



**ZAKENDOEN  
IN HET BUITENLAND**  
Er zijn veel verschillen  
te overwinnen.

**BEDRIJF MOET 'MENTALE MODELLEN'  
AANPASSEN IN NIET-WESTERSE MARKTEN**

# Technieken voor contextuele intelligentie

Ondernemingen die in verschillende regio's actief zijn, kunnen niet zomaar overal uniform dezelfde managementpraktijk toepassen.

HARVARD BUSINESS REVIEW/NYT SYNDICATE/TARUN KHANNA

**D**e meeste ondernemers en managers zijn het erover eens dat waardecreatie en de motivatie van talent de kern vormen van wat zij doen. Maar over wat waarde is en hoe je mensen het beste motiveert, daarover zijn de meningen verdeeld. Dat komt omdat de omstandigheden van locatie tot locatie verschillen. Die verschillen zijn niet altijd even gemakkelijk in woorden uit te drukken. Het gaat niet alleen om de economische ontwikkeling ter plaatse, maar ook om aspecten zoals het institutionele karakter, de fysieke geografie, het onderwijs, de taal en de cultuur.

Een voorbeeld: managementonderzoekers dachten ooit dat iedereen het

eens was over wat de beste productiemethodes waren en dat de bijbehorende processen slechts lichtjes aan de lokale omstandigheden hoefden te worden aangepast. In de praktijk moeten die processen vaak volledig worden herzien. Niet omdat de technologie verkeerd is, maar omdat de hele context een impact heeft op hoe de technologie werkt.

Contextuele intelligentie houdt in dat we veel verder moeten gaan dan alleen een analyse van de institutionele context. We moeten op onderzoek gaan in uiteenlopende domeinen als intellectuele eigendomsrechten, esthetische voorkeur, attitudes tegenover macht, overtuigingen over de vrije markt en zelfs religieuze opvattingen. De moeilijkste taak is

vaak het 'softe' werk: de aanpassing van de mentale modellen, onderscheid leren maken tussen universele principes en hun uitwerking, en open blijven staan voor nieuwe ideeën.

## **Ook goede ondernemingen hebben het moeilijk**

Bedrijven die op een bepaalde markt succes hebben verworven, werken vrijwel altijd met uitgekende operationele modellen en een sterk gedisciplineerde bedrijfscultuur, die afgestemd zijn op de markt. Voor zulke bedrijven kan het moeilijker zijn die werkwijze te ontmantelen en opnieuw op te bouwen dan voor andere. Het Duitse Metro Cash & Carry, een groothandelaar in verse en droge voe-





## We hebben de neiging aan te nemen dat sociale en economische veranderingen veel sneller plaatsvinden dan in werkelijkheid het geval is.

ding voor bedrijven in stedelijke gebieden, is daar een goede illustratie van. Metro breidde zich met succes uit van Duitsland naar andere delen van West-Europa, gevolgd door Oost-Europa en Rusland. In België is Metro Cash & Carry bekend van de hypermarktketen Makro, die begin dit jaar een grote herstructu-

rering aankondigde. Toen Metro de Chinese markt betrad, wisten de leiders van Metro dat ze hun modellen moesten aanpassen, maar ze veronderstelden dat ze het basisrecept voor het succes van de keten ook daar konden toepassen. Dat viel tegen (zie *De fouten van Metro in China en India*).

Sommige manieren om contextuele intelligentie te verwerven, liggen voor de hand: mensen inhuren die thuis zijn in meer dan één cultuur, partnerships aangaan met lokale ondernemingen, lokaal talent ontwikkelen, meer veldwerk verrichten en de tijd nemen om de aard en de reikwijdte van lokale verschillen te begrijpen. Er zijn ook technieken die minder vanzelfsprekend zijn. We zetten ze op een rijtje.

### I De 'moeilijke' dingen zijn het gemakkelijkst

Als je ronduit toegeeft dat je minder weet dan je dacht en dat je je operationele model aanzienlijk moet wijzigen

wanneer je een nieuwe markt betreedt, zal je merken dat het niet moeilijk is de institutionele context van een land te onderzoeken. Algemene informatie is vaak gemakkelijk te krijgen. Een roadmap of checklist kan helpen onbekende fenomenen te herkennen en te categoriseren.

De institutionele context zou niet alleen een weerslag moeten hebben op je analyse van de industrie, maar ook op andere veelgebruikte strategische tools zoals rendabiliteitsanalyses of de identificatie van de voornaamste bedrijfsmiddelen. Een waarschuwing is wel op haar plaats: economieën in ontwikkeling beschikken vaak niet over de gegevensbronnen (kredietregisters, marktonderzoeksbureaus, financieel analisten) die voor managers in OESO-landen vanzelfsprekend zijn. Ondernemingen moeten investeren om die leemte op te vullen. Zo richtte de bank HSBC in partnerschap met een lokale retailer het eerste kredietregister in Polen op.



## ➤ 2 De 'softe' dingen zijn het moeilijkst

Onze mentale modellen kunnen heel hardnekkig zijn, vooral als het gaat om opkomende markten. Die modellen zijn niet gebaseerd op feiten en ze kunnen vooruitgang in de weg staan. Zo is er de idee dat alle landen uiteindelijk zullen overstappen op een vrijemarktmodel. Er is volop informatie die erop wijst dat door de staat geleide markten, zoals die van China, voorlopig niet zullen verdwijnen.

Een tweede moeilijk af te leren gewoonte is de impuls complexe fenomenen af te doen met korte, simpele verklaringen. Een van de redenen waarom de managers van Metro hun operationele model zo traag aanpakten, is dat ze het gemakkelijker vonden een factor tege-lijk aan te pakken in de hoop dat dat zou volstaan.

## 3 Experimenteren is rommelig, maar noodzakelijk

Weten welke mentale modellen en vooroordelen overboord moeten, is niet genoeg. We moeten ook nieuwe modellen ontwikkelen. Die zullen niet volmaakt zijn, maar wie een betere kennisbank wil opbouwen, moet vastleggen wat hij of zij onderweg leert. Dat betekent dat ook mil-jardenbedrijven als ondernemers moeten denken: ze moeten hypothesen opstellen over wat ze denken dat zal werken,

ze moeten hun aannames documenteren en testen en ze moeten experimenteren om snel en goedkoop te leren wat wel en niet werkt. Zulke bedrijven moeten de resultaten van hun experimenten niet uittrentreuren analyseren; ze moeten de vaardigheid ontwikkelen om snel in actie te komen op basis van de resultaten.

## 4 Algemene ideeën zijn flexibel toepasbaar, specifieke dimensies vaak niet.

De kunst is onderscheid te maken tussen die twee. Metro is zichzelf op alle markten op dezelfde wijze blijven definiëren: een groothandelaar die kleine en middelgrote ondernemingen toegang

**Weten welke vooroordelen overboord moeten, is niet genoeg. We moeten ook nieuwe modellen ontwikkelen.**

biedt tot een brede waaier aan goederen. Om die definitie in verschillende contexten te laten werken, waren grote aanpassingen nodig.

## 5 Je kunt de toekomst niet dichterbij halen

We hebben de neiging aan te nemen dat sociale en economische veranderingen veel sneller plaatsvinden dan in werkelijkheid het geval is. Sommige technologische vernieuwingen hebben een onmiddellijke impact (mobiele telefoons bijvoorbeeld), maar dat zijn de uitzonderingen. Gedegen onderzoek toont aan dat het meestal tientallen jaren duurt voor een land nieuwe technologieën overneemt die elders zijn uitgevonden. Institutionele veranderingen zijn vaak zelfs nog trager.

## 6 Genereer je eigen data

Niet-westerse samenlevingen verschillen op meerdere vlakken van de onze, bijvoorbeeld in ideeën over eerlijkheid, de bereidheid tot samenwerking, het gebruik van inductieve en morele logica en de concepten rond het individu. In plaats van externe partijen in te huren voor marktonderzoek en om informatie te verzamelen over de manier waarop andere multinationals een markt hebben betreden, moeten managers daarom hun eigen experimenten uitvoeren. Zo leren

## De fouten van Metro in China en India

### De Duitse groothandelaar Metro Cash & Carry wist goed dat zakendoen in China en India anders was, maar verkeek zich toch op de verschillen.

Metro had het op veel vlakken bij het juiste eind toen het naar China trok. Zo ontwikkelde het partnerships en hielp het provinciale overheden te experimenteren met geavanceerde voedselveiligheidstechnieken. Maar het bedrijf stuitte ook op

een groot aantal uitdagingen, waar het niet op voorbereid was. Het duurde maanden eer de onderneming had geleerd om te gaan met de politieke en economische spelers. Lessen die op een bepaalde plek waren geleerd, bleken vaak niet van toepassing op andere locaties. Daarnaast waren er de uitdagingen die te maken hadden met lokale voorkeuren. Zo kochten veel consumenten bij voorkeur levende dieren of vers

geslacht vlees op zogenoemde *wet markets*. Als gevolg van al die moeilijkheden raakte de onderneming in China pas in 2008 uit de rode cijfers, veertien jaar nadat ze die markt had betreden.

India bleek een nog grotere uitdaging. Metro stuitte op obstakels die het elders ter wereld niet was tegengekomen. Zo was er een anachronistische wet die boeren ertoe verplichtte al hun producten via over-

heidsveilingen te verkopen. Handelaars en retailers verzetten zich fel tegen de nieuwkomer. Daarnaast waren de Indiase klanten gewend aan informele kredietbronnen en was het door de slechte infrastructuur in het land lastig om grote partijen producten en goederen in te slaan. Uiteindelijk wist Metro in India meer waarde te creëren dan elders, maar daar ging een langdurig experimenterproces aan vooraf.



## ‘Systeendenken helpt patronen doorbreken’

**Volgens Sabine Tobback van Intercultural Services, dat kaderleden die werken in anderen culturen begeleidt, is inzicht in je beperkingen als manager noodzakelijk voor ‘contextuele intelligentie’.**

“Wat ik een beetje mis in het artikel is het belang van leiderschap”, zegt Tobback. “Als je met een nieuwe context en nieuwe gebruiken leert omgaan, moet je je bewust zijn van je eigen beperkingen als manager. De managers die Metro opstartten in China lijken me te veel te vertrekken van de lange

termijn. Ze wilden snel gaan verkopen, maar je moet ook kijken hoe je resources bij je bedrijf kunt halen en hoe China je bedrijf zal onthalen. Je moet met twee assen rekening houden: de as korte en lange termijn, en de as reageren en cocreëren. Dan pas word je je bewust van je eigen positie. Dat is een voorbeeld van systeendenken. Het is een methode om inzicht te krijgen in complexe organisaties of sociale systemen. Sociale systemen worden gevormd door patronen waar we ons niet van bewust zijn. Neem als voorbeeld

een manager die te veel taken op zijn agenda heeft. Het bedrijf besluit dat hij niet goed genoeg focust en stuurt hem naar een timemanagementopleiding. Daar blijkt dat timemanagement niet het probleem is, maar wel het gebrek aan consensus. In het Oosten zullen managers minder rechtlijnig een probleem koppelen aan een oplossing. Het vertrekpunt is daar dat er voor elk probleem meerdere oplossingen zijn. Nog een voorbeeld is een manager die ervan uitgaat dat het verschil tussen België en Nederland kleiner is dan dat tus-

sen België en China, maar is dat wel zo? Uit onderzoek blijkt dat mensen de meeste verschillen ervaren met culturen dichtbij ons. Dat komt omdat een manager die naar China gaat zich al bewust is van het verschil en bereid is een inspanning te doen, terwijl de manager die naar Nederland gaat het verschil onderschat. Veel leidinggevenden vertrekken vanuit de idee dat iedereen kijkt naar dezelfde oplossing of aanpak, maar in het systeendenken is het net andersom: je gaat ervan uit dat iedereen een andere aanpak heeft.



### **METRO IN INDIA**

**Metro stuitte in India op obstakels die het elders ter wereld niet was tegengekomen. Handelaars en retailers verzetten zich fel tegen de nieuwkomer.**

ze meer over de lokale omgeving en over wat hun onderneming in die regio kan bereiken. Enkele ondernemingen experimenteren met gegevensvergaring via crowdsourcing, een praktijk die nog in de kinderschoenen staat, maar veel potentieel lijkt te hebben.

### **7 Succes is een kwestie van geduld hebben**

Institutionele veranderingen kosten tijd. Hetzelfde geldt voor veranderingen op ondernemingsniveau. Een bedrijf moet bereid zijn werknemers met een hoog potentieel op een specifieke lokale context los te laten. De wereldwijde reclamegigant WPP heeft een programma waarbij het jaarlijks tien nieuwkomers uitstuurt naar een van zijn operationele ondernemingen wereldwijd. Zo worden leiders gekweekt die over een multidisciplinair, cultureel flexibel perspectief beschikken. ©

#### **Over de auteur**

Tarun Khanna is Jorge Paulo Lemann-professor aan Harvard Business School en directeur van het South Asia Institute van de Harvard Universiteit.