele respondenten staan hier sceptisch tegenover en verklaren dat de traditie van relatieopbouw aan het verdwijnen is. Koreanen worden volgens hen slimmer in het omgaan met westerse bedrijven waardoor ze hun traditionele manier van zakendoen bijstellen.

Traditioneel ontwikkelen Zuid-Koreanen een meer persoonlijke relatie met potentiële handelspartners voordat ze overgaan tot zakendoen. Deze relatieopbouw is noodzakelijk om elkaar betere te leren kennen en een vertrouwensband te ontwikkelen. Initieel vereist dit heel wat tijd, maar vergemakkelijkt het toekomstige onderhandelingen en mogelijke discussies. Volgens respondent 15 verwachten Zuid-Koreanen dat eens je een relatie hebt en ze iets voor je gedaan hebben, dat je dan ook automatisch iets terugdoet. Deze vorm van relatieopbouw wordt gehanteerd door Koreaanse bedrijven die op zoek zijn naar langdurige, loyale handelspartners.

[…] Want vanaf het moment dat je ergens het vertrouwen hebt, dan ben je al een hele stap verder. Je voelt gewoon aan dat de mensen je anders behandelen en op een andere manier samen met jou lachen en praten. (Respondent 14)

De meeste respondenten vinden de Koreaanse traditie van relatieopbouw aangenaam zakendoen. Sommigen stellen zich echter de vraag of het wel effectief is in grote bedrijven, want uiteindelijk beslist de grote baas.

Ondernemingen die westerse gebruiken hanteren, hechten minder belang aan relatieopbouw en gaan sneller over tot zakendoen. Ook bedrijven die niet op zoek zijn naar een langdurige handelsrelatie investeren minder tijd in persoonlijk contact. Bij deze vorm van samenwerken is loyaliteit tussen handelspartners minder aanwezig. Respondent 10 betreurt deze ontwikkeling en stelt dat internationaal zakendoen aan het formaliseren is.

##### **Exclusiviteit**

Respondenten die merkproducten en/of luxegoederen naar Zuid-Korea exporteren werken vaak samen met een handelspartner die exclusiviteit van het Vlaamse bedrijf vraagt. Deze exclusiviteit heeft zowel voor de Koreaanse handelspartner als voor de Vlaamse ondernemer enkele voordelen.

Ja, als hij exclusiviteit krijgt, dan is het goed. Exclusiviteit willen ze allemaal, zelfs de groten zoals bedrijf K en bedrijf W. Dat is het eerste dat ze vragen: “Werkt u al met iemand in Korea? Neen? Dan kunnen we praten, want wij willen exclusiviteit.”. (Respondent 13)

Een exclusieve relatie met één Zuid-Koreaanse invoerder vergemakkelijkt de administratie van het Vlaamse bedrijf. Respondent 10 verduidelijkt dat werken met meerdere handelspartners complexer is. De ene keer biedt invoerder a bijvoorbeeld een hogere prijs dan invoerder b, waardoor beslist wordt samen te werken met invoerder a. De ene keer heeft invoerder a bijvoorbeeld nood aan 2000 stuks, de andere keer aan slechts 1000. Werken met één invoerder vergemakkelijkt prijsafspraken en afspraken omtrent afnamehoeveelheden. Dit vereenvoudigt de administratie en verzekert een min of meer continue afnamehoeveelheid voor het Vlaamse productiebedrijf..

Exclusiviteit versterkt de waarde van een merk en vergemakkelijkt de prijszetting. Indien meerdere importeurs het merk op de Koreaanse markt brengen, dan ontstaat de kans op prijzenoorlogen waardoor de prijs van het geïmporteerde goed daalt. Eén invoerder promoot het merk als exclusief en is verantwoordelijke voor de distributie binnen Korea. In samenspraak met het Vlaamse bedrijf wordt de lokale prijszetting en zijn commissie bepaald. De interpersoonlijke relatie en vertrouwensband spelen hierbij een belangrijke rol. Bovendien verzekert exclusiviteit loyaliteit van de Koreaanse importeur, want hij heeft investeringen gedaan om het merk te promoten.

[…] Zij zijn verantwoordelijk om ons merk in heel dat land in zo veel mogelijk supermarkten en special shops te gaan krijgen. Als je daar niet de exclusiviteit respecteert, dan ben je ook niet zeker dat iemand anders met andere prijzen gaat verkopen en zijn zij ook niet zeker dat ze voldoende marge krijgen en nemen. Daardoor is het altijd op exclusieve basis. (Respondent 20)

##### **Loyaliteit**

De meeste Koreaanse bedrijven stellen strategieën voor tien à twintig jaar op. Ze hebben een bepaalde visie voor ogen en selecteren bedrijven die daarbinnen passen. Met deze bedrijven wordt een warme interpersoonlijke relatie opgebouwd welke op wederzijds vertrouwen gebaseerd is. Aangezien deze bedrijven binnen de visie van het Koreaanse bedrijf passen, wordt een langetermijnrelatie verkozen boven een eenmalige zakelijke overeenkomst. In dit opzicht zijn Zuid-Koreanen loyale partners, maar zijn respondenten het oneens over hoe ver deze loyaliteit reikt. Respondenten die ook ervaring hebben in het zakendoen met Japan en China stellen dat Zuid-Koreanen loyaler zijn dan Chinezen, maar minder dan Japanners.

Zolang het Vlaamse bedrijf kwaliteitsvolle producten levert en beide handelspartners elkaar nodig hebben, is er volgens respondenten 5 en 11 geen probleem. Nationalistische gevoelens, concurrerende producten en de interne bedrijfscultuur kunnen een einde maken aan de loyaliteit van Zuid-Koreaanse bedrijven. De sterkte van de interpersoonlijke relatie en de uniekheid van het product spelen hierbij een grote rol.

###### Producten

Vlaamse bedrijven die een merkproduct richting Korea exporteren, kunnen rekenen op de loyaliteit van de Koreaanse zakenpartner. Hij heeft namelijk heel wat geld geïnvesteerd in het promoten van het merk en wil er de vruchten van plukken. Respondent 21 is van mening dat Koreanen, in tegenstelling tot Chinezen, in een merk zullen blijven investeren, ook al rendeert het onvoldoende. Het merk laten vallen is volgens Koreanen een vorm van falen waarbij de distributeur gezichtsverlies lijdt.

[…] Als ze een commitment maken en u heeft een merkproduct, dan zijn ze fier dat ze u kunnen vertegenwoordigen. Het is niet in hun interesse om tegen u te werken, dat heb ik daar nooit ervaren. Ze nemen uw product, uw fabriek en uw hele dingen heel snel persoonlijk aan. […] (Respondent 17)

Ook unieke, kwaliteitsvolle producten waar weinig tot geen alternatieven voor bestaan, kunnen rekenen op de loyaliteit van Koreaanse bedrijven. Deze vorm van loyaliteit heeft weinig te maken met het verkiezen van de relatie, omdat er gewoonweg geen andere opties zijn.

###### Interpersoonlijke relatie

Indien een ander bedrijf een gelijkaardig product aan een lagere prijs, van betere kwaliteit of innovatiever aanbiedt, dan zal in sommige gevallen de relatie voorgaan. Het Zuid-Koreaanse bedrijf zal dit dan ter sprake brengen en vragen stellen aan het partnerbedrijf.

In andere gevallen is de relatie ondergeschikt aan winstbejag. In dergelijke bedrijven heerst een geleide-raketcultuur waar de focus op succesvolle projecten ligt. Eerder werd reeds aangehaald dat Zuid-Koreaanse bedrijfsleiders hard en gedreven zijn, maar ook onder druk staan teneinde succesvolle resultaten te boeken. In zo een geval wordt verkozen korttermijndoelstellingen te realiseren. De prestatiedrang resulteert in een lage loyaliteit waarbij het partnerbedrijf zonder wederzijds overleg aan de kant wordt gezet wanneer zich een betere opportuniteit voordoet. Dit komt voornamelijk voor in technologische sectoren waar bedrijven uit zijn op de laatste trends en innovaties. Ook ondernemingen die zeer prijsgericht zijn, verkiezen werken met de goedkoopste aanbieder boven de relatie.

Ik denk eerlijk gezegd dat die band vandaag minder en minder belangrijk wordt in de zakenwereld. Als ik iets kan aanbieden aan tien cent goedkoper dan mijn concurrent, dan mag mijn concurrent nog elke avond met die Koreaan gaan drinken, dat maakt geen verschil, ik zal winnen. Het is allemaal minder belangrijk dan je denkt. (Respondent 6)

Respondent 9 doet zowel zaken met bedrijf X als met bedrijf Y. Beide bedrijven zijn Koreaans, groot en actief binnen dezelfde sector, maar de manier waarop zaken gedaan worden is enorm verschillend doordat ze een andere bedrijfscultuur hanteren. Bedrijf Y hanteert de traditionele Zuid-Koreaanse manier van zakendoen waarbij een vertrouwensrelatie opgebouwd werd. Volgens de respondent zijn ze trouwe partners die naar een win-win situatie streven. Bedrijf X daarentegen hanteert een bedrijfscultuur waar winst primeert op loyaliteit.

In het geval van bedrijf X zullen ze proberen om je zoveel mogelijk uit te melken zodat ze er zelf beter van worden. Nadien gooien ze je dan weg en gaan ze over op anderen om die dan uit te melken. Dat doen ze heel goed, daardoor zie je dat bedrijf X in de markt veel sterker staat dan bedrijf Y. Bedrijf X bouwt zijn business op over de lijken van zijn leveranciers. Dat is bedrijfscultuur. (Respondent 9)

#### Het opbouwen van de zakelijke relatie

Bij het aangaan van een zakelijke relatie doen Zuid-Koreanen eerst aan relatieopbouw met het uiteindelijke doel iets te kopen of verkopen. De juiste partner vinden, elkaar in levende leven ontmoeten, samen op stap gaan en geduld uitoefenen vormen de basis van een duurzame handelsrelatie. Hierbij is het belangrijk voorbereid en voorzichtig te werkt te gaan. Enige kennis van de Zuid-Koreaanse cultuur, de manier van zakendoen en de marktsituatie zijn volgens respondenten eveneens noodzakelijk.

##### **Juiste contactpersoon**

In eerste instantie is het belangrijk een goede Koreaanse handelspartner te vinden. Eens deze gevonden is, en indien het om een bedrijf gaat, dan is het strikken van de juiste contactpersoon met beslissingsbevoegdheden noodzakelijk.

###### Hiërarchische belemmeringen

Het is mogelijk dat Vlaamse ondernemers onderaan de hiërarchie moeten beginnen en zo door de verschillende niveaus van het Koreaanse bedrijf dienen te gaan alvorens contact te hebben met iemand die beslissingen kan nemen. Een andere mogelijkheid bestaat uit het niet vinden van de juiste contactpersoon. Indien de Vlaamse manager op een bepaald moment tegen een muur loopt en niet hogerop geraakt binnen de hiërarchie, dan is het volgens respondent 2 mogelijk dat hij niet de juiste persoon is. Zuid-Koreanen zijn beleefd en willen niet dat een ander gezichtsverlies lijdt. Daarom zeggen ze niet vlakaf dat de Vlaamse manager niet hoog genoeg binnen de hiërarchie staat, maar verzinnen ze allerlei uitvluchten. Deze indirecte manier van communiceren is typerend voor Koreanen en wekt frustraties op bij respondenten die een meer directe aanpak gewoon zijn. De aanwezigheid van de Vlaamse CEO bij de initiële relatieopbouw versnelt het proces van het vinden van de juiste contactpersoon

Het is belangrijk dat wanneer je bijvoorbeeld een brief schrijft naar een Koreaans bedrijf, dat de persoon dat die brief ondertekent van hetzelfde niveau is als de persoon aan wie die brief gericht is. Het is enorm hiërarchisch. Als ik een brief schrijf naar een CEO in Korea, dan denk ik dat hij die brief weggooit. Mijn CEO moet die brief dan ondertekenen. (Respondent 6)

Respondenten zijn van mening dat het moeilijk is om een persoonlijke relatie op te bouwen met Zuid-Koreanen die actief zijn binnen grote bedrijven, omdat ze regelmatig van positie wisselen binnen het bedrijf. Vaak brengen ze hun opvolger onvoldoende op de hoogte van lopende zaken waardoor in het relatieopbouwende proces een stapje moet worden teruggenomen.

[…] Ik heb ondervonden dat de meeste Koreaanse bedrijven zo hiërarchisch zijn, die persoon zoekt contact en dan moet die dat voorleggen aan iemand anders en dan nog iemand en als je dan antwoord krijgt, dan is de eerste contactpersoon alweer weg. Er is een enorme rotatie, je kan nooit lang met eenzelfde contactpersoon werken. […] Dan krijg je een andere persoon toegewezen die het zal overnemen en die stelt opnieuw alle vragen: “Wie ben je?”, “Waarover gaat het?” en zo kan je opnieuw alles beginnen. Daardoor heb ik het opgegeven om met grote bedrijven te werken. (Respondent 13)

###### Karakteristieken van de Vlaamse manager

De Vlaamse ondernemer moet over een zekere maturiteit, status en functie binnen het bedrijf beschikken om indruk te maken op Koreanen en zo deuren te openen bij potentiële partnerbedrijven. De meeste respondenten zijn van mening dat eerste contacten best door een mannelijke manager worden gelegd, omdat de Zuid-Koreaanse zakenwereld een mannenwereld is. Respondent 18 gaat hier niet mee akkoord, omdat zij met succes de handelsrelatie met de Koreaanse partner opstartte. Wel zijn respondenten het eens dat de manager die de zakelijke relatie opstart ervaring in het zakendoen met Azië moet hebben.

[…] Dan start de eerste communicatie per e-mail op, heel gemakkelijk en typisch Koreaans, of toch binnen die sector, zeggen ze dan: “Wij komen af.”. En dan begint het moeilijkste gedeelte. “Oh, you are a woman, ooohhh!”. Ik spreek nu echt over 2000, toen was het voor de Koreanen zeer uitzonderlijk om een vrouw in een managementpositie te hebben die heel de boel leidt en trekt en effectief stuurt, dat was heel plezant. Ik ben daar na de eerste ontmoeting ook zelf naartoe getrokken, dat was een bedrijf van 500 personeelsleden. […]Toen ik daar aankwam, stonden daar twintig vrouwen op een rij mij buiten op te wachten. Alle vrouwen van het bedrijf wilden dat zien, een vrouwelijke manager. (Respondent 18)

###### Ondergeschiktheid van leveranciers

Respondent 8 stelt dat leveranciers en verkopers een dienende rol hebben volgens de theorie van Confucius. Bijgevolg verwachten Koreaanse bedrijven dat leveranciers zich schikken naar hun wensen. Dit zowel op het vlak van kwalitatieve vereisten als in het verplaatsen van afspraken. Bovendien aanvaarden grote Koreaanse bedrijven geen raad met betrekking tot producenten en processen, zelfs al heeft de leverancier of verkoper veel ervaring.

Dat wil zeggen dat als de klant aan wie u wilt verkopen zegt: “‘U moet bij mij zijn om elf uur.” en dan de volgende dag belt om te zeggen dat elf uur niet lukt die dag en dat u om twee uur moet komen. Als leverancier gaat die man zichzelf aanpassen om te zien wat mogelijk is, want de klant is koning. (Respondent 17)

De meeste respondenten hebben niet het gevoel ondergeschikt te zijn aan hun Koreaanse handelspartner, maar op een gelijkwaardig niveau zaken te doen. De opbouw van een interpersoonlijke zakenrelatie waarbij samen op stap gegaan wordt zijn hiervan het bewijs.

##### **Face-to-face**

Ontmoetingen met Zuid-Koreaanse partners zijn noodzakelijk bij de opbouw van een interpersoonlijke relatie. Tijdens een eerste ontmoeting wordt er niet onmiddellijk over zakendoen gesproken, maar is het de bedoeling elkaar beter te leren kennen in een ontspannen sfeer. Respondenten stellen dat het belangrijk is dat Koreanen het gezicht van hun handelspartner zien en hem of haar leren kennen. Bovendien worden de hiërarchische verhoudingen binnen het Koreaanse partnerbedrijf dan ook duidelijk.

[…] Als je dan ‘s avonds bent uitgenodigd om te gaan eten, dan is er een duidelijke structuur. Dan zit ik ten opzichte van de CEO of de directeur, de mensen die ondergeschikt zijn, de mensen die het verste zitten, staan het laagst op de ladder. (Respondent 11)

Zuid-Koreanen vinden het belangrijk dat handelspartners naar hun land komen. Ze zijn trots op hun cultuur en willen hun gewoonten en gebruiken delen. Handelspartners worden uitgenodigd om samen iets te gaan drinken of eten, naar de karaoke te gaan, naar de sauna[[15]](#footnote-15) te gaan, een rondleiding door Seoul te maken, e.d. De Koreaanse keuken was voor de meeste respondenten een nieuwe ervaring. De mening over het al dan niet in de smaak vallen ervan was verdeeld. Interesse tonen in de Koreaanse cultuur, de eetcultuur, de spectaculaire vooruitgang en hun manier van leven is cruciaal. Heftige statements of negatieve opmerkingen maken, is volgens respondenten nefast voor de relatieopbouw.

Om te beginnen het eten. De kimshi, sorry, dat is niet te eten. Dat zijn gewoon kolen gekookt met peperbollen en als je dan op zo een peperbol bijt, dan staat je mond in brand. Je eet dat op omdat zij daar fier op zijn en je moet dat eten, maar dat is echt niet lekker. (Respondent 13)

Respondenten raden aan de eigenheid van de Zuid-Koreaanse cultuur te respecteren. Ook inspelen op de achtergrond en interesses van de Koreaanse contactpersoon helpt bij het creëren van de interpersoonlijke band. Bepaalde gespreksonderwerpen worden volgens respondenten beter vermeden tijdens eerste ontmoetingen, tenzij de Koreaanse partner ze aanhaalt. In dat geval raden respondenten aan voorzichtig te zijn bij het uiten van de eigen mening om de prille, fragiele relatie niet te beschadigen. Onderwerpen zoals politiek, Noord-Korea, Japan, ziekte, de positie van de vrouw binnen de Koreaanse samenleving en vragen betreffende de familiesituatie van de handelspartner worden best vermeden. Volgens respondent 7 is het ook niet aangeraden om tegen je partner slecht te spreken over een ander Koreaans bedrijf, want dat bedrijf komt het uiteindelijk toch te weten.

##### **Geduld**

Het opbouwen van een zakelijke relatie met Zuid-Koreaanse ondernemers vereist heel wat geduld. Het vinden van de juiste contactpersoon, naar Zuid-Korea reizen om elkaar te ontmoeten en de interpersoonlijke relatie opbouwen door samen op stap te gaan vraagt om een investering in zowel tijd als middelen. Respondenten verduidelijken dat deze investering hoger is in vergelijking met andere landen. Indien iedere stap van het relatieopbouwende proces goed doorlopen werd, dan nog is er geen zekerheid dat het tot een effectieve samenwerking zal leiden. Sommige Koreanen kunnen moeilijk direct ‘neen’ zeggen en zullen indien ze niet geïnteresseerd zijn in een samenwerking niets van zich laten horen. Respondenten raden aan niet te snel op te geven, maar ook niet aan te dringen. Na enige tijd kan het Zuid-Koreaanse bedrijf gecontacteerd worden met de vraag hoe ze de verdere coöperatie zien.

#### Het onderhouden van de zakelijke relatie

Moderne technologieën maken het eenvoudig zakelijke relaties wereldwijd te onderhouden. Respondenten hebben frequent contact met hun Zuid-Koreaanse handelspartner via e-mail en telefoon. Met het doel de vertrouwensrelatie te onderhouden, vinden Koreanen het belangrijk handelspartners jaarlijks meermaals te ontmoeten. Bepaalde handelingen en misverstanden kunnen echter een einde maken aan de zakelijke relatie.

##### **Stimuleren van de zakelijke relatie**

Jaarlijkse ontmoetingen in Zuid-Korea, België of tijdens internationale beurzen stimuleren de vertrouwensrelatie. Indien de Koreaanse partner naar Vlaanderen reist, dan zal hij zakengeschenken meebrengen en verwachten uitgenodigd te worden voor een partijtje golf, etentjes, e.d. Indien de Vlaming naar Zuid-Korea reist, dan brengt hij geschenken mee en wordt hij uitgenodigd. Tijdens deze ontmoetingen worden in de eerste plaats zaken gedaan. Nadien is het tijd voor ontspanning en relatieonderhoud. Tijdens deze momenten wordt er weinig over zaken gesproken en heerst een relaxte sfeer. De meeste respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen het niet appreciëren indien dan nog over zaken gesproken wordt.

###### Ontmoetingen

Respondenten die naar Zuid-Korea reisden om de handelspartner te ontmoeten, hebben uiteenlopende ervaringen. Deze ontmoetingen werden als formeel, informeel, decadent, dronken en vermoeiend omschreven. Koreanen zijn volgens respondenten enorm gastvrij en laten hun zakenpartner zelden alleen. Weigeren deel te nemen aan uitstappen wordt door Koreanen als onbeleefd ervaren.

De eerste keer dat ik in Korea was, had ik een jetlag, ik was om zes uur ’s avonds aangekomen. Om acht uur ’s morgens werd ik aan het hotel opgehaald. Zij verzorgen altijd alles en betalen ook. Een ganse dag meetings, dan gaan eten en drinken en dan zetten ze me terug af om één uur ’s nachts. De volgende morgen halen ze me terug op om acht uur en dat zo drie dagen lang. Terwijl we bij ons vlug zouden zeggen dat je je ’s avonds wel zelf bezighoudt. […] Ik heb het voorgehad de eerste keer dat ik ginder was, na de derde dag zei ik dat ik vroeg wilde gaan slapen, dat heb ik een paar keer gezegd, maar ze gingen niet akkoord en we zijn toch uit geweest. (Respondent 11)

De bedrijfspositie van de Vlaamse ondernemer heeft een invloed op de manier waarop ontmoetingen in Zuid-Korea verlopen. Vlamingen die een hoge positie bekleden, worden met alle honneurs ontvangen. Formele etentjes en dure uitstappen zijn gebruikelijk, omdat de Koreanen indruk willen maken. Aan de andere kant worden ze ook uitgenodigd om informeel iets langs de kant van de weg te eten, om zo kennis te maken met de Koreaanse cultuur. Vlamingen die lager binnen de hiërarchie staan, worden uitgenodigd om in typisch Koreaanse etablissementen iets te eten en te drinken.

Als we bij hen op bezoek zijn worden we als koningen ontvangen, mogen we bij hen thuis persoonlijk gaan eten, worden we de hele dag met de auto en zijn chauffeur rondgereden, worden we overal naartoe gebracht, e.d. (Respondent 3)

Het geslacht van de Vlaamse manager speelt eveneens een rol. Mannelijke managers worden na onderhandelingen uitgenodigd om naar de karaoke en bar te gaan waar alcohol rijkelijk vloeit. Zuid-Koreanen zijn volgens respondenten stevige drinkers en drinken niet graag alleen. Sommige respondenten ervoeren een druk om deel te nemen aan dit gebruik en om de Koreaanse partner te behagen. Volgens respondenten 9 en 10 gaan Zuid-Koreanen uit van het idee dat als je samen dronken wordt, de tongen losser worden en je eerlijker wordt naar elkaar toe. Respondent 11 en 16 verduidelijken dat door elkaar onder tafel te drinken een vertrouwensband opgebouwd wordt en je meer duidelijkheid krijgt over hoe de Koreanen de handelsrelatie zien. Indien je niet samen dronken wordt, dan denken Koreanen dat je iets te verbergen hebt en wantrouwen ze je. Gezondheidsredenen of religieuze overtuigingen zijn aanvaardbare excuses om niet deel te nemen.

[…] Uit beleefdheid gaan ze u uitnodigen om ‘s avonds te gaan dineren en drinken. Als ze dan dronken zijn, dan zeggen ze u: “Sorry, maar wij gaan dat nooit kopen.”. […] En de volgende dag kom je ze terug tegen en zeggen ze dat je product zeer interessant is. (Respondent 16)

Vrouwelijke managers worden zelden meegevraagd om na het eten iets te gaan drinken. Volgens respondenten is dit te wijten aan de mannelijke dominantie binnen de Zuid-Koreaanse zakenwereld. Koreanen zijn het niet gewoon om met vrouwen zaken te doen en op stap te gaan. Volgens respondent 2 voelen ze zich ongemakkelijk in de aanwezigheid van een vrouw. Respondenten 4 en 18 gaan hiermee akkoord en stellen dat de Koreaanse partner andere manieren zoekt om de relatie te onderhouden. Indien een vrouwelijke manager vergezeld wordt door een mannelijke collega, dan gaan ze wel uit eten en drinken met Koreaanse handelspartners.

Het moeilijke hier is dat ik een vrouw ben. Die mannelijke zakenmannen zullen me nooit mee naar de karaoke vragen of alleen gaan uiteten. Dat zal nooit gebeuren. Of echt gaan drinken. Als het een groepsding is, dan zou het misschien anders zijn. (Respondent 1)

Respondent 16 is van mening dat vrouwelijke managers aan deze vorm van relatieonderhoud kunnen deelnemen, maar hij is er geen voorstander van. De Koreaanse zakenwereld wordt gedomineerd door mannen en hij heeft twijfels over de manier waarop dronken Koreanen zouden omgaan met buitenlandse vrouwelijke managers. Hij verkiest zijn medewerksters aan dergelijk potentieel gevaar niet bloot te stellen.

###### Zakengeschenken

In Zuid-Korea hebben zakenpartners de traditie elkaar geschenken te geven als blijk van toewijding, dankbaarheid en om de andere gunstig te stemmen. De zakenpartner die de andere opzoekt dient een relatiegeschenk mee te nemen. Deze geschenken mogen niet duur zijn, omdat ze dan als een vorm van omkoperij kunnen worden beschouwd. Volgens respondent 6 dient men in grote bedrijven extra voorzichtig te zijn met het geven van zakengeschenken.

Bijna alle respondenten gaven aan relatiegeschenken aan hun Koreaanse handelspartner te geven. Bij meerdere contactpersonen raadt respondent 5 aan het zakengeschenk aan de hoogste in rang te geven. Zuid-Koreanen geven voornamelijk culturele geschenken waaronder porselein, sjaals, windbelletjes, ginseng, soju, koekjes, e.d. Vlamingen kunnen Zuid-Koreanen plezieren met Belgische chocolade, wijn, koekjes, bier, e.d. Respondenten 10 en 17 vermelden dat een mooie verpakking geapprecieerd wordt, maar dat Koreanen zakengeschenken nooit opendoen in het bijzijn van hun handelspartner.

Dat hoeft niet veel te zijn, het is meer de attentie die telt dan wat het effectief is. Hoewel, als je het goed doet, dan wordt het ook wel extra geapprecieerd. Het moet ergens wel duur of chique lijken, het maakt niet uit of het effectief duur is, maar het moet het echt wel lijken. (Respondent 15)

###### Evolutie

Respondenten die jarenlang zakendoen met Zuid-Korea merken dat de Koreaanse traditie van relatieonderhoud en zakengeschenken verandert. De verwestering van de Koreaanse manier van zakendoen en het tegengaan van corruptie liggen hiervan aan de basis.

Respondenten 15 en 19 merken een evolutie in de manier waarop zakelijke relaties onderhouden worden. Voornamelijk grote bedrijven die westerse gebruiken overgenomen hebben, hechten meer belang aan het zakendoen en minder aan het opbouwen van een interpersoonlijke relatie. Nachtelijke uitstappen waarbij alcohol een centrale rol speelt, komen minder voor. Indien het toch voorkomt, dan moeten Koreaanse managers een kredietkaart aanvragen en verantwoording afleggen.

Uitgebreide diners, dure golfpartijen en luxueuze zakengeschenken kunnen als een vorm van omkoperij beschouwd worden. Enkele grote bedrijven hanteren daarom een beleid waarbij zakengeschenken niet meer uitgewisseld mogen worden en relatieonderhoud tot een minimum herleid wordt. In kleine ondernemingen gebeurt het wel nog.

##### **Factoren die tot het beëindigen van de zakelijke relatie kunnen leiden**

Onbegrip, liegen, vertrouwensbreuk plegen of ondermaatse producten leveren kan leiden tot het beëindigen van de zakelijke relatie. De Zuid-Koreaanse partner gezichtsverlies laten lijden kan eveneens resulteren in het einde van de relatie. Om deze reden zijn voorzichtigheid en begrip volgens respondenten van cruciaal belang.

###### Gezichtsverlies

Wanneer de Zuid-Koreaanse partner een fout maakt, dan wijs je hem best niet beschuldigend met de vinger in aanwezigheid van derden. Het is beter dat je hem even apart neemt en het probleem heel voorzichtig aankaart zonder hem in verlegenheid te brengen. Respondenten betreuren dat niet alle Koreanen dezelfde hoffelijkheid hebben en Vlaamse ondernemers zonder omwegen op tekortkomingen en fouten wijzen.

###### Onbegrip

In economisch moeilijke tijden kunnen sommige Zuid-Koreaanse ondernemingen zich niet houden aan gemaakte afspraken. Volgens respondent 3 ervaren ze dit als een persoonlijk falen en voelen ze zich vernederd waardoor ze het niet altijd durven vertellen aan handelspartners. Onbegrip en boosheid resulteren in het einde van de handelsrelatie. Indien de Vlaamse ondernemer begrip en respect toont voor de moeilijke situatie waarin de Koreaan zich bevindt en men samen op zoek gaat naar een oplossing, dan kan de zakelijke relatie gered worden. Koreanen appreciëren dit gebaar enorm. Tijdens crisistijden daalt het aantal handelsovereenkomsten, maar omwille van het getoonde begrip en de goede relatie zullen ze nadien terug toenemen.

Er zijn situaties geweest waarbij, omwille van de crisis, dat ze ons vroegen: “Kunnen we misschien wat minder betalen, want het is een moeilijk jaar en we zullen dat later wel compenseren.”. We kunnen niet anders dan dat te aanvaarden, want het is onze partner, onze klant. Als we het jaar nadien dan zeggen: “We hebben jullie een dienst bewezen, kunnen we nu spreken over het terug verhogen van de fee?”, dan kan dat. Het is geven en nemen, maar je kan inderdaad wel tot een consensus komen, absoluut. (Respondent 5)

###### Vertrouwensbreuk

Respondenten raden voorzichtigheid aan bij het delen van informatie over andere handelsrelaties, want de Zuid-Koreaanse zakenwereld is hecht. Je moet enorm opletten wat en tegen wie je iets zegt. Indien de Koreaanse partner je iets vertrouwelijks zegt en dit uitlekt, dan heb je het vertrouwen beschaamd en is de zakenrelatie ten dode opgeschreven. Kwaadspreken over andere Koreaanse bedrijven is eveneens afgeraden, want ze komen het toch te weten.

[…] Zijzelf praten onder elkaar en zij weten op voorhand welke bedrijven je bezoekt, zelfs een week op voorhand. Ze kennen jouw agenda. Het Koreaanse zakenwereldje gaat ‘s avonds ook wel serieus op stap, zelfs meerdere keren per week en dat kan tot twee, drie uur ’s nachts zijn en dan praten ze onder elkaar. (Respondent 7)

###### Ondermaatse producten

Indien het Vlaamse bedrijf ondermaatse of verkeerde producten levert, dan kan het uitdraaien op een claim en het einde van de handelsrelatie. Respondent 17 verduidelijkt dat wanneer de Koreaanse partner ondermaatse of te laat geleverde producten ontvangt hij gezichtsverlies lijdt bij zijn klanten. De vertrouwensrelatie met de klant en het behouden van het gezicht zijn voor Koreanen belangrijker dan geld. Direct ingrijpen, verantwoordelijkheid nemen, buigen en tonen dat je de klacht serieus neemt, zijn volgens respondenten noodzakelijk om Zuid-Koreanen gerust te stellen en de zakelijke relatie te redden.

[…] Het was bij een grootwarenhuis die bepaalde producten bij ons gekocht hadden, die hadden het product beschreven, maar de beschrijving had ik anders begrepen. […] Ze hebben me gebeld, op een vrijdagmiddag. Zij dachten dat de wereld ging vergaan. Ik heb direct gezegd dat ik het eerste vliegtuig zou nemen en maandag bij hen zou zijn. Ik dacht dat ik een gigantische claim ging hebben, maar tot mijn verbazing verliep alles zeer vlot. Het was eigenlijk een blits bezoek. Wij hebben weinig gesproken over het probleem, ik heb mijn standpunt gegeven, ik heb direct gezegd dat ik het verkeerd begrepen had, zodat ik gezichtsverlies leed en niet zij. […]en ik heb me geëxcuseerd en nooit een claim gehad. […] (Respondent 10)

### Onderhandelingen

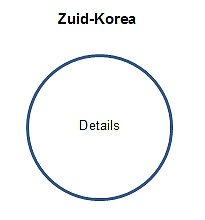
De manier waarop onderhandelingen tussen Vlaamse en Koreaanse onderhandelaars verlopen, is afhankelijk van een aantal factoren. De onderlinge relatie, de bedrijfscultuur van de Koreaanse handelspartner, de Koreaanse onderhandelaar, e.d. spelen allemaal een rol.

#### Karakteristiekenvan de Zuid-Koreaanse onderhandeling

##### **Verloop van de onderhandeling**

Koreaanse ondernemers zijn drukbezette personen en verwachten van de tegenpartij dat ze tijdig aanwezig zijn op het afgesproken tijdstip. Onderhandelingen gaan vaak niet onmiddellijk van start, omdat Zuid-Koreanen graag tijd maken om een praatje te slaan ter bevordering van de interpersoonlijke relatie. Hoe beter de zakenpartners elkaar kennen, hoe intiemer de gesprekken. Bij prille zakenrelaties en eenmalige handelsovereenkomsten ligt dit anders. Men kent elkaar niet goed en het is dan niet altijd gepast om te vragen hoe het met de familie gaat. Respondenten raden aan af te wachten tot de Zuid-Koreaanse partner een opening maakt tot conversatie of onmiddellijk van start gaat met de onderhandelingen.

[…] Vooral respect tonen voor die mensen, niet direct te familiair overkomen. Zij zullen dat wel aangeven zoals je vastnemen bijvoorbeeld. Volg gewoon wat ze willen aangeven, kan je dat toelaten of wil je hierin meegaan, volg ze gewoon. Zij bepalen wanneer ze meer familiair met jou willen omgaan, minder officieel en daarmee toon je ook wel respect naar hun, dat is heel belangrijk. […] Eens dat je hun vertrouwen gewonnen hebt, dan kan je vrij goed jezelf zijn en ook grapjes vertellen. (Respondent 7)

Eens de onderhandelingen van start gaan, dan is het voor Koreanen belangrijk dat alles tot in detail uitgewerkt wordt. Figuur 24 vergelijkt de Vlaamse manier van onderhandelen met de Koreaanse. Vlaamse onderhandelaars hebben de gewoonte onderhandelingen te starten waarbij hoofdzaken besproken worden en een overeenkomst bekomen wordt. Details en bijzaken worden in een later stadium uitgewerkt. Zuid-Koreanen hanteren echter een andere manier van onderhandelen waarbij van in het begin alle details op de juiste niveaus uitgewerkt dienen te worden. Respondent 18 verduidelijkt dat als een vraag van Koreanen niet ernstig genomen wordt en ze geen duidelijk antwoord krijgen, onderhandelingen niet evolueren en aanslepen. Vlamingen zijn deze manier van onderhandelen, waarbij alle puzzelstukken van in het begin moeten passen, niet gewoon en ervaren onderhandelen met Zuid-Koreanen als een tijdrovend proces.

Figuur 24: Vlaamse en Zuid-Koreaanse manier van onderhandelen

*Bron: Eigen figuur.*

Initiële onderhandelingen worden meestal uitgevoerd door Zuid-Koreanen die lager binnen de hiërarchie staan en geen beslissingsbevoegdheden hebben. Vlaamse managers kunnen zonder problemen dit voorbereidend werk doen. Bij het afronden van onderhandelingen schuiven de Koreaanse bazen mee aan de onderhandelingstafel en eisen de aanwezigheid van de Vlaamse CEO bij de ondertekening van een nieuw contract.

##### **Deelnemers aan de onderhandeling**

Zelden zullen Zuid-Koreanen alleen aan de onderhandelingstafel zitten, omdat de belangen van het bedrijf vaak door een groep vertegenwoordigd worden. De respondenten stellen dat Vlaamse managers zich niet moeten laten intimideren, maar vasthouden aan hun onderhandelingsdoelstellingen. Bij kleine Koreaanse bedrijven zijn onderhandelingsdeelnemers beperkter in aantal. Bovendien is het belangrijk een hiërarchische fit tussen de Vlaamse en Zuid-Koreaanse onderhandelaars te vormen.

In Korea kan je alleen meetings hebben tussen gelijken. Zij zullen een oordeel vormen over wie de gelijke is. Daarom moet er voor een meeting heel duidelijk zijn gemaakt wie de bezoeker is en waar hij zich bevindt op de hiërarchische ladder in het buitenlands bedrijf. En dan zorgen zij ervoor dat er een gesprekspartner is waarvan zij vinden dat dit zijn gelijke is. Dan heb je een meeting met meestal minimum drie personen van hun kant en dan is het de bedoeling dat wij van onze kant hetzelfde aantal mensen hebben die een vergelijkbaar hiërarchisch niveau hebben. (Respondent 12)

Deelnemers aan de initiële onderhandelingen bestaan uit lager geplaatste Zuid-Koreaanse werknemers die de voorbereidingen treffen en de technische details uitwerken. Zodra dit alles uitgewerkt is, dan is het belangrijk de juiste persoon te vinden die beslissingen kan nemen. Heel wat Zuid-Koreaanse VP’s en CEO’s eisen de aanwezigheid van iemand van een gelijkaardig niveau van de tegenpartij om het contract te ondertekenen, omdat men dan op een gelijk niveau kan spreken. Ook al heeft de Vlaamse onderhandelaar niet de juiste titel, maar wel de bevoegdheid om beslissingen te nemen, dan nog zullen de meeste Zuid-Koreaanse CEO’s eisen dat de Vlaamse CEO aanwezig is om het contract te ondertekenen. Respondenten vinden dit inefficiënt, maar achten het noodzakelijk om de vertrouwensrelatie met de Zuid-Koreanen te onderhouden.

##### **Duur van de onderhandeling**

Onderhandelingen met Zuid-Koreanen worden door de meeste respondenten als tijdrovend omschreven. Stap per stap worden onderhandelingspunten besproken en weloverwogen beslissingen genomen. Het kan gebeuren dat Koreanen onzeker worden en enkele stappen terugkeren. Respondenten raden aan om besprekingen niet te overhaasten, maar tijd te nemen. Indien te veel druk uitgeoefend wordt op de Zuid-Koreaanse handelspartner, dan kan deze afhaken. Respondent 3 verduidelijkt dat het geven van een gevoel van vrijheid belangrijk is.

Koreaanse onderhandelaars die een groot, traditioneel Zuid-Koreaans bedrijf vertegenwoordigen onderhandelen meestal niet op zelfstandige basis. Voor iedere beslissing moet de goedkeuring van superieuren bekomen worden. Dit maakt dat onderhandelingen een tijdrovend proces zijn. Begrip en geduld zijn hierbij eveneens aangewezen. Kleinere ondernemingen en Koreaanse bedrijven die westerse gebruiken hanteren, geven meer beslissingsbevoegdheden aan lager geplaatste werknemers waardoor onderhandelingen sneller verlopen.

Ja, ik heb het gevoel dat iedereen bang is om de verkeerde beslissing te nemen en om door zijn superieur terechtgewezen te worden. Ze gaan dan toch altijd boven hen vragen om groen licht en dat continu nagaan. […] Terwijl bij een familiebedrijf, daar beslist de eigenaar zelf, het gaat over zijn eigen geld. (Respondent 13)

Eerste onderhandelingen tussen handelspartners verlopen moeizaam. Naarmate tijd verstrijkt, meer zaken gedaan worden, de interpersoonlijke vertrouwensrelatie sterker wordt en de geloofwaardigheid en status van het Vlaamse bedrijf toeneemt, wordt onderhandelen aangenamer en makkelijker.

[…] Bij klanten waar je al een tijdje aan verkoopt, daar zijn de paden geëffend. Daar weet de aankoopdienst wie je als leverancier bent en wij weten ook wat we precies moeten indienen bij hen om betaald te worden. Plus, je kent vaak de mensen. In Korea, op veel plaatsen in de wereld, maar zeker in Azië helpen persoonlijke contacten enorm. […] Je gaat makkelijker iets verkopen als je een goede, persoonlijke relatie hebt met iemand. De onderhandelingen zullen makkelijker zijn, de betalingen zullen correcter verlopen enzovoort, zolang de persoonlijke relatie goed zit. (Respondent 15)

##### **Onderhandelingspunten**

Het voorwerp van de handelsovereenkomst, de levering en de prijs zijn de drie voornaamste onderhandelingspunten. Deze factoren zijn aan elkaar gekoppeld. Indien Koreaanse handelspartners een verkorte leveringstermijn wensen, dan zal de prijs omhooggaan.

Goederen, diensten en licenties zijn voorbeelden van het voorwerp van de handelsovereenkomst. Respondenten sloten handelsovereenkomsten voor chocolade, bandendemonteermachines, koekjes, bier, ontbijtgranen, vlees, linnen, constructiewerken, logistieke diensten, software, licenties, intellectuele eigendom, e.d.

Respondenten actief binnen de voedingsindustrie zijn van mening dat Zuid-Koreanen zich tijdens onderhandelingen het hardst focussen op de prijs en kwaliteit van goederen. Ze willen kwalitatieve producten voor een redelijke prijs aankopen. Het tijdstip van levering wordt in samenspraak bepaald, maar moet passen binnen het strategisch plan van de Koreaanse handelspartner. Het verschepen van Vlaamse goederen naar Zuid-Korea neemt ongeveer zes weken in beslag.

Respondenten actief binnen technologische sectoren stellen dat Koreaanse handelspartners voornamelijk prijsgericht onderhandelen. Volgens respondent 9 bepaalt de prijs hun concurrentiepositie in de markt. Koreanen begrijpen volgens respondent 15 hoe langer hoe meer dat kwalitatieve technologie kostelijk is waardoor ze toegeeflijker worden tijdens prijsonderhandelingen.

#### De Zuid-Koreaanse onderhandelaar

Veeleisend, punctueel, afstandelijk, hard, formeel, ongeduldig, gedreven en gesloten zijn enkele kenmerken die respondenten toekennen aan Zuid-Koreaanse onderhandelaars. Deze kenmerken zijn volgens respondent 12 eigen aan Koreanen, omdat ze enorm gedreven zijn. In vergelijking met Chinezen zijn Koreaanse onderhandelaars formeler en braver en in vergelijking met Japanners zijn ze meer informeel en brutaler.

##### **Karakteristieken van de Zuid-Koreaanse onderhandelaar**

###### Punctueel

Zuid-Koreanen zijn stipt in het nakomen van gemaakte afspraken. Het is een vorm van respect. Indien een afspraak verzet wordt, dan kan het zijn dat er iets tussengekomen is. Het kan eveneens een indirecte vorm van communicatie zijn waarbij ze duidelijk willen maken dat je niet de juiste contactpersoon bent of dat men geen zaken wenst te doen. Net als bij het opbouwen van een zakelijke relatie met Koreanen, is het tijdens onderhandelingen belangrijk dat je de juiste persoon voor je hebt en dat je zelf ook de juiste persoon bent.

###### Beslissingsmacht

Koreaanse onderhandelaars hebben traditioneel weinig tot geen beslissingsmacht. In tegenstelling tot Vlaamse onderhandelaars die tot op een zeker niveau zelfstandig beslissingen mogen nemen, zit het beslissingsrecht in grote Zuid-Koreaanse ondernemingen aan de top.

Zuid-Koreaans bedrijf X werkte met alle grote Europese telecomoperatoren. Op de duur hadden ze dat ook door. Ze wisten ook dat de Koreaanse sales managers in het Europees hoofdkantoor […] niets kunnen beslissen. Als ze echt een beslissing moesten nemen, dan namen ze het vliegtuig richting Korea, spraken daar met de VP en dan wisten ze dat het daar beslist was. […] Een sales VP, director, gelijk welke titel. Die hebben hier, in Europa, eigenlijk niets te zeggen. (Respondent 2)

###### Veeleisend en ongeduldig

Koreaanse onderhandelaars willen dat onderhandelingen gestructureerd verlopen en communicatie vlot. Respondenten zijn van mening dat Zuid-Koreanen met twee maten meten, omdat ze dit van de handelspartner eisen, maar er zelf niet altijd aan voldoen. Volgens respondent 4 is dit te wijten aan een gebrekkig oordeel bij het voorop stellen van prioriteiten. Vaak denken Koreanen tijd genoeg te hebben om een bestelling te plaatsen, tot ze zich realiseren dat de deadline akelig dichtbij komt. Dan staan ze onder druk en zijn ze ongeduldig.

Ze kunnen serieus ad rem zijn. Ze kunnen serieus lawaai gaan maken. Bijvoorbeeld, je stuurt een e-mail, het gaat lang duren vooraleer je antwoord krijgt. Maar als zij een e-mail sturen moest het al gisteren beantwoord zijn. Ze zijn heel explosief. Iemand heeft me gezegd, maar misschien is het niet juist, dat Koreanen zo een beetje de Italianen van Azië zijn. (Respondent 1)

Volgens respondenten wachten Koreanen niet graag lang op een antwoord en hechten ze veel belang aan een korte responsetijd van handelspartners. Als ze met iets belangrijks bezig zijn, dan beschouwen ze dat als prioritair.

Wel, ze zijn hardnekkig. En die hardnekkigheid is de reden van hun succes en ook de reden van hun soms moeilijke omgangsvorm en de ontzettende druk die ze zetten op hun zakenpartners. Of dat nu timing is, alles is altijd heel dringend en alles moet heel competitief zijn en heel prijscompetitief zijn. (Respondent 12)

###### Koppig en vasthoudend

Tijdens onderhandelingen kunnen Koreaanse onderhandelaars een sterk standpunt innemen. Respondenten noemen het koppigheid, maar volgens respondent 10 is het een vasthoudendheid om geen gezichtsverlies te willen lijden. Over dat punt willen ze absoluut hun gelijk halen, het is een kwestie van eergevoel. Respondent 12 verduidelijkt dat Koreanen absoluut hun gelijk willen halen voor dat bepaalde standpunt, zodat ze aan hun baas kunnen tonen dat ze iets bereikt hebben. Respondenten 7 en 8 zijn van mening dat je daarin best toegeeft, dan zullen ze ook toegeeflijker zijn.

[…] wanneer je normaliter een discussie met iemand hebt en tot een besluit komt, dan ga je dat doen. Als dat besluit niet het gedacht van de Koreaan was en hij of zij daar emotioneel sterk over is, dan zou die de volgende dag terug naar je toekomen en die hele discussie opnieuw starten zonder nieuw argument. […] Wat regelmatig gebeurt in onderhandelingen is dat je een hele tijd op die manier bezig bent, dat je op het einde gewoon zegt: “Oké. Does it really matter?” en je geeft in. Het is uitputtend, het is pure uitputting. […] (Respondent 8)

Respondent 10 raadt aan dat je tijdens onderhandelingen moet kunnen toegeven en initieel moet starten van een hoger bedrag. Als je bijvoorbeeld drie euro wil voor een stuk, dan moet je initieel 3,5 bieden zodat de Koreaan er een beetje kan vanaf snoepen. Toegeven aan drie euro per stuk geeft de Zuid-Koreaan een goed gevoel. Hij voelt zich volgens respondent 10 dan hiërarchisch hoger en sterker.

###### Agressief en hard

Zuid-Koreaanse onderhandelaars die grote bedrijven vertegenwoordigen, kunnen volgens respondent 9 agressieve onderhandelingstechnieken gebruiken. Dit is volgens hem te wijten aan hun opleiding in het leger en nationalistische ideeën. Enkele uitzonderingen zijn zacht van aard.

We hebben bijvoorbeeld ook een zakenpartner, die noemt bedrijf Z, waar we zakendoen met een jongen die zacht van aard is. De algemene trend in bedrijf Z is toch weer dat harde karakter, hier en daar zijn er wel enkele uitzonderingen, maar over het algemeen zijn ze vrij hard. (Respondent 9)

###### Dwingend

Zuid-Koreanen die hoger op de hiërarchische ladder staan en wel beslissingsbevoegdheden hebben, nemen voornamelijk op het einde van de onderhandelingen deel. Ze worden omschreven als zeer ongeduldig en dwingend tijdens prijsonderhandelingen. Initieel zullen ze zich hard en gesloten opstellen, omdat ze volgens respondent 7 hun stempel op de onderhandeling willen drukken. Respondenten zijn van mening dat deze vorm van intimidatie afzwakt indien de Vlaamse onderhandelaar voet bij stuk houdt. Als ze het product willen kopen, dan zullen ze toegeeflijker worden en een tegenvoorstel doen.

Koreanen zeggen: “Dit willen we betalen.”. Wij zeggen dan: “Neen, dat moet je betalen.”. Dan zeggen ze: “Neen, dit willen we betalen.”. Ze zijn er dwingender in. […] Omdat, na enige twijfel, de Koreaan toch oké zegt. We blijven dan ook bij ons standpunt, zo goed kennen we ze wel. (Respondent 3)

###### Grof

Vlaamse managers die een lagere positie bekleden dan de Koreaanse onderhandelingspartner ervoeren hen in sommige gevallen als grof. Respondent 3 verduidelijk dat zijn Zuid-Koreaanse partner op een minder respectvolle manier omgaat met zijn medewerkers dan met hem. Respondent 3 staat op hetzelfde hiërarchische niveau als zijn Koreaanse partner, de Vlaamse medewerkers staan op een lager niveau.

##### **Betrouwbaarheid van informatie**

De betrouwbaarheid van de informatie die de Zuid-Koreaanse onderhandelaar verschaft is afhankelijk van zijn positie binnen het bedrijf. Een Zuid-Koreaanse werknemer die laag op de hiërarchische ladder staat en geen beslissingsmacht heeft, zal vaak instemmen met voorstellen van de tegenpartij zonder te weten of zijn superieuren ermee akkoord gaan uit. Door ‘ja’ te zeggen, bedoelt hij eigenlijk: “Ja, ik zal het met mijn baas bespreken.”. Na overleg met zijn superieur kan de initiële ‘ja’ omslaan in een ‘neen. Dit kan tot onbegrip leiden en frustraties opwekken bij Vlaamse ondernemers aangezien deze ervan uitgingen dat de zaak rond was. Een Zuid-Koreaanse onderhandelaar die wel in de mogelijkheid is om beslissingen te nemen, zal wel ‘neen’ zeggen.

Koreanen zijn gesloten, afstandelijk en zullen tijdens onderhandelingen niet zeggen wat ze denken, omdat ze niet in hun kaarten willen laten kijken. Volgens respondent 9 is het moeilijk om met Zuid-Koreanen zaken te doen, omdat ze niet altijd eerlijk zijn naar buitenlandse handelspartners toe. Omwille van nationalistische ideeën, zullen ze volgens hem altijd de voorkeur geven om met andere Zuid-Koreaanse bedrijven samen te werken.

#### De Vlaamse onderhandelaar

##### **Karakteristieken van de Vlaamse onderhandelaar**

De eigenschappen van Vlaamse onderhandelaars spelen volgens respondenten een rol bij het al dan niet welslagen van onderhandelingen met Koreanen. Voorafgaand werd vermeld dat een hiërarchische fit tussen de Zuid-Koreaanse en Vlaamse onderhandelaar noodzakelijk is. Respondent 17 raadt aan via allerlei wegen informatie over de Koreaanse tegenpartij te bekomen om zo een gepaste vertegenwoordiger naar de onderhandelingstafel te kunnen sturen. Volgens respondent 8 is het belangrijk om hier rekening mee te houden, omdat je als Vlaams bedrijf slechts een beperkt aantal kansen krijgt.

###### Vaardigheden

De Vlaamse onderhandelaar dient over enkele vaardigheden te beschikken om op een succesvolle manier te kunnen onderhandelen met Zuid-Koreanen. Vlaamse ondernemers die zaken wensen te doen met Zuid-Korea beschikken volgens respondenten best over ervaring in het zakendoen met andere Aziatische landen. Korea is volgens hen een complexe markt waarin veel tijd geïnvesteerd moet worden en waar hard onderhandeld wordt.

Koreanen hechten veel belang aan de status en functie van de Vlaamse onderhandelaar binnen het Vlaamse bedrijf. Tijdens een eerste ontmoeting kijken ze onmiddellijk naar het zakenkaartje om na te gaan op welke manier ze met de onderhandelaar moeten omgaan. Respondenten stellen dat het beter is iemand met een zekere titel naar onderhandelingen te sturen.

[…] Ik vind het jammer dat een titel een verschil maakt, maar zo werkt het wel in Zuid-Korea. Als je Vice President op je kaartje hebt staan, of dat nu van een firma van tien of van 10 000 man is, dat maakt niet uit, als er maar Vice President op je kaartje staat. […] (Respondent 15)

Vlaamse onderhandelaars moeten volgens respondenten goed kunnen luisteren, beschikken over een snel reactievermogen, geduldig, flexibel, begripvol, formeel en bij momenten onderdanig zijn. Respondenten benadrukken dat onderhandelaars steeds naar een win-win situatie moeten streven en de Koreaanse zakenpartner nooit gezichtsverlies mogen laten lijden. Bovendien moeten onderhandelaars bereid zijn om deel te nemen aan het relatieonderhoudende proces waarbij alcohol centraal staat.

###### Fysieke karakteristieken

Naast enkele vaardigheden, kunnen de fysieke kenmerken van Vlaamse onderhandelaars een invloed hebben op het verloop en welslagen van onderhandelingen. Een onderhandelaar moet een zekere leeftijd hebben en maturiteit uitstralen. Respondent 14 verduidelijkt dat Koreanen het idee hebben dat hoe ouder een persoon is, hoe belangrijker zijn functie en hoe meer beslissingsbevoegdheden hij heeft. De Vlaamse onderhandelaar is volgens respondenten 8 en 17 best iemand die dezelfde leeftijd heeft als de Koreaanse onderhandelaar. Indien de Vlaamse onderhandelaar ouder is dan de Koreaan, dan kan hij zich volgens respondent 8 ongemakkelijk voelen. Indien hij jonger is, dan kan dit een teken van gebrek aan respect zijn.

[…] Ik zeg dat op zich niet graag, want ik ben ervan overtuigd dat een persoon met de juiste inhoud dat kan. Ik heb het daarstraks ook vernoemd, toen ik zelf tien jaar jonger was, dan kreeg ik zelf ook veel minder de aandacht dan ik zou moeten gekregen hebben. De leeftijd maakt zeker wel uit. […] (Respondent 15)

Respondenten zijn het niet eens over de invloed die het geslacht van de Vlaamse onderhandelaar heeft tijdens onderhandelingen. Sommigen zijn van mening dat het geslacht geen rol speelt. Anderen stellen dat het beter is een man te sturen, omdat de Zuid-Koreaanse zakenwereld gedomineerd wordt door mannen en vrouwen niet kunnen deelnemen aan het relatieonderhoudende proces in de bar.

Als je met twee sales vertegenwoordigers zou gaan en één is een vrouw en één is een man, dan denk ik dat ze altijd met de man gaan bezig zijn. (Respondent 2)

Voornamelijk in technologische sectoren, die in hoofdzaak gedomineerd worden door mannen, zijn respondenten van mening dat het beter is een mannelijke vertegenwoordiger te sturen. Ook bij onderhandelingen met bedrijven die een traditionele Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur hanteren en bij oudere Koreanen lijkt het volgens respondenten beter een man te sturen, omdat ze vaak onwennig staan tegenover zakendoen met vrouwen.

[…] In de technische sector, waar ik in zit, wel. In de textielindustrie zou het misschien heel anders kunnen zijn. In de mode- en textielindustrie zijn de culturen denk ik ook heel anders. […] De technische industrie, automotive en schipping zijn mannenwerelden. Mode, textiel en de farmaceutische industrie hebben denk ik andere culturen. (Respondent 9)

In vrouwvriendelijke sectoren waar Zuid-Koreaanse vrouwen op verschillende niveaus te werk gesteld worden, speelt het geslacht van de Vlaamse onderhandelaar geen rol. Dit is ook het geval voor Koreaanse bedrijven die westerse gebruiken hanteren en bereisde Koreanen die vrouwen in het zakenleven als gelijkwaardig beschouwen. Toch hebben Koreanen het volgens respondent 12 initieel moeilijk om vrouwelijke onderhandelaars binnen de hiërarchie te plaatsen. Eens dit lukt, zullen ze haar met het nodige respect behandelen.

[…] Ik heb gemerkt dat in Azië de man-vrouwrelatie, Korea is samen met Japan de meest machomarkt binnen Azië, eigenlijk nog veel aangenamer is als in Europa, dat is nog altijd moeilijker dan Azië. Het is er een mannenbastion en die worden er heel zenuwachtig van. […] Binnen Korea dus, dat geeft je enorm veel macht en mogelijkheden, je moet niet tonen dat je één van de mannen bent, je doet je eigen ding en dat haalt hun *off gard*, dan weten ze soms niet wat ze moeten doen. En dan gaat het heel gemakkelijk. (Respondent 18)

Zuid-Koreanen kunnen volgens respondenten vooroordelen hebben over de etnische achtergrond van de Vlaamse onderhandelaar. Koreanen kunnen weigerachtig staan ten opzicht van niet-Europese en niet-Aziatische culturen, maar deze vooroordelen vervagen bij de mogelijkheid om zaken te doen en winst te maken. Om onduidelijke redenen staan Koreanen wantrouwig tegenover Arabieren en Afrikanen.

##### **Het voordeel van de Vlaamse onderhandelaar**

Eerder werd reeds aangehaald dat Zuid-Korea opkijkt naar het Westen. Respondenten 2 en 4 zijn van mening dat Europeanen een hoog aanzien genieten in Korea waardoor Koreanen graag zakendoen met Europese landen. Bovendien stellen enkele respondenten dat Zuid-Koreanen graag onderhandelen met Belgen, omdat beide landen een gelijkaardige geschiedenis met vele onderdrukkingen meegemaakt hebben en een gelijkaardige mentaliteit hebben.

In de jaren 1950 hielpen Belgische troepen bij het terugdringen van Noord-Korea en het beëindigen van de Koreaanse Oorlog. Zuid-Koreanen van de oudere generatie zijn zich bewust van de Belgische interventie en stellen zich volgens enkele respondenten makkelijk open voor Vlaamse ondernemers. Hoewel men elkaar niet kent, deelt men een gemeenschappelijk verleden en dat creëert een soort van band. Vaak wordt het ook aangehaald als een eerste gespreksonderwerp.

De meeste respondenten zijn van mening dat Vlamingen, in vergelijking met andere nationaliteiten, geschikter zijn om zaken te doen met Zuid-Korea. Vlaamse onderhandelaars zijn omwille van hun culturele achtergrond voorzichtig, bescheiden, flexibel, diplomatisch en tonen respect voor de eigenheid van de Koreaanse cultuur. Vlamingen hebben een snel reactievermogen en spelen daarbij in op de behoefte van Koreaanse ondernemingen. Bovendien spreken Vlaamse managers goed Engels en zijn ze rechtuit zonder moeilijke woorden te gebruiken of onbeschoft te zijn. Zuid-Koreanen appreciëren dit volgens respondenten.

[…] Ik denk dat de kunst, het voordeel van de Vlaming, is dat hij volgens mij de flexibiliteit heeft om misverstanden te spotten en een beetje aan te passen op een informele manier en om dan verder te gaan. Ik geef dat voorbeeld in vergelijking met de Nederlanders die dat veel minder hebben. Zij hebben hun eigen opinie, hun eigen principe en “*That’s what they want and that’s what they focus on*.”. Of die Koreaan dat nu verstaat of niet, daar trekken ze hun weinig van aan. Ze gaan gewoon door “*Can I sell my Heineken? This is my price and that’s it.*”. Een Vlaming zal zich makkelijker stap voor stap aanpassen om de misverstandjes op te vangen en een beetje aan te passen. (Respondent 12)

#### Overeenkomsten

##### **Vormgeving van overeenkomsten**

Traditioneel hebben Vlaamse en Zuid-Koreaanse ondernemers een verschillende opvatting over hoe een overeenkomst vastgelegd dient te worden. Voor Koreanen vormt de persoonlijke relatie en het onderling vertrouwen de basis van een goede handelsrelatie en zijn gedetailleerde contracten overbodig. Ze handelen vanuit de mentaliteit dat een gegeven woord bindend is. Vlaamse ondernemers verkiezen dat alles contractueel vastgelegd wordt zodat bij eventuele discussies teruggegrepen kan worden naar het contract. Respondenten zijn van mening dat een evenwicht tussen beide opvattingen gevonden dient te worden met het doel een langdurige handelsrelatie te verwezenlijken.

###### Traditionele mondelinge overeenkomsten

Het geven van je woord is voldoende in traditionele Zuid-Koreaanse ondernemingen om een overeenkomst af te sluiten. Respondent 19 verwijst hiernaar als een ‘*gentelemen’s agreement*’. Een geschreven contract kan als een belediging ervaren worden, omdat Koreanen het als een teken van wantrouwen interpreteren. Tegenwoordig beseffen ze dat veel westerse bedrijven een contract vereisen. Bijgevolg worden de meeste overeenkomsten tussen Vlaamse en Zuid-Koreaanse partners schriftelijk vastgelegd in Engelstalige contracten. Vlamingen beschouwen een contract als definitief, maar voor sommige Koreanen is het eerder een leidraad waarvan afgeweken mag worden.

Slechts enkele respondenten verklaarden geen contracten te hebben met hun Zuid-Koreaanse partner, omdat gemaakte afspraken op elk moment in vraag gesteld kunnen worden door de twijfelende Koreanen. Deze respondenten maken bijgevolg gebruik van mondelinge overeenkomsten waarbij hun partner de mogelijkheid heeft om terug te komen op gemaakte afspraken. Respondenten verduidelijken wel dat eens een afspraak definitief is, ze het beloofde steeds zullen nakomen.

Een geschreven contract niet, maar bij ons is dat meestal niet de gewoonte om een geschreven contract te maken. In Azië, in het algemeen, maar ook in Korea, is een contract eigenlijk nooit eindig. Ik bedoel hiermee, het grote verschil met zakendoen in het Westen of in Azië, is dat je in het Westen eerst de onderhandelingen hebt en dan sluit je het contract, je hebt dan een *framework* waarin je gaat werken. In Azië is dat niet zo, daar kan het iedere dag veranderen en evolueren. Hetgeen je vandaag afspreekt, kan morgen terug in vraag gesteld worden en dan moet je opnieuw onderhandelen over bepaalde zaken. […] (Respondent 11)

###### Schriftelijke contracten

Zuid-Koreaanse bedrijven die westerse gebruiken overgenomen hebben, hechten veel belang aan gedetailleerde en strenge contracten. Ze nemen uitgebreid de tijd om overeenkomsten tot in detail te bestuderen en bijkomende zaken en clausules toe te voegen. Volgens respondent 5 reflecteert dit de argwaan die ze hebben, omdat ze minder belang hechten aan de opbouw van een vertrouwensrelatie. Bovendien staan Zuid-Koreanen wantrouwig tegenover aanpassingen aan een bestaand contract. Uitgebreid uitleggen waarom een aanpassing noodzakelijk is, is volgens respondent 17 nodig opdat ze het aanvaarden.

Als je dan iets in een contract wil veranderen met zinnetjes erbij, dan ligt dat moeilijk. Dat is een contract en dat heeft altijd al gewerkt, cijfers oké dat die veranderen, daar wordt drie à vier keer voor samengezeten en samen gaan eten, maar echt woorden en zinsbouw veranderen, dat ligt moeilijk. Ze vragen zich dan af waarom ik zaken wil toevoegen aan het contract. Ik moet hen dan uitleggen dat het contract juist was in het verleden, maar nu niet meer. Ze zijn daar heel voorzichtig mee. (Respondent 7)

Respondenten raden aan schriftelijke contracten te hebben met grote Koreaanse ondernemingen waar werknemers frequent van positie wisselen. Koreaanse bedrijven actief binnen technologische sectoren die winst primeren op de interpersoonlijke relatie worden gekenmerkt door een lage loyaliteit. Ook hier raden respondenten schriftelijke overeenkomsten aan.

##### **Nakomen van overeenkomsten**

Zuid-Koreanen volgen graag regeltjes en zullen zich volgens respondenten in de meeste gevallen aan het ondertekende contract of de mondelinge overeenkomst houden. De Zuid-Koreaanse zakenwereld is hecht en niemand wil de reputatie hebben van een slechte handelspartner te zijn. Het persoonlijk en professioneel aanzien spelen namelijk een grote rol. Respondent 4 verduidelijkt dat de Koreaanse overheid jaarlijks onderzoekt welke bedrijven op tijd betalen, hoe grote bedrijven omgaan met kleine leveranciers, etc. Indien de Zuid-Koreaanse zakenpartner weigert te betalen, kan een beroep gedaan worden op de Koreaanse autoriteiten.

[…] Via via zijn we te weten gekomen dat de goederen eigenlijk al weg waren en dat hij ons niet wou betalen. Dan zijn we naar de politie gestapt. Daar zijn de Koreanen zeer streng in, diefstal is niet zoals in de Westerse wereld waar je even op de vingers getikt wordt en dan verder naar de rechtbank. Wij hebben toen begrepen, mits voldoende bewijzen, dat als ze niet betaalden binnen de week, dat ze dan naar de gevangenis moesten. Daar waren ze toch wel streng en was het direct afgelopen. Tot tweemaal toe hebben we dat meegemaakt en ik moet zeggen, het systeem werkt uitstekend. We hadden angst dat we als buitenlanders benadeeld zouden worden. Integendeel, wij als buitenlanders werden goed beschermd en het heeft ons weinig geld gekost om alles te recupereren. (Respondent 10)

In gevallen van overmacht of crisistijden is het mogelijk dat Zuid-Koreanen zich niet aan de contractuele verplichtingen kunnen houden of laattijdig betalen. Respondenten raden aan geduld te hebben en begrip te tonen, want Koreanen doen dit niet met kwaad opzet.

Zuid-Koreanen die de Engelse taal onvoldoende machtig zijn, begrijpen misschien niet goed wat er allemaal in het contract staat waardoor ze verzaken aan hun verplichtingen. Het is eveneens mogelijk dat ze het contract onvoldoende gelezen hebben. In dit geval is er geen sprake van kwaad opzet. Respondenten 3 en 15 raden aan uitdrukkelijk, maar beleefd de essentie van het contract samen te vatten en te verduidelijken wat van beide partijen verwacht wordt.

[…] Als iets niet expliciet afgesproken is, dan is het niet afgesproken. Een betalingstermijn bijvoorbeeld, het kan zijn dat in onze offerte of in onze bevestiging een betalingstermijn van dertig dagen vermeld wordt, maar je hebt er nooit over gesproken, dan wilt dat niet zeggen dat ze zich aan die betalingstermijn gaan houden. Als je over dertig dagen betalingstermijn onderhandeld hebt, dan gaan ze zich daar wel aan houden. (Respondent 15)

# Bespreking van de onderzoeksresultaten

Hoofdstuk vijf vergelijkt de bekomen onderzoeksresultaten met de toepassing van de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House, Hanges, Javidan, Dorfman en Gupta (2004) op Zuid-Korea. Tabel 5 geeft een overzicht weer van overlappende dimensies van deze cultuurmodellen voor Zuid-Korea. In de onderzoeksresultaten werden Koreaanse bedrijven die westerse gebruiken hanteren sporadisch vermeld. In deze discussie worden enkel traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven vergeleken met de cultuurmodellen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIES VAN HOFSTEDE** | **DIMENSIES VAN TROMPENAARS** | **DIMENSIES VAN PROJECT GLOBE** |
| Matige machtafstand | Diffuus  Toeschrijving | Hoge machtafstand |
| Collectivisme | Collectivistisch  Internalistisch | Hoge assertiviteit  Hoog maatschappelijk collectivisme  Hoog individueel collectivisme  Hoge prestatie-oriëntatie  Lage humane oriëntatie |
| Feminien | Neutraal  Toeschrijving | Lage genderdifferentiatie  Hoge assertiviteit  Hoge prestatie-oriëntatie  Lage humane oriëntatie |
| Hoge onzekerheidsvermijding | Particularisme | Lage onzekerheidsvermijding |
| Langetermijndenken | Particularisme  Chronologisch | Lage toekomstoriëntatie |

Tabel 5: Culturele dimensies van Hofstede, Trompenaars en project GLOBE toegepast op Zuid-Korea

*Bron: Hofstede, 2001; Trompenaars, 1993 en House et al., 2004.*

## Cultuurmodel van Hofstede

### Nationale cultuur

Hofstede omschrijft een nationale cultuur als de collectieve mentale programmering die de leden van een land onderscheidt van die van andere landen (Hofstede & Hofstede, 2007). Hij stelt dat een nationale cultuur diepgeworteld is in fundamentele waarden die vroeg in de kindertijd aangeleerd worden. Volgens de literatuur en respondenten vinden deze waarden hun oorsprong in de leer van Confucius.

Uit de toepassing van het cultuurmodel van Hofstede blijkt de Zuid-Koreaanse cultuur gekenmerkt te worden door een matige machtafstand. Op basis van de ervaringen van respondenten denk ik dat de Koreaanse maatschappij eerder gekenmerkt wordt door een grote machtafstand. De Koreaanse samenleving is zeer hiërarchisch waarin iedereen zijn plaats kent. Deze positie wordt voornamelijk bepaald door leeftijd, status en geslacht. Zuid-Koreanen die zich onderaan de hiërarchie bevinden, respecteren en gehoorzamen hoger geplaatste Koreanen. Ondernemingen maken eveneens gebruik van hiërarchische organisatiestructuren die kunnen worden vergeleken met legereenheden. Macht is sterk gecentraliseerd en laaggeplaatste werknemers hebben weinig tot geen inspraak. Koreanen benaderen hun superieuren zelden, maar volgen orders op zonder tegenspreken. Koreaanse ondernemingen worden bovendien gekarakteriseerd door een hoge graad van formaliteit waarbij werknemers elkaar met de familienaam en gepaste bedrijfstitel aanspreken.

Ik ga akkoord met de bevinding van Hofstede waarin hij stelt dat Korea een collectivistische cultuur is. Koreanen primeren de belangen van de groep en het bedrijf boven het eigenbelang. De gedrevenheid om samen iets te bereiken maakte de economische vooruitgang van Zuid-Korea mogelijk. Sterke relaties en netwerken vormen de basis van de Koreaanse samenleving. Koreanen behoren tot verschillende groepen waarlangs ze connecties en een netwerk opbouwen. Via de school, de universiteit, het leger, e.d. treden ze toe tot een groep waar leden elkaar bepaalde wederzijdse verplichtingen verschuldigd zijn. Loyaliteit aan groepsleden en zakenpartners primeert boven eerlijkheid en de wetgeving. Deze diepgaande vorm van loyaliteit is de reden waarom vele bedrijfsleiders zich laten omringen door leden uit hun netwerk.

Volgens Hofstede is Zuid-Korea een feminiene cultuur waar zachte waarden primeren en geen voorkeur vertoont wordt voor statussymbolen. Koreanen zijn volgens respondenten alles behalve bescheiden en pronken graag met macht en luxeartikelen. In het professionele leven streven ze naar mooie prestaties, succes en promotie. Als groep werken ze samen aan een gemeenschappelijk project, maar individueel leveren ze strijd om de beste te zijn en indruk te maken op hun meerdere. Tijdens onderhandelingen zijn Zuid-Koreanen hard, volhoudend en dwingend met het doel hun voorwaarden te bekomen. Niet alle Koreanen streven naar een win-win situatie. Koreaanse vrouwen zijn eerder zacht, teder en staan in voor het huishouden en de opvoeding van de kinderen. Aangezien de emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn, concludeer ik dat de Zuid-Koreaanse samenleving eerder gekenmerkt wordt door een masculiene cultuur.

Hofstede kenmerkt Zuid-Korea als een land met een hoge onzekerheidsvermijding. De Koreaanse samenleving verkiest orde boven chaos en hecht bijgevolg veel belang aan goede planningen, structuren en gedragsregels. Volgens respondenten staan Zuid-Koreanen wantrouwig tegenover alles wat vreemd is. Koreaanse werknemers werken hard, maar nemen zelden initiatief en zullen nooit iets ondernemen zonder toestemming van hun meerdere. Ze staan afkerig van risico en onzekerheid uit angst gezichtsverlies te lijden. Koreaanse bedrijfsleiders nemen meer risico’s en initiatieven om de concurrentie voor te blijven. Indien geen risico’s genomen werden, dan zou Zuid-Korea nooit zo succesvol geworden zijn. Naar mijn mening zijn beide uitersten van deze dimensie toepasbaar op de Koreaanse bevolking.

Volgens Hofstede hebben Koreanen een langetermijnvisie die gekenmerkt wordt door spaarzaamheid, volharding en doorzetting. Bij de opbouw van de Koreaanse economie waren deze waarden sterk aanwezig, maar vandaag verkiezen Koreanen het spenderen van geld om zo mee te zijn met de laatste trends. De meeste Zuid-Koreaanse ondernemingen stellen strategieën op voor tien à twintig jaar met het doel groei te verwezenlijken. Eveneens worden kortetermijndoelstellingen vooropgesteld. Deze doelstellingen zijn volgens respondenten vaak onrealistisch waardoor bedrijfsleiders gigantische risico’s nemen en winstbejag boven de vertrouwensrelatie kiezen om zelf geen gezichtsverlies te lijden. Dit is een systeem dat op lange termijn niet in groei resulteert. Volgens mij is ook deze dimensie voor beide uitersten toepasbaar op de Zuid-Koreaanse cultuur.

### Organisatiecultuur

Hofstede maakt een onderscheid tussen een nationale cultuur en een bedrijfscultuur. Hij omschrijft een organisatiecultuur als de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere (Hofstede & Hofstede, 2007). Hij stelt dat een organisatiecultuur oppervlakkiger en makkelijker waar te nemen is door buitenstaanders dan een nationale cultuur, omdat dit niveau van cultuur pas aangeleerd wordt wanneer iemand tot een organisatie toetreedt. Bij gebrek aan voldoende informatie is het niet mogelijk om de organisatiecultuur van de Koreaanse partnerbedrijven van elke respondent te beschrijven. Uitgaande van Hofstedes veronderstelling dat de sector waartoe een organisatie behoort een invloed heeft op de organisatiecultuur, wordt de algemene, traditionele organisatiecultuur van twee sectoren toegelicht (Hofstede, 1999; Hofstede & Hofstede). Dit zijn de technologische sector en de voedingssector. Negen respondenten zijn/waren actief in de voedingssector, zeven in de technologische sector en vijf in andere sectoren[[16]](#footnote-16). Op basis van hun percepties worden de dimensies voor beide sectoren toegelicht.

Een eerste dimensie geeft de effectiviteit van Zuid-Koreaanse organisaties weer. Zowel bedrijven actief binnen de technologische als de voedingssector worden gekenmerkt door leiders die eerder resultaatgericht handelen. Ze hebben duidelijke doelstellingen voor ogen waardoor ze bereid zijn risico’s te nemen. Bedrijven actief binnen technologische sectoren nemen grotere risico’s. Werknemers binnen beide sectoren worden eerder gekenmerkt door procesgericht handelen waarbij bevelen van superieuren opgevolgd worden zonder tegenspreken. Bovendien zijn ze risicoavers en verloopt communicatie top-down..

De tweede dimensie bepaalt de relatie tussen Koreaanse ondernemingen en klanten. Zuid-Koreanen zijn traditiegetrouw zeer loyaal aan klanten en doen al het mogelijke om aan hun behoeften te voldoen. Een gegeven woord staat binnen de Koreaanse zakenwereld hoger aangeschreven dan eerlijkheid en het volgen van de wet. Bijgevolg worden zowel technologische als voedingsbedrijven eerder gekenmerkt door pragmatisme.

De interne bedrijfsstructuur, controle en discipline wordt door de derde dimensie weergegeven. Grote technologische bedrijven worden gekenmerkt door rigide hiërarchische structuren waar discipline, stiptheid, formaliteit en gehoorzaamheid primeren. Ook bedrijven die actief zijn binnen de voedingssector worden gekenmerkt door een strikte bedrijfscultuur waardoor werknemers zelden initiatief nemen.

Zowel technologische als voedingsbedrijven worden gekarakteriseerd door een organisatiegebonden en professionele focus. Werknemers kijken op naar superieuren en willen graag zo ver mogelijk groeien binnen de onderneming. Traditiegetrouw stellen ze de belangen van de onderneming voor op het eigenbelang. Bovendien is het professionele en private leven van Koreaanse werknemers sterk in elkaar verstrengeld. Nachtelijke uitjes met collega’s en zakenpartners zijn daar het bewijs van.

De vijfde dimensie handelt over de toegankelijkheid van Koreaanse ondernemingen. De Zuid-Koreaanse zakenwereld is hecht en enkel toegankelijk via de juiste connecties. Bedrijven actief binnen de voedingssector zijn toegankelijker dan technologische bedrijven. De meeste Koreanen wantrouwen buitenstaanders. Ze moeten zich eerst bewijzen alvorens ze tot zakendoen overgaan.

De laatste dimensie bespreekt de managementfilosofie van Zuid-Koreaanse bedrijven. Technologische en voedingsbedrijven hanteren een werkgerichte omgeving waar hard werk en resultaten centraal staan. Werknemers komen op kantoor aan voor de baas en gaan na hem naar huis. Indien een opdracht af moet, dan werken ze een nachtje door. Discussies en tegenspreken komen zelden voor in Koreaanse ondernemingen.

## Cultuurmodel van Trompenaars

Uit de toepassing van het cultuurmodel van Trompenaars blijkt de Zuid-Koreaanse cultuur gekenmerkt te worden door particularisme. Koreaanse ondernemers hebben nood aan het opbouwen van een interpersoonlijke relatie die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen alvorens over te gaan op zakendoen. Het opbouwen van dergelijke relatie vereist tijd waarbij volgens respondenten geen druk op de Koreaanse handelspartner gezet mag worden. Zuid-Koreanen hechten meer belang aan het nakomen van verplichtingen aan persoonlijke relaties dan aan het volgen van wetten en regels. Omwille van de sterke vertrouwensband vinden Koreanen schriftelijke contracten overbodig en kunnen ze zelfs als een uiting van wantrouwen beschouwd worden.

Net als Hofstede karakteriseert Trompenaars Zuid-Korea als een collectivistische cultuur en ga ik akkoord met deze bevinding. Trompenaars verduidelijkt verder dat beslissingen in groep genomen worden waarbij iedereen van het standpunt overtuigd moet zijn en dat Koreanen zelden alleen aan de onderhandelingstafel zitten. Dit komt overeen met bevindingen uit de onderzoeksresultaten die stellen dat de groep de mening van de hoogste in rang volgen.

Trompenaars omschrijft de Zuid-Koreaanse gemeenschap als neutraal. Volgens hem houden Koreanen hun emoties onder controle, omdat het niet professioneel is gevoelens openlijk te tonen. Respondenten ervoeren hun zakenpartner initieel als rationeel en met een afgestreken gezicht. Naarmate onderhandelingen vorderden, konden tekenen van zenuwachtigheid, agressiviteit of schaamte naar boven komen. Na onderhandelingen ontladen Koreanen in de bar en hanteren ze een uitbundigere lichaamstaal. Volgens mij is deze dimensie tweezijdig. Afhankelijk van het gezelschap en de context waarbinnen Koreanen zich bevinden, zullen ze meer of minder geneigd zijn emoties te tonen.

Zuid-Koreanen hanteren volgens Trompenaars een vage grens tussen het zakelijke en privéleven en worden gekenmerkt door een diffuse cultuur. Uit de eerste dimensie bleek reeds dat Koreanen belang hechten aan een interpersoonlijke relatie met zakenpartners. Bij eerste ontmoetingen kunnen Koreanen eerder afstandelijk, introvert en gesloten zijn. Ze hebben nood aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie voordat ze buitenstaanders toelaten tot hun leefwereld. Respondenten die met hun Koreaanse handelspartner een persoonlijke relatie hebben, gaan vaak samen op stap om deze te onderhouden. Enkele respondenten stelden een zeer hechte relatie met hun zakenpartner te hebben waarbij ze bij hem thuis uitgenodigd werden en kennismaakten met familie en vrienden. Bovendien is de Koreaanse zakenwereld hecht. Koreanen gaan regelmatig op stap waarbij contacten met andere bedrijven gelegd worden en informatie gedeeld wordt. Respondenten raden voorzichtigheid aan in het delen van informatie met zakenpartners en in het geven van kritiek op andere Koreaanse bedrijven, want deze bedrijven komen het uiteindelijk toch te weten.

Op basis van de twee voorgaande dimensies stelden Parson en Shils (2001) de emotionele kwadrant op. Volgens mijn bevindingen worden Zuid-Koreanen gekenmerkt door de combinatie diffuus-emotioneel en diffuus-neutraal. Koreanen hechten veel belang aan het opbouwen van vertrouwensrelaties die dieper gaan dan enkel samenwerken. In een professionele context zijn Koreanen weinig geneigd emoties te tonen en streven ze naar succes en goedkeuring van superieuren. In een ontspannen, vriendschappelijke context worden meer emoties getoond en stellen Koreanen zich open voor hechte relaties.

De vijfde dimensie van het cultuurmodel van Trompenaars kenmerkt Zuid-Korea als een cultuur waar status toegeschreven wordt op basis van leeftijd, geslacht en netwerken. Volgens de Koreaanse traditie beginnen werknemers onderaan de hiërarchie en groeien gestaag binnen de organisatiestructuur op basis van anciënniteit. Formele bedrijfstitels weerspiegelen status en dwingen respect af bij ondergeschikten. Koreanen die beschikken over een goed netwerk worden makkelijker aangenomen in grote bedrijven. Bedrijfsleiders maken eveneens gebruik van hun netwerk bij het selecteren van werknemers voor hooggeplaatste posities. Volgens respondenten hebben Koreaanse vrouwen het omwille van culturele gebruiken en confuciaanse waarden moeilijker om binnen Koreaanse bedrijven door te groeien. Een minderheid aan Koreaanse bedrijven promoveert op basis van ervaring en verdiensten. Bijgevolg ga ik akkoord met de bevinding van Trompenaars.

Trompenaars karakteriseert Zuid-Korea als een chronologische cultuur waarin gebeurtenissen elkaar opvolgen. De drie tijdzones overlappen elkaar waarbij de focus op de toekomst ligt. Koreanen gaan ervan uit dat als ze in het heden goed presteren, ze in de toekomst beloond zullen worden. De traditionele bedrijfscultuur waarbij goede prestaties tot zekere promoties leiden is een voorbeeld van deze toekomstgerichte cultuur. Ondernemingen leggen meestal strategieën voor een termijn van 10 à 20 jaar vast met het doel toekomstige groei te verwezenlijken. Bovendien hechten Koreanen veel belang aan punctualiteit en strakke tijdschema’s. De Koreaanse gemeenschap vertoont naar mijn mening ook uitingen van een synchrone cultuur waarin gebeurtenissen tegelijkertijd plaatsvinden en zich herhalen. Koreaanse werknemers zijn volgens respondenten slecht in het stellen van prioriteiten waardoor ze met verschillende zaken tegelijkertijd bezig zijn. Bovendien nemen ze uitgebreid de tijd om langdurige vertrouwensrelaties aan te gaan die verleden, heden en toekomst beslaan. Volgens respondenten nemen Koreanen ook uitgebreid de tijd om beslissingen te nemen en keren ze soms op eerder besproken punten terug. Dit om zich ervan te vergewissen dat men naar de toekomst toe niet meer op beslissingen hoeft terug te komen.

Ik ga akkoord met de bevinding van Trompenaars waarin hij stelt dat Zuid-Korea een internalistische cultuur is. De Koreaanse samenleving heeft een drang om vooruit te gaan en te groeien. De transformatie die Zuid-Korea op enkele decennia maakte van agrarische samenleving tot kapitalistische grootmacht is daar het bewijs van. Het bedrijfsleven is naar mijn mening niet eenzijdig internalistisch. Hooggeplaatste Koreanen zijn dominant en dwingend tegenover hun werknemers en tijdens onderhandelingen. Ze proberen hun stempel op onderhandelingen te drukken en overeenkomsten in hun voordeel te behalen waardoor ze als internalistisch omschreven kunnen worden. Lager geplaatste werknemers zijn gehoorzaam en volgen bevelen op waardoor ze zich onderwerpen aan de wil van hun meerdere. Ze hanteren eerder een externalistische cultuur binnen het bedrijfsleven, maar tijdens onderhandelingen kunnen ze eveneens hard en vasthoudend zijn.

## Cultuurmodel van project GLOBE

Uit de toepassing van het cultuurmodel van House et al. (2004) blijkt de Zuid-Koreaanse cultuur gekenmerkt te worden door een hoge machtafstand en een lage onzekerheidsvermijding. Deze dimensies zijn volledig similair aan deze van Hofstede waardoor ik naar voorgaande discussie verwijs.

House et al. kennen hoge scores toe aan de dimensies individueel collectivisme en maatschappelijk collectivisme. Uit de cultuurmodellen van Hofstede en Trompenaars werd reeds geconcludeerd dat Zuid-Korea een collectivistische samenleving is waar het groepsbelang primeert op het eigenbelang. House et al. stellen dat Koreanen de belangen van familiale en vriendengroepen voorop stellen op de belangen van het bedrijf. Diepgaande relaties en netwerken die gekenmerkt worden door wederzijdse verplichtingen maken dat Zuid-Koreanen loyaler zijn aan hun netwerk dan aan bedrijven. Respondenten stellen dat binnen de Koreaanse samenleving loyaliteit primeert boven eerlijkheid en het naleven van de wet.

De Zuid-Koreaanse samenleving wordt volgens House et al. gekarakteriseerd door een sterke ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Uit het cultuurmodel van Hofstede werd reeds geconcludeerd dat genderrolverschillen duidelijk aanwezig zijn. Deze vloeien voort uit de leer van Confucius waarin gesteld wordt dat vrouwen ondergeschikt zijn aan mannen. Hoewel Zuid-Koreaanse vrouwen hoogopgeleid zijn en gerespecteerd worden, is het omwille van de sterke genderdifferentiatie moeilijk om door te groeien binnen Koreaanse bedrijven. Volgens respondenten is de Koreaanse zakenwereld een mannencultuur.

De zesde dimensie van het cultuurmodel van House et al. kenmerkt Koreanen als assertief, hard, agressief en competitief. Afhankelijk van de omgeving en het gezelschap waarin Koreanen zich bevinden kunnen ze deze kenmerken uiten. Volgens respondenten zijn ze rationeel en neutraal bij aanvang van zakelijke onderhandelingen, maar kunnen ze voorvermelde kenmerken in verschillende gradaties vertonen. Bij het onderhouden van de interpersoonlijke relatie zijn Koreanen extreem zorgzaam en gastvrij. Respondenten werden geïntroduceerd in hun culturele gebruiken en geen moment alleen gelaten. Naar mijn mening kan de Koreaanse samenleving gekenmerkt worden door zowel harde, assertieve waarden als door zachte, zorgzame waarden.

Zuid-Korea krijgt van House et al. een lage score voor de dimensie toekomstoriëntatie. Deze dimensie vertoont sterke gelijkenissen met de dimensie langetermijndenken versus kortetermijndenken van Hofstede waardoor ik eveneens naar voorgaande discussie verwijs.

Ik ga akkoord met de bevinding van House et al. waarin gesteld wordt dat de Koreaanse samenleving gekenmerkt wordt door een hoge prestatie-oriëntatie. Reeds op jonge leeftijd worden kinderen gestimuleerd om intensief te studeren en goed te presteren. Goede schoolresultaten verschaffen namelijk toegang tot de juiste universiteiten waar netwerken opgebouwd worden. Deze netwerken zijn noodzakelijk om in grote Koreaanse bedrijven tewerkgesteld te kunnen worden. Volgens respondenten vinden Koreanen het een eer om voor dergelijke bedrijven te mogen werken. Zowel laag- als hooggeplaatste werknemers staan continu onder druk om te presteren en doelstellingen te halen. Positieve resultaten stellen superieuren gunstig, verhogen de kans op promotie en leveren een hogere status op.

House et al. kennen een lage score toe aan de dimensie humane oriëntatie en omschrijven Zuid-Korea bijgevolg als egoïstisch en egocentrisch. Volgens respondenten is de huidige generatie meer gericht op uiterlijk vertoon, persoonlijk succes en materiële rijkdom, omdat ze, in tegenstelling tot de voorgaande generaties, geen tegenslagen gekend hebben. Het primeren van de groep op het individu is in mindere mate aanwezig bij de huidige generatie, maar zeker niet afwezig. Bovendien beschikt Zuid-Korea niet over een uitgebreide sociale zekerheid waardoor werklozen en ouderen genoodzaakt zijn in erbarmelijke omstandigheden te leven. Heel wat Koreaanse ondernemingen trachten de gemeenschap te helpen door sociale projecten te ondersteunen, academische activiteiten te financieren, e.d. Naar mijn mening is een matige score voor de dimensie humane oriëntatie toepasselijker.

# Conclusies

Dit hoofdstuk geeft in de eerste plaats een overzicht van de bevindingen die uit het onderzoek naar voor kwamen. Vervolgens worden een aantal richtlijnen weergegeven die Vlaamse ondernemers en managers kunnen raadplegen ter bevordering van het zakendoen met Zuid-Koreanen. Ter afsluiting worden enkele aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken voorgesteld die voortvloeien uit de beperkingen van dit onderzoek.

## Algemene conclusie

Zuid-Korea evolueerde op enkele decennia tijd tot één van de grootste wereldeconomieën. Geleidelijk aan stelde het land zich open voor internationale handel. In 2011 werd een vrijhandelsakkoord tussen Europa en Zuid-Korea ondertekend waardoor importtarieven verminderden en enkele non-tarifaire belemmeringen opgeheven werden. De bilaterale handel tussen Vlaanderen en Zuid-Korea nam daardoor toe en voor het eerst in jaren bereikte Vlaanderen een handelsoverschot in de handel met Korea. Deze grootmacht is een interessante handelspartner voor Vlaamse ondernemers aangezien het land beschikt over een lage zelfvoorzieningsgraad, een grote koopkracht, hoogopgeleiden en een grote voorkeur voor luxegoederen met een `*Made in Europe*` label. De traditionele Koreaanse manier van handel drijven verschilt sterk van de Vlaamse. In dit onderzoek wordt dan ook een antwoord gegeven op de vraag: “Op welke manier kunnen Vlaamse ondernemers omgaan met culturele verschillen waarmee ze geconfronteerd worden tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen ter bevordering van de zakelijke relatie?”.

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen formuleren, werden in eerste instantie de cultuurmodellen van Hofstede (2001), Trompenaars (1993) en House, Hanges, Javidan, Dorfman en Gupta (2004) bestudeerd. Ook bestaande literatuur omtrent de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur en manier van zakendoen werd onderzocht. Op basis van deze secundaire gegevens werd een interviewleidraad opgesteld. Vervolgens werden eenentwintig semigestructureerde diepte-interviews afgenomen en geanalyseerd met behulp van MAXQDA 11. Deze inductieve benadering resulteerde in een *grounded theory*. De onderzoeksresultaten werden eveneens vergeleken met de eerder vermelde cultuurmodellen om na te gaan of deze modellen vandaag nog van toepassing zijn. Dit alles resulteerde in een aantal richtlijnen die Vlaamse ondernemers en managers kunnen helpen potentiële misverstanden en moeilijkheden in het zakendoen met Zuid-Korea te minimaliseren.

### Zuid-Koreaanse cultuur

Bepaalde uitingen van de Zuid-Koreaanse cultuur werden gemakkelijk waargenomen door respondenten. Sinds de bevrijding van Korea en de Koreaanse Oorlog is de Koreaanse cultuur onderhevig aan westerse invloeden en ontstond een bewondering voor het Westen. Dit reflecteert zich in een transformatie van het straatbeeld, de kunst, de klederdracht, de voorkeuren, etc. Zuid-Koreaanse vrouwen streven naar een westers schoonheidsideaal en hechten veel belang aan wat anderen over hen denken. De drang om in lijn te lopen en over materiële zaken te beschikken is groot. Koopkrachtige Koreanen hebben volgens respondenten een voorkeur voor kwaliteitsvolle westerse luxegoederen en merkproducten. Industriële bedrijven verkiezen unieke, kwaliteitsvolle technologische goederen aan te kopen die ze zelf niet kunnen produceren.

Op het eerste zicht lijken Zuid-Koreanen erg westers, maar hun manier van denken en interne waarden zijn naar de mening van respondenten nog steeds Koreaans. Deze diepgewortelde waarden vinden hun oorsprong in de leer van Confucius en zijn in mindere mate onderhevig aan de invloed van het Westen. De Koreaanse maatschappij is nog steeds zeer hiërarchisch en wordt gekenmerkt door een grote machtafstand. De hiërarchie moet gevolgd worden om de interne harmonie en orde te bewaren. Zo zijn vrouwen ondergeschikt aan mannen en moeten ouderen gerespecteerd worden. Iemands positie binnen de samenleving wordt bepaald door zijn of haar leeftijd, geslacht, opleiding, beroep, e.d. Om een goede positie te bekomen, staat het belang van educatie en prestatie hoog aangeschreven. Hoe beter een kind presteert, hoe meer kans om toegelaten te worden tot een topuniversiteit. Op dergelijke universiteiten worden levenslange netwerken gevormd die noodzakelijk zijn om tot grote Koreaanse bedrijven te kunnen toetreden. De waarde van hard werk is eveneens aanwezig binnen de Zuid-Koreaanse samenleving. De jongere generatie wil hard werken, maar wil volgens respondenten ook meer van het leven genieten in vergelijking met voorgaande generaties. Ze zijn minder volgzaam en protesteren vaker tegen overheids- en bedrijfsbeslissingen die nefast zijn voor de bevolking. Op deze manier verdedigen ze de belangen van de groep en kan de Koreaanse gemeenschap gekenmerkt worden als een collectivistische cultuur.

Zuid-Koreanen zijn trots op hun culturele geschiedenis, eigenheid en economische vooruitgang. Volgens respondenten kunnen nationalistische gevoelens zich uiten in arrogantie en een superioriteitsgevoel ten opzichte van buitenlanders. Dit resulteert in een hogere loyaliteit aan Koreanen en een voorkeur voor het samenwerken met Koreaanse bedrijven boven buitenlandse ondernemingen. Dergelijke Koreanen wantrouwen buitenlanders. Anderen zijn opener naar vreemdelingen toe. Enkele respondenten verklaarden een hechte vriendschap te hebben met hun Zuid-Koreaanse handelspartner. Dit wijst erop dat Korea als een diffuse cultuur gekenmerkt kan worden.

### Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur

Traditionele Zuid-Koreaanse bedrijven worden gekarakteriseerd door rigide hiërarchische structuren die respondenten vergelijken met legereenheden. Formele titels en beleefdheidsvormen die iemands positie binnen de bedrijfshiërarchie reflecteren worden extensief gebruikt. Werknemers beginnen onderaan de hiërarchie en worden gepromoveerd volgens anciënniteit. Macht en beslissingsrecht zijn sterk gecentraliseerd en resulteren in een hoge machtsafstand waardoor communicatie top-down verloopt, besluitvormingen traag zijn, werknemers zelden initiatief nemen en democratische beslissingen amper voorkomen. Kleine Koreaanse bedrijven en ondernemingen die westerse gebruiken hanteren worden gekenmerkt door een vlakkere organisatiestructuur, een meer open bedrijfscultuur, toegankelijkere leiders en een efficiëntere besluitvorming.

Koreaanse bedrijfsleiders worden omschreven als hard, veeleisend, paternalistisch, trots, competitief, afstandelijk, autoritair en gedreven. Deze masculiene karakteristieken zijn volgens respondenten grotendeels het resultaat van de aanhoudende prestatiedruk die ze ervaren. Indien bedrijfsleiders doelstellingen niet behalen, dan worden ze vervangen. Om doelen te kunnen bereiken hebben ze nood aan medewerkers die ze onvoorwaardelijk kunnen vertrouwen. Daarom werven hooggeplaatste Zuid-Koreanen voornamelijk mensen uit hun eigen netwerken aan die hen verplichtingen verschuldigd zijn en loyaliteit verkiezen boven eerlijkheid en regels. Dit is een uiting van het door House et al. (2004) omschreven individueel collectivisme of het door Trompenaars (1993) beschreven particularisme. Communicatie tussen bedrijfsleiders en ondergeschikte werknemers verloopt top-down waarbij de superieur op elk moment feedback kan geven. De mate waarin Koreaanse leiders risico nemen is volgens respondenten afhankelijk van de sector waarbinnen ze actief zijn, de grootte van de onderneming, het al dan niet krijgen van overheidssubsidies en het economisch klimaat.

Koreaanse werknemers worden omschreven als volgzaam, loyaal, gedreven, trots, hard en risicoavers. Ze gaan zelden in tegen beslissingen van superieuren uit angst gezichtsverlies te leiden. Initiatief wordt enkel genomen wanneer ze promotie willen maken. Zuid-Koreaanse werknemers brengen lange dagen door op kantoor waar een sfeer van collegialiteit en competitiviteit heerst. Collega’s gaan regelmatig op stap tot in de vroege uurtjes. Tijdens deze gelegenheden staan alcohol en plezier centraal en gaan ze op een meer informele manier met elkaar om waardoor ze durven zeggen wat ze echt denken. Respondenten stellen zich vragen bij de kwaliteit van het werk dat Zuid-Koreaanse werknemers verrichten gezien de lange werkdagen en korte nachten. De loyaliteit van mannelijke werknemers aan het bedrijf gaat volgens respondenten vaak ten koste van hun privéleven. Vrouwen aanvaarden dit onevenwicht, want ze willen dat hun man succesvol is. Vrouwelijke werknemers verkiezen loyaliteit aan familie boven het uitbouwen van een carrière. Dit is het gevolg van traditionele Koreaanse waarden en een zakenwereld die gedomineerd wordt door mannelijke waarden. Koreaanse vrouwen ondervinden moeilijkheden om binnen bedrijven door te groeien.

Zuid-Koreaanse ondernemingen die intensief samenwerken met buitenlandse bedrijven of die een vestiging in het buitenland oprichten, verkiezen hun eigen mensen ter plaatste te hebben. Sommige bedrijven maken gebruik van een duale organisatiestructuur waarbij een Koreaan en een lokaal iemand een gelijkaardige functie hebben. Het beste van twee werelden combineren leidt volgens respondenten tot succesvolle resultaten. Anderen sturen tijdelijke expats overzee die gedurende hun korte verblijf impressionante resultaten trachten te verwezenlijken ten koste van de lokale werknemers en bedrijfscultuur. Respondenten die gedurende enige tijd in Zuid-Korea woonden en werkten hebben verschillende ervaringen. Zij die in traditionele Koreaanse ondernemingen tewerkgesteld werden, werden geconfronteerd met de strenge hiërarchische werkcultuur. Koreanen hadden moeilijkheden om hen binnen hun hiërarchisch systeem te plaatsen. Respondenten die voor westerse bedrijven in Zuid-Korea werkten ondervonden eveneens moeilijkheden. Het implementeren van westerse gebruiken in een traditionele Koreaanse bedrijfscultuur werd toegejuicht door jonge werknemers, maar tegengewerkt door ouderen.

De verwevenheid tussen grote Koreaanse conglomeraten en de overheid lag mede aan de basis van het economisch succes van Zuid-Korea. Volgens respondenten is deze verwevenheid nog steeds aanwezig en resulteert in corrupte praktijken en oneerlijke concurrentie. Respondenten stelden geen ervaring te hebben met corrupte handelspraktijken in Korea. Omkoperij komt volgens hen wel voor tussen Koreaanse bedrijven waar loyaliteit aan zakenpartners primeert boven eerlijkheid en het volgen van de wet.

### Communicatie

Interculturele communicatie is complex, omdat rekening moet worden gehouden met meerdere factoren die de effectiviteit van de communicatie kunnen beïnvloeden. Zuid-Koreanen maken volgens respondenten eerder gebruik van een indirecte communicatievorm waarbij luisteren en correct interpreteren centraal staan. Non-verbale communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, maar is volgens respondenten moeilijk waar te nemen voor buitenlanders. De Zuid-Koreaanse maatschappij is bovendien een hoge context cultuur. De manier waarop communicatie verloopt wordt namelijk bepaald door het gezelschap en de omgeving waarin men zich bevindt. Zo hanteren Koreanen een meer formele manier van communiceren binnen een zakelijke context en een meer informele communicatievorm in gezelschap van leeftijdsgenoten. De Koreaanse taal reflecteert de hiërarchische ongelijkheid tussen communicatiepartners.

Respondenten communiceren hoofdzakelijk in het Engels met hun Koreaanse zakenrelaties. Ze zijn van mening dat het Engelse niveau van de gemiddelde Zuid-Koreaan ondermaats is, maar wel beter in vergelijking met twintig jaar geleden. De mate waarin Koreanen de Engelse taal machtig zijn, is volgens respondenten afhankelijk van hun leeftijd, wereldwijsheid en de angst om fouten te maken. Indien de Koreaanse handelspartner onvoldoende Engels spreekt, dan maken respondenten gebruik van een tolk.

Traditioneel zeggen Koreanen niet direct wat ze denken en bemoeilijken op deze manier communicatie. Kordaat ‘neen’ zeggen is voor Koreanen moeilijk indien ze iets niet willen doen of niet akkoord gaan, omdat ze zelf of anderen geen gezichtsverlies willen doen lijden. Respondenten stellen dat werknemers nooit ‘neen’ zullen zeggen aan superieuren, omdat ze zeer volgzaam zijn en niet tegenspreken. Tijdens onderhandelingen durven Koreanen wel ‘neen’ zeggen, maar dit hangt volgens respondent af van de mate waarin ze gewoon zijn om zaken te doen met het Westen.

### Zakelijke relatie

De introductie aan een Koreaanse handelspartner verloopt volgens respondenten best formeel en via derden. Dit kunnen gemeenschappelijke connecties zijn, instellingen die respect en vertrouwen uitstralen, etc. De Koreaanse partner kan een agent zijn die goederen invoert, verantwoordelijk is voor de distributie ervan en commissie neemt. Het is eveneens mogelijk dat rechtstreeks zaken gedaan wordt met Koreaanse ondernemingen. Het ontwikkelen en onderhouden van een interpersoonlijke relatie met Koreaanse handelspartner is volgens respondenten cruciaal en vergt tijd. Dit is een uiting van het door Trompenaars (1993) omschreven particularisme en diffuse cultuur. Deze vertrouwensrelatie vormt de basis voor toekomstige handelsovereenkomsten. Heel wat Koreaanse agenten vragen bovendien exclusiviteit voor het invoeren van een bepaald product. Dergelijke relatie verhoogt loyaliteit, omdat de agent investeert in het promoten van het merk en er op termijn de vruchten van wil plukken. Respondenten die actief zijn binnen de technologische sector ervaren hun zakenpartners als minder loyaal, omdat ze mee moeten met de laatste innovaties en ontwikkelingen. Vaak verkiezen ze groei en winst boven de vertrouwensrelatie.

Het opbouwen van een zakelijke relatie met de Koreaanse handelspartner is volgens respondenten niet evident en vereist heel wat geduld. In grote bedrijven is het moeilijk om de juiste contactpersoon te vinden die beslissingen kan nemen. Bovendien is er in dergelijke bedrijven een grote doorloop van werknemers die hun opvolgers onvoldoende op de hoogte brengen van lopende zaken. In kleine ondernemingen is het opbouwen van een zakelijke relatie gemakkelijker. De Vlaamse ondernemer die de zakelijke relatie opstart moet volgens respondenten beschikken over een hoge functie om zo indruk te maken op Koreanen en deuren te openen. Bovendien is het aangeraden iemand van het mannelijk geslacht te sturen, omdat de Koreaanse zakenwereld een mannenwereld is. Zakenrelaties dienen elkaar in een ontspannen sfeer te ontmoeten met het doel de interpersoonlijke vertrouwensband op te bouwen.

De vertrouwensrelatie dient onderhouden te worden door jaarlijkse ontmoetingen waarbij zakengeschenken uitgewisseld worden. De handelspartner die zich verplaatst moet een zakengeschenk meenemen. Van de andere partner wordt verwacht dat hij gastvrij is en de bezoeker uitnodigt voor etentjes, partijtjes golf, e.d. De Koreaanse partner gezichtsverlies laten lijden, ondermaatse producten leveren, onvoldoende begrip tonen of vertrouwensbreuk plegen kunnen volgens respondenten resulteren in het einde van de handelsrelatie.

De bedrijfscultuur van het Koreaanse partnerbedrijf heeft volgens respondenten eveneens een invloed op het belang dat gehecht wordt aan de interpersoonlijke relatie. Koreaanse bedrijven die westerse gebruiken hanteren stellen hun traditionele manier van zakendoen bij. Ze hechten minder belang aan het proces van relatieopbouw en –onderhoud en gaan sneller over tot zakendoen. Ook ondernemingen die niet op zoek zijn naar een langdurige handelsrelatie, maar naar een eenmalige overeenkomst, hechten weinig belang aan de opbouw van een vertrouwensrelatie. Deze laatste worden gekenmerkt door een geleide-raketcultuur

### Onderhandelingen

Onderhandelingen met Zuid-Koreanen worden door de meeste respondenten als tijdrovend omschreven, omdat ze van bij de start veel belang hechten aan details en bijzaken. Bovendien verlopen onderhandelingen met grote bedrijven nog stroever doordat initiële gesprekken uitgevoerd worden door ondergeschikte werknemers die weinig beslissingsbevoegdheden hebben. Voor iedere beslissing moeten ze de goedkeuring van superieuren bekomen. Koreanen zitten zelden alleen aan de onderhandelingstafel, omdat de belangen van het bedrijf door een groep vertegenwoordigd moeten worden. Bij het afronden van onderhandelingen schuiven Koreaanse bazen mee aan de onderhandelingstafel. Het al dan niet tot een compromis komen is afhankelijk van de sterkte van de interpersoonlijke relatie en of het om een eerste overeenkomst of contractverlenging gaat. Volgens respondenten zijn de prijs en de kwaliteit de belangrijkste onderhandelingspunten waarop Koreanen zich focussen.

Koreaanse onderhandelaars worden gekarakteriseerd als punctueel, veeleisend, hard, afstandelijk, formeel, ongeduldig en gedreven. Ze streven naar het bekomen van bepaalde onderhandelingspunten zodat ze aan hun superieur kunnen tonen dat ze iets bereikt hebben. Dwingend, grof en agressief zijn kenmerken die respondenten toekennen aan hooggeplaatste Koreanen die deelnemen aan de onderhandelingen. Respondenten stellen vast dat de betrouwbaarheid van informatie die onderhandelaars verschaffen afhankelijk is van hun positie binnen het bedrijf. Een ‘ja’ van een ondergeschikte is geen garantie dat superieuren hun goedkeuring geven. Vlaamse onderhandelaars dienen volgens respondenten best over ervaring in het zakendoen met Azië te beschikken. Bovendien moeten ze goed kunnen luisteren, beschikken over een snel reactievermogen, geduldig, flexibel, begripvol, formeel en bij momenten onderdanig zijn. Het onderhandelingsteam wordt volgens respondenten best gespiegeld aan het Koreaanse team betreffende functie en leeftijd. Het geslacht van de onderhandelaar speelt hier in mindere mate een rol in vergelijking met de opstart van een zakelijke relatie.

Traditioneel hebben Vlaamse en Zuid-Koreaanse ondernemers een verschillende opvatting over hoe een overeenkomst vastgelegd dient te worden. Voor Koreanen vormt de persoonlijke relatie en het onderling vertrouwen de basis van een goede handelsrelatie en zijn gedetailleerde contracten overbodig. Ze handelen vanuit de mentaliteit dat een gegeven woord bindend is. Een geschreven contract kan volgens respondenten als een belediging ervaren worden, omdat Koreanen het als een teken van wantrouwen kunnen interpreteren. Vlamingen verkiezen dat alles contractueel wordt vastgelegd zodat bij eventuele discussies teruggegrepen kan worden naar het contract. Respondenten zijn van mening dat een evenwicht tussen beide opvattingen gevonden dient te worden met het doel een succesvolle handelsrelatie te verwezenlijken

## Do’s en don’ts voor Vlaamse ondernemers

### Do’s

* Zich verdiepen in de Zuid-Koreaanse cultuur, bedrijfscultuur, gebruiken en manier van zakendoen.
* Openstaan voor de Koreaanse cultuur en de eigenheid ervan accepteren.
* Tijd investeren in het zoeken van een goede Zuid-Koreaanse handelspartner.
* Gebruik maken van het eigen netwerk en/of connecties van derden die respect en vertrouwen uitstralen.
* Voldoende en kwalitatieve zakenkaartjes bijhebben die tweetalig (Engels en Koreaans) bedrukt zijn.
* Een formele houding aannemen waarbij het dragen van een kostuum of ensemble noodzakelijk is.
* Gebruik maken van formele titels die de hiërarchische positie van de Koreaanse partner reflecteren.
* Tijd investeren in het opbouwen van een interpersoonlijke vertrouwensrelatie waarbij je naar Zuid-Korea reist.
* Goed voorbereiden op ontmoetingen en onderhandelingen.
* Onderzoeken met welke Koreanen je aan de onderhandelingstafel gaat zitten. Idealiter stel je een team samen dat het Koreaanse team weerspiegelt betreffende leeftijd en functie binnen het bedrijf.
* Respect tonen voor de hiërarchische structuren binnen het Koreaanse partnerbedrijf.
* Een zakengeschenk meenemen wanneer je de Zuid-Koreaanse partner opzoekt.
* De Koreaanse partner uitnodigen voor etentjes, partijtjes golf, e.d. wanneer hij naar België komt.
* Indien de Koreaanse partner het Engels onvoldoende machtig is, is het investeren in een goede tolk noodzakelijk.
* Tijd investeren in het onderhouden van de interpersoonlijke vertrouwensrelatie waarbij afwisselend naar Vlaanderen of Zuid-Korea gereisd wordt.
* Bereid zijn deel te nemen aan de entertainment- en drankcultuur zonder de eigen grenzen te overschrijden.
* Ten alle tijden voorzichtig, flexibel, geduldig, bescheiden en niet te direct zijn.
* Snel reageren op vragen of voorstellen van de Koreaanse partner.
* Een consensus bekomen waarbij wederzijdse toegevingen gedaan worden en waarbij standpunten die de Koreaanse handelspartner prioritair beschouwt toegezegd worden.
* Voorzichtig zijn bij het interpreteren van een Koreaanse ‘ja’.

### Don’ts

* De Zuid-Koreaanse partner gezichtsverlies laten lijden.
* Managers die geen ervaring hebben in het zakendoen met Azië verantwoordelijk stellen voor de Zuid-Koreaanse markt.
* De Koreaanse markt betreden zonder voorafgaand marktonderzoek.
* Het buigingsritueel uitvoeren indien je onvoldoende op de hoogte bent van de manier waarop dit dient te gebeuren.
* Door onvoorziene omstandigheden te laat komen en de Koreaanse zakenpartner niet verwittigen.
* Kritiek uiten op de Koreaanse cultuur, manier van zakendoen, andere Koreaanse ondernemingen, e.d.
* Gesprekken aangaan over de Zuid-Koreaanse relatie met Japan, China en Noord-Korea.
* Bijkomende informatie op een zakenkaartje noteren.
* Weigeren deel te nemen aan culturele en relatieopbouwende gebruiken zonder aanvaardbare reden.
* Op een informele, familiaire manier omgaan met Koreaanse zakenpartners.
* Onvoldoende belang hechten aan vragen en details die irrelevant lijken.
* De hiërarchische bedrijfsstructuur van het partnerbedrijf niet respecteren.

## Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

In de methodologie werd reeds aangehaald dat de bekomen onderzoeksresultaten niet gegeneraliseerd mogen worden naar de volledige populatie van Vlaamse ondernemers en managers die zakendoen met Zuid-Korea. De onderzochte steekproef is onvoldoende groot en bovendien zijn percepties van respondenten gekleurd door hun eigen achtergrond en ervaringen. Deze veelheid aan meningen maakte het onderzoek interessant waardoor een gedetailleerd beeld van bestaande cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Zuid-Korea gevormd kon worden.

De onderzochte steekproef bestond uit 18 mannelijke en 3 vrouwelijke respondenten waardoor de representativiteit van vrouwelijke managers binnen dit onderzoek laag is. De meerderheid van de mannelijke respondenten is geen voorstander van het verantwoordelijk stellen van vrouwelijke managers voor de Koreaanse markt. Ze denken dat Koreaanse ondernemers zich ongemakkelijk voelen in het gezelschap van vrouwelijke handelspartners en hen niet serieus nemen. Bovendien kunnen vrouwen volgens hen niet aan alle aspecten van het relatieopbouwende en –onderhoudende proces deelnemen. Vrouwelijke respondenten denken hier echter anders over. Bij een eerste ontmoeting zijn Koreanen verwonderd dat ze met een vrouw te maken hebben, maar volgens respondenten zetten ze zich daar snel over en kan er zonder problemen onderhandeld worden. Deze vrouwelijke respondenten zijn actief binnen de voedingssector, welke als een meer vrouwvriendelijke sector omschreven wordt in vergelijking met de technologische sector. Verder onderzoek naar de percepties van vrouwelijke managers actief binnen verschillende sectoren op het zakendoen met Zuid-Korea lijkt me interessant.

Een tweede aanbeveling voor verder onderzoek omvat een diepgaande studie naar culturele verschillen per sector. Respondenten die deelnamen aan dit onderzoek waren voornamelijk actief binnen de technologische en voedingssector. Duidelijke verschillen tussen sectoren werden waargenomen, maar werden niet diepgaand onderzocht.

De visie van Zuid-Koreaanse ondernemers en managers op het zakendoen met Vlamingen lijkt me eveneens interessant om te onderzoeken. Respondenten achten Vlamingen geschikter dan bepaalde andere nationaliteiten om op een succesvolle manier onderhandelingen met Koreanen te voeren. Een van de respondenten stelde dat Koreanen graag zakendoen met Vlamingen. Een andere was van mening dat Zuid-Koreanen Vlamingen als naïef en traag beschouwen. Inzicht verkrijgen in de manier waarop Koreanen het zakendoen met Vlamingen ervaren kan Vlaamse ondernemers eveneens helpen om onderhandelingen efficiënter te laten verlopen.

# Literatuurlijst

Agentschap voor Buitenlandse Handela (2009). *Republiek Korea: Landenstudie*. Opgehaald van <http://www.abh-ace.be/nl/binaries/korea_nl_tcm448-102434.pdf>

Agentschap voor Buitenlandse Handelb (2009). *Deelnemerslijst van de Belgisch economische missie naar de Republiek van Zuid-Korea*. Opgehaald van <http://www.abh-ace.be/nl/binaries/Korea_tcm448-101982.pdf>

Agentschap voor Buitenlandse Handel (2014). *Belgium & South Korea.* Opgehaald van http://www.abh-ace.be/nl/binaries/South%20Korea\_tcm448-239730.pdf

Air Accidents Investigation Branch (2003). *Report on the accident to Boeing 747-2B5F, HL-7451 near London Stansted Airport on 22 December 1999* [rapport]. Opgehaald van http://www.aaib.gov.uk/cms\_resources.cfm?file=/3-2003%20HL-7451.pdf

Amartya, S. (1999). Democracy as a universal value. *Journal of Democracy*, *10* (3), 3-17.

Ashkanasy, N. M. (2002). Leadership in the Asian century: Lessons from GLOBE. *International Journal of Organisational Behaviour,* *5* (3), 150-163.

Baarda, D. B., De Goede, M. P., & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bammel, S. S. (2008). *Succeed in Korean business by understanding Korean company hierarchy.* Opgehaald van http://nojeokhill.koreanconsulting.com/2009/02/executive-report-succeed-in-korean-business-by-understanding-korean-company-hierarchy.html

Belgisch Korea Bataljon (2014). *Geschiedenis*. Opgehaald van http://www.belgian-volunteercorps-korea.be/geschiedenis.html

Bhaskar, R. (1989). *Reclaiming reality: A critical introduction to contemporary philosophy.* London: Verso.

Bloomberg (2014). *The Bloomberg Innovation Quotient 2014*. Opgehaald van http://www.bloomberg.com/slideshow/2012-06-12/the-bloomberg-innovation-quotient.html#slide19

Bock, P. K. (1999). *Rethinking psychological anthropology* (2nd ed.). Prospect Heights, Illinois: Waveland Press.

Bond, M. H. (2002). Reclaiming the individual from Hofstede’s ecological analysis – A 20 year Odyssey: Comment on Oyserman et al. *Psychological Bulletin*, *128* (5), 73-77.

Borgatti, S. (2014). *Introduction to grounded theory*. Opgehaald van http://www.analytictech.com/mb870/introtoGT.htm

Campbell, J. (1988). *Myths to live by*. New York: Bantam Books.

Central Intelligence Agency (2014). *The World Factbook: East & Southeast Asia: Korea, South.* Opgehaald van <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>

Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2007). *Intercultural business communication* (4th ed.). New Jersey: Pearson.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Cottle, T. (1967). The circles test: An investigation of perception of temporal relatedness and dominance. *Journal of Projective Technique and Personality Assessments*, *31*, 58-71.

Culture for Business (2014). *Culture compass*. Opgehaald van http://www.cultureforbusiness.com/cc//pom3/compass.htm?CCOL=pI33,17,EDJLH\*Culture\_Compass\_iapol\_POMLTHTX

Delcredere (2014). *Landenrisico: Zuid-Korea*. Opgehaald van http://www.delcredereducroire.be/nl/landenrisicos/#focusCountry=KR&focusContinent=&filter=undefined&min=0&max=7&tab=undefined

Deuchler, M. (1992). *The Confucian transformation of Korea: A study of society and ideology*. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press.

DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, *23* (1), 263-287.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, *3*, 127-150.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction* (2nd ed.). London: Sage.

Emans, B. (1990). *Interviewen: Theorie, techniek en training* (3de ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Engholm, C. (1991). *When business East meets business West: The guide to practice and protocol in the Pacific Rim.* New York: John Wiley & Sons.

European Commission (2011). *The EU – Korea Free Trade Agreement in practice*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

European Commission (2013). *EU – Korea FTA sees strong rise in EU exports*. Opgehaald van http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=931

European Institute for Asian Studies (2013). *European Union – Republic of Korea Summit* [Brochure]. Brussel: EIAS.

Eurostat (2014). *Extra-EU trade by partner.* Opgehaald van http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do

Externe Nieuw-Zeelandse pilootinstructeur (1998*). Korean Airlines safety audit findings* [rapport]. Opgehaald van http://www.flight.org/blog/2009/10/01/korean-airlines-internal-audit-report-an-airline-waiting-to-happen/

Flanders Investment and Trade (2011). *Landendossier: Zuid-Korea.* Opgehaald van http://www.flanderstrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform

Froese, F. J., Peltokorpi, V., & Ko, K. A. (2012). The influence of intercultural communication on cross-cultural adjustment and work attitudes: Foreign workers in South Korea. *International Journal of Intercultural Relations*, *36*, 331-342.

Furrer, O., Liu, B. S.-C., & Sudharshan, D. (2000). The relationship between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, *2* (4), 355-371.

Gesteland, R. R. (2003). *Cross-cultural business behavior: Marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures* (3rd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Gladwell, M. (2008). The ethnic theory of plane crashes. In *Outliers: The story of success* (pp. 177-223). New York/Boston/London: Little, Brown and Company.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.

Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers.* London: Sage.

Graves, D. (1986). *Corporate culture – Diagnosis and change: Auditing and changing the culture of organizations*. New York: St. Martin’s Press.

Hanna, N., Boyson, S., & Gunaratne, S. (1996*). The East Asian miracle and information technology: Strategic management of technological learning*. Washington: The World Bank.

Harzing, A.W. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, *6*, 457-74.

Haub, C. (2010). *Did South Korea’s population policy work too well.* Opgehaald van http://www.prb.org/Publications/Articles/2010/koreafertility.aspx

Henry, G. T. (1990). *Practical sampling*. Newbury Park: Sage Publications.

Hoare, J. E. & Pares, S. (1997). *Korea.* Oxford/Santa Barbara: Clio Press.

Hoare, J. (2005). *Korea: A quick guide to customs & etiquette*. Hong Kong: Kuperard.

Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantages*. New York: Addison-Wesley Publishers.

Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, *19* (3), 477-493.

Hofstede, G. (1999). *Managementtheorieën in verschillende culturen*. Schoonhoven: Academic Service.

Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). California: Sage Publications.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, *15* (4), 5-21.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen* (23ste ed.)*.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Hoppe, M. H., & Eckert, R. (2012). *Leader effectiveness and culture: The GLOBE study*. Opgehaald van http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*, 3-10.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organisations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.

Internationaal Monetair Fonds (2014). *Report for Korea*. Opgehaald van http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=40&pr.y=1&sy=2010&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=542&s=NGDPD&grp=0&a=

Jandt, F. E. (2010). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, *29* (4), 289-305.

Jones, M. L. (2007). *Hofstede: Culturally questionable*?. Opgehaald van http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers

Kahn, H. (1979). *World Economic Development: 1979 and Beyond*. London: Croom Helm.

Kee, T. S. (2008). Influences of Confucianism on Korean corporate culture. *Asian Profile*, *36* (1), 1-14.

Kim, D. J. (1994). *Is culture destiny? The myth of Asia’s anti-democratic values*. Opgehaald van http://www.foreignaffairs.com/articles/50557/kim-dae-jung/is-culture-destiny-the-myth-of-asias-anti-democratic-values

Kim, I. K. (2000). *Policy responses to low fertility and population aging in Korea.* Opgehaald van http://www.un.org/esa/population/publications/popdecline/kim.pdf

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). London: Sage.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations.* New York: Harper Collins.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Ma b sachusetts: Harvard University Press.

Lange, T., Pacheco, G., & Shrotryia, V. (2010). Culture, industrialisation and multiple domains of employee’s job satisfaction: A case for HR strategy redesign in India. *International Journal of Human Resource Management*, *21* (13), 2438-2451.

Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics.* London: Sage.

Lee, H.-J. (2003). Development, crisis and Asian values. *East Asian Review*, *15* (2), 27-42.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGrawHill.

Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston/London: Nicholas Brealey International.

Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic management style in a European context. *International Studies of Management & Organization*, *26* (3), 73-91.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Illinois: Scott Foresman.

McSweeney, B. (2002). Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, *55* (1), 89-118.

Mole, J. (2003). *Mind your manners: Managing business culture in the new global Europe*. London: Nicholas Brealy Publishing.

Morris, P. (1997). Roh regrets: Leadership, culture and politics in South Korea. *Crime, Law & Social Change*, *28,* 39-51.

Mortelmans, D. (2011). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.

Morton-Williams, J. (1993). *Interviewer approaches*. Cambridge: Dartmouth Publishing Company Limited.

Nasif, E. G., Al-Daeaj, H., Ebrahimi, B., & Thibodeaux, M. S. (1991). Methodological problems in cross-cultural research: An update. *Management International Review*, *31* (1), 79-91.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies,* *27* (4), 753-779.

Nigam, R., & Su, Z. (2011). Management in emerging versus developed countries: A comparative study from an Indian perspective. *Journal of Centrum Cathedra*, *4* (1), 121-133.

Organization for Economic Co-operation and Development (2012). *OECD Economic Surveys: Korea 2012*. Opgehaald van http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-korea-2012\_eco\_surveys-kor-2012-en

Organization for Economic Co-operation and Development (2014). *Gross Domestic Product (GDP)*. Opgehaald van http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=558#

Orr, L. M., & Hauser, W. J. (2008). A re-inquiry of Hofstede’s cultural dimensions: A call for 21st century cross-cultural research. *Marketing Management Journal*, *18* (2), 1-19.

Palmer, T. M., & Varner, I.I. (2007). A comparison of the international diversity on top management teams of multinational firms based in the United States, Europe and Asia: Status and implications. *Singapore Management Review*, *29* (1), 1-30.

Panter, A. T., & Sterba, S. K. (2011). *Handbook of ethics in quantitative methodology.* New York: Routledge.

Parson, T., & Shils, E. A. (2001). *Toward a general theory of action: Theoretical foundations for the social sciences.* New Brunswick: Transaction Publishers.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Paxton, N. (2011). *The rough guide to Korea* (2nded.). Singapore: Rough Guides Ltd.

Pinto, D. (1998). *Interculturele communicatie: Drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen en managen van cultuurverschillen*. Antwerpen: Bohn Stafleu Von Loghum.

Punch, K. F. (2009). *Developing effective research proposals* (2nd ed.). London: Sage.

Putman, R. D. (1993). *Making democracy work.* New Jersey: Princeton University Press.

Redpath, L., & Nielsen, M. O. (1997). A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology. *Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, *14* (3), 327-339.

Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek* (4de ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Schreuder Peters, R. P. I. J. (2012). *Methoden en technieken van onderzoek: Principes en praktijk* (3de ed.). Den Haag: Sdu Uitgevers.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, *48* (1), 23-47.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.

Seth, M. J. (2007). *Myth, memory and reinvention in Korea: The case of Tan’gun*. Opgehaald van http://www.virginiareviewofasianstudies.com/archived-issues/2007-2/

Shadid, W. A. (2007). *Grondslagen van interculturele communicatie: Studieveld en werkterrein*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Shenkar, O., & Luo, Y. (2008). *International business*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Shim, T. Y.-J., Kim, M.-S., & Martin, J. N. (2008). *Changing Korea: Understanding culture and communication*. New York: Peter Lang.

Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede’s cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, *14* (3), 253-264.

Smith, M. (1998). Culture and organisational change. *Management Accounting*, *76* (7), 60-62.

Social Science Citation Index (2014). *Citation report: Hofstede*. Opgehaald van http://proxy.ehsal.be:2396/CitationReport.do?product=UA&search\_mode=CitationReport&SID=U1GLP8u8WphP9qMUk14&page=1&cr\_pqid=30&viewType=summary

Song, P. O.-N. (2003). *The rise of the Korean economy* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Søndergaard, M. (1994). Hofstede’s consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, *15* (3), 447-456.

Studiedienst van de Vlaamse Regering (2012). *Buitenlandse handel naar partnerland*. Opgehaald van http://aps.vlaanderen.be/svr/b-handel.html

The Hofstede Centre (2014). *National cultural dimensions.* Opgehaald van http://geert-hofstede.com/national-culture.html

Tinsley, C., & Heino, R. (2012). *BusinessSense: The art of intercultural negotiation*. Opgehaald van http://msbmedia.georgetown.edu/businesssense-the-art-of-intercultural-negotiation/

Tony, F. (2003). A critique of Hofstede’s fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, *3* (3), 347-368.

Tönnies, F. (1957). *Community and Society*. New York: Harper & Row.

Transparency International (2013). *Corruption Perceptions Index 2013*. Opgehaald van http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/

Trompenaars, F. (1993). *Zakendoen over de grens: Leren omgaan met andere culturen.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). Londen: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2008). *Over de grenzen van cultuur en management.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2005). *Business en cultuur: Samenwerken in het tijdperk van globalisering.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Managment Review*, *25*(1), 57-71.

Vegdahl, S., & Seunghwa Hur, B. (2008). *Culture shock: A survival guide to customs and etiquette: Korea* (6th ed.). Singapore: Marshall Cavendish.

Wikipediaa (2014). *World map*. Opgehaald van http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ec/World\_map\_blank\_without\_borders.svg

Wikipediab (2014). *Kaart van Korea*. Opgehaald van http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/51/Kaart\_Korea\_Nederlands.PNG

Yeung, H. W.-C. (1995). Qualitative personal interviews in international business research: Some lessons from a study of Hong Kong Transnational Corporations. *International Business Review*, *4* (3), 313-339.

Yin, R. K . (2003). *Case study research: Design and method* (3rd ed.). London: Sage.

Yum, J. O. (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, *55*, pp. 374-388.

Yun-Shik, C., & Hugh Lee, S. (2006). *Transformations in twentieth century Korea*. Oxon: Routledge.

# Bijlagen

## Bijlage : Contact e-mail

Geachte mevrouw, meneer *[naam respondent]*

Mijn naam is Oona Van Belle en ik ben laatstejaarsstudent Handelsingenieur aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. Om te slagen voor deze opleiding heeft iedere student de opdracht een meesterproef te schrijven. De titel van mijn onderzoek luidt 'Zakendoen met Zuid-Korea: Onderzoek naar interculturele werkervaringen van Vlaamse ondernemers in Zuid-Korea'.

Aan de hand van semigestructureerde interviews zal informatie verzameld worden over culturele verschillen die Vlaamse ondernemers ondervonden tijdens onderhandelingen met hun Zuid-Koreaanse partner. Het resultaat van dit onderzoek zal bestaan uit een aantal aanbevelingen waarmee rekening dient te worden gehouden wanneer men zakendoet met Zuid-Koreaanse ondernemers.

Mijn interesse in Zuid-Korea en interculturaliteit groeide naar aanleiding van een verblijf in Zuid-Korea. In 2012 studeerde ik gedurende vijf maanden aan de Hanyang University in Seoul en kwam ik dagelijks in contact met Zuid-Koreanen. De ene dag was ik verwonderd over hoe traditioneel Zuid-Koreanen konden zijn, de andere dag over de invloed die het Westen op hen heeft. In samenspraak met mijn promotor besloot ik mijn belangstelling voor Zuid-Korea en interculturaliteit te gebruiken als onderzoeksgebied voor mijn meesterproef.

Via *[naam organisatie]* nam ik kennis van uw zakelijke relatie met Zuid-Korea. Ik zou u willen vragen of u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek. Indien u dit wenst, dan kan het interview anoniem uitgevoerd worden. Concrete informatie betreffende het interview bezorg ik u wanneer u wenst deel te nemen aan dit onderzoek.

Mocht u een collega binnen uw onderneming geschikter vinden om deel te nemen aan deze studie, dan zou ik graag zijn/haar contactgegevens ontvangen.

Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en hoop dat u mij van dienst kan zijn.

Met vriendelijke groeten,

Oona Van Belle

*[Contactinformatie]*

## Bijlage : Follow-up e-mail

Geachte mevrouw, meneer *[naam respondent]*

Allereerst dank ik u van harte voor uw interesse in mijn onderzoek.

Liefst maak ik een afspraak om dit interview af te nemen. Dit in de periode van 14 oktober tot 8 november. Mijn lessen gaan door op maandag (beschikbaar vanaf 17:00 uur), dinsdag (beschikbaar vanaf 17:00 uur) en vrijdag (beschikbaar vanaf 14:00 uur). Woensdag en donderdag ben ik de volledige dag beschikbaar. Indien u dit wenst, dan kan het interview ook tijdens het weekend plaatsvinden. Mocht u gedurende deze periode niet in België verblijven, dan kan het interview via Skype afgenomen worden. Laat u me weten waar en wanneer u het interview verkiest af te leggen?

Hieronder vindt u wat meer uitleg over het onderzoek.

**Kwalificerende contactpersonen:**

* De respondent dient over voldoende ervaring te beschikken omtrent het zakendoen met Zuid-Korea. Het is echter niet noodzakelijk dat deze ervaring binnen dezelfde onderneming werd opgebouwd.
* De respondent is Vlaming. Dit om culturele verschillen binnen de contactgroep te minimaliseren, aangezien deze het resultaat van de studie beïnvloeden.

**Het interview:**

* Bij de aanvang van het interview zullen de doelstellingen verduidelijkt worden en zal geïnformeerd worden naar eventuele anonimiteit.
* De taal die gehanteerd wordt tijdens het interview is het Nederlands, tenzij anders overeengekomen.
* Het interview zal om en bij een uur in beslag nemen en wordt afgenomen in een door de respondent gekozen locatie.
* Om de verdere verwerking van de gegevens zo accuraat mogelijk te laten verlopen, zal het interview digitaal worden opgenomen mits uw toestemming.

Met vriendelijke groeten,

Oona Van Belle

*[Contactinformatie]*

## Bijlage : Reminder e-mail

Geachte mevrouw, meneer *[naam respondent]*

Zoals beloofd in mijn laatste schrijven stuur ik u een herinnering aan onze afspraak van *[datum]* te *[locatie].*

In bijlage kan u twee documenten terugvinden. Het eerste document is een korte vragenlijst waarbij u zichzelf, de organisatie waarvoor u werkt en de link met Zuid-Korea kort kan voorstellen. Zou u zo vriendelijk willen zijn me dit document ten laatste de avond voor het interview ingevuld terug te bezorgen? Ik vraag u voorvermelde informatie via deze weg zodanig dat de interviewtijd maximaal benut kan worden om te peilen naar uw interculturele werkervaringen met Zuid-Korea.

De tweede bijlage bevat een opsomming van topics die tijdens het interview besproken zullen worden en enkele voorbeeldvragen. De methode die voor dit onderzoek gehanteerd wordt om gegevens te verzamelen is deze van de semigestructureerde diepte-interviews. Dit houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst, maar afhankelijk van de ervaringen, interesses en/of inzichten van de respondent wordt dieper ingegaan op bepaalde onderwerpen. De vragen die tijdens het interview gesteld zullen worden peilen in hoofdzaak naar uw persoonlijke ervaringen en percepties. Op basis van uw antwoorden zal ik verder ingaan op bepaalde topics en kunnen andere misschien niet aangekaart worden.

Bij eventuele vragen of opmerkingen mag u me steeds contacteren via onderstaande contactgegevens.

Ik kijk uit naar onze ontmoeting aanstaande *[dag]*.

Met vriendelijke groeten,

Oona Van Belle

*[Contactinformatie]*

## Bijlage : Onderwerpenlijst en voorbeeldvragen

**Onderwerpen die tijdens het interview behandeld zullen worden:**

* Zuid-Koreaanse cultuur
* Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur
* Hiërarchie
* Leiderschap
* Communicatie
* Onderhandelingen
* Loyaliteit
* Tijdsbeleving

**Voorbeeldvragen:**

1. Welke zijn volgens u de grootste verschillen tussen de Vlaamse en Zuid-Koreaanse cultuur?
2. Kent u het Koreaanse concept ‘Hahn’?
3. Is er sprake van een sterke hiërarchie bij uw Zuid-Koreaans partnerbedrijf?
4. Op welke manier zou u Zuid-Koreaanse leiders omschrijven in vergelijking met Vlaamse?
5. Verlopen onderhandelingen met Zuid-Koreanen moeizaam of eerder vlot?
6. Maken Zuid-Koreanen veel gebruik van non-verbale communicatie tijdens onderhandelingen?
7. Heeft u het gevoel dat u tijdens onderhandelingen met uw Zuid-Koreaanse partner gemakkelijk de gewenste voorwaarden kan bekomen?
8. Op welke manier gaan Zuid-Koreanen volgens u om met tijd?

## Bijlage : Inleidende vragenlijst

**Onderneming**

Naam:

Nationaliteit:

Sector:

Activiteit(en):

Zuid-Koreaanse partner(s):

1. Waarom werd er beslist zaken te doen met Zuid-Korea?
2. Hoelang doet uw bedrijf reeds zaken met Zuid-Korea?
3. Hoe is uw bedrijf met zijn Zuid-Koreaanse partner in contact gekomen?

**Respondent**

Naam:

Functie:

1. Hoe komt u binnen uw functie in contact met Zuid-Koreaanse zakenlui?
2. Wanneer kwam u voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen?
3. Wat is de frequentie van de contacten met uw Zuid-Koreaanse zakenpartners?
4. Hoe vinden deze contacten in hoofdzaak plaats?
5. In welke taal vinden de onderhandelingen plaats?
6. Heeft u ooit in Zuid-Korea gewoond of er lange tijd doorgebracht?
7. Bent u actief (geweest) in andere Aziatische landen en wat is (was) uw functie daar?

## Bijlage : Interviewleidraad

**Inleidend gesprek**

Eerst en vooral wil ik u bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek. Ik zou graag enkele zaken verduidelijken omtrent het onderzoek en dit interview.

* Het doel van het onderzoek bestaat uit het identificeren van de moeilijkheden en opportuniteiten waarmee Vlamingen te maken krijgen bij het zakendoen met Zuid-Koreanen.
* Door middel van semigestructureerde diepte-interviews wordt informatie verzameld over uw persoonlijke ervaringen met en percepties over Zuid-Korea.
* Deze informatie wordt later geanalyseerd en zal resulteren in een aantal aanbevelingen waarmee Vlamingen rekening dienen te houden bij het zakendoen met Zuid-Koreanen.
* Uw naam en dat van uw onderneming zal niet vermeld worden in de analyse, maar wel in het dankwoord. Indien u op geen enkele manier vermeld wenst te worden, dan neem ik daar nota van.
* Het interview heeft een duur van ongeveer een uur.
* U heeft het recht om te weigeren antwoord te geven op bepaalde vragen.
* Met uw toestemming wordt het interview digitaal opgenomen voor de verdere analyse van de bekomen gegevens. Ik verzeker u dat de opname enkel voor dit doel gebruikt zal worden.

Heeft u reeds vragen of bedenkingen?

1. **Openingsvraag**

De openingsvraag heeft tot doel het gesprek te openen. In dit interview wordt de openingsvraag gebruikt om onduidelijkheden uit de ‘Inleidende vragenlijst’ verder te verduidelijken.

1. In de inleidende vragenlijst heb ik u enkele vragen gesteld. Zou u even kunnen verduidelijken hoe u in contact komt met Zuid-Koreanen en de frequentie van deze contacten?
2. **Inleidingsvraag**

De inleidingsvraag heeft tot doel de eigenlijke discussie te openen door te peilen naar een algemene opinie over het onderzoeksonderwerp.

1. Hoe zou u uw ervaring in het zakendoen met Zuid-Korea algemeen evalueren?
2. Wat zijn volgens u de voordelen/opportuniteiten?
3. Wat zijn volgens u de nadelen/bedreigingen?
4. **Transitievragen**

Transitievragen hebben tot doel de discussie van het algemene niveau naar de meer specifieke kern van het gesprek te leiden.

1. Welke zijn volgens u de grootste verschillen tussen de Vlaamse en Zuid-Koreaanse cultuur?
2. Heeft u ooit te maken gehad met een cultureel misverstand/schok tijdens besprekingen met uw Zuid-Koreaanse partner?
3. Kan u hier een voorbeeld van geven en toelichten hoe u hiermee bent omgegaan?
4. Gaat u akkoord met volgende stelling: ‘Toenemende contacten met het Westen leiden tot een verwestering van Zuid-Korea waardoor het zijn eigen identiteit en waarden verliest.’
5. Kan u uw keuze verduidelijken?
6. **Sleutelvragen**

Sleutelvragen hebben tot doel de respondent te bevragen over de kern van het onderzoek. Deze vragen staan centraal in de verdere analyse.

***Zuid-Koreaanse cultuur***

1. Bent u bekend met de confuciaanse waarden in de Zuid-Koreaanse samenleving? (Deze waarden bestaan uit het sterk waarderen van hiërarchie, het respecteren van ouderen, het verkiezen van orde boven chaos, het belang van educatie, het verafschuwen van uiterlijk vertoon, het belang van de groep primeren boven het belang van het individu en het geloven in de waarde van hard werk.)
2. Kan u een omschrijving geven van deze confuciaanse waarden?
3. Op welke manier komen deze waarden volgens u terug in de Zuid-Koreaanse zakenwereld?
4. Kent u het Koreaanse concept ‘Hahn’? (De opgekropte energie en frustraties die zich in de Koreaanse psyche ontwikkelden onder extreem moeilijke omstandigheden en onderdrukking. Dit resulteerde in een argwanende houding ten opzichte van buitenlanders.)
5. Kan u dit concept even toelichten?
6. In welke mate is deze Zuid-Koreaanse argwanende houding volgens u van toepassing bij het opstarten van een handelsrelatie met een buitenlandse onderneming/persoon?
7. Kent u het Koreaanse concept ‘Kibun’? (Trots, het gevoel een comfortabele gemoedstoestand te hebben. Iemand anders kan jouw kibun beschadigen door op een onrespectvolle manier met je om te gaan of door je slecht nieuws te brengen.)
8. Kan u dit concept even toelichten?
9. Herkent u dit concept bij uw Zuid-Koreaanse handelspartners?
10. Kan u hier een voorbeeld van geven?
11. Plaatsen Zuid-Koreanen de bescherming van kibun boven eerlijkheid?
12. Kent u het Koreaanse concept ‘Nunchi’? (Emotionele intelligentie. Het vermogen iemands gemoedstoestand in te schatten. Non-verbale en indirecte communicatie zijn hierbij belangrijk.)
13. Kan u dit concept even toelichten?
14. Herkent u dit concept bij uw Zuid-Koreaanse handelspartners?
15. Kan u hier een voorbeeld van geven?

***Hiërarchie***

1. Is er sprake van een sterke hiërarchie bij uw Zuid-Koreaans partnerbedrijf?
2. Hoe beïnvloedt dit uw handelsrelatie?
3. Nemen Zuid-Koreanen makkelijk initiatief?
4. Waar is dit volgens u aan te wijten?
5. Hechten Zuid-Koreanen veel belang aan het uitwisselen van business cards?
6. Denkt u dat de functie, status en geslacht van de Vlaamse onderhandelaar een invloed hebben op het welslagen van de onderhandelingen?
7. Kan u dit verder toelichten?

***Leiderschap***

1. Op welke manier zou u Zuid-Koreaanse leiders omschrijven in vergelijking met Vlaamse?
2. Is er sprake van een paternalistisch leiderschap?
3. Laten Zuid-Koreaanse leiders zich omringen door een groepje vertrouwelingen die voorkeur genieten?
4. Hoe belangrijk zijn familiale en persoonlijke connecties volgens u binnen Zuid-Koreaanse ondernemingen?
5. Is er volgens u enige vorm van corruptie aanwezig binnen de Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur?
6. Hoe verlopen contacten tussen werknemers en oversten in Zuid-Korea?
7. In welke mate durven Zuid-Koreanen naar uw ervaring risico’s te nemen?

***Communicatie***

1. Komen Zuid-Koreanen eerder zacht en bescheiden over of eerder hard en assertief?
2. Kan u dit verder toelichten?
3. Welke verschillen merkt u op qua onderhandelingsstijl tussen Vlamingen en Zuid-Koreanen?
4. Hoe gaat u om met deze verschillen?
5. Is er tevens ook een verschil in de manier waarop Zuid-Koreaanse mannen en vrouwen onderhandelen?
6. Gaat u akkoord met volgende stelling: ‘Een Zuid-Koreaanse ‘ja’ wil niet altijd zeggen dat men het beloofde zal nakomen. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat Zuid-Koreanen niet willen dat zijzelf of hun gesprekspartner ‘kibun’ verliest door hen in verlegenheid te brengen.’
7. Waarom wel/niet.
8. Kan u hier een voorbeeld van geven?
9. Maken Zuid-Koreanen veel gebruik van non-verbale communicatie tijdens onderhandelingen?
10. Hoe belangrijk is deze non-verbale communicatie volgens u?
11. Ervaart u het als moeilijk om Zuid-Koreaanse gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal correct te interpreteren?

***Onderhandelingen***

1. Op welke manier vond het eerste contact plaats tussen u en uw Zuid-Koreaanse partner?
2. Is het gebruik van derden voor de introductie noodzakelijk?
3. Heeft u enkele tips voor Vlaamse bedrijven/ondernemers bij het leggen van deze eerste contacten?
4. Verlopen onderhandelingen met Zuid-Koreanen moeizaam of eerder vlot?
5. Hoe komt dit volgens u?
6. Heeft u het gevoel dat u tijdens onderhandelingen met uw Zuid-Koreaanse partner gemakkelijk de gewenste voorwaarden kan bekomen?
7. Op welke onderhandelingspunten focussen Zuid-Koreanen het meest?
8. Geven Zuid-Koreanen de voorkeur aan een gedetailleerd contract of volstaat een mondelinge overeenkomst?
9. Hoe gaat u daarmee om?
10. In welke mate respecteren Zuid-Koreanen de overeengekomen voorwaarden?
11. Worden er tijdens vergaderingen naast zakelijke onderwerpen ook minder formele onderwerpen besproken?
12. Is er naast een zakelijke relatie met uw Zuid-Koreaanse partner ook ruimte voor een vriendschappelijke relatie?
13. Wat is het belang van alcohol bij deze meer informele contacten?
14. Denkt u dat Vlamingen een voordeel hebben ten opzichte van andere Europeanen om het onderhandelen met Zuid-Koreanen efficiënter te laten verlopen?
15. Verplaatsen Zuid-Koreanen een vastgelegde afspraak gemakkelijk/frequent?
16. Hoe gaat u daarmee om?
17. Hoe ervaart u het belang dat gehecht wordt aan zakengeschenken?
18. Met wat voor zakengeschenken kunnen Vlamingen hun Zuid-Koreaanse partners het meest behagen?

***Loyaliteit***

1. Hoe loyaal zijn Zuid-Koreanen ten opzichte van het bedrijf waarvoor ze werken?
2. Hoe loyaal zijn Zuid-Koreaanse bedrijven ten opzichte van hun Vlaams partnerbedrijf?
3. Hoe speelt u hierop in?

***Tijdsbeleving***

1. Hoe punctueel zijn Zuid-Koreanen bij het nakomen van afspraken?
2. Op welke manier gaan Zuid-Koreanen volgens u om met tijd?
3. Zou u uw Zuid-Koreaanse handelspartners als korte of eerder als lange termijn gericht omschrijven en waarom?
4. **Besluitende vragen**

Besluitende vragen hebben tot doel het gesprek af te ronden en kunnen bestaan uit overzichts-, samenvattende, en eindvragen.

1. Van alle onderwerpen die we zonet besproken hebben, welke acht u het meest belangrijk?
2. Kan u even samenvatten wat volgens u de sleutelfactoren zijn van een goede handelsrelatie met Zuid-Koreanen?
3. Wat zouden Vlamingen van Zuid-Koreaanse zakenlui kunnen leren?
4. Wat zouden Zuid-Koreanen van Vlaamse zakenlui kunnen leren?
5. Zijn er belangrijke onderwerpen die ik over het hoofd gezien heb en die u wenst te bespreken?

**Besluitend gesprek**

Nogmaals wens ik u te bedanken om tijd vrij te maken en uw visie op het zakendoen met Zuid-Korea met me te delen. Indien u dit wenst, dan kan ik u de resultaten van dit onderzoek bezorgen.

## Bijlage : Informatie betreffende de onderneming, de respondent en het interview

**Respondent 1**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Dienstensector

Activiteit(en) Reactieve en proactieve zakelijke dienstverlening. Vlaamse bedrijven helpen bij het verkopen van hun producten in het buitenland en buitenlandse bedrijven bijstaan die in Vlaanderen wensen te investeren.

Duur handelsrelatie Decennialang

**Respondent**

Functie Vlaams Economisch Vertegenwoordiger

Aziatische ervaring Neen

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent bemant, samen met twee Zuid-Koreanen, een kantoor in Zuid- Korea. De respondent ondersteunt Vlaamse bedrijven bij het betreden van de Zuid-Koreaanse markt, fungeert als een soort van ‘matchmaker’ tussen Vlaamse en Zuid-Koreaanse bedrijven, stelt sectordossiers op, etc.

Duur handelsrelatie De respondent woont en werkt iets langer dan een jaar in Seoul.

In Zuid-Korea gewoond De respondent woont tien op twaalf maanden in Seoul.

**Interview**

Datum Donderdag 13 juni 2013

Locatie Hoofdkantoor te Leuven

Duur 00:48:12

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent heeft een positief beeld van de Zuid-Koreaanse gemeenschap. Er wordt benadrukt dat het niet makkelijk is om toe te treden tot de vriendenkring van Zuid-Koreanen.

Extra De respondent is geen manager of ondernemer. Wel komt ze in contact met Zuid- Koreaanse bedrijven en hoort ze van Vlaamse bedrijven wat de moeilijkheden en frustraties zijn van het zakendoen met Zuid-Koreanen.

**Respondent 2**

**Onderneming**

Nationaliteit Zuid-Koreaans

Sector Technologische sector

Activiteit(en) Ontwerp, productie en distributie van elektronica, telecom, e.d.

Duur handelsrelatie N.v.t.

**Respondent**

Functie Global Strategist, Financial Manager

Aziatische ervaring De respondent was ook werkzaam in Singapore.

Zuid-Koreaanse ervaring Gedurende twee jaar werkte de respondent als strateeg in een multicultureel team onder leiding van Zuid-Koreaanse managers te Seoul. De daaropvolgende twee jaren was hij werkzaam in een team dat uitsluitend bestond uit Zuid- Koreanen.

Duur handelsrelatie De respondent kwam dagelijks in contact met Zuid-Koreanen van 2004 tot 2008. Nadien verhuisde hij terug naar Europa. Tot op heden onderhoudt hij contact met Zuid-Koreaanse vrienden.

In Zuid-Korea gewoond De respondent woonde en werkte gedurende vier jaar in Seoul.

**Interview**

Datum Dinsdag 22 oktober 2013

Locatie Huis van de respondent

Duur 01:08:58

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent heeft een positief beeld van de Zuid-Koreaanse cultuur en spreekt vol lof over het succes van Zuid-Koreaanse bedrijven. Hij is echter geen voorstander van de streng hiërarchische werkcultuur.

Extra De respondent is getrouwd met een Zuid-Koreaanse vrouw.

**Respondent 3**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Boekensector

Activiteit(en) Ontwerp en distributie van kinderboeken.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie Managing Director

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met Japan, Taiwan en China.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent verkoopt licenties aan een dertigtal Zuid-Koreaanse bedrijven. Deze bedrijven voeren zelf de vertaling en druk uit in Zuid-Korea.

Duur handelsrelatie De respondent startte de handelsrelatie ruim 15 jaar geleden op. De respondent reist jaarlijks naar Seoul en heeft ook contact met zijn Zuid-Koreaanse partners op internationale beurzen.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 23 oktober 2013

Locatie Kantoor te Hasselt

Duur 01:04:53

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent doet graag zaken met Zuid-Korea, omdat ze veel belang hechten aan de opvoeding van het kind en dus een belangrijke afzetmarkt vormen. Hij omschrijft Zuid-Koreanen als harde werkers die door Westerlingen als dwingend in de omgang ervaren kunnen worden.

Extra De respondent is actief binnen een intellectuele niche die bovendien vrouwvriendelijk is. Het merendeel van de Zuid-Koreanen waarmee de respondent in contact komt hebben gereisd waardoor ze een meer open kijk op de wereld ontwikkeld hebben.

**Respondent 4**

**Onderneming**

Nationaliteit Spaans

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van chocoladepralines, chocopasta, e.d.

Duur handelsrelatie Ruim tien jaar.

**Respondent**

Functie Key Account Manager Central & Eastern Europe

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Hongkong, China en Japan.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent werkte samen met een Zuid-Koreaanse tussenpersoon, maar ze had ook rechtstreeks contact met de eindklanten. Meerdere malen per jaar reisde de respondent naar Zuid-Korea om de zakenrelaties te ontmoeten en te bespreken welke producten succesvol waren en welke niet. Ook stelde ze nieuwe producten voor die volgend seizoen op de Zuid-Koreaanse markt gelanceerd konden worden. In december onderzocht de respondent wat er in de Zuid-Koreaanse winkels lag, zowel van het bedrijf als van de concurrent.

Duur handelsrelatie Van 2008 tot maart 2013 was de respondent verantwoordelijk voor de zakelijke relaties met Zuid-Korea. Twee à driemaal per jaar reisde de respondent naar Zuid-Korea.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 23 oktober 2013

Locatie Kantoor te Bredene

Duur 01:01:22

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent vindt zakendoen met Zuid-Koreanen moeilijk, omdat ze afstandelijk zijn, weinig verantwoordelijkheid durven nemen en het beslissingsproces traag verloopt. Het hebben van een Zuid-Koreaanse tussenpersoon acht de respondent belangrijk om nieuwe relaties aan te gaan en bestaande vlotter te laten verlopen. Deze tussenpersoon heeft connecties die je als buitenlander niet hebt.

Extra N.v.t

**Respondent 5**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Technologische sector

Activiteit(en) Bedrijven bijstaan in onderzoek en ontwikkeling van nano-elektronica door middel van open innovatie. Een groot deel van de onderzoeksresultaten wordt met alle deelnemers gedeeld, een kleiner deel is individueel.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie Chief Executive Officer

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Japan en China. Zuid-Koreaanse ervaring De respondent was verantwoordelijk voor het sluiten van partnerships met buitenlandse bedrijven. Hij ging meermaals naar Zuid-Korea om met hooggeplaatste Zuid-Koreanen onderzoeksovereenkomsten te sluiten.

Duur handelsrelatie De respondent startte de eerste handelsrelaties ruim 15 jaar geleden op. De laatste jaren heeft hij minder contact met Zuid-Koreanen.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 24 oktober 2013

Locatie Kantoor te Heverlee

Duur 01:13:11

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent heeft grote bewondering voor de gedrevenheid van Zuid- Koreanen om iets te bereiken als gemeenschap. Hij omschrijft Zuid-Koreanen als harde werkers, keiharde onderhandelaars en loyale partners.

Extra De respondent heeft meer ervaring in het zakendoen met Japan dan met Zuid- Korea.

**Respondent 6**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Technologische sector: Constructiesector

Activiteit(en) Baggeren, offshore windmolens plaatsen, etc.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie Area Manager North Asia

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met zo goed als alle Aziatische landen binnen dezelfde functie.

Zuid-Koreaanse ervaring Door middel van openbare aanbestedingen tracht de respondent contracten te bekomen met Zuid-Koreaanse bedrijven. Hij doet dit door een zo laag mogelijke prijs aan te bieden, want de prijs is de belangrijkst factor om het contract binnen te halen. Verdere onderhandelingen betreffende het contract verlopen moeizaam. De Zuid-Koreaanse bedrijven zijn tijdelijke partners.

Duur handelsrelatie De respondent kwam voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen in 1994. Vijf keer per maand heeft de respondent contact met Zuid-Koreanen, dit via e-mail of face-to-face.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 24 oktober 2013

Locatie Via Skype

Duur 00:46:45

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent vindt zakendoen met Zuid-Korea moeilijk, omdat het nooit duidelijk is met wie je moet onderhandelen en wie de uiteindelijke beslissingen neemt. De respondent ervaart de taalbarrière als iets negatiefs en vindt het belangrijk om een goede tolk in te huren die je actief betrek bij de onderhandelingen. Volgens de respondent verkiezen Zuid-Koreanen een korte samenwerking boven een langetermijnrelatie binnen deze industrie.

Extra Dit was het eerste interview met behulp van Skype. De kwaliteit van de opname is niet altijd even kwalitatief.

**Respondent 7**

**Ondernemin**g

Nationaliteit Belgisch

Sector Logistieke, maritieme sector

Activiteit(en) Opslag, transport, expeditie, e.d.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie Algemeen directeur

Aziatische ervaring Neen

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het sluiten en onderhouden van zakelijke overeenkomsten met Zuid-Koreaanse bedrijven. Zuid-Koreaanse expats die door deze bedrijven naar België gestuurd worden, worden door de respondent zo goed mogelijk ondersteund.

Duur handelsrelatie In het jaar 2000 kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid- Koreanen. Sindsdien reist hij tweemaal per jaar naar Seoul en heeft hij bijna dagelijks contact met Zuid-Koreaanse expats in België.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 24 oktober 2013

Locatie Kantoor te Kallo

Duur 01:01:47

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent vindt Zuid-Koreanen geweldige zakenmensen die volhardend kunnen zijn en meer tijd opslorpen dan andere nationaliteiten. Sinds de respondent voor het eerst in contact kwam met Zuid-Koreanen, ruim dertien jaar geleden, merkt hij een duidelijke evolutie in de Zuid-Koreaanse zakenwereld en in de levensstijl van Zuid-Koreanen.

Extra N.v.t.

**Respondent 8**

**Onderneming**

Nationaliteit Amerikaans

Sector Technologische sector

Activiteit(en) Ontwerp, productie en distributie van proces geautomatiseerde oplossingen.

Duur handelsrelatie Ruim vijfentwintig jaar.

**Respondent**

Functie Vice President Southern Europe

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met Singapore, China en Thailand.

Zuid-Koreaanse ervaring Vanaf 2003 bezocht de respondent Zuid-Korea iedere twee maand om zakelijke relaties te onderhouden en zijn netwerk uit te breiden. Van 2008 tot maart 2013 werkte de respondent in Seoul en was hij verantwoordelijk voor de lokale vestiging.

Duur handelsrelatie De respondent kwam voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen in 1997. Vanaf 2003 werden deze contacten frequenter en van 2008 tot 2013 kwam hij dagelijks in contact met Zuid-Koreanen. Begin 2013 verhuisde de respondent terug naar Europa.

In Zuid-Korea gewoond Gedurende vijf jaar woonde en werkte de respondent in Zuid-Korea.

**Interview**

Datum Vrijdag 25 oktober 2013

Locatie Kantoor te Diegem

Duur 01:11:22

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent is geen groot voorstander van de complexiteit van het Zuid-Koreaanse titelsysteem en besloot dan ook om het binnen het bedrijf af te schaffen. De respondent doet graag zaken met Zuid-Korea, maar betreurt de argwaan ten opzichte van buitenlanders en de aanhoudende koppigheid van Zuid-Koreanen. De respondent verwijst naar Zuid-Korea als Azië voor gevorderden.

Extra N.v.t.

**Respondent 9**

**Onderneming**

Nationaliteit Nederlands-Belgisch

Sector Technologische sector

Activiteit(en) Ontwerp, productie en distributie van elektrochips, applicaties, e.d.

Duur handelsrelatie Ruim twintig jaar.

**Respondent**

Functie Vice President Business Development

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Japan en China.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het uitbouwen en onderhouden van zakelijke relaties in Zuid-Korea. In Zuid-Korea werken twee Zuid-Koreanen voor hem die voornamelijk het voorbereidend werk voorafgaand aan een zakendeal uitvoeren. De respondent heeft contact met zijn Zuid-Koreaanse medewerkers en Zuid-Koreaanse CEO’s en VP’s.

Duur handelsrelatie Meer dan twintig jaar geleden kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Jaarlijks komt de respondent meermaals in contact met zijn Zuid- Koreaanse zakenpartners.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Dinsdag 29 oktober 2013

Locatie Via Skype

Duur 00:53:33

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent benadrukt dat niet enkel de landcultuur, maar ook de bedrijfscultuur een rol speelt in hoe Zuid-Koreanen zakendoen. Als gevolg daarvan zijn sommige Zuid-Koreaanse bedrijven loyaler en aangenamer om zaken mee te doen dan andere. De respondent omschrijft Zuid-Koreanen als harde werkers die op een harde en agressieve manier onderhandelen. Bovendien zijn ze erg nationalistisch waardoor Zuid-Koreaanse bedrijven vaak de voorkeur krijgen op buitenlandse bedrijven.

Extra De respondent is een Nederlander en voldoet dus niet aan de criteria om deel te mogen nemen aan dit onderzoek. Omwille van meerdere factoren werd toch beslist deze respondent in het onderzoek op te nemen. De respondent komt uit Nederland, maar woont en werkt geruime tijd in België. De respondent stelt dat de problemen waarmee zakenmensen te maken krijgen tijdens het zakendoen met Zuid-Korea universeel zijn en dat het te maken heeft met de unieke eigenschappen van de Zuid-Koreaanse populatie. Er werd rekening gehouden met de mogelijkheid dat bepaalde opvattingen van de respondent verschillend kunnen zijn voor Vlamingen. Bovendien waren de vooruitzichten op een voldoende aantal kwalificerende personen die wensten mee te werken aan het onderzoek weinig hoopvol op het moment dat beslist werd deze respondent in het onderzoek op te nemen.

**Respondent 10**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Verwerking en distributie van vleeswaren.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie General Manager

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Japan, China, Maleisië

en de Filipijnen.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent heeft een Belgische agent ter plaatste die lokaal alles in goede banen leidt. De respondent heeft een goede kennis van de Zuid-Koreaanse markt, houdt besprekingen met zijn Zuid-Koreaanse partner en is verantwoordelijk voor de prijszetting van de producten. Bovendien reist hij naar Zuid-Korea indien zich ernstige problemen voordoen.

Duur handelsrelatie Tien jaar geleden kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid- Koreanen. Jaarlijks gaat de respondent gedurende enkele dagen naar Zuid- Korea om zijn agent en Zuid-Koreaanse partner te ontmoeten. De Zuid- Koreaanse klant probeert ook eenmaal per jaar naar een Europese beurs te komen waar hij de respondent treft. Overige contacten verlopen telefonisch of via Skype.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 30 oktober 2013

Locatie Kantoor te Gent

Duur 01:18:14

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent omschrijft Zuid-Koreaanse zakenmensen als goede, gedisciplineerde onderhandelaars die veeleisend zijn en graag kwalitatieve producten tegen een goede prijs aankopen. Sinds de respondent voor het eerst in contact kwam met Zuid-Korea, merkt hij een evolutie in de mentaliteit en levensstijl van Zuid-Koreanen.

Extra De respondent heeft veel ervaring in het zakendoen met Japan en Zuid-Korea. Tijdens het interview werden meermaals gelijkenissen en verschillen tussen de twee landen aangehaald.

**Respondent 11**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van ontbijtgranen.

Duur handelsrelatie Twee jaar.

**Respondent**

Functie Export Sales Manager

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met China, Japan, Maleisië, Thailand, Indonesië, India, Singapore en Taiwan.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent werkt samen met een Zuid-Koreaanse agent die in Zuid-Korea de samenwerking stimuleert. De respondent heeft dagelijks contact met Zuid-Korea en is verantwoordelijk voor de onderhandelingen betreffende prijszetting, productontwikkeling en levertermijn.

Duur handelsrelatie Twee jaar geleden startte de respondent de handelsrelatie met Zuid-Korea op. Het contact met Korea is zeer intensief. Dagelijks heeft de respondent telefonisch contact met zijn Zuid-Koreaanse partner. Jaarlijks ontmoeten ze elkaar meermaals doordat de respondent naar Zuid-Korea gaat of doordat de partner naar België komt.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 30 oktober 2013

Locatie Receptie van het Marriott Hotel Gent

Duur 00:53:10

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent heeft over het algemeen een positief beeld over zijn ervaring met Zuid-Korea. Hij bewondert het snelle reactievermogen van Zuid-Koreanen en de discipline die ze zichzelf opleggen. Minder positief vindt hij de veeleisendheid betreffende de kwaliteit van de producten, de Zuid-Koreaanse kwaliteitsstandaard ligt namelijk nog hoger dan de Europese standaard. Bovendien vereisen Zuid- Koreaanse klanten een hogere tijdsinvestering dan eender welke andere nationaliteit.

Extra Twee jaar lang werd er intensief onderhandeld vooraleer het tot een effectieve samenwerking kwam. Zo heeft het bedrijf tientallen nieuwe procedures moeten invoeren om aan de Zuid-Koreaanse kwaliteitseisen te voldoen. De respondent is ervan overtuigd dat dit tot een langdurige samenwerking zal leiden.

**Respondent 12**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Financiële sector

Activiteit(en) Bankdiensten

Duur handelsrelatie Ruim vijfentwintig jaar.

**Respondent**

Functie Managing Director Wholesale Banking – Head of Asian Clients

Aziatische ervaring De respondent was ook werkzaam in China en Indonesië.

Zuid-Koreaanse ervaring Tijdens zijn verblijf in Zuid-Korea was de respondent verantwoordelijk voor het vertegenwoordigingskantoor van een Belgische bank.

Duur handelsrelatie Gedurende zijn functie als vertegenwoordiger van de Belgische bank kwam de respondent dagelijks in contact met Zuid-Koreaanse werknemers en klanten.

In Zuid-Korea gewoond De respondent heeft tweemaal in Zuid-Korea gewoond. De eerste keer van 1993 tot 1995 en de tweede keer van 2004 tot 2009.

**Interview**

Datum Donderdag 31 oktober 2013

Locatie Via Skype

Duur 01:12:06

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent omschrijft Zuid-Koreanen als de hardste werkers van Azië, als hardnekkige onderhandelaars die niet altijd makkelijk in de omgang zijn, als zeer hiërarchisch, formeel en prestatiegericht. Sinds zijn eerste verblijf in Zuid-Korea merkt de respondent dat het land enorm geïnternationaliseerd is, maar toch heel Zuid-Koreaans gebleven is.

Extra N.v.t.

**Respondent 13**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Textielsector

Activiteit(en) Ontwerp, productie en distributie van huislinnen, religieuze artikelen, etc.

Duur handelsrelatie Ruim tien jaar.

**Respondent**

Functie Commercial Manager

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Japan, China, Hongkong, Indonesië, Singapore, India en Malaysia.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor de verkoop en opvolging van producten in Zuid-Korea. Aan de hand van exclusiviteitsovereenkomsten werkt hij met twee Zuid-Koreaanse bedrijven. Eén voor het huislinnen en één voor de religieuze artikelen.

Duur handelsrelatie De eerste contacten met Zuid-Korea vonden plaats in 2004. Jaarlijks heeft de respondent persoonlijk contact met zijn Zuid-Koreaanse partners in Zuid-Korea of België. Wekelijks hebben ze telefonisch contact of via e-mail.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 31 oktober 2013

Locatie Via Skype

Duur 01:06:20

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent vindt Zuid-Koreanen vriendelijke en hartelijke mensen. Hij is matig tevreden over de manier waarop zaken gedaan worden in Korea. De sterke hiërarchie, de angst om iets verkeerd te doen, het vermijden van beslissingen nemen en de hoge mate van rotatie in grote bedrijven bemoeilijken het zakendoen. De respondent vindt het frustrerend dat alles zo traag verloopt en dat hij vaak van nul moet herbeginnen door de aanstelling van een andere contactpersoon. Om deze redenen verkiest de respondent om zaken te doen met kleine, familiale bedrijven waar minder rotaties en remmingen zijn en het zakendoen vlotter verloopt.

Extra N.v.t.

**Respondent 14**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Technologische sector: Automotive sector

Activiteit(en) Ontwerp, productie en distributie van bandendemonteermachines.

Duur handelsrelatie Ruim zes jaar.

**Respondent**

Functie Sales Manager

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met Indonesië.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent heeft een Zuid-Koreaanse agent die zijn producten aankoopt en verder verkoopt in Zuid-Korea. De respondent onderhandelt met deze agent over prijs, levertermijn en andere voorwaarden. De Zuid-Koreaanse agent heeft ruim ervaring in het zakendoen met het Westen.

Duur handelsrelatie In 2007 kwam de respondent voor het eerst in contact met zijn Zuid-Koreaanse partner op een zakenbeurs. Onderlinge communicatie verloopt in hoofdzaak telefonisch of via e-mail en dit minstens één maal per maand. Persoonlijk contact vindt plaats in België, Zuid-Korea of op een internationale beurs.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 31 oktober 2013

Locatie Kantoor te Antwerpen.

Duur 02:14:15

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent vindt zakendoen met Zuid-Korea enorm boeiend, omdat hij andere manieren van communiceren dient te hanteren in vergelijking met westerse contacten. Hij omschrijft Zuid-Koreanen als gastvrij, traditioneel en rustig. Toch ondervindt hij een zekere tegenstrijdigheid bij de jongere generatie die beïnvloed is door het Westen, maar toch nog steeds sterk Zuid-Koreaanse waarden in zich draagt. Volgens de respondent mag je tijdens het zakendoen met Zuid-Koreanen niet te snel opgeven, mag je niet aandringen en moet je rustig blijven om de handelsrelatie te bevorderen.

Extra N.v.t.

**Respondent 15**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Technologische sector

Activiteit(en) Ontwerp en distributie van 3D printing software en services.

Duur handelsrelatie Ruim dertien jaar.

**Respondent**

Functie Chief Executive Officer Malaysia

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met China, Japan, Thailand, Maleisië, Singapore en India.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor de verkoop van 3D printing software in Zuid-Korea. Hij doet dit vanuit het Maleisische kantoor en wordt hierin bijgestaan door een Zuid-Koreaans team.

Duur handelsrelatie In 2002 kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Gedurende vier jaar was hij verantwoordelijk voor de Zuid-Koreaanse markt en reisde hij vijf à zes keer per jaar naar Zuid-Korea. Sinds eind 2012 woont de respondent opnieuw in Maleisië en is hij terug verantwoordelijk voor Zuid-Korea. Nu staan drie Zuid-Koreanen in voor de Zuid-Koreaanse markt en rapporteren ze rechtstreeks aan de respondent. Twee maal per jaar reist de respondent naar Zuid-Korea om partners te ontmoeten.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 6 november 2013

Donderdag 21 november 2013

Locatie Via Skype

Duur 00:45:45

00:29:05

Aantal interviews 2

Algemene indruk De respondent omschrijft Zuid-Koreanen als harde, intelligente en strategische onderhandelaars die enorm prijsgericht onderhandelen. Het opbouwen van een goede persoonlijke relatie kan volgens de respondent deze moeilijke onderhandelingen vergemakkelijken. Bovendien vindt de respondent Zuid- Koreanen ingenieus in het vinden van achterpoortjes. De respondent vindt het zakendoen met Zuid-Korea nu makkelijker in vergelijking met tien jaar geleden. Hij wijt dit deels aan het succes van zijn bedrijf en deels aan een evolutie in de manier waarop Zuid-Koreanen zakendoen.

Extra N.v.t.

**Respondent 16**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector: Exportsector

Activiteit(en) Export van Belgische voeding, drank, etc.

Duur handelsrelatie Ruim vijftien jaar.

**Respondent**

Functie Managing Director

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met Japan, China, Hongkong, Vietnam, Taiwan, Thailand en de Filipijnen.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het opstarten en onderhouden van zakelijke relaties met Zuid-Koreaanse importeurs en wordt hierin bijgestaan door zijn Zuid-Koreaanse assistente. De respondent fungeert als een externe exportmanager voor Belgische ondernemingen die zelf niet willen exporteren.

Duur handelsrelatie Ruim 25 jaar geleden kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid- Koreanen als koper van elektronica. Binnen zijn huidige functie reist de respondent drie tot zesmaal per jaar naar Zuid-Korea. Overige contacten vinden hoofdzakelijk plaats via e-mail en sporadisch telefonisch.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 6 november 2013

Locatie Via Skype

Duur 01:29:14

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent benadrukt dat het niet makkelijk is om als Vlaams bedrijf de Zuid- Koreaanse markt te betreden zonder hulp van derden. Hij stelt dat Zuid-Koreanen het principe ‘van wie men koopt, is belangrijker dan wat men koopt’ hanteren. Het opbouwen van een persoonlijke band met de Zuid-Koreaanse zakenpartner vindt de respondent belangrijk, hij stelt dat je eerst jezelf moet weten te verkopen en dan je producten.

Extra N.v.t

**Respondent 17**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch → Zuid-Koreaans (In 2008 werd de onderneming overgenomen door een Zuid-Koreaanse conglomeraat.)

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van chocoladepralines.

Duur handelsrelatie Toen de onderneming nog Belgisch was, werd er gedurende vijftien jaar zaken gedaan met Zuid-Korea voor het bedrijf overgenomen werd.

**Respondent**

Functie Chief Executive Officer

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met zo goed als alle Aziatische landen.

Zuid-Koreaanse ervaring Voor de overname was de respondent verantwoordelijk voor het opstarten en onderhouden van zakelijke relaties met Zuid-Koreaanse distributeurs. De respondent was verantwoordelijk om het overnameproces door een Zuid- Koreaanse conglomeraat in goede banen te laten verlopen en nam actief deel aan de onderhandelingen. Na de overname besloot hij het bedrijf te verlaten.

Duur handelsrelatie In 1980 kwam de respondent als vertegenwoordiger van een Schots bedrijf voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Tien jaar later reisde hij vijf keer per jaar naar Zuid-Korea om het Vlaamse chocoladebedrijf te vertegenwoordigen.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 6 november 2013

Locatie Via Skype

Duur 00:59:24

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent omschrijft Zuid-Koreanen als harde werkers en bemiddelaars die, met het oog op een langetermijnrelatie, steeds zullen trachten een win-win situatie te bekomen tijdens onderhandelingen. Vierendertig jaar geleden kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Doorheen de jaren merkte hij een duidelijke evolutie in de Zuid-Koreaanse mentaliteit en manier van zakendoen.

Extra De respondent is niet afkomstig uit Vlaanderen, maar uit Groot-Brittannië. Bijgevolg voldoet hij niet aan de criteria om deel te mogen nemen aan het onderzoek. Dit was niet geweten voor aanvang van het interview en er werd getwijfeld om de respondent al dan niet op te nemen in de studie. Omwille van de unieke inzichten die de respondent verschafte (het Vlaams bedrijf waarvoor hij werkte, werd overgenomen door Zuid-Koreanen) en omwille van het feit dat hij reeds decennialang in Vlaanderen woont en werkt, werd beslist hem toch op te nemen in dit onderzoek.

**Respondent 18**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van chocoladetruffels, pralines, e.d.

Duur handelsrelatie Ruim veertien jaar.

**Respondent**

Functie Key Account Manager Export

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met China, Japan, Pakistan, Bangladesh, Hongkong, Taiwan, Birma en Indonesië.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties met Zuid-Koreaanse distributeurs. De onderneming waarvoor de respondent werkt, was reeds aanwezig in de Zuid-Koreaanse markt voor haar indiensttreding, maar dankzij haar inspanningen werd het marktaandeel van de onderneming vergroot.

Duur handelsrelatie In 1999 werkte de respondent voor een veevoederbedrijf en kwam ze voor het eerst in contact met Zuid-Korea. In 2008 legde ze zich toe op de Zuid-Koreaanse markt en verhoogde de omzet van het chocolade bedrijf. Meermaals per jaar ontmoet de respondent haar Zuid-Koreaanse partners. Afhankelijk van hoe goed deze Zuid-Koreaanse importeur het Engels beheerst, verloopt de overige communicatie via e-mail of telefonisch.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 7 november 2013

Locatie Kantoor te Lier.

Duur 00:38:13

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent heeft veel Azië ervaring en stelt dat zakendoen met Zuid-Korea gematigd gemakkelijk is in vergelijking met andere Aziatische landen. Het opstarten van een zakenrelatie vindt de respondent gemakkelijk, de daaropvolgende discussies betreffende etikettering, prijszetting, e.d. verlopen eerder moeizaam en vereisen inzicht in de Zuid-Koreaanse manier van zakendoen.

Extra N.v.t.

**Respondent 19**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch → Zuid-Koreaans (In 2008 werd de onderneming overgenomen door een Zuid-Koreaanse conglomeraat.)

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van chocoladepralines.

Duur handelsrelatie Toen de onderneming nog Belgisch was, werd er gedurende vijftien jaar zaken gedaan met Zuid-Korea voor het bedrijf overgenomen werd.

**Respondent**

Functie Director Export & Travel Retail

Aziatische ervaring De respondent heeft ook ervaring in het zakendoen met China, Japan, Thailand en Maleisië.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het onderhouden van de relatie met de Zuid-Koreaanse distributeur en het vergroten van de afzetmarkt.

Duur handelsrelatie In 1992 ging de respondent voor het eerst naar Zuid-Korea om de export te vergroten. Jaarlijks reisde hij drie keer naar Zuid-Korea om de distributeur te ontmoeten. Na de overname namen het aantal reizen naar Zuid-Korea af, maar komt hij bijna dagelijks in contact met Zuid-Koreaanse expats.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Donderdag 7 november 2013

Locatie Kantoor te Sint-Niklaas.

Duur 01:22:30

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent doet graag zaken met Zuid-Koreanen, maar maakt duidelijk dat zakendoen met hen en zelf binnen een Zuid-Koreaanse bedrijfscultuur werken niet hetzelfde zijn. Sinds de overname staat het intern bedrijfsleven onder Zuid- Koreaanse bevoegdheid en worden de Belgische werknemers eerder behandeld als Zuid-Koreanen. Omwille van culturele verschillen leidt dit tot spanning en frustraties van zowel de respondent als van de Zuid-Koreaanse expats.

Extra N.v.t

**Respondent 20**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van biscuits.

Duur handelsrelatie Ruim zes jaar.

**Respondent**

Functie Sales Director Export

Aziatische ervaring De respondent doet ook zaken met Japan, Hongkong en China.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor de wereldwijde export van het bedrijf. Hij wordt hierin bijgestaan door een team van exportmanagers. In het gezelschap van de exportmanager, die verantwoordelijk is voor Zuid-Korea, reist hij sporadisch naar Zuid-Korea om de relatie met de handelspartner verder uit te bouwen en onderhandelingen bij te wonen.

Duur handelsrelatie De respondent kwam recent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. In 2012 ging hij voor het eerst naar Seoul om kennis te maken met de Zuid-Koreaanse partner. De meeste contacten verlopen via de exportmanager verantwoordelijk voor Azië en e-mail.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Maandag 25 november 2013

Locatie Kantoor te Ieper.

Duur 00:51:04

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent omschrijft Zuid-Koreanen als vriendelijk, maar zeer gedreven op het gebied van zakendoen en vooruitgang boeken. Het valt de respondent op dat Zuid-Koreanen streven naar luxe. Hij verwacht dat deze drang naar de toekomst toe zal toenemen door een stijgende koopkracht.

Extra De ervaring van de respondent in het zakendoen met Zuid-Koreanen is eerder beperkt.

**Respondent 21**

**Onderneming**

Nationaliteit Belgisch

Sector Voedingssector

Activiteit(en) Productie en distributie van chocoladepralines.

Duur handelsrelatie Ruim veertien jaar.

**Respondent**

Functie Director Export & Travel Retail

Aziatische ervaring De respondent doet zaken met zo goed als alle Aziatische landen.

Zuid-Koreaanse ervaring De respondent is verantwoordelijk voor het onderhouden van de relatie met de Zuid-Koreaanse partner. Deze partner staat in voor de binnenlandse distributie en de distributie van chocoladepralines op luchthavens binnen Zuid-Korea.

Duur handelsrelatie In 2004 kwam de respondent voor het eerst in contact met Zuid-Koreanen. Jaarlijks reist de respondent naar Zuid-Korea om de relatie met de Zuid-Koreaanse partner te onderhouden. Overige contacten verlopen via e-mail.

In Zuid-Korea gewoond Neen

**Interview**

Datum Woensdag 27 november 2013

Locatie Kantoor te Vlezenbeek.

Duur 00:49:04

Aantal interviews 1

Algemene indruk De respondent doet graag zaken met Zuid-Koreanen, maar is van mening dat onderhandelingen moeizaam kunnen verlopen en dat het niet altijd duidelijk is wat de tegenpartij denkt. Bovendien is het belangrijk om Zuid-Koreanen nooit gezichtsverlies te laten lijden.

Extra De respondent heeft meer ervaring in het zakendoen met Japan dan met Zuid- Korea.

## Bijlage : Factoren die een invloed kunnen hebben op de ervaring en visie van respondenten op het zakendoen met Zuid-Korea



**Geslacht**: Geslacht van de respondent.

**Functie**: Behoort de respondent tot de top van het bedrijf (hoog) of het management (midden)?

**Expat**: Heeft de respondent gedurende lange tijd in Zuid-Korea gewoond?

**ZK ervaring**: Hoe groot is de ervaring van de respondent in het zakendoen met Zuid-Korea?

**Sector**: Is de respondent actief binnen de voedingssector, de technologische sector of andere?

**VV sector**: Is de sector waarbinnen de respondent actief is vrouwvriendelijk in Zuid-Korea?

**ZK partner**: Is de Zuid-Koreaanse partner een agent, doet de respondent rechtstreeks zaken met een bedrijf of is de respondent werkzaam binnen een Zuid-Koreaans bedrijf of westers bedrijf in Korea?

**Grootte**: Is de Zuid-Koreaanse partner groot, middelgroot of klein?

**Bedrijfscultuur**: Is de bedrijfscultuur en manier van zakendoen van de Zuid-Koreaanse partner traditioneel of eerder verwesterd?

**ZK expats**: Zijn er Zuid-Koreaanse expats aanwezig binnen het bedrijf van de respondent?

## Bijlage 9: CD-rom

### Opgenomen interviews

### Uitgeschreven interviews

1. Hwanung, zoon van de god Hwanin, wenste onder de mensen te leven. Vergezeld van 3000 discipelen bracht Hwanin zijn zoon naar de aarde. Als een koning regeerde hij over de mensen, leerde hen wat goed en fout was, legde hen wetten op en bracht hen cultuur bij. Een beer en een tijger vroegen Hwanung om hen menselijk te maken. De koning gaf hen elk twintig knoflookteentjes, een heilige kruidenbundel en de opdracht om gedurende 100 dagen in een grot te leven en niets anders te eten. De tijger faalde de test, de beer zegevierde. Hwanung transformeerde de beer in een vrouw en samen kregen ze een zoon, Tan’gun genaamd. [↑](#footnote-ref-1)
2. K-pop is een Zuid-Koreaans muziekgenre dat tevens een populaire subcultuur geworden is. [↑](#footnote-ref-2)
3. De scores op de dimensies van het cultuurmodel van Hofstede bevinden zich tussen 0 en 100. [↑](#footnote-ref-3)
4. De scores op de dimensies van het cultuurmodel van House et al. bevinden zich tussen 0 en 7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Organisaties die gecontacteerd werden, waren het ABHb, Agoria, het Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing, de Unie van Zelfstandige Ondernemers, de Participatie Maatschappij Vlaanderen, de Federatie Voedingsindustrie, de Belgische Federatie van de textiel-, hout- en meubelindustrie, Essenscia Vlaanderen, FIT, Vlamingen in de wereld en het Vlaams netwerk van ondernemingen. [↑](#footnote-ref-5)
6. De contact e-mail kan teruggevonden worden in bijlage 1. [↑](#footnote-ref-6)
7. De follow-up e-mail kan teruggevonden worden in bijlage 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. De reminder e-mail kan teruggevonden worden in bijlage 3. [↑](#footnote-ref-8)
9. De onderwerpenlijst en voorbeeldvragen kunnen teruggevonden worden in bijlage 4. [↑](#footnote-ref-9)
10. De inleidende vragenlijst kan teruggevonden worden in bijlage 5. [↑](#footnote-ref-10)
11. De interviewleidraad kan teruggevonden worden in bijlage 6. [↑](#footnote-ref-11)
12. De informatie betreffende de onderneming, de respondent en het interview kan teruggevonden worden in bijlage 7. [↑](#footnote-ref-12)
13. Traditionele Zuid-Koreaanse klederdracht. [↑](#footnote-ref-13)
14. *Private label* is een concept waarbij goederen geproduceerd worden door een bedrijf en op de markt gebracht worden door een ander bedrijf onder diens merknaam. Een huismerk van een supermarkt is een voorbeeld van private label en kan voorkomen in verschillende prijsklassen: discount, value-for-money en premium producten. [↑](#footnote-ref-14)
15. De Koreaanse sauna verschilt sterk van de Finse sauna. In de Koreaanse sauna worden kleren aangehouden en zijn mannen van vrouwen gescheiden Deze typisch Koreaanse traditie is ingeburgerd en wordt vaak als ontspanningsmoment met zakenpartners gebruikt. [↑](#footnote-ref-15)
16. De respectievelijke sector waarbinnen iedere respondent actief is/was, wordt weergegeven in bijlage 7. [↑](#footnote-ref-16)