



Karel Mak

# Rustig *het buitenland* in

De wereld wordt kleiner, ideaal dus om zelf te groeien. Mede door de globalisering overwegen steeds meer bedrijven om buitenlandse markten te betreden. Zelfs als die op een ander continent liggen. Dat laatste is wel begrijpelijk nu de economische crisis zo huishoudt in Europa. Welke aanpak kun je het best volgen en wat komt er allemaal bij kijken als je in een ander land actief wordt? TVVL sprak erover met ervaringsdeskundige Jan Karel Mak, Bestuursvoorzitter van de Deerns Groep.

Drs. W. (Wietse) Buma, Merlijn Media BV

Laten we maar direct een misverstand uit de wereld helpen; de Nederlandse directheid wordt door veel buitenlanders niet als positief ervaren. Integendeel zelfs, ze betitelen die al snel als onbeleefd.

## Cultuurverschillen

Cultuurverschillen, hoeveel ondernemers struikelen er niet over in hun zoektocht naar nieuwe markten? Tegelijkertijd moet je je er ook niet blind op staren, waarschuwt Jan Karel Mak. "Binnen een vakgebied zijn mensen werkzaam die een bepaalde passie delen. Een Nederlandse ingenieur lijkt waarschijnlijk meer op zijn Italiaanse collega dan een Nederlandse marketingman op zijn Italiaanse evenknie. Ingenieurs hebben namelijk dezelfde drive: iets moois maken; een goed ontwerp. Ze worden minder gedreven door de ambitie om geld te verdienen."

## Bedrieglijk

Mak weet waarover hij praat. In de loop der jaren heeft hij de nodige werkervaring opgedaan in het buitenland. Onder andere als consultant bij McKinsey, Managing Director bij Arcadis Heidemij Advies en nu als bestuursvoorzitter van de Deerns Groep. "Zelfs als je activiteiten ontplooit in een buurland als België krijg je al te maken met cultuurverschillen. Belgen zijn veel mediterrane ingesteld dan wij. Het draait daar heel erg om het hebben van de juiste relaties. Je moet dus eerst tijd uittrekken om goede contacten op te bouwen en dan pas zaken doen. In Nederland zijn we veel meer 'to the point'. Ik vind beide manieren van zakendoen hun charme hebben." Zoals nabijheid bedrieglijk kan zijn, geldt dat ook

voor taal. Vlaams en Nederlands hebben veel met elkaar gemeen, toch komen de sprekers uit totaal verschillende culturen. "Nederlanders lopen tegen een soortgelijk probleem aan bij Engelsen. 'Ik spreek goed Engels, dus die zakenpartner uit de UK zal me wel begrijpen', denken wij. Helaas biedt de beheersing van een taal niet de garantie dat jouw boodschap binnenkomt, op de manier die jij voor ogen had."

## Noodzaak

Toch hebben dergelijke cultuurverschillen Deerns er niet van weerhouden om in het buitenland actief te worden. "In 2000 hebben we de knoop doorgehakt en zijn we over de grenzen gaan kijken. We wilden ons ontwikkelen, maar een verdere vergroting van het marktaandeel in Nederland, zou ons te afhankelijk maken van één land. Dat vonden we te riskant en daarom zochten we naar mogelijkheden om de risico's te spreiden." Maar er waren nog meer redenen om internationaal actief te worden. "We zouden daarmee onze werknemers ook de mogelijkheid kunnen aanbieden om in het buitenland ervaring op te doen. Een aantrekkelijk perspectief. Bovendien hadden we al leads. Een aantal particuliere opdrachtgevers was ook internationaal actief. Tot slot realiseerden we ons dat wij als Nederlands ingenieursbureau een duidelijke meerwaarde konden bieden. Duurzaam bouwen begon steeds meer opgang te maken en Nederland liep behoorlijk voor op dat gebied."

"Laat je niet verleiden tot het najagen van hypes"

## Aanpak

Een buitenlandse markt betreden doe je niet zomaar van de ene op de andere dag. Je moet eerst een goed plan van aanpak hebben. "Er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden", zegt Mak. "Voor ons, als Deerns, is het van doorslaggevend belang om met de juiste mensen in zee te gaan. Mensen die je volkomen kunt vertrouwen, met wie je iets kunt opbouwen. Soms starten we zelf iets op met lokale krachten, een andere keer nemen we een bestaand bureau over. Het is een kwestie van timing, je moet klaarstaan, zodat je op het juiste moment, als de kansen zich aanbieden, een stap kunt zetten." Door vervolgens kwaliteit te leveren en te investeren in langdurige relaties, bouwt Deerns geleidelijk aan een klantenbestand op.

## Stijl

Deerns' benadering is niet zaligmakend, benadrukt Mak nog maar eens. "Een alternatieve route is om een bestaand bureau op te kopen en dat vervolgens met veel energie te gaan uitbouwen met als doel om zoveel mogelijk winst te behalen. Een financieel gedreven benadering dus. Maar dan is de band met de moederonderneming ook voornamelijk financieel van aard en kan er sprake zijn van totaal verschillende bedrijfsculturen." Een manier van groeien die niet past bij het bedrijfsprofiel van Deerns. "Wij kiezen voor het 'one-firm principe'; eenzelfde stijl, bedrijfscultuur."

### Pragmatisch

Nederlanders hebben een aantal sterke kanten waar adviesbureaus hun voordeel mee kunnen doen in het buitenland. "We zijn pragmatisch ingesteld. Kunnen ons relatief makkelijk aanpassen, zijn inventief en niet te beroerd om een andere taal te leren." Hoe onderscheid je je als bureau van de Nederlandse concullega's? "Wij als Deerns, door onze positionering. Veel Nederlandse ingenieursbureaus ontplooiën een breed scala aan activiteiten. Wij zijn een nichespeler, maar onderscheiden ons weer van de echte specialisten door een bredere aanpak."

### Mondiaal

Werpt deze strategie vruchten af? Deerns is onder andere actief in Europese landen, zoals Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Italië en Spanje. Met wisselend succes. Zo zijn er in Duitsland 150 mensen werkzaam, terwijl het kantoor in Spanje niet meer behelst dan een 'telefoon toestel'. Ieder land vraagt om een eigen aanpak, beklemtoont Mak. "Zo is Duitsland een productieland met veel industrie en salarissen die dikwijls hoger liggen dan in Nederland. Daar moet je rekening mee houden. En in de VS zijn we weliswaar betrokken geweest bij spraakmakende projecten, zoals de aanleg van een WKO-installatie voor de luchthaven van Denver, maar zijn we toch vrij onbekend. Daar valt nog veel zendingswerk te verrichten." Mak is er zich scherp van bewust



dat mondiaal gezien, de machtsverhoudingen veranderen. Deerns ontplooit daarom ook al activiteiten in opkomende economieën, zoals Rusland en Brazilië.

### China

Maar kansen aangrijpen in opkomende economieën moet niet ontaarden in hyperig gedrag, waarschuwt Mak. Hij is bijvoorbeeld erg huiverig om in China actief te worden. "Ik zie nu zoveel voorbeelden om me heen, hoe het niet moet. Hoor van collega's waar ze tegenaan lopen. Sowieso zijn de cultuurverschillen gigantisch, daarnaast is lokaal geworven personeel vaak erg salaris-gedreven en niet vanzelfsprekend erg loyaal. Mochten wij besluiten om de Chinese markt te gaan betreden, dan zouden we het liefst in zee gaan met Chinezen die we al kennen vanuit ons Europese netwerk." De juiste krachten vind je niet van de een op de andere dag. Ze moeten aansluiten bij de stijl van werken die je erop nahoudt als bedrijf. Voor Deerns komt dat neer op "pro-actief ingestelde werknemers". Werknemers die graag al snel de sprong in het diepe maken.

### Sectoren

Timing, personeel, intercultureel bewustzijn, mondiale ontwikkelingen, er zijn al heel wat zaken die de revue gepasseerd waar een bedrijf rekening mee moet houden als het actief wil worden in het buitenland. Kansrijke sectoren is er ook zo één. "In het rijkere deel van de wereld treedt bijvoorbeeld een enorme vergrijzing op, dan weet je dat er forse investeringen nodig zijn om de gezondheidszorg op peil te houden." En met de continue groei van e-business en ontwikkelingen in de mobiele telefonie in het achterhoofd, zal er voorlopig ook wel behoefte blijven aan ondersteuning in de ICT-infrastructuur.

### Installatieconcepten

De klimatologische omstandigheden, wettelijke eisen en het welvaartsniveau kunnen fors verschillen per land. Dat geldt ook voor andere zaken. Daarom zijn niet alle toegepaste installatieconcepten één op één over te nemen in andere landen. "Voor de bouw van een cleanroom of een luchthaven zijn de eisen vrij universeel, maar in de kantorenbouw en de gezondheidszorg stuit je bijvoorbeeld op grote verschillen", is de ervaring van Mak. "En ook daarom is lokale expertise zo belangrijk."

### Tips

Heeft Mak nog aanvullende tips die hij graag wil meegeven aan bedrijven die hun vleugels willen uitslaan in het buitenland? "Denk goed na waar je goed in wilt zijn en welke schaalgrootte behapbaar blijft. Spijker je talenkennis bij. Als je dezelfde taal spreekt, creëer je sneller een vertrouwensband en kan je gesprekspartner je ook makkelijker op waarde schatten." Mak en andere experts zijn ervan overtuigd: met de aanhoudende economische malaise op de binnenlandse markt zal het steeds aantrekkelijker worden om mogelijkheden in het buitenland te onderzoeken. Misschien ook voor u; dus doe uw voordeel met deze welgemeende adviezen!