

Parttime master MSc Bedrijfskunde

Masterscriptie

*Effecten van*

# *Cultural Distance binnen landsgrenzen*

Student : Tom Scheffers  
Studentnr. : 462853  
Coach : Dr. Jurriaan Nijholt  
Meelezer : Dr. Hugo van Driel  
Datum : 5 juli 2018



© 2018, T.M. Scheffers

De auteur verklaart dat de tekst en het werk gepresenteerd in deze masterthesis origineel zijn en dat geen andere bronnen dan die vermeld in de tekst en referenties gebruikt zijn bij het creëren van de masterthesis. Het auteursrecht van de masterthesis berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud. RSM Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve coaching en kan niet aansprakelijk gehouden worden voor de inhoud.

## Voorwoord

In de praktijk van internationale handel heb ik dagelijks te maken met cultuurverschillen en de invloed dat het heeft op de samenwerking tussen bedrijven. Zelfs na 5 jaar ervaring in mijn huidige functie is het iets dat me nog steeds dagelijks fascineert. Om af te studeren heb ik er dan ook voor gekozen om onderzoek te doen naar de effecten van culturele verschillen op zakelijke relaties binnen Nederland. Het resultaat ligt voor u.

Ik weet nog precies wat ik dacht toen ik in september 2016 voor aanvang van de parttime master bedrijfskunde voor de ingang van de universiteit stond: Ga ik dit echt doen?! Deze stap lag voor mijn gevoel mijlenver buiten mijn comfort-zone. Dat was ook precies waar ik naar op zoek was na 5 jaar gewerkt te hebben bij twee verschillende werkgevers. Altijd al had ik de ambitie om een masterdiploma te halen, echter de motivatie om dat te doen kwam pas op latere leeftijd. Nu was het moment daar, veroorzaakt door een sterke behoefte om mijn horizon te verbreden en persoonlijke ontwikkeling in gang te zetten.

Inmiddels kan ik met trots terugkijken op twee jaar die voorbij gevlogen lijken te zijn. Ik heb deze periode ervaren als een ontzettend leerzame en leuke tijd. Een tijd waarin ik mijzelf heb kunnen ontwikkelen, zowel mentaal als professioneel. Een tijd waarin ik bijzondere mensen heb leren kennen en mooie herinneringen heb kunnen creëren. Een tijd ook waarin het vaak uitdagend was om de juiste balans te vinden tussen werk, studie en privé. Ik kan inmiddels met volle overtuiging zeggen dat het me het allemaal waard is geweest. Ik wil dit voorwoord gebruiken om de mensen om mij heen te danken voor hun steun en begrip tijdens deze enerverende periode.

Ten eerste dr. Jurriaan Nijholt voor de aangename en flexibele coaching tijdens het afstudeerproces. Ik vond het met hem prettig sparren over de materie waardoor ik in staat was richting te geven aan mijn scriptie op de momenten dat ik het even niet meer helder voor me zag. Ten tweede dank ik dr. Hugo van Driel voor zijn bereidheid om als co-reader op te treden en zijn scherpe suggesties die mij aan het denken gezet hebben. Mijn werkgever dank ik voor de steun, het vertrouwen en bovenal de kans om deze opleiding te volgen. Wat was het fijn om flexibel te kunnen zijn in de vaak hectische tijden. Dit onderzoek had er niet kunnen komen zonder de respondenten: de collega's uit de branche die mij het vertrouwen hebben gegeven om mee te werken, bedankt!

Tot slot gaat mijn dank en waardering uit naar mijn ouders, zus en goede vrienden voor de onvoorwaardelijke mentale steun op de soms moeilijke momenten en hun begrip voor mijn keuze om te gaan studeren naast mijn baan en de gevolgen dat het had op sociaal vlak.

Rest mij nu niets anders dan u veel leesplezier toe te wensen!

Tom Scheffers  
Amsterdam, 5 juli 2018

## Abstract

Het bedrijfsleven heeft regelmatig te maken met cultuurverschillen tussen zakelijke partners. Om hier mee om te gaan en om deze verschillen te duiden geeft Hofstede in zijn Cultural Distance framework op basis van 6 culturele dimensies aan hoe verschillende landen zich op cultureel niveau tot elkaar verhouden. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of en in welke mate Cultural Distance een rol speelt binnen de landsgrenzen van Nederland, waar sprake is van een multiculturele samenleving. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Welke zichtbare consequenties heeft Cultural Distance voor zakelijke relaties tussen midden- en kleinbedrijven van allochtone en autochtone achtergrond in Nederland en wat zijn tactieken om met deze consequenties om te gaan?*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een meervoudige casusstudie uitgevoerd waarbij semigestructureerde interviews zijn gehouden onder twee onderzoeksgroepen: autochtone ondernemers etnische ondernemers. Er is gekozen voor dit onderscheid om te kunnen onderzoeken of effecten van Cultural Distance verschillend ervaren wordt als er sprake is van een andere culturele etniciteit.

Uit de resultaten van de semigestructureerde interviews is naar voren gekomen dat er sprake is van een thematiek die typerend is voor de zakelijke relaties tussen autochtone en etnische ondernemers binnen de onderzoekscontext. Deze thematiek heeft invloed op de ontwikkeling van zakelijke relaties en de kwaliteit van het sociaal kapitaal, en reflecteert op de culturele dimensies uit het Cultural Distance Framework. Uit de empirische bevindingen volgen tactieken die bijdragen aan het omgaan met de effecten van Cultural Distance. Deze tactieken dragen bij aan wederzijds begrip en vertrouwen, hetgeen de toegang tot externe resources optimaliseert waardoor ondernemersgemeenschappen waarin culturele verschillen van invloed zijn kunnen ontwikkelen tot gelijkwaardig professioneel niveau.

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| VOORWOORD .....                                                                  | 2  |
| ABSTRACT .....                                                                   | 3  |
| 1. INTRODUCTIE.....                                                              | 6  |
| 2. THEORETISCHE & EMPIRISCHE ACHTERGROND .....                                   | 9  |
| 2.1 Cultural Distance.....                                                       | 9  |
| 2.2 Etnisch ondernemerschap.....                                                 | 12 |
| 2.3 Sociaal kapitaal .....                                                       | 15 |
| 3. METHODE VAN ONDERZOEK .....                                                   | 17 |
| 3.1 Empirische methode .....                                                     | 17 |
| 3.2 Context, keuze en omvang steekproef .....                                    | 17 |
| 3.3 Analytische eenheid.....                                                     | 19 |
| 3.4 Data verzameling & data analyse .....                                        | 20 |
| 4. EMPIRISCHE BEVINDINGEN .....                                                  | 25 |
| 4.1 Cultural Distance in zakelijke relaties volgens autochtone ondernemers ..... | 25 |
| 4.1.1 Thema's .....                                                              | 25 |
| 4.1.2 Tactieken voor het omgaan met effecten van Cultural Distance.....          | 31 |
| 4.2 Cultural Distance in zakelijke relaties volgens etnische ondernemers.....    | 32 |
| 4.2.1 Thema's .....                                                              | 33 |
| 4.2.2 Tactieken voor het omgaan met effecten van Cultural Distance.....          | 39 |
| 4.3 Vergelijking autochtone versus etnische ondernemers .....                    | 40 |
| 4. DISCUSSIE & CONCLUSIE .....                                                   | 45 |
| 5.1 Culturele dimensies in de praktijk .....                                     | 45 |
| 5.2 Oorspronkelijke etniciteit.....                                              | 50 |
| 5.3 Conclusie .....                                                              | 51 |
| 5.4 Beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....                       | 52 |
| 5. REFERENTIES.....                                                              | 54 |
| BIJLAGE 1: INTERVIEWPROTOCOL.....                                                | 58 |
| BIJLAGE 2: INTERVIEWSCRIPT .....                                                 | 59 |
| BIJLAGE 3: CODELIJST .....                                                       | 60 |
| BIJLAGE 4: SAMENVATTINGEN INTERVIEWS.....                                        | 61 |
| BIJLAGE 5: TRANSCRIPTEN .....                                                    | 66 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Autochtoon ondernemer 1 ..... | 66 |
| Autochtoon ondernemer 2 ..... | 69 |
| Autochtoon ondernemer 3 ..... | 72 |
| Autochtoon ondernemer 4 ..... | 75 |
| Etnisch ondernemer 1 .....    | 79 |
| Etnisch ondernemer 2 .....    | 82 |
| Etnisch ondernemer 3 .....    | 86 |
| Etnisch ondernemer 4 .....    | 89 |

## 1. Introductie

*“Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster”*. Dit is een uitspraak van Geert Hofstede (2001: 42) die de complexiteit van cultuurverschillen aanduidt.

Culturele waarden zijn van invloed zijn op gedragingen, attitude en andere werk gerelateerde waarden als het gaat om samenwerkingen tussen verschillende nationaliteiten (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Trompenaars, 1993). Hofstede definieert cultuur als de collectieve programmering van de geest welke de leden van de ene menselijke groep van de andere onderscheidt. Zo ook bestaan er kenbare verschillen in cultuur op landelijk niveau, hetgeen tot uiting komt in de Cultural Distance index (Hofstede, 1980). Een index die op basis van 6 culturele dimensies een maatstaf biedt voor het meten van cultuurverschillen tussen landen en welke gevolgen dat kan hebben op internationale samenwerking, hetgeen weergegeven wordt in bepaalde mate van Cultural Distance. De culturele dimensies worden bekritiseerd doordat culturele heterogeniteit binnen landsgrenzen buiten beschouwing gelaten wordt (Sivakumar en Nakata, 2001: 555-574). De normen en waarden binnen een land zijn niet altijd eenduidig en de mate van consensus hierover varieert onder de inwoners (Gelfand et al, 2011: 1100-1104). Een belangrijke reden waarom hierover geen eenduidigheid bestaat is dat de samenstelling bestaat uit individuen met verschillende achtergronden zoals cultuur, geloofsovertuiging of etniciteit. Zo blijkt uit statistieken dat 12,3% van de Nederlandse bevolking een niet-westerse achtergrond heeft (CBS, 2016).

Onderzoek suggereert dat etnisch ondernemerschap uitdagingen en beperkingen met zich meebrengt (Greene, 1997: 58-71). Dit ontstaat bijvoorbeeld als gevolg van het ervaren van cultuur- en taalbarrières en verschil in opleidingsniveau, waardoor er afstand kan bestaan tot potentiële werkgevers en markten. Vice versa geldt dit ook. Het is een van de redenen voor individuen met een allochtone achtergrond (etnische minderheden) om te gaan ondernemen. Vele studies tonen aan dat zij te maken hebben met uitdagingen en beperkingen die invloed hebben op de kwaliteit van bronnen en relaties binnen het netwerk waarin deze ondernemers zich bevinden. Een gevolg is dat de mogelijkheden en kansen om zaken te doen beperkt kunnen zijn, vergeleken met ondernemers die deze uitdagingen en beperkingen niet hebben. “Het kan in sommige gevallen, met name in het geval van recent gestarte ondernemingen, mogelijk leiden tot informele praktijken in relatie tot belastingen en arbeidsomstandigheden” (Rath & Kloosterman, 2002: 28).

Ondernemers met een immigratie achtergrond kunnen geneigd zijn zich in hun zakelijke activiteiten te concentreren op samenwerking met andere immigranten waarbij “zij zich richten op het dienen van

hun eigen etnische markt(en), de algemene bevolking of een combinatie daarvan. Kenmerkend is dat deze ondernemers verantwoordelijk zijn voor een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid onder immigranten”, dit verschijnsel staat beter bekend als het bestaan van etnische enclaves (Barret et al., 1996: 793). Binnen etnische enclaves ervaart men vaak gelijke cultuur en spreekt men dezelfde taal waardoor men beter in staat is om elkaar te begrijpen en met elkaar te communiceren. Dit verhoogt de kans om succesvolle relaties te ontwikkelen (Evans, 1989: 54). Bovendien suggereert dit dat hier de sterke banden en relaties zich met name bevinden binnen de etnische groepen. Gemeenschappelijke waarden leveren een belangrijke bijdrage aan wederzijds begrip. Individuen met gemeenschappelijke waarden hebben daardoor een grotere kans om relaties te ontwikkelen met individuen van bijvoorbeeld dezelfde culturele etniciteit. Het vergroot de kans dat deze individuen elkaars vertrouwen geven en ontvangen (Kramer et al. 1995: 357-389.). Het wederzijds vertrouwen onder internationale zakenpartners blijkt significant hoger wanneer er sprake is van overeenkomstige culturele etniciteit (Jiang et al. 2011: 1159-1160). Anderzijds suggereert het dat niet overeenkomstige etniciteit niet bijdraagt aan wederzijds begrip en vertrouwen. De vorm en kwaliteit van deze sociale structuren spelen een belangrijke rol bij ondernemerschap en het aangaan van zakenrelaties.

Sociale structuren kunnen een belangrijke bron zijn van kansen, tegelijkertijd kan de mix van relaties ook beperkingen met zich meebrengen in individueel gedrag (Granovetter, 1985: 481-510; Aldrich & Zimmer, 1986: 3-23). Anders gezegd kan het netwerk dat de ondernemer voorziet in sociaal kapitaal belastend werken indien de netwerksamenstelling gewijzigd dient te worden als gevolg van veranderende omstandigheden. Sterke sociale banden kunnen het aangaan van nieuwe relaties in de weg kan staan (Gargiulo & Benassi, 1999). Zo is uit een studie naar het verbeteren van de selectie van expats in Japan is gebleken dat ‘Intercultural Anxiety’ de ontwikkeling van sterke affectieve relaties remt (Stephan et al. 1995). Dit suggereert dat verschil in cultuur of onbekendheid met vreemde cultuur negatieve invloed heeft op zakelijke relaties tussen partijen met verschillende culturele achtergronden. De resultaten van deze onderzoeken zijn echter gebaseerd op internationale samenwerking en culturen die zeer sterk van elkaar verschillen. Het geeft geen uitsluitsel over de invloed van Cultural Distance binnen landgrenzen.

Cultural Distance is een symmetrisch begrip, in die zin dat verschillen en overeenkomsten in culturele normen en waarden ontstaan wanneer het twee of meer groepen betreft die zich tot elkaar verhouden. Dit betekent niet automatisch dat er aangenomen kan worden dat Cultural Distance door verschillende groepen ook op dezelfde mate wordt ervaren (Shenkar, 2001: 523). De huidige Cultural Distance literatuur vormt een bijdrage waar het internationale activiteiten betreft. Wanneer sprake is van (te) hoge Cultural Distance kan dit bijvoorbeeld ontweken worden door activiteiten te verplaatsen naar



landen waar de cultuur beter aansluit op eigen cultuur. De fysieke afstand is groot. Indien er sprake is van culturele verschillen binnen landsgrenzen is dat anders. Daar kunnen cultuurverschillen minder eenvoudig ontweken worden en dient men er mee om te gaan. Bijvoorbeeld in een land als Nederland waar men dagelijks te maken heeft met een multiculturele samenleving. Het is daarom relevant om te onderzoeken in welke mate Cultural Distance binnen landsgrenzen bestaat en in welke mate dat consequenties heeft voor de samenwerking tussen autochtone ondernemers en ondernemers met een allochtone achtergrond. Dit onderzoek heeft een exploratief karakter en levert een bijdrage aan de theorie door te verkennen of Cultural Distance binnen landsgrenzen waarneembaar is, in welke thematiek dit tot uiting komt en welke rol dit speelt binnen cultureel heterogene zakelijke relaties in Nederland. Naast een theoretische bijdrage levert het onderzoek een relevante bijdrage aan de praktijk in de vorm van tactieken voor het omgaan met de problematiek als gevolg van Cultural Distance binnen landsgrenzen. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

***Welke zichtbare consequenties heeft Cultural Distance voor zakelijke relaties tussen midden- en kleinbedrijven van allochtone en autochtone achtergrond in Nederland en wat zijn tactieken om met deze consequenties om te gaan?***

Deze vraag heeft als doel inzichten te verkrijgen in de invloed van cultuur op de manier van samenwerken tussen zowel autochtone als etnische<sup>1</sup> ondernemers binnen het MKB. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste concepten met betrekking tot deze studie nader toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft de methode en context van dit onderzoek. Nadien volgen in hoofdstuk 4 de empirische bevindingen waarna het onderzoek in hoofdstuk 5 middels een discussie en conclusie besloten wordt.

---

<sup>1</sup> Ondernemers van niet-westerse allochtone achtergrond. Zie hoofdstuk 2.2.

## 2. Theoretische & empirische achtergrond

Het theoretisch gaat dieper in op de beschikbare relevante literatuur omtrent de concepten die leiden tot de onderzoeksvraag van deze studie, te weten Cultural Distance, etnisch ondernemerschap en sociaal kapitaal.

### 2.1 Cultural Distance

Cultuur is een verschijnsel dat bestaat binnen een of meerdere groepen of collectieven. Elke groep bestaat uit verschillende individuen. Cultuur wordt vaak als term gebruikt binnen etnische groepen, landen en organisaties, hetgeen een beeld geeft van normen en waarden die gebruikelijk zijn binnen dergelijke groepen. Maatschappelijke cultuur en nationale cultuur blijken diepgeworteld te zijn in het menselijke brein, dieper dan bijvoorbeeld organisatieculturen en culturen welke zijn aangeleerd tijdens bijvoorbeeld educatie. Dit is te verklaren doordat maatschappelijke en nationale cultuur al van jongs af aan wordt meegegeven aan en wordt ervaren door kinderen (Hofstede, 2011: 3). Hierdoor speelt maatschappelijke cultuur een rol in waarden welke vaak onbewust zijn, in de zin dat cultuur er aan bijdraagt dat individuen binnen een cultuur geneigd zijn bepaalde zaken of toestanden boven andere te verkiezen (Hofstede, 2001: 5).

Cultural Distance volgens het model van Hofstede vormt een raamwerk voor het vergelijken van verschillende culturen. Het raamwerk werd in het eerste werk van Hofstede (1980) gebaseerd op vier dimensies van culturele afstand, hetgeen aangevuld werd met een vijfde dimensie (Hofstede & Bond, 1988) en een zesde dimensie (Hofstede et al. 2010). De dimensies zijn respectievelijk:

1. *Machtsafstand (Power Distance)*

Machtsafstand wordt beschouwd als de mate waarin binnen organisaties of instituties geaccepteerd en verwacht wordt dat machtsverhoudingen ongelijk verdeeld zijn, dit vanuit het perspectief van minder machtige individuen. Het suggereert in welke mate hiërarchie en ongelijkheid aanvaard worden binnen cultuur. Een grote machtsafstand betekent meer ongelijkheid en afhankelijkheid, een kleinere machtsafstand staat voor meer gelijkheid en onafhankelijkheid (Hofstede, 2011: 9).

2. *Onzekerheidsmijding (Uncertainty avoidance)*

Deze dimensie geeft een beeld van de manier waarop leden van een cultuur omgaan met onzekerheid en vaagheid van onbekende (toekomstige) situaties. Het geeft aan in welke mate men zich comfortabel of oncomfortabel voelt met onzekere of ongestructureerde situaties.

Hoge onzekerheidsmijding staat voor het voorkomen van onzekerheid door situaties te controleren en te reguleren (Hofstede, 2011: 10).

3. *Individualisme (Individualism versus collectivism)*

Individualisme, of het tegenovergestelde collectivisme, geeft de mate weer waarin er samenhang of onderlinge afhankelijkheid heerst onder de leden van een cultuur of gemeenschap. Binnen individualistische culturen is men op zichzelf gericht en zijn onderlinge banden tussen mensen los en minder sterk. Er wordt verwacht dat men voor zichzelf en directe familie zorgt. Het doel heeft hier meer prioriteit dan de relatie. In collectivistische culturen anderzijds zijn mensen onderling meer verbonden met elkaar en meer afhankelijk van elkaar. Men zorgt voor elkaar en gerelateerde groepen in ruil voor loyaliteit. De relatie weegt hier zwaarder dan het doel (Hofstede, 2011: 11).

4. *Masculiniteit (Masculinity versus femininity)*

Deze dimensie geeft weer op welke manier mensen gemotiveerd worden. Masculiniteit staat voor assertiviteit, presteren en het behalen van doelen en (materieel) succes. Een masculiene cultuur is zeer competitief. Binnen meer feminiene culturen wordt voorkeur gegeven aan samenwerking, gelijkheid, bescheidenheid en kwaliteit van leven. Deze culturen zijn meer op consensus gebaseerd (Hofstede, 2011: 12).

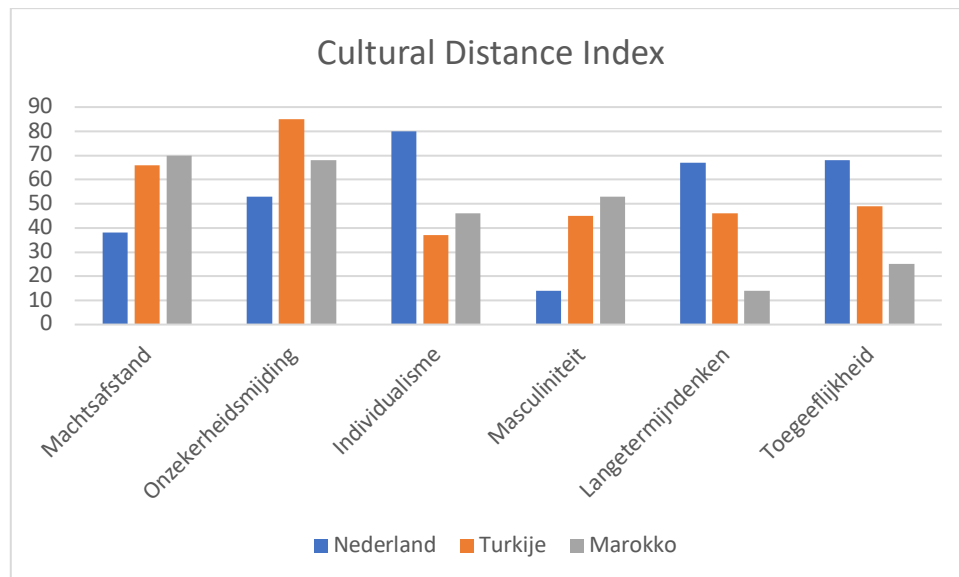
5. *Lange- of kortetermijndenken (Long term versus short term orientation)*

Dit is de dimensie die aangeeft hoe een samenleving omgaat met haar verleden en toekomst en op welke manier daar prioriteit aan wordt gegeven. Een lange termijn oriëntatie staat voor toekomstgericht handelen. Bijvoorbeeld door zuinig, vasthoudend en pragmatisch te zijn. Er wordt minder vastgehouden aan normen en tradities uit het verleden: men staat open voor verandering en vernieuwing. Wanneer er sprake is van meer kortetermijndenken wordt er juist meer vastgehouden aan normen en tradities uit het verleden. Men heeft hier een meer sceptische houding tegenover verandering (Hofstede, 2011: 12).

6. *Toegeeflijkheid versus terughoudendheid (Indulgence versus restraint)*

Deze dimensie geeft weer in welke mate een samenleving of cultuur toegeeflijk of terughoudend is in relatie tot menselijke drijfveren die te maken hebben met de behoefte aan plezier en het genieten van het leven. Dit heeft te maken met de manier waarop mensen zijn opgevoed. Het schetst twee uitersten; toegeeflijkheid is wanneer men zichzelf toestaat vrij te zijn en meer te genieten en plezier te hebben. Terughoudend zijn zij die deze behoeften onderdrukken als gevolg van strikte sociale normen (Hofstede, 2011: 15).

Cultuur is iets wat men onder andere meekrijgt vanuit familie door de opvoeding; het is een diepgeworteld fenomeen. Turken en Marokkanen vertegenwoordigen het grootste deel van de Nederlandse bevolking met niet-westerse immigratie achtergrond. Ter illustratie is in de onderstaande figuur weergegeven hoe Nederland zich met de zes culturele dimensies verhoudt tot de niet-westerse landen Marokko en Turkije.



Landenvergelijking Cultural Distance (Hofstede Insights, z.j.)

Opvallend is dat Nederland bij alle dimensies significant andere waarden kent dan Turkije en Marokko. De vraag die ontstaat is of en in welke mate deze verschillen aanwezig zijn onder allochtonen in Nederland.

Bij het aangaan en ontwikkelen van succesvolle relaties met verschillende culturen kunnen er barrières bestaan die ontstaan door angst, ook wel intercultural anxiety genoemd (Stephan et al, 1995: 26). Afnemen intercultural anxiety draagt bij aan effectievere communicatie en samenwerking tussen mensen met een verschillende culturele achtergrond. Intercultural anxiety kan worden herleid naar vier antecedenten.

1. *Stereotypering* speelt een belangrijke rol in relaties tussen verschillende groepen en draagt vaak bij aan een negatiever beeld van groepen anders dan de eigen groep. Stereotypen van groepen beïnvloeden de verwachtingen van het gedrag van een ander, waardoor interactie tussen verschillende groepen beïnvloed wordt. Tevens blijkt perceptie en gedrag jegens

groepen van andere culturen beïnvloed wordt door het bestaan van stereotypen (Stephan et al, 1995: 26).

2. Een tweede belangrijke antecedent is *ethnocentrisme*. Ethnocentrisme is een “attitude waarbij men eigen cultuur of groepering als superieur beschouwt ten opzichte van andere groepen of culturen”. Het is vaak een bron van problemen van interculturele aard. Dit kan er voor zorgen dat men eigen normen en waarden als normaal of universeel ervaart, hetgeen verschillen tussen verschillende culturen kan benadrukken waardoor sociale onderling kan ontstaan. “Lage mate van ethnocentrisme wordt in verband gebracht met het gemakkelijker aanpassen en omgaan met andere culturen” (Stephan et al, 1995: 26).
3. De derde antecedent is *attributional complexity*. “Dit is een persoonlijke of psychologische eigenschap en geeft aan in welke mate iemand het gedrag van anderen toeschrijft aan complexe oorzaken”. Met andere woorden: hoe begripvol is iemand voor andermans gedrag en in welke mate veroordeelt deze persoon dit wel of niet. Deze antecedent wordt “geassocieerd met lagere angst en hogere effectiviteit bij interacties tussen verschillende culturen of groeperingen” (Stephan et al, 1995: 27).
4. Tot slot wordt bekendheid of *kennis* (acquaintance) van andere groepen of culturen beschouwd als vierde antecedent van intercultural anxiety. “Directe contacten en interactie tussen verschillende groepen of culturen leiden tot kennis en wederzijds begrip van normen en waarden, hetgeen een belangrijke rol speelt in het ontwikkelen en onderhouden van toekomstige samenwerkingen” (Stephan et al, 1995: 27).

## 2.2 Etnisch ondernemerschap

Etnisch ondernemerschap is een fenomeen dat Waldinger et al. (1990) als volgt definiëren: “A set of connections and regular patterns of interaction among people sharing common national background or migration experiences”. Deze definitie suggereert dat etnische ondernemers met gemeenschappelijke achtergrond naar elkaar toe trekken bij het ontplooiën van zakelijke activiteiten. Anderzijds suggereert het dat een gebrek aan gemeenschappelijke waarden een negatief effect kan hebben op de samenwerking tussen partijen.

De Nederlandse samenleving wordt gekenmerkt door de grote verscheidenheid aan sociaal culturele groepen, hetgeen een goed voorbeeld is van een multiculturele samenleving. Deze etnische

verscheidenheid is ontstaan sinds de Nederlandse overheid in de jaren '60 begon met het stimuleren van immigratie om zo het tekort aan arbeiders aan te vullen. Met name vanaf de jaren '70 is het aantal immigranten fors toegenomen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert de volgende definities over etniciteit, herkomst en generatie (Span et al, 2014: 27):

- Een *allochtoon* is een persoon waarvan minstens één van de ouders geboren is in het buitenland.
- Een *westerse allochtoon* is een allochtoon waarvan het land van herkomst een land in Europa (met uitzondering van Turkije), Noord-Amerika, Japan, Indonesië of Oceanië is.
- Een *niet-westerse allochtoon* is een allochtoon waarvan het land van herkomst een overig land is, landen in Afrika, Azië en Zuid-Amerika (met uitzondering van Japan en Indonesië).
- *Eerste generatie allochtonen* zijn zelf in het buitenland geboren en hebben minstens één in het buitenland geboren ouder.
- *Tweede generatie allochtonen* zijn zelf in Nederland geboren en hebben minstens één in het buitenland geboren ouder heeft.

In 2017 wonen er ruim 17 miljoen mensen in Nederland, waarvan 3,86 miljoen allochtonen. Dit is 22,6% van de totale Nederlandse bevolking. Hiervan is 56% afkomstig uit niet-westerse landen, in totaal circa 2,17 miljoen. De vier grootste groepen van de niet-westerse immigranten zijn van Turkse, Marokkaanse, Surinaamse en Antilliaanse afkomst. Turken en Marokkanen vertegenwoordigen de grootste groepen niet-westerse immigranten, respectievelijk 18,4% en 18% van het totale aantal niet-westerse immigranten (CBS Statline).

Problemen rondom de positie van niet-westerse allochtonen spelen al decennialang een rol in de Nederlandse maatschappij. In het algemeen heeft de economische crisis van 2008 niet-westerse allochtonen harder getroffen. De netto-arbeidsparticipatie onder deze groep is relatief laag. De netto-arbeidsparticipatie wordt door het CBS als volgt gedefinieerd: "*Het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de bevolking (beroeps- en niet-beroepsbevolking)*" (CBS, z.j.). Niet alleen zijn er verschillen in netto-arbeidsparticipatie, ook in het percentage van de bevolkingsgroepen dat niet beschikbaar is op de arbeidsmarkt is er een duidelijk verschil. Uit recente cijfers is gebleken dat Turken en Marokkanen gemiddeld de grootste afstand tot de arbeidsmarkt hebben (CBS, 2016). De werkloosheid onder niet-westerse allochtonen is relatief hoog vergeleken met autochtonen, waarbij het opvalt dat tweede generatie niet-westerse allochtonen constant een hoger werkloosheidspercentage vertonen dan de eerste generatie. In 2016 was dit respectievelijk 14,3% en 12,5% (CBS, 2016). Hierbij moet opgemerkt worden dat dit een aanzienlijke daling is ten opzichte van

2014, toen was dit respectievelijk 17,8% en 15,7%. Ter vergelijking, de bevolking van Nederlandse achtergrond kent in 2016 een werkloosheidpercentage van 4,9%, versus 6,1% in 2014 (CBS Statline, 2017). De verschillen tonen aan dat niet-westerse allochtonen een minder gunstige economische positie hebben in Nederland. Oorzaken van deze verschillen zijn te herleiden naar het bestaan van taalbarrières en verschillen in opleiding en ervaring. Anderzijds spelen sociale en culturele verschillen ook een belangrijke rol (Veenman, 2003). Culturele gebruiken duiden op persoonlijke gebruiken en geïnstitutionaliseerde normen en waarden. Sociale verschillen hebben invloed op de manieren waarop netwerken en sociaal kapitaal gebruikt worden en in welke mate deze van belang zijn als bron voor ondernemerschap.

Nederland kent relatief veel ondernemers, dit is ook het geval onder Nederlanders met een Immigratie achtergrond. Uit onderzoek blijkt dat onder immigranten met Turkse achtergrond dit percentage gelijk is aan dat van autochtonen. Onder immigranten met Marokkaanse achtergrond is dit aandeel lager. Opvallend is dat, in verhouding tot autochtone ondernemers, zeer veel etnische ondernemers zich bevinden in toerisme en horeca terwijl zij juist ondervertegenwoordigd zijn in de landbouw en visserij. Het grootste deel van etnische ondernemers start een onderneming in de zakelijke dienstverlening (Jansen et al, 2003).

Het onderwijs- en kennisniveau van een ondernemer speelt over het algemeen een belangrijke rol bij wel of niet slagen van een onderneming. Over het algemeen kan gesteld worden dat mensen met een hoger opleidingsniveau eerder ondernemer worden, waarbij zij doorgaans winstgevender ondernemingen hebben dan ondernemers met een lager opleidingsniveau. Van de niet-westerse immigranten hebben Turken en Marokkanen gemiddeld genomen het laagste opleidingsniveau. Tevens beheersen zij de Nederlandse taal het minst goed, zo blijkt uit een studie van Jansen et al (2003: 24). Verschillen in opleidingsniveau, taalbeheersing en cultuur kunnen er toe leiden dat er afstand kan bestaan tussen immigranten en potentiële werkgevers. Ondernemerschap kan een geschikte manier zijn voor immigranten om dergelijke problemen te omzeilen zodat eenvoudiger deelgenomen kan worden in de landelijke economie.

Het ontplooiën en onderhouden van ondernemersactiviteiten kan voor etnische ondernemers bemoeilijkt worden doordat als gevolg van deze typische beperkingen de toegang tot externe resources beperkt kan zijn (Fuller-Love et al. 2006). Kenmerkende problemen waar etnische ondernemers mee te maken hebben zijn onder andere het verkrijgen van toegang tot informatie, kapitaal, opleiding en een netwerk van klanten en leveranciers (Boissevain et al. 1990: 131-157). In markten waar zich veel

etnische ondernemers bevinden is er sprake van hoge concurrentie. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat toegangsbarrières (Porter, 1980) laag zijn, bijvoorbeeld in termen van benodigd startkapitaal en vereist opleidingsniveau. Het zorgt ervoor dat regelmatig nieuwe bedrijven gestart worden en ook, als gevolg van sterke concurrentie, regelmatig bedrijven stopgezet worden. Deze omstandigheden kunnen het voor nieuwe ondernemers moeilijk maken om competitief te zijn. Een voor de hand liggende manier om competitief te kunnen zijn is het reduceren van kosten waardoor producten op een concurrerende prijs aangeboden kunnen worden. Anderzijds draagt dit bij aan toegenomen concurrentie.

### 2.3 Sociaal kapitaal

De combinatie van netwerk en middelen ofwel het sociaal kapitaal van een ondernemer, speelt een belangrijke rol in het onderhouden en uitbreiden van zakelijke activiteiten. Netwerkrelaties bevorderen het vermogen van ondernemers om kansen te zien en om kansen te benutten (Ardichvilli et al. 2003). Daarbij kan het bijdragen aan het verkrijgen van legitimiteit als ondernemer (Aldrich & Fiol, 1994).

Sociale en culturele verschillen tussen allochtonen en autochtonen hebben invloed op de manier waarop gebruik gemaakt wordt van netwerk en bronnen. Mede door de arbeidsmarktpositie van allochtonen speelt sociaal kapitaal voor hen een belangrijke rol bij verzamelen en toekennen van bronnen en middelen. Het is bekend dat zij hiervoor vaak te rade gaan bij familie of “de gemeenschap”. Het ontbreken van of een tekort aan bronnen kan worden aangevuld door binnen het netwerk op zoek te gaan naar aanvullende bronnen (Anderson & Jack, 2010). Deze netwerken spelen dan ook een belangrijke rol bij het bouwen en onderhouden van een onderneming. De kwaliteit van het netwerk is zeer bepalend bij het creëren van toegang tot de juiste bronnen en contacten zoals kapitaal, leveranciers en afnemers (Baron & Markman, 2000). Tegelijkertijd is sociaal kapitaal ook een bron voor minder tastbare bronnen als informatie en de toegang tot andere markten en werkvelden waardoor nieuwe kansen en mogelijkheden binnen handbereik komen (Davidson & Honig, 2003). Het biedt de mogelijkheid bruggen te slaan tussen bestaande en externe netwerken.

Bestaande netwerkliteratuur wijst uit dat individuen een sterke neiging hebben om banden en relaties aan te gaan met soortgelijke mensen, zo blijkt uit onderzoek van McPherson et al (2001). Eveneens blijkt uit onderzoek dat het bestaan van overeenkomsten tussen individuen er aan bijdraagt dat interpersoonlijke aantrekkingskracht en sympathie gestimuleerd wordt, hetgeen een positieve invloed heeft op relaties (voor een overzicht, zie Jiang et al 2011:1152).



De relaties binnen een zakelijk netwerk zijn van groot belang voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Deze relaties leveren op drie manieren een belangrijke bijdrage aan het bestaansrecht van de ondernemer (Street & Cameron, 2007: 243). Ten eerste de ontwikkeling van de onderneming door toegang tot belangrijke resources zoals financiële middelen, kennis, informatie en toegang tot andere bedrijfsnetwerken. Tevens dient het verkoopactiviteiten die omzet- en winstgroei mogelijk maakt. Ten tweede dragen externe relaties bij aan de concurrentiepositie en concurrentievoordeel. Door als onderneming goed gebruik te maken van netwerk is het mogelijk om klein en flexibel te blijven en toch winst- en groei doelen te realiseren met minimaal gebruik van externe middelen, in de literatuur beter bekend als financial bootstrapping (Winborg & Landström, 2000). Ten derde draagt een netwerk van zakenrelaties bij aan de prestaties en het succes van de onderneming, bijvoorbeeld door het realiseren van meer toegevoegde waarde, lagere kosten of toegenomen sales. Door gebruik maken van contacten en netwerken vergroot het bereik van de ondernemers en daardoor neemt de kans toe om externe resources aan te boren ten behoeve van meer effectief ondernemerschap (voor een overzicht, zie Anderson et al, 2010: 121). Het aangaan en benutten van netwerkrelaties is dus een belangrijk, zo niet essentieel onderdeel van (succesvol) ondernemen (voor een overzicht, zie Anderson et al, 2010: 121).

Het belang van sterke en zwakke banden binnen een netwerk wordt door Granovetter benadrukt (1973). Zwakke banden zijn minder ontwikkeld dan sterke banden en bieden de mogelijkheid om verbintenis aan te gaan met nieuwe netwerken waar bijvoorbeeld een andere cultuur heerst of waar sprake is van andere sociale normen. Dit creëert mogelijkheden voor het uitbreiden van zakelijke activiteiten.

### 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor het type onderzoek onderbouwd. Allereerst volgt een omschrijving van de empirische methode en waarom deze methode relevant is voor dit onderzoek. Vervolgens wordt de context waarin het onderzoek plaatsvindt toegelicht onder keuze en omvang steekproef. Aansluitend wordt beschreven welke eenheden worden onderzocht en op welke manier deze geselecteerd worden. Tot slot volgt de beschrijving van dataverzameling en -analyse.

#### 3.1 Empirische methode

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van cultuurverschillen op internationale relaties en samenwerkingsverbanden. Er is minder bekend over het bestaan van Cultural Distance binnen landsgrenzen en op welke manier dit invloed heeft op zakelijke relaties tussen midden- kleinbedrijven in Nederland. Dit onderzoek heeft een exploratief karakter en heeft als doel om te verkennen of en op welke manier Cultural Distance wordt ervaren binnen de context en welke mogelijke variabelen hier van invloed zijn op zakelijke relaties. Er wordt dan ook geen theorie getoetst, er zal vanuit empirische bevindingen theorie worden gebouwd. Het onderzoek wordt gedaan op basis van een meervoudige casusstudie waarbij verschillende ondernemers elk een casus vertegenwoordigen, in die zin dat elke casus de praktijk vanuit het perspectief van een individuele ondernemer belicht. Deze methode maakt het mogelijk om, na analyse, de resultaten met elkaar te kunnen vergelijken met als doel de gevormde theorie te kunnen generaliseren (Bryman & Bell, 2007). Het gebruik van deze casus methode is een geschikte manier om diepgaand begrip te vormen van een fenomeen binnen een onderzoek context. Doordat meerdere casussen onderzocht worden ontstaat variatie in de uitkomsten. Het levert een bijdrage aan een grondig begrip van de context en aan het verduidelijken van patronen en relaties (Yin, 2013). Dit onderzoekontwerp is geschikt voor het “op basis van een doelgerichte samengestelde steekproef uitspraken te doen over geldigheid van concepten en samenhang binnen een populatie” (Boeije, 2005: 53)

#### 3.2 Context, keuze en omvang steekproef

Het onderzoek vindt plaats binnen de Nederlandse food-branche en dan specifiek de handel in noten, specerijen en gedroogde zuidvruchten. Er is gekozen voor deze context daar de auteur van dit onderzoek werkzaam is binnen deze branche. Uit eigen waarneming blijkt dat de branche gekenmerkt wordt als relatief klein met voornamelijk midden- en kleinbedrijven, waarin veel niche spelers, algemene groothandelaren en importeurs actief zijn die onderling veel met elkaar samenwerken. Een tweede kenmerk van de branche is dat er veel variatie is in de etnische achtergrond van bedrijven. Er zijn bijvoorbeeld groothandelsbedrijven met een niet-westerse immigratie achtergrond die ieder hun

eigen klantennetwerk onderhouden, vaak bestaande uit klanten met eveneens een etnische achtergrond. Veelal betreft het familiebedrijven met een immigratie achtergrond. De cultuur en taal zijn vaak verschillend van die van westerse (autochtone) bedrijven. Dit vertaalt zich in verschillende manieren van omgang met bijvoorbeeld leveranciers, contracten, betalingen en toekomstperspectieven. Relaties zijn van groot belang voor de samenwerking met partijen die actief zijn in markten waarin zich veel etnische ondernemers bevinden (Binnen de context wordt er gesproken over de 'etnische' of 'allochtone' markt). Het is voor etnische ondernemers met een immigratieachtergrond minder vanzelfsprekend om krediet te krijgen bij de bank vergeleken met autochtone ondernemers (Kloosterman en Rath, 2000:28). Daardoor werken zij vaak zonder gebruik te maken van een kredietvoorziening bij de bank, het kapitaal wordt vaak verkregen via familie of het eigen netwerk. Dit wordt zoal veroorzaakt wordt door beperkte toegang tot externe financiering, als ook taal- en cultuurbarrières met en mogelijke afstand tot de arbeidsmarkt (Fuller-Love, Lim & Akehurst, 2006). Anderzijds doordat men niet afhankelijk wil zijn van externe partijen. Een gevolg is onder andere dat veel partijen ruilhandel van goederen toepassen wanneer tijdelijk geen financiële middelen beschikbaar zijn, anderzijds zetten deze barrières druk op betaaltermijnen. Een groot contrast met de 'westerse' bedrijven, waar doorgaans op een meer formele manier ondernomen wordt.

De branche van noten, zuidvruchten en aanverwante artikelen in Nederland kent een structuur waarin zowel autochtone als allochtone ondernemers actief zijn. Over het algemeen zijn de autochtone bedrijven partijen relatief groot en daarbij sinds lange tijd actief binnen de branche. Het zijn gevestigde namen waar menig ondernemer mee te maken heeft of heeft gehad, als leverancier van goederen. Ze vervullen doorgaans de rol van zowel importeur als groothandel en belevaren de gehele markt, zowel etnisch als autochtoon. De bedrijven met een niet-westerse allochtone achtergrond zijn daarentegen relatief klein en functioneren voornamelijk als groothandel. Directe import valt bij hun ook onder de bedrijfsactiviteiten, echter betreft dat doorgaans een zeer klein aandeel. Deze groep ondernemers koopt een groot deel van het assortiment in bij de autochtone bedrijven en richten zich met de verkoop voornamelijk op de etnische markt. Zowel de autochtone als etnische bedrijven hebben veel te maken met verschillende culturen en mogelijke Cultural Distance doordat zij op dagelijkse basis met elkaar te maken hebben, zowel aan de inkoop- als de verkoopzijde. Daarbij valt op te merken dat binnen de branche drie niveaus te onderscheiden zijn in de distributieketen. Bovenaan staan de importeurs die goederen rechtstreeks importeren naar Nederland. Zij leveren aan andere importeurs, groothandel, industrie en ook kleinhandel. De groothandel levert goederen aan de kleinhandel en retail. Het is niet ongebruikelijk dat de importeurs leveren aan kleinhandel, bijvoorbeeld wanneer er vraag is naar grotere volumes. Door deze marktstructuur hebben importeurs regelmatig te maken met dezelfde afnemers als die van de groothandel.

Ondanks de verschillen biedt de samenwerking tussen autochtone en allochtone bedrijven groot potentieel voor marktontwikkeling. Uit eigen waarneming van de onderzoeker blijkt dat de markt steeds transparanter wordt. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat prijzen en marktinformatie uit landen van oorsprong steeds makkelijker beschikbaar worden voor een breder publiek in lokale markten. Ondernemers zijn actief op zoek naar manieren om inkoopvoordeel te realiseren door bijvoorbeeld stappen in de logistieke keten over te slaan en mogelijkheden te verkennen om direct in land van oorsprong te kopen in plaats van bijvoorbeeld bij de landelijke importeur. Anderzijds proberen overzeese leveranciers op eenzelfde manier voet aan wal te krijgen in lokale markten door producten zonder tussenkomst van importeur aan te bieden. Het gevolg is dat het netwerken uitgebreider en complexer worden. Tot slot zijn er binnen de branche ontwikkelingen gaande zoals overnames en acquisities die eveneens tot gevolg hebben dat de marktdynamiek verandering onderhevig zijn.

Het onderzoek wordt uitgevoerd middels een meervoudige casusstudie van midden- klein bedrijven binnen de branche die een autochtone of etnische achtergrond hebben. Gezien de vaak geringe personeelsomvang van deze ondernemingen, het zijn doorgaans familiebedrijven en zelfstandig ondernemers, wordt ervoor gekozen om directieleden te interviewen.

Het onderzoek omvat select gekozen casussen (Bryman & Bell, 2015), waarbij elke casus staat voor een ondernemer. Bij de selectie van casussen is rekening gehouden met een aantal criteria. Ten eerste zijn deze ondernemers actief binnen de Nederlandse branche voor noten en gedroogde zuidvruchten. Ten tweede zijn de ondernemers te classificeren als midden- en kleinbedrijf. Ten derde onderhouden zij zakelijke relaties met bedrijven van autochtone en allochtone achtergrond binnen Nederland. Zoals beschreven hebben zowel allochtone als autochtone ondernemers op dagelijkse basis met elkaar te maken. Binnen dit onderzoek is er daarom voor gekozen om de effecten als gevolg van Cultural Distance een op een te onderzoeken vanuit twee perspectieven. De selectie van respondenten bestaat voor 50% uit ondernemers van autochtone achtergrond en voor 50% uit ondernemers met een allochtone achtergrond zodat de casussen verdeeld kunnen worden over twee onderzoeksgroepen. Dit maakt het mogelijk om een vergelijking te trekken tussen twee verschillende perspectieven. Er is bewust gekozen om de respondenten te selecteren uit het eigen netwerk van de onderzoeker. Door het bestaan van een vertrouwensband tussen de onderzoeker en de respondenten wordt het verkrijgen van eerlijke antwoorden bevorderd, hetgeen de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede komt.

### 3.3 Analytische eenheid

De analytische eenheid van dit onderzoek is het directieniveau van een onderneming. Aan de hand van semigestructureerde interviews wordt gesproken met ondernemers met autochtone achtergrond en

ondernemers met allochtone achtergrond. Er wordt onderzoek gedaan op directieniveau omdat hier doorgaans de beslissingen en strategische keuzes gemaakt worden op het vlak van samenwerking en het aangaan van relaties. Er is met alle respondenten afgesproken dat namen en onderzoeksresultaten geanonimiseerd opgenomen worden in dit onderzoek. Namen zijn vervangen door codes of pseudoniemen. Er is hiervoor gekozen omdat de sector waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden zeer klein is en de respondenten allemaal bekenden van elkaar zijn. Er is specifiek aangegeven geen vragen te stellen omtrent concurrentiegevoelige informatie. Bijkomstige concurrentiegevoelige informatie als gevolg van interviews wordt op deze manier geanonimiseerd weergegeven. Een tweede reden voor het geanonimiseerd verwerken van empirische data is dat het onderwerp van deze studie mogelijk gevoelig ligt en uitspraken uit kan lokken die een negatieve beeldvorming kunnen veroorzaken van betrokkenen binnen dit onderzoek.

### 3.4 Data verzameling & data analyse

Naast een uitgebreide literatuurverkenning is data verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Hiervoor is gekozen omdat het in dit onderzoek naar invloed van cultuurafstand gewenst is om de respondenten breed te ondervragen naar motieven en ervaringen met betrekking tot het onderwerp. Cultural Distance is een symmetrisch begrip, het wordt immers ervaren wanneer er sprake van is van twee of meer culturen. Met andere woorden, het is tweezijdig doordat individuen afstand kunnen ervaren tot elkaars cultuur. Om deze reden is er binnen dit onderzoek voor gekozen om respondenten te selecteren op basis van vooraf opgestelde criteria (Yin, 2013). Er zijn daarom zowel ondernemers met allochtone achtergrond geïnterviewd alsook ondernemers met niet allochtone achtergrond. Respondenten hebben allen ruime ervaring in het onderhouden van zakelijke relaties met zowel allochtonen als niet-allochtonen. Op deze manier kon worden onderzocht en worden vergeleken hoe Cultural Distance ervaren wordt door ondernemers van beide achtergronden en welke rol dit speelt in zakelijke relaties tussen beide onderzoeksgroepen. De keuze voor semigestructureerde interviews heeft als voordeel dat op een gerichte manier data kan worden verkregen doordat de interviewvragen gericht zijn op de thema's van dit onderzoek. Een van de krachten van interviews is dat vooroordelen van de onderzoeker met betrekking tot het onderwerp geconfronteerd worden met de vooroordelen van de respondenten (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). Door de interviews af te nemen onder verschillende (onafhankelijke) respondenten worden de feitelijke omstandigheden weerspiegeld. De objectieve nabijheid van de context vermindert de onderzoekers' bias (Eisenhardt, 1989).

In de periode tussen april en mei 2018 zijn twee pilotinterviews en acht semigestructureerde interviews afgenomen, waarvan vier interviews met autochtone ondernemers en vier interviews met etnische ondernemers. Na afloop van de pilotinterviews en de eerste zes daadwerkelijke interviews bleek al snel dat grotendeels vergelijkbare antwoorden gegeven werden op de interviewvragen. Ook strookten deze resultaten met de verwachting van de onderzoeker. Dit was een teken dat het punt van *data saturation* bijna bereikt was (Saunders et al, 2017: 4). Hiertoe is besloten nog twee interviews af te nemen waarna begonnen is met het analyseren van de resultaten.

De respondenten zijn telefonisch benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Ter ondersteuning en uitleg van de inhoud en opzet van het interview is een interviewprotocol beschreven die de respondenten desgevraagd hebben ontvangen. Dit protocol is bijgevoegd in bijlage 1. De respondenten zijn select gekozen (Bryman & Bell, 2015) en bevinden zich in het zakelijke netwerk van de onderzoeker. Voorafgaand aan elk interview is een korte introductie gegeven over het doel en achtergrond van het onderzoek om de aandacht alvast te verleggen naar het onderwerp. De interviews vonden plaats bij de respondenten zelf op locatie in een afgesloten ruimte zodat er zo min mogelijk afleidende factoren van invloed waren.

#### Overzicht van respondenten

| Respondent * | Omschrijving                                  | Functie   |
|--------------|-----------------------------------------------|-----------|
| AO1          | Groothandel / Importeur / trader, autochtoon  | Directeur |
| AO2          | Groothandel / importeur, autochtoon           | Directeur |
| AO3          | Importeur / groothandel, autochtoon           | Directeur |
| AO4          | Importeur / distributeur / trader, autochtoon | Directeur |
| EO1          | Groothandel / importeur, allochtoon           | Directeur |
| EO2          | Groothandel / importeur, allochtoon           | Directeur |
| EO3          | Groothandel / importeur, allochtoon           | Directeur |
| EO4          | Groothandel / distributeur, allochtoon        | Directeur |

\* AO: Autochtoon ondernemer EO: Etnisch ondernemer

Tijdens de interviews is er met respondenten gesproken over concrete situaties en voorbeelden waaruit hun ervaring met interculturele zakenrelaties blijkt. Er is onder andere specifiek gevraagd naar de ervaren barrières in de samenwerking, hieraan gerelateerde oorzaken en gevolgen en oplossingen en manieren om daar mee om te gaan. Om tot gedegen interview resultaten te komen is er gebruik gemaakt van een interviewsript. Dit script bestaat uit open vragen die richting hebben gegeven aan de afgenomen interviews. Het theoretisch kader heeft gediend als leidraad voor het formuleren van deze vragen. De onderzoeksvraag is breed en abstract waardoor deze moeilijk te beantwoorden kan zijn door respondenten. Om tot gewenste en gestructureerde interviewresultaten te komen is het

script opgesteld door gebruik te maken van verschillende soorten vragen, te weten *main questions* en *follow-up* en *probes* (Rubin & Rubin, 2005) ter ondersteuning. Het interviewscript met daarin de hoofdvragen (*main questions*) is bijgevoegd in bijlage 2 van dit document. Om zo veel mogelijk relevante en nieuwe informatie te verkrijgen is er tijdens de interviews doorggevraagd naar aanleiding van de antwoorden op de hoofdvragen (*follow-up*). Bijvoorbeeld wanneer de respondent niet direct uitvoerig antwoord gaf. Bijvoorbeeld op de vraag of men ervaring heeft met misverstanden die ontstaan zijn als gevolg van culturele verschillen. Op zulke momenten is doorggevraagd naar specifieke voorbeelden van situaties en hoe dergelijke situaties ervaren werden. Op momenten kwam het voor dat antwoorden niet direct begrijpelijk en helder waren, bijvoorbeeld doordat er sprake was van een respondent die de Nederlandse taal minder goed beheerst of wanneer een respondent lang uitweidde of niet direct tot de kern kwam. Op die momenten is met behulp van *probing* gepoogd details op te helderen. Bijvoorbeeld door ter controle een antwoord van de respondent samengevat uit te spreken of zelfs het stellen van suggestieve vragen waardoor de interpretatie van de onderzoeker ter opheldering geconfronteerd kon worden met de respondent. De interviewvragen zijn zo open mogelijk gesteld ten behoeve van het verkrijgen van betrouwbare antwoorden. De onderzoeker is zo objectief mogelijk omgegaan met de verkregen informatie zodat de respondenten zo veel mogelijk eigen mening, ervaringen en gedachten ter sprake konden brengen.

Het interviewscript is middels een pilot bij twee respondenten getoetst middels testinterviews. Op deze manier kon geverifieerd worden of de vragen goed begrepen werden en of deze leiden tot de gewenste informatie. De pilotinterviews zijn niet uitgewerkt en zijn niet voorzien van transcript of codering. Wel zijn aanpassingen aan het script gedaan naar aanleiding van de testinterviews. Tijdens deze pilot bleken bepaalde vragen onduidelijk of ze bleken niet te leiden tot de voor dit onderzoek relevante en gewenste informatie. Na de pilot zijn dit soort vragen weggelaten of vervangen door een concretere en duidelijker variant. Een voorbeeld is de vraag: *'Hoe ziet uw kring van zakelijke relaties er uit?'* De vraag bleek te algemeen en werd niet goed begrepen. Er is daartoe besloten deze vraag meer in te leiden en concreet te maken: *'Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?'* Een ander voorbeeld is de vraag *'Beschouwt u uw onderneming als hiërarchisch?'*. De vraag bleek niet te leiden tot relevantie en nuttige informatie over machtsafstand binnen een cultuur, er is besloten deze vraag te schrappen uit het interviewscript.

De interviews zijn persoonlijk afgenomen waarbij van elk interview, met toestemming van de respondenten, audio opnamen zijn gemaakt. Deze opnamen hebben bijgedragen aan een accurate

weergave van de interviews waardoor een mogelijke bias van selectief luisteren gereduceerd wordt (Yin, 2013). Een bijkomend voordeel hier is dat door het opnemen meer aandacht beschikbaar is om actief te luisteren, antwoorden samen te vatten en terug te koppelen alsook te letten op non verbaal gedrag zodat daarop geanticipeerd kan worden. Tijdens de interviews zijn geen notities om ervoor te zorgen dat de onderzoeker zijn volledige aandacht kon richten op de respondent. Aansluitend op de interviews zijn de audio opnamen achteraf teruggeluisterd en getranscribeerd, waarbij alle uitspraken grotendeels letterlijk uitschreven zijn. De namen van de respondenten zijn vervangen door codes om anonimiteit te realiseren. Genoemde namen van personen en bedrijven zijn vervangen door pseudoniemen. Elk interview is getranscribeerd in een apart brondocument.

Na transcriptie van de interviewopnames is de empirische data in fasen systematisch geanalyseerd. Voor deze analyse is gebruik gemaakt van coderingsprogramma (software) Atlas-TI. Deze software biedt de mogelijkheid om de brondocumenten te voorzien van een coderingssysteem zodat brondocumenten met elkaar vergeleken kunnen worden. Het coderen verloopt volgens een drievoudige methode zoals voorgesteld door Strauss & Corbin (1990): open coderen, axiaal coderen en tot slot selectief coderen.

De eerste analysefase bestaat uit het herkennen en labelen van *concepten*, *thema's*, *events* en *topical-markers* (Rubin & Rubin, 2005). *Concepten* zijn uitdrukkingen of begrippen die sterk gerelateerd zijn aan het onderzoeksonderwerp. *Thema's* zijn verklaringen en uitspraken over wat er gaande is. *Events* zijn gebeurtenissen of voorvallen die hebben plaatsgevonden. *Topical-markers* zijn dingen die nadrukkelijk bij naam genoemd zijn, zoals personen, plaatsen en organisaties et cetera. In deze fase is gestart met het aandachtig lezen van de transcripten waarbij met behulp van *open coderen* (Saldana, 2009) belangrijke en relevante fragmenten zijn voorzien van labels. Dit proces heeft geresulteerd in een codelijst met zeer uitlopende labels. Het coderen met de gekozen labels heeft gediend als voorbereidende stap voor het sorteren en groeperen van de data.

De volgende analysefase had als doel om meer structuur aan te brengen in de eerder toegekende labels. Voor het verkrijgen van algemeen inzicht in de empirische resultaten is er gekozen voor *axiaal coderen* (Saldana, 2009) met behulp van *sensitizing concepts*. Het gebruik van *sensitizing concepts* geeft richting aan het vervolg van het onderzoek en de manier waarop tot een waarheidsgetrouwe uitkomst gekomen kan worden (Blumer, 1954). Deze lijst van begrippen is opgesteld op basis van de literatuurstudie, het interviewscript en codes die uit de data naar voren kwamen. De *sensitizing concepts* zijn als codes toegevoegd in Atlas-TI waarna per brondocument de gecodeerde fragmenten



opnieuw zijn gegroepeerd op basis van deze nieuwe codes. Tijdens dit proces zijn de codes tegelijkertijd gegroepeerd rondom thema's en concepten in codefamilies die corresponderen met de vragen uit het interviewsript. De fase van open coderen naar axiaal coderen heeft ertoe geleid dat er meer eenheid is ontstaan in de toegekende codes. Als gevolg van het open coderen ontstonden er veel verschillende codenamen die eigenlijk betrekking hadden op eenzelfde thema. Om meer eenheid en overzicht te creëren zijn tijdens het axiaal coderen dit soort verschillende codenamen samengevoegd tot sensitizing concepts. Bijvoorbeeld passages binnen de transcripten die tijdens open coderen voorzien zijn van labels als 'snel geraakt', 'belediging', 'indirect' of 'direct'. Die zijn tijdens het axiaal coderen samengevoegd tot de code 'B Gevoeligheid'. Een ander voorbeeld is waar passages voorzien werden met labels zoals 'onbetrouwbaar', 'contract' en 'betaaltermijn'. Deze labels zijn door axiaal te coderen samengevoegd tot de 'B Professionaliteit'. De codes en codefamilies (zie bijlage 3) zijn verwerkt in een spreadsheet waarin alle codes per brondocument zijn weergegeven zodat vergeleken kan worden hoe en welke relevante thema's door de respondenten ervaren worden. Dit maakte het mogelijk om overeenkomsten, verschillen en nuances te ontdekken tussen de respondenten.

Als laatste stap in de coderingsfase is van elk brondocument door middel van *selectief coderen* (Saldana, 2009) een samenvatting (in-case analyse, bijgevoegd in bijlage 4) gemaakt welke als basis dient voor de empirische bevindingen in hoofdstuk 4. Hierin zijn de gegevens van de respondent, verantwoording voor keuze respondent en de belangrijkste thema's en onderwerpen die ter sprake zijn gekomen verwerkt (Miles & Huberman 1994: 53). Deze samenvattingen dienen als basis voor de uiteindelijke resultaten waarmee uitkomsten van de interviews onderling met elkaar vergeleken kunnen worden.

Aansluitend worden op basis van de cross case analyse de empirische bevindingen beschreven in hoofdstuk 4. Gezien het symmetrische karakter van Cultural Distance is er in de empirische bevindingen voor gekozen om deze te scheiden in twee delen; de rol van Cultural Distance volgens autochtone ondernemers versus de rol van Cultural Distance volgens etnische ondernemers. Dit maakt het mogelijk om verschillen en overeenkomsten te kunnen ontdekken in de manier waarop en of het voor beide onderzoeksgroepen ervaren wordt. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de discussie gevoerd met betrekking tot de literatuurstudie, de empirische bevindingen en de bijdrage die dit onderzoek levert aan de wetenschappelijke literatuur en de praktijk. Aansluitend worden de beperkingen die dit onderzoek met zich meebrengt besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

## 4. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van het onderzoek weergegeven. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten is geanalyseerd welke thema's er spelen binnen zakelijke relaties tussen autochtone en etnische ondernemers in het MKB. De eerste paragraaf beschrijft aan de hand van deze thema's, gezien vanuit het perspectief van ondernemers met een autochtone achtergrond, of en op welke manier Cultural Distance een rol speelt in interculturele zakelijke relaties. Aansluitend volgt een beschrijving van genoemde tactieken die kunnen bijdragen aan het beheersen van genoemde thema's. De tweede paragraaf heeft eenzelfde structuur met als verschil dat daar de bevindingen vanuit het perspectief van ondernemers met een allochtone achtergrond worden beschreven.

### 4.1 Cultural Distance in zakelijke relaties volgens autochtone ondernemers

De interviewdata in deze paragraaf zijn afkomstig uit vier semigestructureerde interviews met de directeurs van vier verschillende autochtone bedrijven in de sector. Alle vier de respondenten hebben een autochtone achtergrond en zijn meer dan 20 jaar werkzaam in de handel van noten, gedroogde zuidvruchten en aanverwante artikelen. Door deze lange staat van dienst hebben zij veel kennis van de markt en van de samenwerking met zakelijke relaties van verschillende culturen, zowel nationaal als internationaal. Alle respondenten zijn afkomstig van gevestigde bedrijven die importeren, exporteren en leveren aan de groothandel, industrie en ambulante handel. Een belangrijk detail is dat de respondenten altijd geleverd hebben en nog steeds leveren aan zowel de autochtone markt als aan de etnische markt, waardoor zij goed in staat zijn om effecten van Cultural Distance op verschillende zakelijke relaties met elkaar te vergelijken.

Opmerkelijk is dat tijdens het afnemen van de interviews al snel opviel dat de respondenten met overeenkomstige thema's kwamen die een rol spelen bij interculturele zakenrelaties. In de volgende subparagrafen worden deze thema's achtereenvolgens nader geïllustreerd aan de hand van diverse uitspraken en bevindingen.

#### 4.1.1 Thema's

Uit analyse van de interviews met autochtone ondernemers zijn vier thema's naar voren gekomen die een belangrijke rol spelen in de zakelijke relaties met etnische ondernemers. Achtereenvolgens zijn dit *professionaliteit*, *gevoeligheid*, *mentaliteit* en de *benadering van relaties*. Deze thema's worden onderstaand nader uitgewerkt.

## 1. Professionaliteit

Op de vraag of men barrières ervaart in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van de respondent verschillende achtergrond worden eenduidige antwoorden gegeven. Het meest besproken onderwerp is duidelijk de perceptie van het verschil in mate van professionaliteit tussen autochtone en etnische ondernemers. Er wordt benadrukt dat er duidelijke verschillen merkbaar zijn in hoe men om gaat met zakelijke overeenkomsten en betalingscondities. Er wordt gesproken over een typerend kenmerk waar in de beleving van autochtone ondernemers doorgaans sprake van is bij etnische klanten. Contracten zijn vaak een bron van discussie en worden anders gewaardeerd, bijvoorbeeld wanneer prijzen aan verandering en trends onderhevig zijn: "Heel algemeen genomen heb je vaak discussies met allochtonen over contracten, dat hoeft ik jou ook niet te vertellen... Contracten vinden ze allemaal fantastisch, mits ze aan de goede kant zitten. Als ze aan de verkeerde kant zitten is het een ander verhaal" (AO1). Dit verschilt duidelijk met de gemiddelde autochtone ondernemer, die zijn in dit opzicht serieuzer en professioneler. "Aan de Nederlandse klanten bevestig je de zaken en die komen de contracten na. Onze allochtone klanten vinden contracten ook fantastisch, totdat de markt zich keert" (AO1). Een verschil dat benadrukt wordt door de overige respondenten. "Als ik met een Nederlands bedrijf een contract heb met een bepaalde prijs, datum en hoeveelheid, dan wordt dat gewoon afgenomen. Als de markt echter ten nadele van de etnische markt verandert, dan heb je ook een probleem met je contract... Bij een Nederlands bedrijf zijn deze onduidelijkheden er niet. Contract is contract, het is simpel" (AO4). Het gevolg is dat etnische ondernemers in de perceptie van de autochtone respondenten een negatief imago hebben. "Het is wel typerend voor die mensen of cultuur, er zit veel onbetrouwbaar volk tussen. Ik denk niet dat ik jou hier veel nieuwe dingen zit te vertellen" (AO3).

Naast de omgang met contracten is de betaalmoraal onder etnische ondernemers onderwerp van gesprek. Bijvoorbeeld in de situatie dat bestaande contracten ineens relatief duur zijn geworden als gevolg van dalende marktprijzen. Vaak heeft dit als gevolg dat contracten niet meer afgenomen worden. Een contract wel afdwingen heeft immers doorgaans een betaalprobleem tot gevolg: "Je kunt dan wel eisen dat er afgenomen wordt maar dan krijg je vervolgens weer een probleem met de betalingen. Dat zijn moeilijke dingen waar je altijd rekening mee moet houden" (AO4). Het komt bij iedere ondernemer wel eens voor dat de afgesproken betaaltermijn niet behaald wordt, autochtoon of allochtoon. Er wordt echter wel gesproken van een duidelijk verschil. "Bij een autochtoon bedrijf weet men dondersgoed dat er binnen de afgesproken termijn betaald moet worden. Er wordt dan wel eens geprobeerd om de betaling te rekken maar ze weten heel goed dat ik in mijn recht sta als ik om mijn geld vraag. Daar zal je geen ruzie om krijgen" (AO4).

Het verschil in hoe de mate van professionaliteit ervaren wordt kan gevolgen hebben voor de samenwerking. Waar de helft van de respondenten nog steeds zeer actief is binnen de etnische markt en daar goed mee kan om gaan, geven andere respondenten aan keuzes gemaakt te hebben als gevolg van dit verschil in professionaliteit. "Ik moet er niet aan denken dat ik bij dat soort mensen heel veel geld heb uitstaan... De mensen waarmee ik niet door de bocht kon zakelijk gezien, dus niet betalen of moeilijk, daar doe ik eigenlijk geen zaken meer mee. Er heeft een zekere selectie plaatsgevonden. Doordat er verschil is in de mate van professionaliteit... Men weet altijd wel iets te vinden om onder een contract uit te komen. Of ze betalen niet" (AO2). De verschillen die qua professionaliteit ervaren worden zijn in sommige gevallen dus redenen om een samenwerking te verbreken. "Het aantal etnische klanten is tegenwoordig wel kleiner geworden. Er zijn er een aantal blijven hangen maar er zitten veel slechte klanten tussen" (AO3).

## 2. Gevoeligheid

Uit gesprekken met de respondenten blijkt dat er een duidelijk verschil bestaat in hoe men zakelijke contacten met een etnische achtergrond benadert ten opzichte van contacten met autochtone achtergrond. Dit heeft te maken met een verschil in gevoeligheid en directheid. "Over het algemeen zijn de etnische klanten niet zo direct" (AO1). Dit heeft invloed op hoe men bijvoorbeeld omgaat met een meningsverschil of conflict. "Je kunt dan het conflict opzoeken en gaan arbitrerend maar dat lost eigenlijk ook weinig op en zal ten koste gaan van de relatie... Met jou zal dat wat makkelijker gaan, bij een allochtoon moet je altijd even opletten. Je moet het beter snappen" (AO1). Het is dus belangrijk te weten hoe met andere culturen om te gaan. Respondent AO4 beaamt het thema. "De allochtone mensen zijn vaak hele trotse mensen. Dat merk je in het contact, je moet opletten met wat en hoe je iets zegt. Met een Nederlander kan je bijvoorbeeld een grapje maken over een bepaald proces, met een buitenlander is dat moeilijker. Die kunnen het verkeerd opvatten" (AO4).

Het verschil in gevoeligheid heeft als gevolg dat bedoelingen en uitspraken anders geïnterpreteerd kunnen worden dan dat ze bedoeld zijn. Er hoeft daardoor soms maar weinig te gebeuren waardoor een conflict of onduidelijkheid ontstaat. "Bij het minste of geringste kan een groot probleem ontstaan. Anderzijds lossen die problemen meestal ook wel snel weer op" (AO4). De respondenten zijn zich hier bewust van en houden er rekening mee zodat onnodige spanningen vermeden kunnen worden. "Ik ga voorzichtiger met etnische klanten om. Ik probeer me te verplaatsen in hun gedachtewereld. Ze zijn eerder beledigd omdat ze dingen niet goed begrijpen, terwijl je het niet slecht bedoelt... Je moet oppassen hoe je hen benadert. Je moet beleefd en correct zijn, ze zijn gauw beledigd.

Dat bedoel ik niet verkeerd maar een etnische ondernemer is over het algemeen sneller geraakt dan een Nederlandse ondernemer” (AO4). Het verschil in gevoeligheid is iets waar niet iedereen even goed mee kan omgaan. Het vereist inlevingsvermogen en wederzijds begrip, iets wat niet vanzelfsprekend is. “Ik heb hier door de jaren heen ook wel verkopers gehad die er absoluut niet mee om konden gaan, met etnische groothandelaren” (AO3).

### 3. Mentaliteit

Naast verschillen in de perceptie van professionaliteit en gevoeligheid die worden ervaren, geven respondenten aan dat een verschil in manier van denken, oftewel hun mentaliteit, hieraan ten grondslag kan liggen. De manier van denken onder etnische ondernemers wordt door de autochtone respondenten vaak als anders ervaren dan bij de autochtone ondernemers, hetgeen kan leiden tot misverstanden en onbegrip. Op de vraag of men ervaren heeft dat er discussies of onbegrip zijn ontstaan als gevolg van tegenstrijdigheden tussen twee culturen werd bevestigend geantwoord. “Het heeft wel te maken met een andere manier van denken. Er kwam hier laatst iemand van een allochtone groothandel en die dacht dat hij hier nog even alle dozen kon opentrekken en dat je door het magazijn kan gaan sjouwen. Dat zijn dingen tegenwoordig niet meer kunnen” (AO2). Een ander voorbeeld is de manier waarop men met tijd omgaat. Waar autochtone respondenten zichzelf doorgaans als punctueel beschouwen en leven naar hun agenda, wordt dat door de autochtone respondenten bij de etnische ondernemers vaak anders ervaren. Bijvoorbeeld het praktijkvoorbeeld van AO2 waarin hij tijdens een zakelijk bezoek aan een etnische ondernemers ineens alleen kwam te zitten doordat de klant zonder aankondiging wegliep “Dan kwam je erachter dat ze even naar de gebedsruimte verplaatst waren. Dan was het tijd voor een of ander gebed. Dan denk je bij jezelf ook, waar zijn ze nou ineens gebleven?”.

De verschillende manier van denken blijkt vooral tot uiting te komen wanneer men etnische ondernemers aanspreekt op hun verplichtingen. Bijvoorbeeld na het verstrijken van een betaaltermijn. “Als ik een etnische ondernemer na 30 dagen vraag of hij wilt betalen, dan wordt hij boos... Op zo’n moment voelt hij zich beledigd omdat hij denkt dat ik denk dat hij niet goed is voor zijn geld. Nederlandse ondernemers hebben dit niet” (AO4). Er wordt doorgaans uiteindelijk wel betaald, echter de ondernemer wil graag binnen bijvoorbeeld 30 dagen betaald worden. Dit werkt frustratie en onbegrip in de hand. Zo ook een voorbeeld van een allochtone klant van AO1 op dezelfde ochtend als het interview: “Iemand was boos omdat ik hem aan een afspraak hield, ik kreeg daarna allemaal boze berichten met argumenten.” Het heeft te maken met de gevoeligheid zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk, daardoor worden woorden en acties soms verkeerd begrepen. “Je kunt dus heel snel een probleem hebben door miscommunicatie. Soms lost het zichzelf dus ook niet op. Dat komt wel eerder

voor bij allochtone bedrijven” (AO4). De manier van denken lijkt diepgeworteld te zitten; zelfs na bijvoorbeeld een jarenlange samenwerking kan een dergelijk verschil in mentaliteit aan de oppervlakte verschijnen en leiden tot bijvoorbeeld een relatiebreuk: “Bijvoorbeeld een klant waar ik al 30 jaar zaken mee doe. Die had ik op speciaal verzoek 3 maanden betaaltermijn gegeven. Toen ik na 3 maanden om mijn geld vroeg bleek dat hij een andere importeur wel binnen 8 dagen betaalde en mij niet. Daar werd ik boos om, en wilde dat hij ging betalen. Daar was hij erg door beledigd, sindsdien doen we nooit meer zaken” (AO4).

Een ander onderdeel van het verschil in mentaliteit kan ook gerelateerd worden aan professionaliteit. Bijvoorbeeld in de manier waarop men onderling handel drijft. Waar autochtone ondernemers doorgaans realistische prijzen calculeren op basis van valutakoersen, seizoensinvloeden en marktwerking, hebben etnische ondernemers vaak een ander idee van prijs. Dit is bepalend voor de manier waarop onderhandelingen gestart worden. “Ja zeker, je moet een allochtone partij meer de ruimte bieden om te kunnen onderhandelen. Ze willen namelijk altijd onderhandelen. Een autochtoon bedrijf kent de markt over het algemeen goed. Die weten precies wat er gebeurt en zijn realistisch en serieus als het gaat om onderhandeling. Een allochtoon bedrijf denkt vaak dat er veel meer te halen is in een onderhandeling” (AO4). Dit terwijl de markt tegenwoordig steeds transparanter wordt en prijzen en marktinformatie steeds makkelijker beschikbaar zijn. “De markt is heel transparant tegenwoordig, dus iedereen weet prijzen. Dan gaan die klanten ook zeuren. Ze zeuren trouwens sowieso standaard om korting en dan willen ze daarna nog meer korting” (AO3). Etnische ondernemers staan er binnen de branche om bekend veel tijd te besteden aan de onderhandeling ten behoeve van de beste prijs, hetgeen niet automatisch een realistische prijs betekent. De perceptie van prijs verschilt doorgaans sterk, wat een zakelijke relatie kan beslechten als gevolg van wederzijds onbegrip. “Het zijn handelaren in bloed en nieren. Zo gebeurt het ook vaak dat ze aan ruilhandel doen in plaats van te betalen met geld. Dat is hun cultuur. Dat is duidelijk anders dan bij typisch Nederlandse bedrijven. Die zijn meer reëel” (AO4)

#### 4. Benadering relatie

De verschillen in mentaliteit lijken zich ook te vertalen naar de manier waarop zakelijke relaties benaderd worden. Het contact met een autochtone ondernemer wordt omschreven als zakelijk en formeel. “De echte Nederlander bestelt per telefoon, per mail of per fax. Dat is op basis van ervaring, kennis, kunde en de relatie die je hebt” (AO1). Het contact is vaak veel kouder. Dan heb je te maken met een inkoper die van achter een Excel sheet appels en peren zit te vergelijken. Alles gaat op specificatie. Dat werkt in de allochtone wereld beter. Meer relatie gericht” (AO3). Daarentegen worden

contacten met etnische ondernemers ervaren als meer persoonlijk en minder afstandelijk: “Voor allochtone klanten vinden het persoonlijk contact heel erg belangrijk, die vinden dat veel belangrijker dan autochtone bedrijven. Als jij tijd en aandacht in hen investeert, betaalt zich dat terug. Je moet in de allochtone business veel meer werken aan de relatie dan in de autochtone business” (AO1). Het zorgt ervoor dat het opbouwen van een relatie met een etnische ondernemer relatief meer tijd kost. “Het is bij allochtone bedrijven vaak wat gemoedelijker en het duurt wat langer. Het is zeer belangrijk dat er een vertrouwensband is, daar moet je aan werken” (AO3). Het is een contrast met autochtone ondernemers dat door de overige respondenten beaamd wordt. “Ze hebben of maken altijd tijd voor je. Als je ze wilt bezoeken dan kan dat altijd. Nederlandse klanten daarentegen, die hebben weinig tijd en die proberen je meer af te poeieren via de mail en dergelijke” (AO4).

Het is in de perceptie van autochtone ondernemers, vergeleken met relaties onder autochtone ondernemers, meer van belang om tijd te investeren in de relatie met etnische ondernemers. “De relatie met die jongens is heel belangrijk om op lange termijn samen te werken... Als die jongens zich happy en thuis voelen, dan komen ze terug” (AO1). Van autochtone ondernemers zal men zeer zelden contact verwachten buiten kantoortijden en werkdagen, etnische ondernemers maken dit onderscheid minder. “Je merkt wel dat het belangrijk is voor die mensen om af en toe met ze te gaan eten, of thee drinken, zo noem ik het maar. Dat hoort er wel bij. Ik heb een paar klanten die ik soms zelfs op zaterdagmiddag bezoek. Dan hebben ze de tijd en dat waarderen ze” (AO3).

Ondanks dat de verschillen invloed hebben op relaties waardoor deze meer aandacht vergen (“Ze zijn snel geraakt en er ontstaat makkelijk een probleem” AO4), wordt de meer persoonlijke benadering van relaties door etnische ondernemers beschouwd als positief, al heeft dit wel te maken met persoonlijke voorkeur: “Ik doe heel graag zaken met allochtone bedrijven omdat ze wat meer familiegericht zijn en veel waarde hechten aan de relatie... Ik vind het persoonlijk toch altijd prettiger samenwerken met de etnische ondernemers. Er is meer ruimte voor een conversatie. Autochtone bedrijven zijn toch vaak hard en professioneel (AO4). “Als je het zo bekijkt vind ik het prettiger zaken doen dan menig Nederlands bedrijf” (AO3).

De verschillen worden gezien als een belangrijke bijdrage die het werken binnen deze sector juist boeiend maakt. “Het maakt het soms wel moeilijk en complex maar daardoor juist ook heel erom boeiend. De producten die we verhandelen zijn leuk maar de interactie met alle verschillende culturen is het leukste” (AO1).

#### 4.1.2 Tactieken voor het omgaan met effecten van Cultural Distance

De autochtone respondenten is gevraagd naar mogelijkheden en manieren waarop omgegaan kan worden met de thema's die spelen in interculturele relaties. De respondenten bleken het niet allemaal even eenvoudig te vinden om hier concreet op te kunnen antwoorden. De tactieken die hier beschreven worden zijn als gevolg van het coderingsproces afgeleid van de gegeven antwoorden tijdens de interviews.

##### Tactiek 1: Inleven / open staan

De respondenten hebben allen jarenlange ervaring in het omgaan met culturele verschillen. Een van de speerpunten hierin is dat het van groot belang is om in te leven in een ander en open te staan voor andere visies en belevingen. "Als je specifiek over allochtonen spreekt, je moet de klant lezen. Het allerbelangrijkste is respect. Zodra dat wederzijds is kan je alle zaken van de wereld doen" (AO1).

Respect is over het algemeen een belangrijk onderdeel in de meeste relaties, echter gezien de gevoeligheid en mentaliteit lijkt dit onder personen met een etnische achtergrond een nog belangrijker rol te spelen. "Ik interesseer me in mensen. Daar gaat het altijd om met klanten. Met allochtonen in het bijzonder, dat je interesse toont in hun achtergrond en dat je ze op gelijke waarde schat. Ik denk dat het om dat soort dingen gaat voordat je wat voor elkaar gaat betekenen" (AO2). Het is belangrijk om verder te kijken dan stereotypes of vooroordelen rondom etnische ondernemers. Dit belang wordt benadrukt door AO4: "Ik probeer me te verplaatsen in hun gedachtewereld". Door dit niet te doen bestaat de kans dat de afstand juist vergroot wordt. "Dat sommige allochtonen zich anders gedragen of zich anders voelen, dat komt doordat je niet van elkaar op de hoogte bent van hoe je denkt. Het gaat erom of je verder wilt kijken dan alleen je eerste indruk. Je bewijst daarmee of je naast hun wilt staan" (AO1). Door ervaring en interesse leert men steeds beter om te gaan met verschillen. "Ik ben daarin enorm gegroeid doordat ik de culturen steeds beter ben gaan begrijpen" (AO4).

##### Tactiek 2: Anticiperen

De respondenten benadrukken dat er in relaties met etnische ondernemers eerder problemen of conflicten kunnen ontstaan. Het is dan ook belangrijk om problemen zoveel mogelijk te voorkomen door ze te proberen voor te zijn: "Ik let wel op de kleine dingetjes" (AO1); "Als je problemen ziet aankomen moet je eigenlijk direct al maatregelen nemen om dat op te lossen" (AO4). Een andere manier van anticiperen is door minder waarde te hechten aan het bestaan van misverstanden of kleine problemen. "Vaak moet je gewoon net even iets meer accepteren, net wat meer je woorden inslikken.



Oplossen en doorgaan, klaar” (AO1). Bijvoorbeeld door zich aan te passen aan de klant voor zover dat mogelijk is en daar verder minimale hinder of risico’s door ontstaan. Bijvoorbeeld door op voorhand geen langdurige contracten af te sluiten om dat de kans groot is dat dit op den duur tot een geschil kan leiden: “Je moet het voor hen overzichtelijk houden en voor jezelf ook. Als je weet dat iemand een pallet amandelen in de maand of in de week verbruikt, dan verkoop je hem eens een keer 3 of 4 pallets. Verder dan moet je niet gaan, dat is niet verstandig” (AO3). Het is belangrijk je te aan te passen aan de denkwijze van de persoon waar je mee te maken hebt. “Je moet een allochtone partij meer de ruimte bieden om te kunnen onderhandelen. Ze willen namelijk altijd onderhandelen... Daarbij moet je ze kort aan de afspraken houden” (AO4). In plaats van altijd proberen een gelijk te halen, wat bijvoorbeeld bij autochtone ondernemers doorgaans eenvoudiger en effectief is, is het wijs om te denken in oplossingen en te anticiperen op de omstandigheden. “Je moet anticiperen op je klant om toekomstige problemen te voorkomen. Doe je dat niet dan stapelen de problemen zich alleen maar op en dat gaat ten koste van de relatie. Dat is eigenlijk zeer zelden het geval als je met autochtone bedrijven zaken doet” (AO4).

### Tactiek 3: Investeren in wederzijds vertrouwen / lange termijn relatie

De respondenten beamen allen dat het van belang is om bewust te investeren in de relatie met etnische ondernemers zodat wederzijds begrip en vertrouwen kan ontstaan. “Het is ook belangrijk met welke woorden je iets zegt. De relatie is alleen belangrijk als je elkaar vertrouwt en elkaar op waarde weet je schatten. Daar ga ik helemaal in mee” (AO2) Een belangrijk onderdeel is eerlijkheid, hetgeen de relatie ten goede komt. “Punt een is het heel belangrijk om bij de etnische klanten het vertrouwen te winnen. Je probeert hen goed te adviseren” (AO4). Door in tijd en persoonlijke aandacht te investeren groeit wederzijdse waardering, hetgeen de relatie ten goede komt. “Het is zeer belangrijk dat er een vertrouwensband is, daar moet je aan werken. Als dat er is gunnen ze jou ook meer” (AO3). “Als jij tijd en aandacht in hen investeert, betaalt zich dat terug” (AO1).

## 4.2 Cultural Distance in zakelijke relaties volgens etnische ondernemers

De interviewdata in deze tweede paragraaf zijn afkomstig uit vier semigestructureerde interviews met directeuren van vier verschillende etnische bedrijven in de sector. Alle vier de respondenten hebben een niet-westerse allochtone achtergrond en hebben 15 tot 35 jaar ervaring in de handel van noten, gedroogde zuidvruchten en aanverwante artikelen. Kenmerkend is dat al deze bedrijven zich met hun afzet richten op de etnische markt waar met name sprake is van gelijksoortige culturen. Aan de inkoopzijde hebben zij daarentegen zeer veel te maken met autochtone bedrijven. Dat zijn vaak de leveranciers van een veelvoud van de producten in het assortiment. Door deze omstandigheden en

jarenlange ervaring is deze onderzoeksgroep eveneens goed in staat om de effecten van Cultural Distance op verschillende zakelijke relaties met elkaar te vergelijken. Opvallend is dat de respondenten grotendeels vergelijkbare thema's benoemen waar zij in de praktijk tegen aan lopen. In de volgende subparagrafen worden deze thema's besproken aan de hand van uitspraken en bevindingen.

#### 4.2.1 Thema's

Op basis van de analyse van de interviews met etnische ondernemers zijn vier thema's beschreven die een rol spelen in de zakelijke relaties met etnische ondernemers. Achtereenvolgens zijn dit professionaliteit, gevoeligheid en mentaliteit.

De verschillen in professionaliteit, gevoeligheid en mentaliteit hebben invloed op de arbeidsmarktpositie van etnische ondernemers en worden veelal ervaren als barrières. Deze barrières lijken voor zowel autochtone als etnische ondernemers te bestaan wanneer men zaken doet met etnische ondernemers. "Een allochtoon heeft het veel moeilijker in Nederland om zaken te doen met autochtonen als met een autochtoon" (EO4). Dit is iets dat EO3 eveneens heeft ervaren toen hij nog niet zo lang actief was in deze branche: "Je moest als buitenlanders eerst vertrouwen winnen en jezelf bewijzen voordat je zaken kon doen."

De typerende barrières die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews hebben als gevolg dat het voor etnische ondernemers soms lastiger kan zijn om zaken te doen met autochtone bedrijven. "Je zal mij niet zo snel op een groot Nederlands zien afstappen om handel te verkopen. Als allochtoon sta je toch vaak al 1-0 achter als je bij een autochtoon bedrijf wilt inkopen" (EO3). Dit valt te verklaren doordat de genoemde barrières in de zakelijke relaties tussen autochtonen en allochtonen vaak eerst overwonnen moeten worden. Dat kost tijd en moeite voor beide partijen. Enerzijds doordat de verschillen diepgeworteld zijn: "Ik zal nooit op dezelfde voorwaarden als jij aan bedrijf X kunnen leveren. Zij zullen jou altijd beschouwen als een professioneel bedrijf en mij als allochtoon altijd beschouwen als een amateur" (EO4). Anderzijds doordat etnische ondernemers accepteren dat de verschillen er zijn: "Een allochtoon bedrijf zal nooit op dezelfde voorwaarden kunnen leveren als een autochtoon bedrijf. Autochtone bedrijven hebben altijd 2-0 voorsprong, ook binnen de etnische markt. Ik zou vele malen meer moeten doen om alleen al het product te kunnen leveren" (EO4).

##### 1. Professionaliteit

"De ondernemers in de allochtone wereld die er echt toe doen zijn over het algemeen geen ondernemers die een universitaire of hogeschool opleiding hebben. Ze hebben het vanuit huis

meegekregen of hebben het ondernemen on the way geleerd. Door ervaring, Het opleidingsniveau is laag" (EO4). Een veelzeggende uitspraak over de perceptie van het professionaliteitsniveau van etnische ondernemers. De etnische respondenten ervaren hierin doorgaans verschil wanneer zij de vergelijking maken met autochtone ondernemers. "Wij zijn geen geschoolde ondernemers. Wij zijn gastarbeiders en we hebben geen opleiding gevolgd" (EO1). Dit heeft consequenties voor de manier waarop men omgaat met de bedrijfsvoering. Een vergelijking wordt geïllustreerd door EO1: "Nederlanders zijn in de basis ondernemer en zijn bekend met prijzen en zeuren er niet snel over of iets te duur is... Ze zijn zeer zakelijk. De etnische markt is dat niet... Ze rekenen niet goed en hebben geen realistisch beeld van bijvoorbeeld prijscalculatie." De perceptie van de prijs wordt doorgaans heel anders benaderd onder etnische ondernemers. Het uitgangspunt blijkt voor hen vaak de prijs. De rest is bijzaak. "In Nederland zijn we bijvoorbeeld gewend om te concurreren met een verpakking of service. Of de laatste jaren met behulp van betaaltermijnen. Dat moeten jullie ook wel beamen. Bij de etnische kant van het verhaal begint concurrentie met prijs, ten tweede prijs, als de derde prijs. De rest is eigenlijk bijzaak. Als je met een Nederlands bedrijf zaken doet begin je nooit over de prijs. Je praat over totaal andere dingen. Je eindigt een keertje met de prijs" (EO4). Dit wordt tevens duidelijk geïllustreerd in de volgende uitspraak van EO2: "Het is wel zo dat Hollandse bedrijven over het algemeen meer verstand hebben van een product. Ze weten wat ze zeggen en hebben snel in de gaten wanneer iemand niet serieus is. Een etnische ondernemer probeert dit doorgaans wel. Die probeert rustig om een product ver onder de vraagprijs te kopen. Zo'n iemand heeft of geen verstand van zaken of hij wilt niet kopen, dat komt in ieder geval niet serieus over."

Het verschil in de benadering van afspraken en contracten wordt ook door de etnische ondernemers benoemd. Contracten hebben minder betekenis onder etnische ondernemers. Dit is een duidelijk contrast als men spreekt over het verschil met autochtone ondernemers: "Ja is ja, nee is nee. Kortom, afspraak is afspraak. Binnen de etnische markt is dat nog steeds niet de norm... Ik denk dat Nederlandse bedrijven over het algemeen eerlijker en zakelijker zijn. Verkocht is verkocht en daarmee is het klaar. Dat vind ik wel een belangrijk pluspunt." (EO2); "Ja, dat is bij de Nederlanders over het algemeen veel beter. Dat weet jij ook wel denk ik. Afspraak is bij jullie afspraak" (EO3). EO1 beaamt dit verschil ook, al merkt hij op dat autochtone ondernemers er in de loop der jaren wel flexibeler mee om gaan en toegeeflijker zijn geworden: "Contract is contract maar je merkt wel verschil. Vroeger was dat verschil aanzienlijk. Nederlandse bedrijven waren heel strikt in het afnemen en uitleveren van contracten."

Het bovengenoemde verschil is deels te verklaren door een meer informele manier waarop etnische ondernemers met elkaar om gaan. Vaak worden afspraken mondeling overeengekomen waardoor deze

afspraken minder hard blijken te zijn. Dit zorgt ervoor dat etnische ondernemers zich vaak flexibeler op moeten stellen richting hun klanten. Deze manier van omgaan met contracten is vaak aanwezig in de hele etnische klantenkring, het is iets wat diepgeworteld zit in de keten. Wanneer klanten hun afspraken niet nakomen en niet afnemen, creëert dit voor de groothandelaar weer een probleem waardoor hij vervolgens de afspraken met eigen leverancier niet kan naleven. “Wat er gebeurt is dat bijvoorbeeld onze buitenlandse klanten weer klanten hebben die zich niet aan de afspraken houden. Daardoor kunnen zij zelf zich ook niet aan de afspraken houden waardoor wij ons vervolgens ook niet aan afspraken kunnen houden met onze leveranciers. Dat gaat zo maar door en dat is het probleem” (EO3).

Eenzelfde verschil bestaat in de manier waarop etnische ondernemers omgaan met het nakomen van financiële verplichtingen. “Over het algemeen is het bij jullie niet zo dat de betaaltermijn heel ver overschreden worden, een enkele uitzondering daar gelaten. Er gaan geen honderd dagen over heen. Bij allochtone bedrijven is dat veel langer” (EO4). Etnische ondernemers gaan in dat opzicht anders met elkaar om: “Nederlanders zijn strikt met hun afspraken. Als er bijvoorbeeld niet betaald wordt volgen er stappen. Als ik niet betaald word dan proberen we links of rechtsom het op te lossen en duurt het vaak langer voordat ik mijn geld krijg” (EO3). Het werkt het ontstaan van conflicten in relaties tussen autochtonen en allochtonen in de hand. “Wij onderling, Marokkanen en Turken, doen veelal mondeling zaken. Niets staat vast zwart op wit. Hierdoor zijn afspraken flexibeler. Als er mondeling een prijs overeengekomen is en de markt gaat omlaag, dan gaan wij daar meestal in mee. Andersom, bij een Nederlands bedrijf, dan dwingt zo’n bedrijf ons om wel een contract af te nemen” (EO2). De respondenten geven aan dat dit binnen de etnische ondernemerskringen anders werkt. “Als ik een contract niet afneem bij een autochtoon bedrijf volgt een boete of juridische stappen. Het heeft consequenties. Als ik datzelfde contract met een allochtoon bedrijf heb, ook al zouden ze er dezelfde consequenties aan verbinden, dan denken wij ah joh dat lossen we wel op joh. Handjeklap. Kopje koffie drinken, we betrekken Allah er een beetje bij of mijn familie. En dan beetje de geloven erbij en een beetje zielig doen. Zo lossen we het wel op, werkelijk waar” (EO4).

Het wordt door de etnische respondenten, als gevolg van bovengenoemde verschillen, niet altijd als even makkelijk ervaren om te kunnen ondernemen. Net als bij de autochtone ondernemers wordt in bepaalde gevallen afscheid genomen van ‘slechte’ klanten: “...dan wordt het op een gegeven moment vervelend. Dan stop je daar na verloop van tijd mee. Die stuur ik dan weg, die hoeven hier niet meer te komen” (EO1). Een ander negatief effect is dat het imago van etnische ondernemers hier onder te lijden kan hebben. “Het imago van etnische bedrijven is vaak een beetje twijfelachtig onder Nederlanders.

Dan vraagt men zich af of ze wel goed zijn of betrouwbaar” (EO4). Dit ervaren de respondenten zelf ook. Het werkt een afstand tussen de twee onderzoeksgroepen in de hand.

## 2. Gevoeligheid

De etnische ondernemers ervaren net als de autochtone ondernemers een verschil in directheid en gevoeligheid. Dit heeft invloed op de manier waarop relaties zich ontwikkelen. Zo duurt het bijvoorbeeld langer voordat men tot zaken komt. “Nederlanders zijn direct... Wij proberen eerst signalen te geven en wachten daarna af welke reactie we krijgen. Krijgen wij de gewenste reactie, dan pas gaan we over tot zaken. Nederlanders zijn wat dat betreft veel sneller, komen direct tot the point. Wij zijn niet direct, bij ons ontwikkelen relaties stap voor stap” (EO1). Het aftasten en verkennen van de persoon tegenover zich is zeer belangrijk, men is voorzichtig. “Van tevoren gaan wij al kijken wat voor persoon het is en waar hij vandaan komt. Een Nederlander is gewoon een Nederlander. Of het nou een christen is of een jood is. Bij ons Turken zijn er zo veel verschillende soorten. Je moet uitkijken met wat je zegt, waar je over praat en nooit over politiek beginnen” (EO3). Etnische ondernemers gaan doorgaans ook anders om met autochtone ondernemers als met etnische ondernemers. “Nederlandse cultuur is wat formeler. Ik hou daar wel rekening mee. Allochtonen komen vaak eerst even kijken en praten voordat ze zaken met je doen” (EO2). De etnische respondenten ervaren autochtone ondernemers als direct en zakelijk, bij etnische ondernemers speelt het totaalbeeld veel meer een rol. Zo omschrijft EO4 hoe het verschil ervaren wordt: “Duidelijke vragen en afspraken. Even direct als jij bent. Bij een allochtoon bedrijf doe ik dat nog steeds niet. Ik weet dat dat niet werkt. Je moet het van je lachje hebben, je moet het van je bekje hebben. Jij moet het van je product hebben, ik moet het van het hele verhaal eromheen hebben... Allochtonen doen veel op gevoel, ze kijken naar lichaamstaal en houding. Nederlanders kijken daar niet naar.”

Het verschil in deze gevoeligheid speelt een belangrijke rol in het bestaan van wederzijds begrip in zakelijke relaties tussen ondernemers van een verschillende culturele achtergrond. Het kan leiden tot miscommunicatie en onbegrip. “Er zijn niet heel veel buitenlanders die deze directheid kunnen waarderen. Het is toch zo dat in etnische wereld veel dingen vooral op gevoel gaan. Beetje aftasten en aanvoelen” (EO4). De respondenten geven verschillende voorbeelden van hoe dit verschil invloed heeft op de indruk die men krijgt van elkaar. Bijvoorbeeld EO4 die het voorbeeld noemt van een gemeenschappelijke relatie in de sector: “Iedereen kent hem wel. Ik ken hem al sinds 1979. Hij is heel direct, zelfs sommige Nederlanders kunnen dat niet waarderen... Er zijn heel veel etnische bedrijven die hem een racist vinden... Als ik in het Westland kom en ik zie hem drinken we kopje koffie. Hij is wel de laatste persoon die je een racist kan noemen. Net als AO4, die staat altijd z'n mannetje. Sommige

mensen denken dat dat arrogantie is. Dat is heel jammer, ik weet wel beter.” Dit voorbeeld geeft tevens aan dat het verschil in gevoeligheid en directheid te maken heeft met de manier van denken. De mentaliteit van allochtonen verschilt vaak met die van autochtonen.

### 3. Mentaliteit

Een duidelijk verschil met autochtone ondernemers is dat etnische ondernemers anders denken over de scheiding tussen zakelijk en privé. “Dat is het verschil tussen de Hollandse manier van zaken doen en hoe wij met elkaar zaken doen. Wij zien zakenrelaties meer als soort van familie. Nederlanders doen zaken met elkaar en na 5 uur kennen ze elkaar niet meer. Bij ons is dat niet zo. Wij (allochtonen) doen zaken met elkaar en na 5 uur zijn we nog met elkaar bezig” (EO2). Bij etnische ondernemers is het bijna vanzelfsprekend dat de familie meewerkt in de onderneming. Bij alle vier de respondenten zijn familieleden (kinderen, vrouw, et cetera) werkzaam binnen het bedrijf. Drie van de vier ondernemers zijn opvolgers van de vaders die de bedrijven ooit gestart zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat de familie die meewerkt daarvoor naar alle redelijkheid betaald wordt. “Bijvoorbeeld familie in de zaak, zoals dochter of moeder die gratis werken. Vrouw werkt gratis, schoonzoon werkt gratis. De berekening is anders, ofwel de kostenstructuur is heel anders” (EO1). Dit is een contrast met de meeste autochtone ondernemingen, daar is het niet de norm.

In de perceptie van etnische respondenten verschilt de manier van denken van niet-westerse allochtonen niet alleen met die van autochtonen, de verschillende manier van denken is ook merkbaar bij etnische ondernemers onderling en hoe men met elkaar om gaat. “Wij zijn makkelijker met elkaar omdat we elkaar beter begrijpen” (EO3). Doordat er bijvoorbeeld makkelijker wordt omgegaan met contracten is het van belang om daar als ondernemer mee om te gaan. Doet een ondernemer dat niet, dan zullen klanten kopen bij de concurrent. “Ja ik moet meegaan met de marktprijs, anders kopen de klanten ergens anders. Dan zit er niets anders op dan dat ik mijn verlies neem. Zelfs ook al heb ik verkoopcontracten met mijn klanten. Ik kan ze wel dwingen om af te nemen maar dat heeft geen zin want dat begrijpen ze toch niet” (EO2).

Uit de respons van de respondenten blijkt dat het verschil in gevoeligheid en professionaliteit onder andere te maken heeft met de manier van denken. Er wordt een beeld geschetst waarin het moeilijk lijkt te zijn om etnische zakelijke relaties aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Trots en eer speelt hierin een belangrijke rol. Bijvoorbeeld EO2 die ooit na veel pogingen om betaald te krijgen nog steeds geen betaling ontvangen had en er voor koos om een deurwaarder in te schakelen teneinde aan zijn geld te kunnen komen. Dit werd niet geaccepteerd: “De klant was helemaal boos en verweet mij

dat je niet zo met je broeders om gaat. Zo ga je niet met elkaar om als moslim! Reageerde hij. Ik vroeg waarom niet? Je maakt van een bedrag het dubbele, dat is Haram<sup>2</sup> en je gaat naar de hel... Het probleem is dat deze mensen dat niet begrijpen terwijl een Hollander dat wel begrijpt". Het is een beeld dat door alle vier respondenten beschreven wordt.

Opvallend is dat de respondenten aangeven dat zij en andere etnische ondernemers zich anders opstellen tegenover autochtone ondernemers. "Allochtone klanten zullen bij een Nederlands bedrijf eerder geneigd zijn om zich aan de afspraken te houden omdat ze weten dat er anders gevolgen aan zullen kleven" (EO3). Net als EO2 die het verschil weet te duiden. Zo wordt het niet begrepen als men twijfelt aan de betrouwbaarheid of zakelijkheid van elkaar: "Andersom, als een Nederlands bedrijf verzoekt om te betalen is het slim om dat gewoon te doen doordat zij doorgaans de juiste juridische stappen kennen. Dat is niet discriminerend bedoeld maar is vooral een verschil in begrip onder verschillende culturen." Etnische ondernemers gaan er van uit dat problemen met elkaar opgelost worden, zelfs al lijkt het er op dat het niet opgelost kan worden zonder actie te ondernemen. Bijvoorbeeld door een derde partij zoals een deurwaarder in te schakelen. "Ik weet dat als ik dat doe dat het me klanten gaat kosten. Andere klanten gaan dat namelijk horen. Als jij dat doet is het de normaalste zaak van de wereld. Een allochtoon bedrijf zal veel minder geneigd zijn een deurwaarder te sturen" (EO4).

Het lijkt erop dat etnische ondernemers elkaar in dat opzicht tegenwerken doordat een bepaalde mate van zakelijkheid van autochtone ondernemers wel wordt geaccepteerd terwijl het door etnische ondernemers onderling minder wordt geaccepteerd. Zo illustreert de volgende uitspraak dat het lastig blijkt om dit te doorbreken: "Nederlanders beginnen al vrij snel met de vraag over wanneer je gaat betalen. Een allochtoon waardeert dit nooit. Het probleem is echter dat als je het niet met ze bespreekt, dan garandeer ik dat ze niet op tijd zullen betalen. Hoe los je dat op? Dat is een vicieuze cirkel, daar kom je totaal niet doorheen" (EO4).

De etnische ondernemers zijn gewend aan deze mentaliteit en weten daardoor hoe ze er mee om moeten gaan. Dit komt doordat zij zelf van allochtone afkomst zijn en daardoor er mee zijn opgegroeid. Het is zeker niet zo dat alle etnische bedrijven zo verschillend zijn, maar het valt wel op dat er een algemeen beeld wordt beschreven door zowel etnische als autochtone ondernemers. "Het verschilt wel hoor, er zijn ook genoeg allochtone bedrijven die heel professioneel zijn" (EO3). Alle vier de

---

<sup>2</sup> Arabisch: onrein, verboden

respondenten geven aan dat de duidelijkheid en betrouwbaarheid, die over het algemeen kenmerkend worden ervaren door autochtone ondernemers, als prettig wordt ervaren. “Ik zou tien keer liever met jou zaken doen als met mijn beste Turkse klant. Zelfs mijn beste Turkse klant kan mij nog steeds problemen opleveren” (EO4).

#### 4.2.2 Tactieken voor het omgaan met effecten van Cultural Distance

Ook tijdens de interviews met de etnische ondernemers is gevraagd naar oplossingen en manieren waarop omgegaan kan worden met de thema's die spelen in interculturele relaties. De respondenten bleken het niet allemaal even eenvoudig te vinden om hier concreet op te kunnen antwoorden. De beschreven tactieken zijn afgeleid van de antwoorden op meerdere interviewvragen.

##### Tactiek 1: Inleven / open staan

De etnische ondernemers beamen, net zoals de autochtone ondernemers, dat het een voorwaarde is om open te staan voor de ander en te proberen elkaar te begrijpen. Door van elkaar te leren ontstaat wederzijds begrip. “Alle mensen zijn anders en het gaat er om dat je elkaar leert kennen en leert van elkaars verschillen. Elke cultuur heeft zijn eigen manieren van omgang, daar leer je van” (EO1). Het is belangrijk om open te staan voor de ander en om elkaar te proberen te begrijpen zodat het de relatie versterkt waardoor de culturele afstand minder groot wordt en eerder gedacht kan worden in oplossingen in plaats van problemen. “Ik ga daar mee om omdat ik weet hoe het werkt, terwijl een autochtone ondernemer in zo'n geval misschien al snel bedankt om zaken te doen. Ik weet hoe dat is en hoe ik om moet gaan met een Marokkaan of een Hollander. Het gaat er om dat je elkaar begrijpt. Hoe beter je elkaar begrijpt, des te beter je met elkaar om kunt gaan” (EO2).

Een respectvolle en open benadering in combinatie met ervaring draagt er in de beleving van de etnische respondenten aan bij dat verschillen en culturele afstand verkleind kunnen worden. “Het gaat om respect en ervaring. Vroeger was het nog heel wat om met de baas van een bedrijf te spreken. Ik keek daar best tegen op. Ik ben er later wel achter gekomen dat deze mensen ook maar gewoon mensen zijn en eigenlijk niet zo veel verschillen met mijzelf” (EO4).

##### Tactiek 2: Professionaliseren

De respondenten benoemen een gemiddeld mindere mate van professionaliteit onder etnische ondernemers als een belangrijke veroorzaker van de barrières tussen de verschillende culturen. Ze ervaren de etnische markt waarin zij actief zijn als minder professioneel in verhouding tot veel



autochtone bedrijven. Er wordt gesproken over een vicieuze cirkel; een professioneel klimaat dat zichzelf in stand lijkt te houden. Een eerste stap naar het overwinnen van de barrières is dan ook door te professionaliseren. “Dit geeft ook het signaal naar andere klanten dat wij serieus zijn waardoor onze klantenkring ook verbeterd is met de jaren. Met de jaren zijn wij deze niet zakelijke mentaliteit van bijvoorbeeld Marokkaanse klanten steeds minder gaan accepteren ten behoeve van het ontwikkelen van een gezonde bedrijfsomgeving” (EO1). Het is een proces dat tijd kost. Binnen de etnische markt zijn veel bedrijven die nog niet zo lang bezig zijn en daardoor minder ervaren zijn dan bijvoorbeeld veel autochtone bedrijven die vaak al heel lang bestaan. “Wij zijn nu wel bezig om dat te doorbreken. Door professioneler te werken. Zodat we over een jaar of vijf net zo professioneel werken als de grotere bedrijven. Strakke afspraken en goede kwaliteit... Je ziet heel duidelijk verschil in wat professionaliteit betekent voor een bedrijf” (EO3). Men ervaart dat de samenwerkingen en de processen in de loop der tijd verbeteren, onder andere doordat men ervaring opdoet, leert en doordat nieuwe generaties ontstaan die steeds professioneler aanpakken. “Men moet professionaliseren. Het kan niet anders” (EO4).

#### Tactiek 3: Investeren in wederzijds vertrouwen / lange termijn relatie

Tot slot zijn de respondenten van mening dat het van groot belang is om eerlijk en open te zijn naar elkaar. Dat men elkaar vertrouwt en verder kijkt dan de vooroordelen die bestaan over etnische ondernemers en autochtone ondernemers. Bijvoorbeeld door rekening te houden met elkaars bedrijfsklimaat en te vertrouwen op een succesvolle ontwikkeling van de samenwerking. Op deze manier kunnen barrières doorbroken worden. “Bij langere zakenrelaties is sprake van onderling vertrouwen. Wij zijn open naar elkaar en proberen daarmee onze reputatie van goede prijs/kwaliteitverhouding te behouden. Zodat klanten goed over ons praten en het voort zeggen. Dat werkt goed” (EO1). Als er problemen ontstaan moet er samen gekeken worden naar oplossingen, zodat het afbreken van een relatie kan worden voorkomen. “Uiteindelijk gaat het er om dat problemen opgelost worden” (EO1).

### 4.3 Vergelijking autochtone versus etnische ondernemers

Uit de analyse van de interviewdata, zoals beschreven zijn in paragrafen 4.1 en 4.2, is naar voren gekomen dat er verschillende thema's van toepassing zijn. Vanuit het perspectief van de autochtone ondernemers zijn dit vier thema's. Vanuit het perspectief van de etnische ondernemers zijn drie relevante thema's herleid. Tevens zijn er per onderzoeksgroep drie tactieken beschreven die de respondenten toepassen in de praktijk waarin deze thema's van toepassing zijn. In deze paragraaf

wordt uiteengezet hoe de thema's en tactieken van elkaar verschillen of met elkaar overeenkomen in relatie tot de twee onderzoeksgroepen.

Beide onderzoeksgroepen ervaren grotendeels dezelfde thema's met betrekking tot interculturele zakenrelaties. Het valt op dat in de uitkomsten symmetrie te herkennen is, wat in lijn staat met het symmetrische aspect van Cultural Distance.

| <u>Vergelijking thema's en tactieken</u> |                             |
|------------------------------------------|-----------------------------|
| <u>Autochtone Ondernemers</u>            | <u>Etnische ondernemers</u> |
| <u>Thema's:</u>                          | <u>Thema's:</u>             |
| 1. Professionaliteit                     | 1. Professionaliteit        |
| 2. Gevoeligheid                          | 2. Gevoeligheid             |
| 3. Mentaliteit                           | 3. Mentaliteit              |
| 4. Benadering relatie                    |                             |
| <u>Tactieken:</u>                        | <u>Tactieken:</u>           |
| 1. Inleven / open staan                  | 1. Inleven / open staan     |
| 2. Anticiperen                           | 2. Professionaliseren       |
| 3. Wederzijds vertrouwen                 | 3. Wederzijds vertrouwen    |

Zo wordt het *professionaliteit* door autochtone ondernemers beschreven als een thema dat veroorzaakt wordt doordat zij in hun perceptie etnische ondernemers over het algemeen beschouwen als minder professioneel dan zichzelf. Anderzijds ervaren etnische ondernemers het thema als iets dat veroorzaakt wordt doordat zij autochtone ondernemers juist als professioneler ervaren. De mate van professionaliteit is iets wat de etnische ondernemers waarderen en prettig vinden om mee te werken. Zij spreken de ambitie uit zelf professioneler te willen worden echter is dat nog niet eenvoudig doordat het een onderwerp is dat diepgeworteld zit in de etnische markt waardoor een professionaliseringslag langzaam verloopt.

Het thema *gevoeligheid* komt ook naar voren als symmetrisch. De autochtone respondenten ervaren etnische ondernemers doorgaans als indirect en geven aan daar rekening mee te houden om te voorkomen dat ze niet verkeerd begrepen worden. Het is een verschil in gevoeligheid dat er toe kan leiden dat uitspraken die bij een autochtone als normaal ontvangen worden, bij een etnische ondernemers eenvoudig verkeerd begrepen kan worden. De etnische respondenten anderzijds, zij ervaren dat autochtone ondernemers doorgaans veel directer en assertiever zijn dan zij zelf. Enerzijds ervaren zij dat soms als verwarrend en kan het er voor zorgen dat problemen makkelijker kunnen

ontstaat als gevolg van onbegrip. Anderzijds geven zij aan dat deze directheid ook voordelen heeft, doordat er duidelijker wordt gesproken over afspraken. Ze ervaren deze duidelijkheid als prettig, in die zin dat men daardoor weet waar ze aan toe zijn. Zij benadrukken wel dat de “Hollandse’ directheid doorgaans minder gewaardeerd wordt door niet-westerse allochtonen, de bevolkingsgroep waar zij toe behoren en waar zij hoofdzakelijk mee te maken hebben binnen hun eigen klantennetwerk. Het is een van de redenen dat deze klanten vaak bij voorkeur zaken doen met de etnische groothandelaren.

Het thema *mentaliteit* beschrijft hoe de twee onderzoeksgroepen van elkaar verschillen in de manier waarop zij denken over bijvoorbeeld professionaliteit, gevoeligheid en zakelijke relaties. Waar de autochtone respondenten opmerken dat zij de mentaliteit van etnische ondernemers als verschillend ervaren met hun eigen mentaliteit en dat ze een dergelijk verschil niet zo zeer opmerken bij andere autochtonen, merken de etnische respondenten op dat zij zich wat dat betreft vaak tussen twee werelden bevinden. Enerzijds is dat een wereld met een westerse mentaliteit (autochtone ondernemers), anderzijds een wereld waarin de etnische (niet-westerse) mentaliteit de norm is. Deze positie kan er voor zorgen dat etnische ondernemers veel moeten schakelen, zeker doordat zij doorgaans voornamelijk etnische partijen aan de afnemerszijde hebben en autochtone bedrijven aan de leverancierszijde. De etnische ondernemers benoemen daarbij dat etnische bedrijven zich vaak anders opstellen tegenover autochtone bedrijven, ze passen zich aan. In die zin dat de etnische respondenten opmerken dat bijvoorbeeld in het geval van etnische bedrijven die afnemer zijn van zowel de etnische als de autochtone respondenten, dat deze etnische bedrijven zich ten opzichte van de etnische respondent anders opstellen dan ten opzichte van de autochtone respondent. Bijvoorbeeld door in de relatie met autochtone ondernemers beter om te gaan met afspraken en professionaliteit, doordat men bewust is van de consequenties van het niet nakomen van contracten. Het tegenstrijdige is dat deze westerse manier van handelen weg lijkt te vallen zodra zij te maken hebben met etnische partijen. Dit is een dynamiek binnen de etnische markt die veel invloed heeft op de bedrijfsvoering van etnische ondernemers. De etnische respondenten hebben door hun positie een brugfunctie, in die zin dat zij om moeten gaan met een verschil in mentaliteit tussen etnische ondernemers (niet-westers) aan hun afnemerszijde en autochtone ondernemers (westers) aan hun inkoopzijde. Dit dwingt tot het vinden van een balans tussen twee werelden waar verschillende verwachtingen, normen en waarden heersen.

Het vierde thema is de *benadering van relaties*. Met name de autochtone respondenten benoemen verschillen in de manier waarop etnische ondernemers met relaties om gaan. Dit komt doordat zij in hun werkzaamheden doorgaans meer met autochtone bedrijven te maken hebben dan met etnische

bedrijven. Etnische ondernemers daarentegen benoemen dit verschil ook, maar beschouwen het niet expliciet als een onderwerp dat voor hen van invloed is op de samenwerking met autochtone bedrijven. Dit komt doordat zij zelf doorgaans hun relaties op eenzelfde manier benaderen, ze maken geen onderscheid in hoe ze relaties met autochtone of etnische ondernemers benaderen. Dit is een van de oorzaken dat er autochtone ondernemers zijn die er bewust voor gekozen hebben relaties met etnische ondernemers niet voort te zetten. De autochtone ondernemers die doorgaans actief zijn in de etnische markt stellen zich flexibeler op omdat zij zich er bewust van zijn dat de relatie voor etnische ondernemers zeer bepalend is voor het wel of niet tot zaken komen. Ze stellen zich bedachtzamer op in de omgang met interculturele zakelijke relaties dan de etnische respondenten. Daarom wordt het thema *benadering van relaties* in de resultaten van de interviews met de etnische ondernemers niet als een apart thema beschouwd.

Wanneer een vergelijking wordt getrokken met betrekking tot de tactieken die volgens de respondenten kunnen bijdragen aan het overwinnen van Cultural Distance, valt op dat ook hier verschillen en overeenkomsten op te merken zijn tussen de twee onderzoeksgroepen.

Verschillen in de perceptie van professionaliteit van de onderzoeksgroepen zijn leidend. De autochtone ondernemers geven aan dat het wenselijk is als de etnische ondernemers professioneler gaan werken, echter is dit doorgaans iets waar zij niet veel invloed op kunnen uitoefenen. Ze kunnen het goede voorbeeld geven maar de tactiek om er mee om te gaan is voor hen toch door te *anticiperen* op de verschillen. Door voorzichtig te zijn en proactief te handelen wanneer disputen aan de horizon verschijnen. De etnische ondernemers proberen dit ook toe te passen binnen hun eigen klantennetwerk, door zelf te professionaliseren en de afnemers daarbij te betrekken. Tegelijkertijd geven zij aan dat een professionaliseringsslag binnen de etnische markt noodzakelijk is om in de toekomst de thema's minder van invloed te laten zijn op interculturele zakelijke relaties.

Beide onderzoeksgroepen benoemen dat het belangrijk is om je als ondernemer te verplaatsen in de denkwijze en beleving van de personen waarmee zaken gedaan wordt. Het belang van *inleven in of open staan* voor een ander is iets wat in elke relatie bevorderend kan werken. De respondenten geven aan dat dit binnen zakelijke relaties tussen etnische en autochtone ondernemers expliciet van belang is omdat er over het algemeen aanzienlijke verschillen zijn met betrekking tot de thema's zoals naar voren gekomen in de bevindingen. Door bijvoorbeeld niet te snel te oordelen en te reageren maar juist proberen te begrijpen wat er ten grondslag ligt aan situaties die ontstaan als gevolg van culturele afstand. Dit draagt bij aan wederzijds begrip en wederzijds vertrouwen. Een gevolg is dat de relatie zich

daardoor beter kan ontwikkelen. Als er wederzijds begrip is, lijkt het makkelijker om elkaar te ondersteunen in het ontwikkelen van bestaande en nieuwe business. De derde tactiek die de respondenten binnen beide onderzoeksgroepen benoemen is dan ook het belang van het investeren in de lange termijn relatie en het ontwikkelen van *wederzijds vertrouwen*.

Naast dat er manieren zijn om culturele afstand en de barrières die als gevolg daarvan zijn ontstaan te kunnen verminderen, speelt tijd ook een belangrijke rol. Zowel de autochtone als de etnische ondernemers benoemen de verandering die als gevolg van het verlopen van de tijd plaats heeft gevonden. De grootste afstand bestaat tussen de niet-westerse allochtonen van eerste en tweede generatie. De verschillen worden uiteindelijk kleiner: “Vroeger was er echt sprake van twee aparte werelden, de Nederlandse markt en de etnische markt. Dat is nu niet meer zo sterk het geval” (EO3). Hoe langer men met elkaar omgaat, des te meer lijkt men wederzijds begrip te ontwikkelen. “Vroeger was het cultuurverschil 100%, nu is het misschien 50% en uiteindelijk denk ik dat omgangsmanieren hetzelfde zullen zijn. Het heeft tijd nodig. De Hollanders geven steeds meer een beetje en zo ook de Marokkanen, langzamerhand komen we steeds meer tot elkaar” (EO2). De komst van nieuwe generaties die wellicht beter opgeleid zijn en het daardoor anders zullen aanpakken. “De verschillen tussen de verschillende culturen worden met de jaren steeds kleiner. We raken steeds meer aan elkaar gewend. Dat is wederzijds.” (AO3). EO4 benadrukt dat het wel een langzaam proces is en dat de verandering daardoor verwacht dat het nog wel een x aantal generaties duurt voordat verschillen verkleinen of verdwijnen: “Ik denk wel dat de allochtone bedrijven voorlopig nog achter de feiten aan zullen blijven lopen voordat dat in harmonie is. Het gaat wel de goede kant op. Het heeft gewoon tijd nodig.”

## 4. Discussie & Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om inzichten te verkrijgen in het bestaan en de rol van Cultural Distance binnen landsgrenzen. Hiertoe is in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag gesteld:

Welke zichtbare consequenties heeft Cultural Distance voor zakelijke relaties tussen midden- en kleinbedrijven van allochtone en autochtone achtergrond in Nederland en wat zijn tactieken om met deze consequenties om te gaan?

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen is onder twee onderzoeksgroepen van elk vier casus studies onderzocht welke thematiek er speelt binnen interculturele zakenrelaties in Nederland en welke tactieken er zijn om met de consequenties van deze thema's om te gaan. In dit hoofdstuk volgt de discussie waarin de empirische bevindingen in wetenschappelijk perspectief geplaatst worden en wordt er besproken op welke manier dit exploratieve onderzoek een bijdrage levert aan de theorie en de praktijk. Tot slot volgen in dit hoofdstuk mogelijke beperkingen en aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek.

### 5.1 Culturele dimensies in de praktijk

De academische literatuur over Cultural Distance van Geert Hofstede beschrijft een index die op basis van culturele dimensies culturele afstand bepaalt op landenniveau. Een van de kritieken op Cultural Distance is dat culturele heterogeniteit van een land buiten beschouwing wordt gelaten. Er wordt niet beschreven hoe deze dimensies zich verhouden binnen landsgrenzen (Sivakumar & Nakata, 2001). Deze thesis levert een relevante bijdrage aan de theorie doordat het inzichten biedt in het bestaan van Cultural Distance binnen de landsgrenzen van Nederland. Het geeft weer hoe en in welke mate Cultural Distance aanwezig is binnen de context en op welke manier dat consequenties heeft voor interculturele zakelijke relaties.

De empirische bevindingen beschrijven de thematiek welke door de respondenten als typerend worden beschouwd voor zakelijke relaties tussen ondernemers van heterogene culturele achtergrond. Op basis van de empirische bevindingen kan worden geconcludeerd dat er een aanzienlijke afstand bestaat in de perceptie van professionaliteit onder etnische ondernemers versus autochtone ondernemers. Dit verschil is voor de respondenten in beide onderzoeksgroepen een thema dat invloed heeft op de zakelijke relaties tussen deze groepen. Het verschil draagt er mede aan bij dat etnische ondernemers niet altijd een positief imago hebben, met als gevolg dat het voor etnische ondernemers niet altijd even makkelijk is om zich als bedrijf staande te houden binnen de branche. Dit is in lijn met de bevindingen

van Greene (1997), over het bestaan van typische beperkingen en uitdagingen van etnisch ondernemerschap. Dit komt deels door een verschil in opleidingsniveau dat hieraan ten grondslag ligt. Van de niet-westerse immigranten hebben Turken en Marokkanen gemiddeld genomen het laagste opleidingsniveau, tevens beheersen zij de Nederlandse taal het minst goed (Jansen, 2003). Anderzijds komt in deze studie naar effecten van Cultural Distance naar voren dat, vergeleken met de autochtone markt, binnen de etnische markt een verschil ervaren wordt in gevoeligheid, mentaliteit en de manier waarop relaties benaderd worden. Deze thema's staan in relatie tot elkaar en creëren een dynamiek die er aan bijdraagt dat het voor etnische ondernemers niet altijd even eenvoudig is om op het 'Westerse' professionele niveau zaken te doen. Dit toont aan dat normen en waarden onder verschillende bevolkingsgroepen niet eenduidig zijn. Dit zorgt voor een dynamiek die er aan bijdraagt dat etnische ondernemers binnen deze casestudy een brugfunctie hebben waarin zij bemiddelen tussen de verschillen in normen en waarden van de etnische markt en de autochtone markt. Het bestaan van eigen normen en waarden in de etnische markt reikt tot ver in de zakelijke ecosystemen van etnische ondernemers, in die zin dat deze netwerken uitmonden in de etnische gemeenschap ofwel etnische enclaves. Gelfland et al (2011) stellen dat de mate van consensus over normen en waarden varieert onder inwoners. De empirische bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat daar ook sprake van is binnen de onderzoekscontext.

Op basis van de empirische bevindingen kan worden geconcludeerd dat Cultural Distance niet alleen op landenniveau een rol speelt maar ook binnen een cultureel heterogene samenleving zoals die bestaat in Nederland. Cultural Distance heeft zichtbare consequenties voor de zakelijke relaties tussen autochtone en allochtone ondernemers. De consequenties komen binnen dit onderzoek tot uiting in vier thema's. De dynamiek die ontstaat als gevolg van deze thema's reflecteert op de Culturele Dimensies van Hofstede, hetgeen onderstaand per dimensie individueel toegelicht wordt.

### 1. Machtafstand

Tijdens de interviewfase van dit onderzoek is de respondenten gevraagd of men binnen interculturele zakenrelaties consequenties ervaart als gevolg van verschillen in machtsverhoudingen en hiërarchie, ofwel *machtsafstand* (Hofstede, 2011: 9). Er is sprake van verschillende machtafstand wanneer autochtone en etnische ondernemers vergeleken worden, in die zin dat er binnen etnische ondernemingen over het algemeen sprake is van een 'baas' in de vorm van directeur of zelfs familieoudste (bijvoorbeeld vader en tevens oprichter van het bedrijf) die bepalend is voor wat er wel of niet gebeurt, zelf als deze zich verder afzijdig houdt van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit wordt ook geaccepteerd, iedereen heeft zijn of haar plek. Dit is volgens Hofstede kenmerkend voor een

hiërarchische cultuur: “This means that people accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification.” (Hofstede Insights, z.j.). Bij autochtone ondernemingen is er doorgaans meer sprake van consensus tussen directie en personeel. De respondenten geven aan er geen hinder te ondervinden van de verschillen in machtsafstand, ze weten er juist mee om te gaan. De hiërarchie binnen bedrijven verschilt van elkaar, echter heeft dit binnen deze context weinig gevolgen voor de samenwerking tussen de etnische en autochtone respondenten. Beslissingen rondom inkoop en verkoop worden doorgaans genomen op directieniveau. Daar zit de kennis en de respondenten geven allen aan dat het contact over in- en verkoop ook hoofdzakelijk plaatsvindt op directieniveau. Wel zorgt dit verschil ervoor dat men zich er bewust van is met welke personen zij binnen de onderneming moeten praten voor de gewenste uitkomst. Dat komt mede doordat er sprake is van verschil in hiërarchie maar vooral omdat de kennis en de beslissingsbevoegdheid hoofdzakelijk op directieniveau is.

## 2. Onzekerheidsmijding

Het verschil in de perceptie van de ervaren professionaliteit is een belangrijk onderwerp. De verschillende manieren waarop omgegaan wordt met bijvoorbeeld contracten en betaaltermijnen zegt iets over de onzekerheidsmijding van de respondenten (Hofstede, 2011: 10). Uit de bevindingen valt op te maken dat etnisch ondernemers zich doorgaans comfortabeler lijken te voelen over onzekere of ongestructureerde situaties. Er wordt flexibel om gegaan met gemaakte afspraken. Het blijkt dat afspraken niet altijd even strikt zijn. Dit in tegenstelling tot autochtone ondernemers, die zich juist oncomfortabel voelen wanneer afspraken niet nagekomen worden. Zij proberen onzekere situaties juist te controleren door afspraken schriftelijk vast te leggen en er actief mee bezig zijn de afspraken ook na te leven. De etnische respondenten geven aan deze manier van werken te prefereren, echter wordt het binnen de etnische markt niet altijd geaccepteerd. Uit de landenvergelijking in paragraaf 2.1 zichtbaar wordt dat landen zoals Turkije en Marokko vergeleken met Nederland hoger scoren op deze dimensie. Een hogere score op deze dimensie betekent dat men meer geneigd is om vast te houden aan eigen overtuigingen en gedrag. “In these cultures there is an emotional need for rules (even if the rules never seem to work)” (Hofstede Insights, z.j.). Dit kan wel verklaren waarom men er binnen de etnische markt doorgaans de voorkeur aan geeft om zaken te doen binnen hun eigen kring van etnische partijen. Daar is men immers vertrouwd met de omgangsnormen en waarden. Tegelijkertijd kan deze hogere onzekerheidsmijding verklaren waarom het zo lastig blijkt om verschillen in professionaliteit en mentaliteit op te heffen. Veel autochtone ondernemers zijn juist actief in zowel autochtone en etnische markten en uiten niet specifiek de voorkeur om enkel met autochtone bedrijven zaken te doen. Ze geven zelfs aan dat de confrontatie met andere culturen juist een van de meest boeiende aspecten is



van de werkzaamheden. De professionele manier van werken onder autochtone ondernemers dient als fundament om zaken te kunnen doen met landen of culturen, juist om onbegrip en onduidelijkheden te voorkomen.

### 3. Individualisme

Deze index zegt wat over de mate waarin samenhang of onderlinge afhankelijkheid heerst onder de leden van een cultuur (Hofstede, 2011: 11). Nederland scoort in de landenindex van Hofstede op individualisme aanzienlijk hoger dan Turkije en Marokko. Dit betekent dat Turkije en Marokko hoger scoren op collectivisme. Dit komt ook tot uiting in de empirische bevindingen. De respondenten zijn het erover eens dat de autochtone ondernemers doorgaans zakelijk en formeel zijn. Ze zijn er op gericht om hun eigen belangen te verdedigen. Dit uit zich in de manier waarop men reageert als contracten of afspraken niet nagekomen worden. Doorgaans wordt dan een (juridisch) traject in werking gesteld om er voor te kunnen zorgen dat men alsnog krijgt waar ze recht op hebben. Dit wordt door autochtonen onderling als normaal en vooral als logisch beschouwd. Het wordt geaccepteerd. Heel anders is dit onder etnische ondernemers. Daar wordt het absoluut niet geaccepteerd als deze juridische stappen gezet worden. Er wordt zelfs gesproken over een taboe om elkaar te veroordelen. Men beschouwt elkaar meer als familie en dergelijke juridische maatregelen worden dan ook beschouwd als een schending van de loyaliteit. De relatie staat hier boven het doel. Etnische ondernemers zijn hierdoor loyaler en meer vergevingsgezind naar elkaar, in die zin dat het bijvoorbeeld eerder geaccepteerd wordt dat er een andere mentaliteit en mate van professionaliteit is onder etnische ondernemers vergeleken met autochtone ondernemers. Daarbij blijkt uit de empirische resultaten dat er binnen etnische kringen een taboe heerst op het afkeuren of veroordelen van relaties, hetgeen overeenkomt met de opvatting van Hofstede over collectivistische gemeenschappen: "In collectivist societies offence leads to shame and loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link)" (Hofstede Insights, z.j.). Dit heeft negatieve gevolgen voor bijvoorbeeld de financiële gezondheid van een onderneming. Deze culturele dimensie heeft dan ook sterke invloed op de ontwikkeling van interculturele zakenrelaties doordat het barrières in stand kan houden.

### 4. Lange of kortetermijndenken

Nederland scoort in de landenindex aanzienlijk hoger op de dimensie lange- of kortetermijndenken (Hofstede, 2011: 12). Dit betekent dat men in Nederland doorgaans meer op de lange termijn gericht is wanneer het wordt vergeleken met Turkije en Marokko. Langetermijndenken staat voor verandering en vernieuwing. De empirische bevindingen bevestigen de score in de landenindex zoals vergeleken in paragraaf 2.1 van dit document. Het verschil in de perceptie van professionaliteit is hier een goed voorbeeld van. Autochtone bedrijven worden in verhouding vaak als beter georganiseerd en meer

ontwikkeld ervaren waardoor ze een professionelere manier van werken kennen. Dit komt naar voren in de antwoorden van zowel de autochtone als de etnische respondenten. De etnische respondenten ervaren de werkwijze van de autochtone ondernemers als prettig, in die zin dat het de bedrijfsprocessen duidelijker en eenvoudiger maakt. Het neemt onzekerheden weg met als gevolg dat financiële risico's beter beheersbaar worden. De etnische respondenten geven aan ontwikkelingen door te maken om eenzelfde werkwijze toe te kunnen passen zodat zij hun onderneming kunnen ontwikkelen en laten groeien. De etnische respondenten geven aan dat men in de etnische markt gebaat is bij een professionaliseringsslag, hetgeen kan bijdragen om de thema's te overbruggen zodat de afstand tussen etnische en autochtone markten verkleind kan worden. Het gevolg is dat zij daardoor binnen de Nederlandse context minder gaan verschillen van de autochtone bedrijven. Tegelijkertijd geven zij aan te weten welke tactieken toepasbaar zijn ten behoeve een professionaliseringsslag te realiseren, echter doordat binnen de etnische markt vastgehouden wordt aan eigen normen en waarden is het zeer lastig om daadwerkelijk verandering teweeg te brengen. Culturen die lange termijngericht zijn blijken zich makkelijker te kunnen aanpassen veranderende omstandigheden: "They show an ability to easily adapt traditions to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness and perseverance in achieving results" (Hofstede Insights, z.j.). Hoe de etnische ondernemers hier van verschillen uit zich in vele aspecten. In de etnische markt circuleren bijvoorbeeld nog zeer grote hoeveelheden contant geld terwijl dit bij autochtone ondernemingen doorgaans niet meer gebruikelijk is. Een ander voorbeeld is de toenemende regelgeving omtrent voedselveiligheid en certificeringen die daarvoor zijn ontwikkeld. Bij autochtone bedrijven wordt grotendeels gehandeld op basis van specificatie en documentatie. Opslag en transport wordt er gereguleerd volgens voedselveiligheidssystemen. Binnen de etnische markt draait het nog veel om het voelen, ruiken en zien van producten. De ontwikkelingen en veranderingen gaan binnen de etnische markt aanzienlijk langzamer doordat men vasthoudt aan tradities en normen en waarden die in professioneel opzicht niet altijd even representatief zijn.

##### 5. Masculiniteit & Toegeeflijkheid

De culturele dimensies Masculiniteit en Toegeeflijkheid (Hofstede, 2011: 12 & 15) worden in deze discussie buiten beschouwing gelaten daar de empirische bevindingen er geen uitsluitsel over geven. Het onderzoeksontwerp is niet ingericht op het achterhalen van manieren waarop de respondenten gemotiveerd worden of wat drijfveren zijn die te maken hebben met de behoefte aan plezier en genieten van het leven.

## 5.2 Oorspronkelijke etniciteit

Uit eerder onderzoek is gebleken dat het wederzijds vertrouwen onder internationale zakenpartners significant hoger is wanneer er sprake is van overeenkomstige culturele etniciteit (Jiang et al. 2011). Anderzijds suggereert dit dat niet overeenkomstige etniciteit van internationale zakenpartners niet bijdraagt aan wederzijds begrip en vertrouwen. Eerder onderzoek binnen een internationale context toont tevens aan dat 'Intercultural Anxiety' de ontwikkeling van sterke affectieve relaties remt (Stephan et al. 1995; Stephan & Stephan, 1995).

Uit dit onderzoek naar de effecten van Cultural Distance binnen landsgrenzen blijkt dat oorspronkelijke culturele etniciteit ook binnen een nationale onderzoekscontext invloed heeft op het verloop van interculturele zakenrelaties. De tactieken voor het omgaan met de consequenties van Cultural Distance tonen aan dat het onderhouden van interculturele relaties speciale aandacht vraagt; het vergt een andere benadering dan wanneer men met een gelijksoortige culturele achtergrond te maken heeft. De vorm en kwaliteit van sociale structuren spelen een belangrijke rol bij ondernemerschap en het aangaan van zakenrelaties. De tactieken vormen een praktische bijdrage voor het omgaan met de ervaren Cultural Distance in zakelijke relaties binnen landsgrenzen, waardoor de ontwikkeling van sterke affectieve relaties gestimuleerd kan worden.

De tactieken reflecteren op de vier antecedenten van Intercultural Anxiety (Stephan et al, 1995). Om zakelijke relaties succesvol te kunnen ontwikkelen is het van belang dat het negatieve imago van etnisch ondernemers verbeterd wordt (*stereotyping*). Doordat er verschillen zijn in mentaliteit kan dit leiden tot *ethnocentrisme*, het is makkelijker wanneer men dezelfde taal spreekt en vergelijkbare normen en waarden heeft. De mate van ethnocentrisme staat de ontwikkeling van interculturele relaties in de weg doordat verschillen daardoor in stand gehouden worden. Wederzijds vertrouwen en open staan voor anderen bieden hier uitkomst doordat het mogelijkheden geeft om kennis en informatie uit te wisselen waardoor in ieder geval kansen gecreëerd kunnen worden om groeperingen meer bij elkaar te betrekken. Meer *kennis van andere culturen* leidt tot meer wederzijds begrip en vertrouwen. Door te investeren in wederzijds vertrouwen, open te staan en in te leven verzamelt men meer diepgaande kennis van andere cultuur. Tot slot is het van belang om te kunnen begrijpen wat de gevolgen zijn van de thema's die spelen binnen de interculturele relaties. Deze eigenschap (*attributional complexity*) speelt een belangrijke rol bij de respondenten. De autochtone ondernemers zien de noodzaak te anticiperen op de etnische ondernemers, tegelijkertijd zien etnische ondernemers de noodzaak om te professionaliseren. Beide onderzoeksgroepen begrijpen wat er voor nodig is om de rol en invloed van oorspronkelijke etniciteit binnen zakelijke relaties te verminderen. Echter doordat cultuur een

diepgeworteld fenomeen is, blijkt het niet eenvoudig om daadwerkelijk verandering teweeg te brengen.

### 5.3 Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht of Cultural Distance van invloed is binnen een cultureel homogene samenleving en welke consequenties dat heeft voor zakelijke relaties tussen autochtone en etnische ondernemers in Nederland. Om dit vraagstuk te beantwoorden is het onderzoek afgebakend met een theoretisch kader waarin de concepten Cultural Distance, Etnisch Ondernemerschap en Sociaal Kapitaal behandeld zijn. Middels semigestructureerde interviews onder 8 respondenten is onderzocht welk verband bestaat tussen deze concepten en de onderzoekscontext.

Cultural Distance is niet alleen in een internationale context aanwezig, maar ook binnen een nationale context waarin meerdere culturen met elkaar samen leven en werken. Dit onderzoek levert een bijdrage in die zin dat het thema's identificeert uit de praktijk van interculturele samenwerkingen binnen Nederland. De thema's die in de empirische bevindingen naar voren komen hebben invloed op de manier van samenwerken tussen ondernemers van een verschillende culturele achtergrond. Binnen de etnische gemeenschap zoals beschreven in deze context zijn normen en waarden van toepassing die in contrast staan met normen en waarden van autochtone ondernemers in deze casusstudie. De culturele verschillen zijn verantwoordelijk voor de afstand die bestaat tussen etnische en autochtone ondernemers. De respondenten (zowel autochtoon als etnisch) schetsen een beeld waarin etnische ondernemers op andere waarde geschat worden dan autochtone ondernemers. Dit uit zich met name in de perceptie van professionaliteit, hetgeen veroorzaakt wordt door verschillen in gevoeligheid, mentaliteit en de benadering van relaties. De contrasten in de culturele dimensies zoals beschreven in paragraaf 5.1 dragen er aan bij dat de ontwikkeling van deze etnische ondernemersgemeenschap achter blijft ten opzichte van autochtone gemeenschap. Daardoor is Cultural Distance in deze context een belangrijk element dat er voor zorgt dat het voor beide gemeenschappen vermoeilijkt om op een gelijkwaardig niveau te komen in mate van ervaren professionaliteit. Het staat ontwikkeling en integratie in de weg doordat het de uitbreiding van het sociaal kapitaal richting ondernemersgemeenschappen met een andere culturele etniciteit remt.

Het gebruik van de tactieken helpt ondernemers bij het omgaan met de problematiek rondom Cultural Distance, zoals naar voren komt in de geïdentificeerde thema's. Het biedt een bijdrage aan het oplossen van de kenmerkende problemen waar etnische ondernemers mee te maken hebben zoals toegang tot informatie, klanten en leveranciers (Boissevain et al. 1990: 131-57), doordat toegenomen wederzijds

begrip en vertrouwen het maken en ontwikkelen van verbindingen tussen partijen van een verschillende culturele etniciteit vergemakkelijkt. De tactieken dragen er aan bij dat zowel autochtone als etnische ondernemers en de zakelijke netwerken waarin zij zich bevinden meer toegankelijk worden voor elkaar doordat barrières afnemen. Dit zorgt er voor dat verbintenissen met nieuwe netwerken dichterbij komen en daardoor eerder gerealiseerd kunnen worden.

De tactieken bieden ondersteuning bij het reduceren van Intercultural Anxiety als gevolg van deze thema's. Wanneer de mate van Intercultural Anxiety gereduceerd wordt door invloed uit te oefenen op de vier antecedenten die leiden tot Intercultural Anxiety, dan heeft dat een positief effect op het sociaal kapitaal van ondernemers doordat het wederzijds begrip en vertrouwen onder de ondernemers daardoor kan toenemen. Dit draagt er aan bij dat de kwaliteit en omvang van de zakelijke netwerken toeneemt. Daarbij bevordert het de kans op integratie van verschillende netwerken. De kwaliteit van het netwerk is zeer bepalend bij het creëren van toegang tot de juiste bronnen en contacten zoals kapitaal, leveranciers en afnemers (Baron & Markman, 2000). Ontwikkeling van deze kwaliteit draagt er direct aan bij dat ondernemersgemeenschappen kunnen groeien en ontwikkelen tot gelijkwaardig niveau.

#### 5.4 Beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan de bestaande literatuur zijn er ook beperkingen. Dit onderzoek is verricht binnen een branche waarin zowel autochtone en etnische ondernemers actief zijn. Andere branches met eenzelfde kenmerkende samenstelling binnen Nederland zijn niet belicht. Het gevolg is dat de onderzoeksresultaten voornamelijk van toepassing zijn binnen de context van dit onderzoek. De casussen zijn select gekozen uit het zakelijke netwerk van de onderzoeker. Er kan hierdoor mogelijk sprake zijn van een bias doordat er een vertrouwensband bestaat tussen onderzoeker en de respondenten. Enerzijds heeft deze band bijgedragen aan het verkrijgen van relevante onderzoeksresultaten doordat er onder de respondenten en onderzoeker overeenkomstig begrip is over de praktijk en welke thema's daar spelen. Anderzijds heeft deze vertrouwensband, gezien de manier waarop in de twee onderzoeksgroepen verschillend omgegaan wordt met relaties, mogelijk invloed gehad op de mate van openheid en eerlijkheid van de gegeven antwoorden in de interviews. Dit vertaalt zich mogelijk in die zin dat sommige respondenten meer politiek correct geantwoord hebben waar andere respondenten meer openheid van zaken hebben gegeven.

Een andere beperking is dat de onderzoeker relevante werkervaring heeft binnen de onderzoekscontext en zelf een autochtone achtergrond heeft. Dit kan er voor gezorgd hebben dat de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces niet helemaal neutraal en objectief heeft kunnen zijn, hetgeen mogelijk invloed heeft gehad op de vraagstelling tijdens de interviews en de interpretatie van de onderzoeksresultaten achteraf. Om de invloed van deze bias zo veel mogelijk te beperken is het onderzoek uitgevoerd onder zowel autochtone als etnische ondernemers met gebruikmaking van een vooraf opgesteld interviewscript.

In de selectiecriteria voor respondenten is in dit onderzoek geen rekening gehouden met de invloed van verwestering van allochtonen, in die zin dat er geen onderscheid is gemaakt tussen eerste en tweede of derde generatie niet-westerse immigranten. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om te onderzoeken welke invloed de nieuwe generaties van immigranten hebben op de thema's en consequenties zoals bevonden in dit onderzoek. Er kan dan een vergelijking worden gemaakt in welke mate culturele normen en waarden blijven bestaan of veranderen na verloop van tijd en wat dit betekent voor de barrières in zakelijke relaties als gevolg van Cultural Distance. Een dergelijk onderzoek kan inzichten verschaffen in welke mate er sprake is van verwestering van niet-westerse allochtonen en welke invloed dat heeft op de zakelijke praktijk. In een dergelijk onderzoek kan ook onderzocht worden in welke mate de beschreven tactieken bijdragen aan het verkleinen van Cultural Distance en of deze tactieken onder verschillende generaties eenzelfde uitwerking hebben.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om dit onderzoek uit te voeren in sectoren binnen Nederland waar eveneens sprake is van samenwerking tussen autochtone en etnische ondernemers. Op deze manier kan er meer invulling gegeven worden aan de rol die Cultural Distance speelt binnen landsgrenzen en op welke manier dat daar tot uiting komt in zakelijke relaties.

## 5. Referenties

- Aldrich, Howard & Fiol, C. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 19: 105-127.
- Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In: Sexton, D., Smilor, R. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, New York: 3-23.
- Anderson, A.R., Dodd, S.D. en Jack, S. (2010) Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (2), pp. 121-133.
- Anderson, A.R. & Jack, S.L. (2010). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 14:3, 193-210.
- Ardichvili, A. & Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business Venturing*, 18:105-123.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Perspectives*. Feb 2000; 14, 1.
- Barrett, G.A., Jones, T.P. & McEvoy, D. (1996) Ethnic Minority Business: Theoretical Discourse in Britain and North America, *Urban Studies*, 33 (4-5): 793.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American sociological review*. Official Journal of the American Sociological Society, 19(1), 3-10.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek. Denken en Doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boissevain, J., J. Blauschkee, H. Grotenberg, I. Joseph, I. Light, M. Sway, R. Waldinger and P. Werbner (1990). 'Ethnic entrepreneurs and ethnic strategies', in R. Waldinger, H. Aldrich and R. Ward (eds), *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, London: Sage. 131-57.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of human and social capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301-331.
- Eisenhard, K., M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Evans, M., (1989) Immigrant Entrepreneurship: Effects of Ethnic Market Size and Isolated Labour Pool, *American Sociological Review*: 54.
- Fuller-Love, N., L. Lim and G. Akehurst. (2006). "Guest Editorial: Female and Ethnic Minority Entrepreneur- ship," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2: 429-39.
- Gargiulo, M., Benassi, M. (1999). The Dark Side of Social Capital.
- Gelfand, M., et al. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33 nation study. *Science*, 332: 1100-1104.

- Granovetter, S. (1973) The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Greene, P.G. (1997). A resource-based approach to ethnic business sponsorship: A consideration of Ismaili-Pakistani immigrants. *Journal of Small Business Management*, 35: 58-71.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Jansen, M., Kok J. de, Sprongen, J. van & Willemsen, S. (2003), *Immigrant Entrepreneurship in the Netherlands: Demographic determinants of entrepreneurship from non-western countries. Scales: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Jiang, C. X., Chua, R. Y. J., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives trust in their overseas business partners: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, 42(9): 1159-1160.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1995). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. M. Brewer & T. R. Tyler (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage: 357-389.
- Kloosterman, Robert & Rath, Jan. (2002). Working on the fringes: immigrant businesses, economic integration and informal practices:28.
- Mcperson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*. 27: 415-444.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications: 53.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing (2nd ed.): The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks: Sage.



- Saunders, Benjamin & Sim, Julius & Kingstone, Tom & Baker, Shula & Waterfield, Jackie & Bartlam, Bernadette & Burroughs, Heather & Jinks, Clare. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*: 4
- Schwartz, S.H. (1994) Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences, in U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi and G. Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues*, Sage: Thousand Oaks, CA, pp: 85-119.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*. 32: 523.
- Sivakumar, K & Nakata, C. (2001). The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 32: 555-574.
- Span, T., Doove, S., Smit, L. (2014) Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2013. Panteia.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Stephan, C. W., Helms, M. M., & Haynes, P. J. (1995). Intercultural anxiety: Implications for improving expatriate selection for Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2(1): 25-32.
- Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41(3): 157-175.
- Street, C.T., Cameron, A. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45: 239 - 266.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Irwin:
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, 5th edition.
- Van Engeldorp Gastelaars, P. & De Leede, E. (1996). *Aspecten van bedrijfskundig onderzoek*. Nieuwekerk a/d IJssel; Servicepost
- Veenman, J. (2003). *Allochtonen en hun social kapitaal*. ESB
- Waldinger, R., Aldrich, H., & Ward, R. (1990). *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Winborg, J. & Landström, H. (2000). Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. *Journal of Business Venturing*. 16:3: 235-254.

Geraadpleegde internetbronnen:

- CBS. (z.j.). [Begrippen CBS]. Geraadpleegd op 3 juli 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=n#id=netto-arbeidsparticipatie>
- CBS (2016). *Jaarrapport Integratie 2016*. Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen/Bonaire, 2016.

CBS statline. (2017, 1 november). Bevolking; kerncijfers. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37296NED&D1=25-26,29-35&D2=0,10,20,30,35,40,45,50,55,60,65-67&VW=T>

Hofstede Insights. (z.j.). Compare Countries. Geraadpleegd op 1 april 2018, van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/morocco,the-netherlands,turkey/>

## Bijlage 1: Interviewprotocol

Geachte heer, mevrouw,

Naar aanleiding van de afronding van mijn masteropleiding MSc Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University doe ik onderzoek naar de invloed van culturele verschillen op zakelijke relaties binnen het midden- kleinbedrijf in Nederland.

In het kader van dit onderzoek ben ik op zoek naar respondenten die ervaring hebben met interculturele zakenrelaties binnen Nederland. Het interview neemt 30 tot 45 minuten in beslag en vind bij voorkeur face-to-face plaats.

Tussen verschillende culturen wordt soms culturele afstand ervaren, met name binnen zakenrelaties. Culturele afstand, ook wel Cultural Distance, is een begrip uit de wetenschappelijke literatuur die culturele waarden van land tot land vergelijkt. Het interview bestaat uit open vragen die betrekking hebben tot de onderwerpen cultuurafstand, ondernemerschap en sociaal kapitaal.

Er zal nadrukkelijk niet gevraagd worden naar concurrentiegevoelige informatie of het benoemen van bedrijven en of namen van ondernemers in de branche. Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen of en in welke mate cultuurafstand bestaat binnen het Nederlandse bedrijfsleven.

De interviews worden vertrouwelijk behandeld en geanonimiseerd verwerkt in het onderzoek.

Ik kijk uit naar uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Tom Scheffers

## Bijlage 2: Interviewscript

1. Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?
2. Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?
3. Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?
4. Ervaart u barrières in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van u verschillende culturele achtergrond?
5. Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?
6. Is dit anders met contacten van gelijksoortige culturele achtergrond?
7. Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?
8. Vind u, vergeleken met toen u begon in deze handel, dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?
9. Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?

## Bijlage 3: Codelijst

| Code                         | #  | Code                  | #  | Code                       | #  |
|------------------------------|----|-----------------------|----|----------------------------|----|
| <b>Algemeen</b>              |    | <b>Oorzaken</b>       |    | <b>Oplossingen</b>         |    |
| 1.1 Ervaring                 | 9  | O Bootstrapping       | 2  | # Anticiperen              | 8  |
| 1.2 Bedrijfsfunctie          | 8  | O Etnocentrisme       | 13 | # Attributional Complexity | 15 |
| 1.3 Diversiteit klantenkring | 11 | O Kennis              | 1  | # Communicatie             | 1  |
|                              |    | O opleidingsniveau    | 4  | # Conflict oplossen        | 4  |
|                              |    | O Professionaliteit   | 4  | # Ervaring                 | 5  |
| <b>Barrières</b>             |    | O Stereotypering      | 11 | # Flexibiliteit            | 2  |
| B Benadering relatie         | 23 | O Verschil in omgang  | 1  | # Kennis                   | 5  |
| B Denkwijze                  | 27 |                       |    | # Opleiding                | 2  |
| B mentaliteitsverschil       | 18 | <b>Gevolgen</b>       |    | # Professionalisering      | 8  |
| B Directheid                 | 13 | G Afstoten            | 8  | # Relatie                  | 10 |
| B Gevoeligheid               | 19 | G Arbeidsmarktpositie | 4  | # Respect                  | 13 |
| B Professionaliteit          | 52 | G Conflict            | 15 | # Tijd                     | 13 |
| B Netwerk                    | 0  | G negatief            | 11 | # Vertrouwen               | 18 |
| B Opleiding                  | 0  | G Netwerk             | 1  | # Wederzijds begrip        | 26 |
| B Stereotypering             | 2  | G Neutraal            | 3  |                            |    |
| B Verandering tijd positief  | 10 | G positieve ervaring  | 7  |                            |    |
| B Verschil voorbeeld         | 16 | G Stereotypering      | 1  |                            |    |
| B Verschil voorbeeld contact | 3  | G Toenadering         | 0  |                            |    |
| <b>Culturele Dimensies</b>   |    |                       |    |                            |    |
| CD IDV                       | 0  |                       |    |                            |    |
| CD IND                       | 12 |                       |    |                            |    |
| CD LTO                       | 2  |                       |    |                            |    |
| CD MAS                       | 0  |                       |    |                            |    |
| CD PDI                       | 10 |                       |    |                            |    |
| CD UAI                       | 2  |                       |    |                            |    |

## Bijlage 4: Samenvattingen interviews

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent:</b>      | <b>AO1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Jaren actief/ ervaring  | 25 jaar waarvan 13 jaar specifiek in noten en zuidvruchten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Datum, tijd, duur:      | 3 mei 2018, 15:00 uur (45 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Locatie:                | Kantoor van respondent, regio Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Samenvatting & thema's: | <p>Autochtoon ondernemer 1 (directeur) staat erom bekend zeer actief te zijn in de etnische markt, in percentage vergelijkbaar met AO4. Het bedrijf is groothandelaar in en importeur van noten, zuidvruchten en aanverwante producten en belevaren retail, industrie en groothandel. Respondent heeft dagelijks te maken met etnische ondernemers, een belangrijk aandeel in zijn klantenbestand. Als belangrijkste thema wordt de gevoeligheid en het verschil in directheid genoemd. Respondent is van mening iedere relatie, ongeacht afkomst, op een eigen manier benaderd dient te worden. Iedereen is anders. Wel wordt er benadrukt dat het contact en samenwerking met specifiek etnische ondernemers duidelijk anders is. De mentaliteit is anders en dat vraagt om een andere benadering. Het vraagt meer tijd en inzet om een relatie op te bouwen en te onderhouden. Doordat etnische ondernemers doorgaans een andere denkwijze hebben met betrekking tot het maken van afspraken en persoonlijk contact ontstaan sneller conflicten en problemen. Een duidelijk onderdeel hiervan is het verschil in professionaliteit. Tactieken om de barrières te omzeilen zijn volgens de respondent vertrouwen en respect. Het draait er om dat men elkaar leert begrijpen, iets wat alleen kan indien er tijd geïnvesteerd wordt in de relatie.</p>                 |
| <b>Respondent:</b>      | <b>AO2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Jaren actief/ ervaring  | 38 jaar, 25 jaar specifiek in noten en zuidvruchten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Datum, tijd, duur:      | 9 mei 2018 (40 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Locatie:                | Kantoor van respondent, regio Arnhem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Samenvatting & thema's: | <p>Autochtoon ondernemer 2 is directeur van een groothandel die de laatste jaren activiteiten heeft uitgebreid met directe import Tevens handelaar, verpakker en levert aan de retail sector. Respondent is al lang actief in sector en heeft veel ervaring met interculturele samenwerking. De laatste jaren is dit steeds minder geworden. De respondent heeft in het verleden veel zaken gedaan met etnische ondernemers, zowel in Nederland als daarbuiten. Noemt als belangrijkste thema het verschil in professionaliteit tussen etnische ondernemers en autochtone ondernemers. Er is daardoor steeds meer afstand ontstaan in deze relaties. Respondent geeft aan weinig onderscheid te maken tussen etnische of autochtone relaties, benoemt expliciet voorbeelden die zijn gerelateerd aan zijn privéleven en geloofsovertuiging. Enerzijds ondervindt hij geen culturele afstand en geeft aan zeer geïnteresseerd te zijn in andere culturen. Anderzijds is gebrek aan professionaliteit (slecht betalen, afspraken niet nakomen) voor hem reden geweest te stoppen met een groot gedeelte van zijn etnische zakenrelaties. Op de vraag hoe om te gaan met dergelijke situaties reageert de respondent dat het van groot belang is om elkaar te begrijpen en verder te kijken dan de eerste indruk. Naast elkaar staan en elkaar beschouwen als gelijken.</p> |
| <b>Respondent:</b>      | <b>AO3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jaren actief/ ervaring  | 24 jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Datum, tijd, duur:      | 4 mei 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Locatie:                | Kantoor van respondent, regio Amersfoort                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Samenvatting & thema's: | <p>Autochtoon ondernemer 3 (directeur) is importeur van noten, zuidvruchten, zaden en vruchtenconserven. Heeft veel ervaring met etnische ondernemers in Nederland maar geeft aan dat dit aantal de laatste jaren aanzienlijk kleiner is geworden. Als belangrijkste oorzaak wordt het verschil in professionaliteit en mentaliteit genoemd. Deze verschillen hebben ervoor gezorgd dat het vertrouwen in veel van deze klanten verstoord is, bijvoorbeeld door het niet naleven van contracten en afgesproken condities. Er wordt generalistisch gesproken met betrekking tot deze typische kenmerken van etnische ondernemers, al zijn er zeker uitzonderingen op de regel die wel serieus, betrouwbaar en professioneel zijn. Dit zijn partijen waar al zeer lang zaken mee gedaan wordt. Overige thema's in de omgang met etnische ondernemers zijn de manier waarop men relaties benaderd en het verschil in gevoeligheid die hier van invloed is. Formeel versus informeel. Respondent geeft aan dat de culturele verschillen en de daartoe leidende barrières in de afgelopen jaren wel minder worden en dat dit zich in de toekomst zal blijven ontwikkelen. De respondent geeft aan de informelere relatie met etnische ondernemers als vriendelijk en gastvrij te ervaren en dit prettiger vindt dan de vaak formele en koude relatie met autochtone relaties. Anderzijds is er in de afgelopen jaren wel afscheid genomen van veel etnische zakenrelaties. De oplossing om de afstand tussen partijen te verkleinen is door te professionaliseren, wederzijds begrip te hebben en door te investeren in de relatie. Tijd is hierin een belangrijk aspect, respondent is tevens van mening dat de verschillen als gevolg van tijd steeds kleiner zullen worden en dat de minder serieuze partijen vanzelf zullen verdwijnen.</p> |
| <b>Respondent:</b>      | <b>AO4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Jaren actief/ ervaring  | 40 jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Datum, tijd, duur:      | 25 april, 2018 (50 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Locatie:                | Kantoor van de respondent, regio Amersfoort                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Samenvatting & thema's: | <p>Autochtoon ondernemer 4 (directeur/eigenaar) is importeur en distributeur van noten- en zuidvruchten, handelaar en tevens export binnen Europa. Respondent heeft uitgebreide ervaring in de etnische markt, staat er om bekend zeer actief te zijn met zowel autochtone als etnische ondernemers. Hij ervaart de samenwerking als positief, echter onderstreept hij belangrijke thema's die hier van toepassing zijn. Een veelgenoemd onderwerp is het verschil in professionaliteit. Dit is te herleiden naar hoe men om gaat met betalingen, contracten en afspraken. Ten tweede speelt gevoeligheid en verschil in directheid een belangrijke rol in de zakelijke relaties met allochtonen. Respondent schetst duidelijke verschillen in de omgang die zeer bepalend zijn voor het verloop van de zakelijke relaties. Er wordt gesproken over het verschil in denkwijze en de mentaliteit van niet westerse allochtonen en welke gevolgen dat heeft op de relatie. Het vierde belangrijke thema is het verschil in de benadering van zakelijke relaties. Bijvoorbeeld de meer persoonlijke benadering van etnische ondernemers versus een meer afstandelijke of zakelijke benadering van autochtone ondernemers.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Respondent ervaart de 'etnische benadering' van zakelijke relaties doorgaans prettiger. Je leert er mee om gaan waardoor het eenvoudiger wordt om te verschillen en afstand te doorbreken. Met name door je in te leven in de klanten en wederzijds begrip te ontwikkelen waardoor respect groeit. Tegelijkertijd is het volgens respondent van groot belang om proactief te zijn en te anticiperen op de etnische relaties zodat beginnende problemen niet te groot kunnen worden en eventuele conflicten vermeden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Respondent:</b>      | <b>EO1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Jaren actief/ ervaring  | 30 jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Datum, tijd, duur:      | 23 april, 2018 (45 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Locatie:                | Kantoor van de respondent, regio Amsterdam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Samenvatting & thema's: | Etnisch ondernemer 1 is directeur en eigenaar van een groothandel in grotendeels buitenlandse levensmiddelen die zich specifiek richt op de etnische markt. Hij is eerste generatie allochtoon in Nederland. Onder de klanten bevinden zich hoofdzakelijk niet-westerse allochtonen. Een van de eerste onderwerpen die respondent benoemt is het verschil in professionaliteit. Veel etnische ondernemers zijn volgens hem niet geschoold en afkomstig uit families van gastarbeiders. Ze zijn niet zakelijk onderlegd, een standaard kostprijscalculatie is bijvoorbeeld niet zo logisch als bij autochtone ondernemers. Bij etnische ondernemers wordt eigenlijk voornamelijk gezocht naar lage prijzen, zelfs als dat niet realistisch is. De mentaliteit verschilt, zo werkt er bijvoorbeeld veel familie in de zaak zonder dat daar (marktconform) salaris tegenover staat. Doordat deze manier van denken verschilt met autochtone ondernemers kan onbegrip ontstaan. Meerdere keren wordt ook het verschil in directheid en gevoeligheid benoemd. Respondent geeft aan relaties persoonlijk en voorzichtig te benaderen. Dit is een contrast met veel autochtone ondernemers die vaak veel zakelijker, directer en veel minder persoonlijk zijn. Dat botst soms. De mate van professionaliteit is voor de respondent een belangrijk issue. Hij geeft aan hiervan hinder te ondervinden in zijn klantenkring met als gevolg dat zij door de jaren heen strikter zijn geworden bij het onderhouden van relaties met eigen afnemers. Net zoals verschillende autochtone ondernemers heeft hij ook afscheid genomen van verschillende onbetrouwbare klanten. De belangrijkste tactieken om om kunnen te gaan met de thema's zijn volgens de respondent professionalisering en opleiding, flexibiliteit (inlevingsvermogen), wederzijds respect en onderling vertrouwen. Ontwikkeling gaat gepaard met tijd, hij ziet de afstand tussen verschillende kleiner worden waardoor thema's in de toekomst vermoedelijk steeds minder aan de orde zullen zijn. |
| <b>Respondent:</b>      | <b>EO2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Jaren actief/ ervaring  | Ca. 25 jaar als zelfstandig ondernemer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Datum, tijd, duur:      | 26 april 2018 (40 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Locatie:                | Kantoor van de respondent, regio Utrecht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Samenvatting & thema's: | Etnisch ondernemer 2 is directeur en eigenaar van groothandel in grotendeels buitenlandse levensmiddelen en daarbij worden een aantal artikelen zelf geïmporteerd en exporteren zij binnen Europa. De respondent is tweede generatie allochtoon. De klanten bevinden zich hoofdzakelijk in de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>etnische markt. De belangrijkste thema's die ervaren worden zijn het verschil in professionaliteit en mentaliteit. Respondent geeft aan de 'Nederlandse' mentaliteit zeer prettig te vinden; afspraak is afspraak en geen gedoe. Bij allochtonen is dat doorgaans niet het geval. Dat ziet hij als een duidelijk contract met zijn etnische relaties. Etnische partijen zijn losser en informeler, hetgeen hij beschouwt als zowel een voordeel als nadeel. Een voordeel omdat hij vanuit eigen cultuur het gewend is en er vertrouwd is. Nadeel omdat het moeilijker is om afspraken te maken en na te leven. De mentaliteit onderling verschilt behoorlijk. Daarbij lijkt er een taboe te heersen op het elkaar te wijzen op gemaakte afspraken en overeenkomsten. Bijvoorbeeld wanneer contracten en condities niet nagekomen worden. Allochtonen benaderen relaties persoonlijker en bijna als familie, een contract ten opzichte van autochtonen die strikt en zakelijk en na 5 uur niets meer met elkaar te maken hebben. De thema's kunnen volgens de respondent aangepakt worden door open te staan en tijd te investeren in verkrijgen van wederzijds begrip en respect. Door verstandig te zijn, te denken in oplossingen en door te anticiperen op situaties die je vaak voortijdig aan ziet komen. Tijd speelt een belangrijke rol, mensen en groepen leren elkaar beter begrijpen en kennen waardoor de afstand op den duur steeds kleiner wordt.</p> |
| <b>Respondent:</b>      | <b>EO3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Jaren actief/ ervaring  | Ca. 15 jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Datum, tijd, duur:      | 5 mei 2018 (50 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Locatie:                | Kantoor van de respondent, regio Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Samenvatting & thema's: | <p>Etnisch ondernemer 4 is directeur en eigenaar van een groothandel gespecialiseerd in buitenlandse producten. Naast groothandel doet hij ook directe import en export binnen Europa. De respondent is tweede generatie allochtoon. Al vrij snel in het interview benoemt hij dat autochtone bedrijven niet graag zaken doen met etnische ondernemers, tegelijkertijd benoemt hij dat etnische ondernemers het liefst zaken doen met elkaar. Een veelbesproken thema is het imago van etnische ondernemers. Die zijn minder professioneel en betrouwbaar. Relaties met etnische ondernemers zijn gevoeliger en informeler ten opzichte van relaties autochtone bedrijven. Dit botst regelmatig, bijvoorbeeld veel van zijn klanten willen niet bij een typisch Nederlands bedrijf kopen. Dit komt door onbekendheid, een taalbarrière en ook vanwege de manier van denken en het benaderen van de relatie. Onder allochtonen is met minder strikt en hard als het gaat om afspraken maken en naleven. Respondent vindt dit geen fijne gang van zaken en zegt de voorkeur te geven aan de meer 'westerse' manier van zaken doen. Doordat afspraken en contracten doorgaans weinig waarde hebben gaat veel tijd en geld verloren. Respondent benoemt de noodzaak van professionalisering om de afstand tussen allochtoon en autochtoon te verkleinen.</p>                                                                                                              |
| <b>Respondent:</b>      | <b>EO4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Jaren actief/ ervaring  | 35 jaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Datum, tijd, duur:      | 26 april 2018 (45 minuten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Locatie:                | Kantoor van de respondent, regio Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Samenvatting & thema's:

Etnisch ondernemer 3 is tweede generatie allochtoon. Hij is directeur en mede-eigenaar van een groothandel/distributeur van buitenlandse producten. Voorheen waren zij vooral in Nederland actief, de laatste jaren verplaatsen de activiteiten zich steeds meer naar het buitenland. Het klantenbestand bestaat voornamelijk uit etnische partijen. De respondent ziet zichzelf als iemand die met beide benen in verschillende culturen staat. Enerzijds de Hollandse directe cultuur, anderzijds de niet-westerse cultuur. Hij benoemt het verschil in directheid tussen de twee werelden als belangrijk thema. Het directe valt doorgaans niet goed bij de etnische ondernemers en wordt vaak verkeerd geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld als arrogantie of intolerantie. Hij benadert elke relatie dan ook waar mogelijk op de manier zoals dat gewent wordt. Professionaliteit onder etnische ondernemers is vaak een thema. Afspraken maken en naleven is niet vanzelfsprekend, daarbij zijn er grote verschillen in normen en waarden. Bijvoorbeeld bij het oplossen van conflicten. De autochtoon kiest bijvoorbeeld een juridische aanpak waar dat bij allochtonen niet wenselijk en zelfs een taboe is. De respondent ervaart ook duidelijke verschillen in de mentaliteit, zowel bij interculturele relaties als bij allochtonen onderling. Hij spreekt van een vicieuze cirkel die moeilijk te doorbreken is. Hetgeen volgens hem de arbeidsmarktpositie verslechtert doordat allochtonen zijns inziens achter de feiten aanlopen en een achterstand hebben ten opzichte van autochtone bedrijven. Hij weet geen directe aanpak om de cultuurafstand te verkleinen. Opleiding, ervaring en wederzijds begrip zijn belangrijke instrumenten echter zal het vooral tijd nodig hebben voordat verschillen en barrières vervagen.

## Bijlage 5: Transcripten

### Autochtoon ondernemer 1

Woensdag 25 april, 2018

- A: **Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?**
- B: 25 jaar ongeveer. Ik werk nu bijna 13 jaar binnen dit bedrijf.
- A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**
- B: Het is divers. We zijn importeur, hebben een groothandelsfunctie. We leveren een stukje ambulante business, een beetje groente en fruit. We leveren aan supermarkten, we verpakken hier ook producten. Daarbij zijn we ook handelaren. Het is een divers spel. We zijn vooral actief in Nederland maar we hebben ook in heel Europa onze klanten zitten.
- A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?**
- B: Nou ik denk dat het zo ongeveer hetzelfde is als bij jullie. We hebben, om het zo maar even te noemen, de Nederlanders en de allochtonen. Dat mag je eigenlijk helemaal niet zo zeggen vind ik, de allochtonen zijn ook gewoon Nederlanders. Daar doen wij bijzonder veel business mee, daar hebben we elke dag mee te maken.
- A: **Is dat in de tijd dat u hier werkt veranderd of is die verhouding gelijk gebleven?**
- B: Mijn eerste twaalf jaar heb ik ergens anders gewerkt, daar hadden soms allochtone klanten. Daar waren we veel meer actief richting fabrieken voor de retail business. Daar had je minder te maken met etnische bedrijven. Sinds ik hier werk heb ik er veel meer mee te maken. Dat komt vooral door onze groothandelsfunctie. We hebben altijd voorraad en heel groot assortiment. Klanten zijn bij ons gewend om naar binnen te lopen, het liefst ook te kijken en dan direct spullen mee te nemen. Dat kijken hebben we min of meer afgeleerd. We zijn er hier dus behoorlijk aan gewend. Ze komen altijd aanwaaien wanneer zij er zin in hebben. Het contact en samenwerking is heel anders. De echte Nederlander bestelt per telefoon, per mail of per fax. Dat is op basis van ervaring, kennis, kunde en de relatie die je hebt. Een allochtone klant heeft eigenlijk meer kennis van de producten en wil ook vaak voelen, zien en ruiken hoe een product is voordat ze kopen. Daarbij willen ze ook continue onderhandelen. Aan een stuk door. Contracten vinden ze allemaal fantastisch, mits ze aan de goede kant zitten. Als ze aan de verkeerde kant zitten is het een ander verhaal. Het is heel verschillend. Natuurlijk zijn er klanten die wekelijks blindelings kopen omdat ze weten wat we leveren en dat we doen wat we zeggen. Maar er zitten er ook genoeg bij die eerst in de doos willen duiken om zeker te weten dat de kwaliteit die ze krijgen goed is. Dat gaat er gewoon heel anders aan toe.
- A: **Merkt u dat die verschillen invloed hebben op de manier waarop men omgaat met bijvoorbeeld afspraken of contracten?**
- B: Ik zit 25 jaar in de handel, vroeger zei men man om man, woord om woord. Klaar. Bij mij is dat nog steeds zo, alleen je moet alles wel bevestigen. Aan de Nederlandse klanten bevestig je de zaken en die komen

de contracten na. Onze allochtone klanten vinden contracten ook fantastisch, totdat de markt zich keert. Dat leert ons keer op keer dat je dat anders moet doen.

A: **Hoe gaat u daar mee om?**

B: Het liefst sluiten we in die gevallen zo min mogelijk contracten af. Het heeft geen zin. Dat is alleen maar lastig. Zelfs na 25 jaar in de handel leer ik er elke keer nog steeds van.

A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**

B: Nou dat vind ik eigenlijk van alle klanten. Je benadert iedereen op een manier die passend is. Ik zeg altijd tegen de jongens die hier werken, die zijn nog redelijk jong, het is een groot theaterstuk. Elke klant is anders. Elke klant heeft zijn eigen normen, waarden, principes, afkomst of geloof etc. Daardoor is elk geval anders. Als je specifiek over allochtonen spreekt, je moet de klant lezen. Als je weet dat zo'n klant bepaalde business zoekt of een bepaalde gevoeligheid heeft, dan meld je je. Allochtone klanten zijn vaak gevoelig voor kwaliteit of bepaalde merken of afsladers. Prijs is ook zeker een ding. Ik vind het moeilijk om er een meetlat naast te leggen. Een Marokkaan is bijvoorbeeld anders dan een Turk. Een Pakistaan, Syriër of Surinamer is ook weer anders. Dat is gewoon zo.

A: **Nederlanders zijn over het algemeen erg gericht op langetermijndenken, Turken en Marokkanen veel meer op kortetermijndenken. Merkt u dat ook met de Nederlandse allochtonen?**

B: We hebben veel klanten die hier elke week komen, die beschouwen we wel als vaste klanten. Er zitten er ook wel een paar bij die komen hier, die komen bij jullie, die komen overal. Die pluizen de markt uit om te kijken waar ze hun geluk kunnen vinden voor een prijs/kwaliteit. Die zijn er de ene week wel, de andere week niet. Daar moet je niet van wakker liggen. In het allochtone circuit, de groothandelaren, die zoeken wat meer. De jongen die op de markt staan zijn wel redelijk honkvast. Die nemen dan ook vaak veel verschillende producten af.

A: **Merkt u dat dat in de loop der jaren veranderd is?**

B: De relatie met die jongens is heel belangrijk om op lange termijn samen te werken. Je zult niet altijd de beste deal halen, dat zal bij jullie niet anders zijn. Als die jongens zich happy en thuis voelen, dan komen ze terug. Soms kom je niet tot zaken, maar dat is niet erg. Dat hoort er ook bij.

A: **Ik zie wel een ontwikkeling dat etnische klanten met de tijd professioneler worden.**

B: Dat is ook zo. Dat zie je in je eigen bedrijfsvoering ook, bijvoorbeeld al het papierwerk van certificaten etc. Daar moeten de allochtone partijen ook in mee. De een doet dat beter dan de ander. Er zijn ook partijen die er helemaal niets aan doen. De manier van zaken doen wordt daardoor anders, de relatie is vooral dan heel belangrijk. Dat is misschien wel het allerbelangrijkste. Als we kijken naar de werknemers hier, de een kan wel bepaalde klanten om gaan en de anders. Dat heb ik ook. De manier van praten is vaak wel heel anders in relaties met allochtone klanten. Het is grappig om te zien hoe de jongens hier met een bepaalde klant praten, dat zou ik nooit op zo'n manier doen. Dat is de cultuur en misschien ook wel de jongere leeftijd. Heel bijzonder.

A: **Merkt u dat hiërarchie een verschillende rol speelt als u kijkt naar de verschillende culturen?**

B: Ja er zijn wel klanten die alleen met mij willen praten, dat komt voort uit hun hiërarchie. Je merkt wel dat als je dat een beetje stuurt, dan vinden ze het niet erg als ze een keer met een van mijn werknemers

spreken. Toch vinden ze het dan wel prettig als ze de volgende keer weer met mij praten. Je merkt het bijvoorbeeld ook met vrouwen. We hebben een dame hier werken, daar lopen sommige allochtone klanten gewoon straal voorbij. De een geeft een hand en de ander doet het niet. Dat heeft niet zo zeer te maken met of diegene een Turkse, Marokkaanse of ander etnische achtergrond heeft. De een is gewoon op een andere manier Moslim als de ander. De een is gewoon meer verwesterd dan de ander. Daar zitten grote verschillen tussen. Dat heeft te maken met de veranderende tijdsgeest, de kerken in Nederland zaten vroeger ook voller dan nu.

A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**

B: Tsja er zijn wel zat voorbeelden van. Zeker contract technisch gezien is dat vaak een punt. Heel algemeen genomen heb je vaak discussies met allochtonen over contracten. Dat hoeft ik jou ook niet te vertellen. Het is gewoon niet zo veel waard. Een contract werkt eigenlijk alleen op de korte termijn. Met de vaste klanten die een gemengd assortiment kopen heb je die conflicten eigenlijk nooit. Je hebt dat alleen met de jongens die volle pallets kopen die dan een andere opvatting hebben over de prijs, kwaliteit of termijn en ga zo maar door.

A: **Merkt u van u zelf dat je in de loop der tijd veranderd bent in hoe je er mee om gaat?**

B: Tsja, je leert met de jaren de klanten gewoon beter kennen waardoor je er automatisch anders mee om gaat. Soms moet je streng zijn. Het ligt aan een situatie hoe je ergens mee om gaat. Soms kun je het beter later gaan, terwijl dat je op een ander moment het beste op je strepen kunt gaan staan. Je kunt dan het conflict opzoeken en gaan arbitrereren maar dat lost eigenlijk ook weinig op en zal ten koste gaan van de relatie. Je kunt beter even botsen en dan het probleem oplossen, elkaar de hand schudden en weer doorgaan. Met jou zal dat wat makkelijker gaan, bij een allochtoon moet je altijd even opletten. Je moet het beter snappen. Als je het beter snapt en het gevoel er voor hebt. Vaak moet je gewoon net even iets meer accepteren, net wat meer je woorden inslikken. Oplossen en doorgaan, klaar. Bij een autochtoon bedrijf werkt het meestal om je punt te maken. Bij een allochtoon bedrijf heeft dat niet vaak zin, want het wordt misschien niet goed begrepen of opgevat. Dat is echt een groot verschil, daar moet je goed tegen kunnen. Het allerbelangrijkste is respect. Zodra dat wederzijds is kan je alle zaken van de wereld doen. De persoonlijke noot is heel belangrijk en praat over zaken. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om het over het geloof te gaan hebben. Dat voegt niets toe.

A: **Merkt u dat u uw jongere werknemers veel moet sturen om beter om te gaan met culturele afstand?**

B: Het is leuk om te zien hoe zij op een andere manier met deze onderwerpen om gaan, dat is soms wel leerzaam. Toch moet ik ze wel af en toe bijsturen, advies geven hoe iets aan te pakken. Dat geldt voor hoe ze om gaan met alle klanten. Maar bij de etnische klanten moet je soms net even iets beter opletten. Die relaties zijn gevoeliger. Wees netjes en beleefd en denk goed na over wat je zegt. Ik heb diverse allochtone klanten die ik al 20-25 jaar ken, daar zeg ik nog steeds u en meneer tegen. Daar wijk ik geen moment van af. Daar dwing je wederzijds respect mee af. De wat modernere allochtonen kun je gewoon met je en jij aanspreken of op een net wat andere manier te woord staan. Ik let wel op de kleine dingetjes.

De eerste tweede en derde generaties verschillen onderling. Over het algemeen zijn de etnische klanten niet zo direct.

A: **Heeft u wel eens ervaren dat je in jouw ogen correct gehandeld hebt ten opzichte van iemand van een andere cultuur en dat u dan toch iemand beledigd blijkt te hebben?**

B: Ja dat is zeker wel eens voorgekomen, ik had het vanochtend nog. Iemand was boos omdat ik hem aan een afspraak hield, ik kreeg allemaal boze berichten met argumenten. Dan bel je zo een iemand op en leg je het uit. Dan los je het op. Klaar. Laat dingen niet zeuren, bespreek het met elkaar en los het op. Dat geldt zowel voor Nederlandse als allochtone klanten, vind ik. Vooral allochtone klanten waarderen het persoonlijk contact heel erg, die vinden dat veel belangrijker dan autochtone bedrijven. Als jij tijd en aandacht in hen investeert, betaalt zich dat terug. Je moet in de allochtone business veel meer werken aan de relatie dan in de autochtone business. Je ziet de handel in het algemeen wel veranderen hoor. Het moet allemaal sneller, er zijn meer regels, het wordt harder. Dat gaat ten koste van de tijd die je voor je relaties hebt, dat is gevaarlijk. Persoonlijk vind ik de culturele verschillen een van de leukste dingen van het vak. Daar heb je niet alleen in Nederland mee te maken maar ook aan de inkoopzijde wereldwijd. Andere talen, andere mensen, de interactie met mensen is het mooiste dat er is. Het maakt het soms wel moeilijk en complex maar daardoor juist ook heel erom boeiend. De producten die we verhandelen zijn leuk maar de interactie met alle verschillende culturen is het leukste. We hebben het nu over niet westerse allochtonen maar er zijn nog zo veel meer verschillende culturen in Nederland. Het is allemaal anders, zelfs per streek is het anders hoe je met elkaar omgaat.

## Autochtoon ondernemer 2

Donderdag 3 mei, 2018

A: **Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?**

B: Vanaf 1994, dat is nu dus al bijna 25 jaar. Dat is specifiek de notenbranche. Daarvoor zat ik in de import en groothandel van reformproducten. Noten en zuidvruchten was toen een klein product. In totaal ben ik al zo'n 38 jaar bezig.

A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**

B: De activiteiten zijn in de loop der jaren wel gewijzigd. Toen we begonnen kochten we bij lokale importeurs. Inmiddels importeren we 60-70% zelf uit de landen van oorsprong. Naast groothandelsfunctie ontstaat er ook een soort van trading activiteit. Daarnaast leveren we ook consumentenverpakkingen en zijn we richting retail uitgegaan. Het is een heel breed pakket dat we leveren aan een brede klantengroep. We beperken ons tot West Europa.

A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?**

B: De allochtone markt in het verleden, vanaf 94, dat was een belangrijke klantengroep. Dat was met name eerste generatie. In sommige gevallen 2e generatie. Op dit moment zie je dat veel van deze ondernemers tweede of derde generatie zijn, daar zijn we niet heel actief meer mee. We ontwikkelen nauwelijks

nieuwe activiteiten. Wat we zien is dat zij zelf meer actief worden, zij beginnen steeds meer zelf met importactiviteiten en zetten eigen importbedrijven op. Ons aandeel in de allochtone markt is tegenwoordig beperkt. Dat was eerst veel meer. Het was zeker 20%, dat is nu niet meer het geval. Je ziet nog wel dat we wat dat betreft nog een rol spelen in Scandinavië en Duitsland, met name voor de Turkse groothandelaren waar we een compleet pakket leveren. Dat concentreert zich met name rond de Ramadan, de rest van het jaar doen we niet veel met ze. Ik heb het idee dat ze hun eigen kanalen hebben ontwikkeld. Ik denk dat een heel groot gedeelte van onze handel wordt gedomineerd door mensen van Joodse afkomst. Die zijn om allerlei omstandigheden over de hele wereld uitgewaaid. Ze spreken dezelfde taal en manier van denken. We zien eigenlijk hetzelfde met de Turken. Er zijn er veel van in Amerika, Chili en Scandinavië terechtgekomen. Op die wijze denk ik dat ze met hun eigen taal en manier van denken gemakkelijk hun handel kunnen verspreiden. Het is een hechte gemeenschap. Ik moet er niet aan denken dat ik bij dat soort mensen heel veel geld heb uitstaan, zij liggen daar zelf wat minder van wakker.

- A: **Ik begrijp wat u bedoelt, het is vaak een hele andere mentaliteit waar je mee te maken hebt.**
- B: Ik heb me er nooit heel erg in verdiept. Ze hebben een hele andere manier van met geld om gaan.
- A: **Ervaart u barrières in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van u verschillende culturele achtergrond?**
- B: De barrières zijn wel redelijk gelijk als met anderen. Het heeft wel te maken met een andere manier van denken. Er kwam hier laatst iemand van een allochtone groothandel en die dacht dat hij hier nog even alle dozen kon opentrekken en dat je door het magazijn kan gaan sjouwen. Dat zijn dingen tegenwoordig niet meer kunnen.
- A: **Nederlanders zijn over het algemeen heel direct, allochtonen vaak minder. Merk je dit verschil?**
- B: Ik merk dat binnen ons bedrijf dat ik vaak degene ben die de meeste aansluiting heeft met allochtonen. Ik interesseer me in mensen. Daar gaat het altijd om met klanten. Met allochtonen in het bijzonder, dat je interesse toont in hun achtergrond en dat je ze op gelijke waarde schat. Ik denk dat het om dat soort dingen gaat voordat je wat voor elkaar gaat betekenen. Veel mensen denken misschien over allochtonen, he daar heb je er weer eentje. Dat is niet goed. Vanuit mijn eigen achtergrond is iedereen gelijk en dat wil ik ook uitdragen.
- A: **U heeft natuurlijk bijna 40 jaar ervaring in de handel, dat heeft er ook mee te maken. Zie je verschil met vroeger, Vind u dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?**
- B: Ik haal hier nog wel eens een voorbeeld aan. Ik ben op mijn 14e begonnen met werken. In een bakkerij in Woerden. Toen kwamen de eerste Turken in Nederland binnen, dat was zeg maar in 1970. Die kwamen hier werken. Ze wilden Turks brood hebben, daar had niemand hier ooit van gehoord. Ik zat toen met mijn 14 jaar thee met ze te drinken. Toen zijn we Turks brood gaan maken. Mijn interesse in andere culturen is altijd daar geweest. Het heeft echt te maken met hoe je zelf in het leven staat. Dat sommige allochtonen zich anders gedragen of zich anders voelen, dat komt doordat je niet van elkaar op de hoogte bent van hoe je denkt.
- A: **Het gaat om vertrouwen, of je elkaar ligt en of je elkaar iets gunt?**

- B: Ja precies. Het is ook belangrijk met welke woorden je iets zegt. De relatie is alleen belangrijk als je elkaar vertrouwt en elkaar op waarde weet je schatten. Daar ga ik helemaal in mee.
- A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**
- B: Om een voorbeeld te noemen. We hebben bijna (thuis) op bijna alle tweede kerstdagen allochtonen te eten. We koken misschien niet helemaal Halal maar mijn vrouw koopt wel Halal vlees. Je deelt gewoon in wat je hebt, andersom worden wij ook gewoon uitgenodigd bij hen om thuis te eten. Er is een meer dan alleen zakelijke relatie ontstaan. Het gaat erom of je verder wilt kijken dan alleen je eerste indruk. Je bewijst daarmee of je naast hun wilt staan. Tegelijkertijd vind ik het ook leuk om bij hen te eten, andersom is dat ook het geval. In feite zie je dat zij zelf ook opgesloten zijn in hun eigen wereld of omgeving. Als je ze eenmaal goed kent ben je als familie voor ze.
- A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**
- B: Ik weet niet per se of dat door een cultuurverschil komt. Ik heb een keer meegemaakt dat contracten hazelnoten niet uitgeleverd werden. Anderzijds kan ik er ook nog wel een soort van begrip voor opbrengen. Het ging die mensen om €100.000 verlies per vrachtwagen. Later zijn we nog wel gecompenseerd hiervoor. Ik denk dat je dat met Nederlandse bedrijven ook mee zou kunnen maken als het om dit soort bedragen gaat. Die laten hun bedrijf bijvoorbeeld failliet gaan.
- A: **Merk je dat relaties van andere cultuur anders omgaan met afspraken?**
- B: Tsjja, ik dat durf dat niet hardop te zeggen, ik ben geneigd om te zeggen ja. Dat men altijd wel iets te vinden heeft om onder een contract uit te komen. Of ze betalen niet. Twintig jaar geleden reden de busjes hier af en aan, nu hebben we nog maar een handjevol allochtone klanten. Het heeft zich ook geselecteerd in die tijd.
- A: **Je ziet dat de Westerse (Nederlandse) mentaliteit vaak meer strikt is. Afspraak is afspraak.**
- B: Als ik kijk naar mijn ervaring met partijen in de retail, dat laat ook wel eens te wensen over. Daar wordt het harder gespeeld. Wordt er naar allerlei kleine regeltjes gewezen en ben je eigenlijk net zo goed de Sjaak. Of de Sjors. In mijn ervaring is er wel een ontwikkeling geweest. De mensen waarmee ik niet door de bocht kon zakelijk gezien. Dus niet betalen of moeilijk, daar doe ik eigenlijk geen zaken meer mee. Er heeft een zekere selectie plaatsgevonden. Doordat er verschil is in de mate van professionaliteit.
- A: **Vindt u, vergeleken met toen u begon in deze handel, dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?**
- B: Nee het is wat mij betreft alleen maar intensiever geworden. Ik vind het hartstikke leuk dat ik zoveel contact heb met mensen uit het buitenland. We hebben hier een paar asielzoekers werken. Een daarvan heeft een vergunning gekregen en is hier getrouwd. Ik ben getuige geweest. Het is intenser geworden. Het leuke is dat toen hij ging trouwen, dat wij met het hele bedrijf plus aanhang op zijn bruiloft zijn geweest. Daarna hebben we bij ons in de tuin taart gegeten en vervolgens zijn we naar het openluchtmuseum geweest in Arnhem. Het thema was toen Hollandse Nieuwe, heel grappig eigenlijk dat de Nederlandse cultuur doorspekt is met invloeden van culturen over de hele wereld. Dat wordt de



komende jaren steeds meer. Kijk alleen al naar het eten uit alle windstreken dat je hier kunt krijgen. Dat is machtig om te zien, iedereen brengt zijn of haar eigen stukje cultuur mee.

A: **Toch gek dat er nog steeds zo veel verschillen zijn tussen culturen in Nederland onderling.**

B: Ja zeker, er zijn heel veel verschillen. Mensen zijn vaak erg op hun eigen cultuur gericht. Het gaat heel ver. Dit is misschien wel iets wat je mee kunt nemen. De invloed van de jaren op culturen. Ik kan me voorstellen wij Nederlanders heel anders tegen culturen aankijken dan bijvoorbeeld Duitsers.

A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**

B: Je moet je verdiepen in de mensen. Dat is heel breed. Ik ben bijvoorbeeld Christen. Als een moslimkind niet doet wat zijn vader zegt, bijvoorbeeld dat hij of zij niet verder gaat met het geloof. Dat doet voor zo'n vader net zo'n zeer als dat dat zeer doet als mijn kind dat niet doet. Daarmee zeg ik niet dat ik hetzelfde denk maar het we hebben wat dat betreft wel dezelfde waarden en begrippen. Ik denk dat je gewoon heel erg naast elkaar moet gaan staan. Je moet eerst houden van mensen voordat je verder kunt gaan. Als je elkaar niet kent verwijt je elkaar dingen, kijk bijvoorbeeld naar Palestina en Israël.

A: **Het gaat dus eigenlijk erom compassie te hebben?**

B: Ja dat denk ik wel, dat is een voorwaarde. Het is zaak om niet te snel te oordelen. Waar ontleent iemand het recht vandaan om te zeggen dat hij gelijk heeft en een ander niet? Ik ben helemaal geen socialist maar het feit dat je hier geboren bent, daar kun je helemaal geen recht aan ontlennen. De een probeert dat vanuit een humane manier vorm te geven, ikzelf probeer dat vanuit mijn geloof weer te geven. Je moet je eigen waarden kunnen delen, kunnen delen wat je beweegt. Niet zo zeer om iemand te overtuigen. Dat is heel belangrijk. Het is heel typerend dat in plaatsen als Urk en Ederveen, hele christelijke dorpen, daar is bijvoorbeeld Geert Wilders heel populair. In mijn beleving kan dat niet. Zo extreem, dat strookt wat mij betreft niet met het geloof. Dat zie je ook bij extreme moslims. Maar ook daar gaat op den duur meer openheid ontstaan. Overal waar extreem voor gaat is niet goed.

### Autochtoon ondernemer 3

Vrijdag 4 mei, 2018

A: **Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?**

B: Sinds 1994. Ik kwam vers van de universiteit af en ben toen hier gaan werken.

A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**

B: We zijn importeur van noten, zuidvruchten, zaden en vruchtenconserven. Sinds begin jaren 90 zijn we eigendom van een grote Nederlandse corporatie. Dat is een corporatie van bakkers met vier distributiecentra in Nederland. Zij leveren een totaalpakket aan de bakkerij industrie. Ze vonden het destijds nuttig om ons bedrijf over te nemen. 25-30% van de omzet is gerelateerd aan ons moederbedrijf, dat is voor ons een basis om omheen te bouwen. We leveren ook aan retail maar dat heeft niet meer onze focus. Dat is een moeilijke markt waar slechte prijzen gemaakt worden en de betalingscondities

ook slecht zijn. We kunnen gelukkig makkelijk zonder de retailkanalen. We werken nationaal en internationaal en kunnen grofweg concurrerend zijn tot aan Parijs en west Duitsland.

A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?**

B: Wij komen bij de Marokkaanse groothandelaren maar net zo goed bij Albert Heijn en alles wat daar tussenin zit. Focus is van oudsher wel op bakkerijen gericht. Het aantal etnische klanten is tegenwoordig wel kleiner geworden. Er zijn er een aantal blijven hangen maar er zitten veel slechte klanten tussen. Onbetrouwbaar, die contracten niet respecteren en slecht betalen bijvoorbeeld. Die leer je kennen door de jaren heen en dan neem je afscheid.

A: **Is dat het grootste verschil met de autochtone klanten?**

B: Ja absoluut. Dat is wel typerend voor die mensen of cultuur, er zit veel onbetrouwbaar volk tussen. Ik denk niet dat ik jou hier veel nieuwe dingen zit te vertellen. De kunst is om het kaf van het koren te scheiden. Ik ben zelf ooit in 94 begonnen om langs al deze klanten te gaan.

A: **Ervaart u barrières in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van u verschillende culturele achtergrond?**

B: Niet bij iedereen, het verschilt. Dat geldt ook voor Nederlandse relaties. Ik vind het wel opvallend dat er tussen Marokkaanse en Turkse groothandelaren wel veel onbetrouwbare partijen zitten. Maar goed, daar heb je een keer een slechte ervaring mee en dan stop je er weer mee. Zo simpel is het. Het is wel veel beter geworden door de jaren heen. Het verwestert wel, het wordt professioneler. Er zitten ook wel partijen tussen waarvan je weet dat je wat langer moet wachten op je geld, om bepaalde redenen, maar je weet wel dat het komt. Dat komt misschien ook wel voort uit hun geloof.

A: **Heeft dat ook te maken met de vertrouwensband die je hebt opgebouwd met zo'n klant?**

B: Ja dat wel. Het is bij hen gewoon niet zo zwart wit als bij ons.

A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**

B: Ja, maar we hebben nu toch veel te maken met tweede en derde generatie allochtonen en die kun je toch wel als behoorlijk direct beschouwen en benaderen. Je merkt wel dat het belangrijk is voor die mensen om af en toe met ze te gaan eten, of thee drinken noem ik het maar. Dat hoort er wel bij. Ik heb een paar klanten die ik soms zelfs op zaterdagmiddag bezoek. Dan hebben ze de tijd en dat waarderen ze. Ik heb er nooit zo'n moeite mee gehad, ik voel me wel thuis in die wereld.

A: **Volgens u is er dus wel een duidelijke ontwikkeling gaande, de etnische klanten worden meer westers?**

B: Je ziet dat het aan de afnemerszijde ook professionelere wordt, die mensen kopen ook steeds meer in de supermarkt. In Amsterdam zit ook zo'n grote allochtone supermarktketen, dat is ook niet meer het kleine winkeltje om de hoek. Ze worden professioneler. De kleine vunzige vuige winkeltjes, die zie je steeds minder. Daarbij verwesteren hun klanten ook, die nemen ook steeds meer onze eetgewoonten over. De periode van Ramadan waarin bepaalde typische producten niet aan te slepen waren, dat is gewoon voorbij. Tenminste zo ervaar ik het. Hoe komt dat, die generatie gaat de Ramadan ook vieren bij McDonalds. De rationele producten worden minder populair.

A: **Ervaart u verschillen in hoe het contact verloopt? Bijvoorbeeld als het gaat over beslissingsbevoegdheid?**

B: Je ziet dat bedrijven heel anders gerund worden. Er werkt vaak veel familie, het draait vaak allemaal om de eigenaar. De eigenaar neemt vaak de beslissingen maar dat is bij Nederlandse bedrijven ook vaak het geval. Het is bij allochtone bedrijven vaak wat gemoedelijker en het duurt wat langer. Het is zeer belangrijk dat er een vertrouwensband is, daar moet je aan werken. Als dat er is gunnen ze jou ook meer. Als je het zo bekijkt vind ik het prettiger zaken doen dan menig Nederlands bedrijf. Dat is vaak veel kouder. Dan heb je te maken met een inkoper die van achter een Excel sheet appels en peren zit te vergelijken. Alles gaat op specificatie. Dat werkt in de allochtone wereld beter. Meer relatie gericht.

A: **Merkt u dan nog verschil tussen partijen met een Turkse of Marokkaanse achtergrond?**

B: Ik denk wel dat er onderling verschillen tussen zitten maar dat merk ik niet echt. Er vallen mij geen specifieke dingen op.

A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**

B: Ik weet niet of we echt van conflicten kunnen spreken. Het is over het algemeen redelijk hetzelfde als met Nederlandse klanten. Bij Nederlandse klanten ontstaan er minder conflicten of problemen. Je maakt wel eens mee dat je niet betaald krijgt, dan ge je achter je geld aan. Dan komt het wel eens voor dat je het contant moet ophalen. Dat wordt ook rap minder. Maar over het algemeen is het simpel, als het klaar is, is het klaar. Dan stop je gewoon met zaken doen. Tuurlijk zijn we wel eens het schip in gegaan maar het zijn over het algemeen geen schokkende bedragen. Dan gaat het over een paar mille. Het moet niet elke dag gebeuren maar als het af en toe mis gaat is er ook niets aan de hand. Dat is de handel. Als de relatie verstoord wordt, stop je meestal met zaken doen. Dat is met Nederlandse bedrijven niet anders.

A: **Vindt u, vergeleken met toen u begon in deze handel, dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?**

B: Ja tuurlijk, je moet er wel oog voor krijgen. Als je nooit eerder met de Marokkaanse cultuur in aanraking bent gekomen, dan moet je er wel mee om leren gaan. Ik heb er nooit echt moeite mee gehad. Gevoelsmatig is het vlekkeloos gegaan. Ik loop met hetzelfde gemak in Indonesië of de Filipijnen rond. Daar is cultuur ook anders. Ik heb hier door de jaren heen ook wel verkopers gehad die er absoluut niet mee om konden gaan, met etnische groothandelaren. Die hielden zich dan maar gewoon bezig met Nederlandse klanten. Dat heb je meestal vlot genoeg door, na een of twee gesprekken. Dan zie je wel dat dat het niet gaat worden.

A: **Ik heb dat ook wel ervaren, dat ik heb moeten leren omgaan met andere culturen.**

B: Ja, ze proberen je uit. Je moet het vooral niet persoonlijk opvatten. Ik heb ook wel eens meegemaakt dat die mensen tijdens het gesprek ineens verdwenen. Dan kwam je erachter dat ze even naar de gebedsruimte verplaatst waren. Dan was het tijd voor een of ander gebed. Dan denk je bij jezelf ook, waar zijn ze nou ineens gebleven? Je moet altijd zorgen dat je wat bij je hebt, zodat je zelf ook wat kunt doen op zo'n moment.

A: **Gelukkig kan dat tegenwoordig makkelijk, met al die smartphones.**

- B: Haha ja.
- A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**
- B: Ik vind het zelf altijd wel verstandig om niet te grote contracten af te sluiten. Je moet het voor hen overzichtelijk houden en voor jezelf ook. Als je weet dat iemand een pallet amandelen in de maand of in de week verbruikt, dan verkoop je hem eens een keer 3 of 4 pallets. Dan heb je een horizon van een maand, misschien wordt het twee of drie maanden maar dan is het te overzien. Langer is zinloos. Je weet niet wat er met de prijzen gebeurt. Als de prijs omlaag gaat nemen ze niet af. Ze kunnen in dat opzicht slecht tegen hun verlies. Op zich ook wel logisch. Het gaat de hele keten door. Al hun klanten weten dan ook dat de markt omlaag is en beginnen dan te zeuren over de prijs. De markt is heel transparant tegenwoordig, dus iedereen weet prijzen. Dan gaan die klanten oom zeuren. Ze zeuren trouwens sowieso standaard om korting en dan willen ze nog meer korting.
- A: **Hoe gaat u daar mee om?**
- B: Nou ja, prijs is prijs. Zijn ze het daar niet mee eens, dan doen we toch geen zaken. Volgende keer beter. Als iemand het elders goedkoper kan krijgen, dan moet hij dat vooral doen. Ik zal de laatste zijn die zal zeggen hij bij mij moet kopen. Er circuleren wel baker partijen in die wereld waarvan je denkt, hoe kan dat. Zal wel een van de vrachtauto gevallen kunnen zijn, hoe kan het anders dat het €2 per kilo goedkoper is.
- A: **Dat is wel een serieus probleem. Je hoort dat veel de laatste tijd.**
- B: Ja dat is het. Maar als je daar op de groothandelsmarkt in Amsterdam tussen al die bedrijven zit, ben je zo'n partij zo kwijt. Daar zitten nog 5 – 6 partijen. Die handel vind je nooit meer terug. Er zijn een aantal barrières als je wilt handelen met deze partijen. Het is de vraag of je moet willen dat die barrières verdwijnen. Ik denk dat de barrières zich met de jaren vanzelf oplossen. Met de nieuwe generaties die komen. Die gaan het toch anders doen, die hebben hier op school gezeten en de juiste opleidingen gevolgd.

## Autochtoon ondernemer 4

Woensdag 9 mei, 2018

- A: **Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?**
- B: Ik denk nu alweer zo'n 40 jaar. Deze BV is in 1995 opgericht.
- A: **Kunt u wat meer vertellen over de functie en activiteiten van uw bedrijf?**
- B: We zijn importeur van noten en zuidvruchten die met name afkomstig zijn uit Chili, Zuid-Afrika en Amerika. We leveren aan de handel en industrie in heel Europa.
- A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?**
- B: Dat is me zeer bekend. Er is een enorm grote verscheidenheid in autochtone en allochtone afnemers. De allochtone mensen zijn vaak hele trotse mensen. Dat merk je in het contact, je moet opletten met

wat en hoe je iets zegt. Met een Nederlander kan je bijvoorbeeld een grapje maken over een bepaald proces, met een buitenlander is dat moeilijker. Die kunnen het verkeerd opvatten. Er wordt anders omgegaan met contracten, dat wordt anders gewaardeerd.

A: **Hoeveel procent van uw afnemers is allochtoon?**

B: Nu is circa 50%. Wij staan open voor deze bedrijven. Bovendien zijn veel partijen tegenwoordig verzekerd waardoor het risico op niet betalen en dergelijke aanzienlijk verkleind wordt. Ik was denk ik voorloper in het contact met etnische bedrijven. Toen ik bij mijn vorige werkgever zat, nog voor 1995, toen had ik al veel contacten in deze markt. Collega's waren daar nog een beetje bang voor. Ik kan het altijd goed vinden met etnische bedrijven. Ze zijn wel heel anders dan autochtone bedrijven. Ze hebben bijvoorbeeld een hele andere betalingscultuur.

A: **Dat zou een voorbeeld zijn van een barrière die u ervaart door verschil in cultuur?**

B: Ja, een barrière is bijvoorbeeld een contract. Als ik met een Nederlands bedrijf een contract heb met een bepaalde prijs, datum en hoeveelheid, dan wordt dat gewoon afgenomen. Als de markt echter ten nadele van de etnische markt veranderd, dan heb je ook een probleem met je contract. Dan wordt het niet afgenomen. Het is te duur. Je kunt dan wel eisen dat er afgenomen wordt maar dan krijg je vervolgens weer een probleem met de betalingen. Dat zijn moeilijke dingen waar je altijd rekening mee moet houden.

A: **Kunt u nog meer voorbeelden noemen waar je tegen aan loopt in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van u verschillende culturele achtergrond?**

B: Je moet oppassen hoe je hen benaderd. Je moet beleefd en correct zijn, ze zijn gauw beledigd. Dat bedoel ik niet verkeerd maar een etnische ondernemer is over het algemeen sneller geraakt dan een Nederlandse ondernemer. Als ik een etnische ondernemer na 30 dagen vraag of hij wilt betalen, dan wordt hij boos. Hij is immers goed voor zijn geld, hij betaalt heus wel. Hij betaalt wel een keer terwijl ik binnen 30 dagen betaald wil worden. Op zo'n moment voelt hij zich beledigd omdat hij denkt dat ik denk dat hij niet goed is voor zijn geld. Nederlandse ondernemer hebben dit niet.

A: **Hoe gaat u daar mee om?**

B: Daar probeer ik begrip voor te hebben maar ik probeer door zacht dwingende hand de man over te halen om te gaan betalen. Hij moet natuurlijk wel gaan betalen want op een gegeven moment krijg ik ook een probleem met de verzekeringsmaatschappij in het geval dat een klant veel te lang open staat.

A: **Ervaart u naast deze betaalmoraal ook verschil in hoe je dagelijkse contacten onderhoud met etnische bedrijven?**

B: Over het algemeen zijn de contacten prettig, misschien zelfs wel prettiger dan Nederlandse relaties. Ze hebben of maken altijd tijd voor je. Als je ze wilt bezoeken dan kan dat altijd. Nederlandse klanten daarentegen, die hebben weinig tijd en die proberen je meer af te poeieren via de mail en dergelijke. Wat dat betreft vind ik het persoonlijk prettiger samenwerken met een etnisch bedrijf dan met een Nederlands bedrijf.

A: **Ervaart u nog andere barrières? Bijvoorbeeld qua taal of hoe u iemand direct of indirect benaderd?**

B: Ik ga voorzichtiger met etnische klanten om. Ik probeer me te verplaatsen in hun gedachtewereld. Ze zijn eerder beledigd omdat ze dingen niet goed begrijpen, terwijl je het niet slecht bedoeld. Over het algemeen een groot verschil met Nederlandse bedrijven. Bijvoorbeeld weer de contracten, als de markt tegen zit neemt een Nederlands bedrijf deze gewoon af. Een allochtoon bedrijf wilt dan doorgaans van het contract af.

A: **En als u kijkt naar verschil in termijn denken of relatiegerichtheid? Ervaart u verschillen?**

B: Aan de ene kant wel maar anderzijds ook niet. Ik heb klanten waar ik al heel lang zaken mee doe en waar ik een goede band mee heb. Die doen graag zaken met mij. Tegelijkertijd zijn ze makkelijk over te halen om ergens anders te kopen als de prijs laag is. Maar de prijs is ook voor Nederlandse bedrijven een belangrijke factor dus eigenlijk verschilt dat niet zo veel.

A: **In hoeverre worden de verschillen door u als prettig of onprettig ervaren?**

B: Dat is lastig. Enerzijds doe ik heel graag zaken met allochtone bedrijven omdat ze wat meer familiegericht zijn en veel waarde hechten aan de relatie. Aan de andere kant zijn ze snel geraakt en ontstaat er makkelijk een probleem. Je moet heel goed oppassen met wat je zegt en hoe je met elkaar omgaat. Bij een Nederlands bedrijf zijn deze onduidelijkheden er niet. Contract is contract, het is simpel. Het is alleen wel vaak onpersoonlijk.

A: **Vind u, vergeleken met toen u begon in deze handel, dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?**

B: Ja zeker, ik ben daarin enorm gegroeid doordat ik de culturen steeds beter ben gaan begrijpen. Het blijft alleen toch zo dat er bij het minste of geringste een groot probleem kan ontstaan. Anderzijds lossen die problemen meestal ook wel snel weer op. Bijvoorbeeld een klant waar ik al 30 jaar zaken mee doe. Die had ik op speciaal verzoek 3 maanden betaaltermijn gegeven. Toen ik na 3 maanden om mijn geld vroeg bleek dat hij een andere importeur wel binnen 8 dagen betaalde en mij niet. Daar werd ik boos om, en wilde dat hij ging betalen. Daar was hij erg door beledigd, sindsdien doen we nooit meer zaken. Terwijl hij gewoon mijn geld gebruikte om andere leveranciers te betalen. Je hebt dus heel snel een probleem hebben door miscommunicatie. Soms lost het zichzelf dus ook niet op. Dat komt wel eerder voor bij allochtone bedrijven. Bij een autochtoon bedrijf weet men dondersgoed dat er binnen de afgesproken termijn betaald moet worden. Er wordt dan wel eens geprobeerd om de betaling te rekken maar ze weten heel goed dat ik in mijn recht sta als ik om mijn geld vraag. Daar zal je geen ruzie om krijgen.

A: **Heeft u naast problemen met betalingen ervaren dat er andere problemen ontstaan door aanwezigheid van culturele afstand? Zou u een vergelijk kunnen trekken in hoe je onderhandelt met een allochtoon of autochtoon?**

B: Ja zeker, je moet een allochtone partij meer de ruimte bieden om te kunnen onderhandelen. Ze willen namelijk altijd onderhandelen. Een autochtoon bedrijf kent de markt over het algemeen goed. Die weten precies wat er gebeurt en zijn realistisch en serieus als het gaat om onderhandeling. Een allochtoon bedrijf denkt vaak dat er veel meer te halen is in een onderhandeling. Je moet daarom altijd hoger inzetten. Het zijn handelaren in bloed en nieren. Zo gebeurt het ook vaak dat ze aan ruilhandel doen in

plaats van te betalen met geld. Dat is hun cultuur. Dat is duidelijk anders dan bij typisch Nederlandse bedrijven. Die zijn meer reëel.

A: **Merkt u dat het ook te maken heeft met verschil in opleiding?**

B: Absoluut, de meesten zijn slecht opgeleid. Met name de eerste generatie. De tweede generatie is beter opgeleid. Zij luisteren alleen wel heel sterk naar de oudere generatie. Vaak werken de kinderen in het bedrijf en die moeten over het algemeen wel luisteren naar wat de ouder zegt. Die zijn de baas. De tweede generatie is wel veel beter ontwikkeld dan eerste generatie.

A: **Hiërarchie is dus veel meer een onderwerp bij etnische ondernemers?**

B: Ja dat is zeker zo. Als je bij een bedrijf komt en stel dat de directeur 38 jaar is en hij heeft iemand in dienst die drie jaar jonger is. Die wordt dan vaak als loopjongen gebruikt, in dienst van de directeur. Zo van haal even koffie, pak even dit of dat. Dat zie je bij autochtone bedrijven nog zelden. Dat is wel heel anders.

A: **Merkt u dat verschil ook als u zaken doet met een etnische ondernemer?**

B: Ja je moet altijd met de eigenaar of baas spreken, degen die bovenaan de hiërarchie staat. Die heeft het voor het zeggen, de rest heeft vaak weinig te vertellen. De verschillen tussen de verschillende culturen worden met de jaren steeds kleiner. We raken steeds meer aan elkaar gewend. Dat is wederzijds. Het blijft altijd een andere cultuur. Ik vind het persoonlijk toch altijd prettiger samenwerken met de etnische ondernemers. Er is meer ruimte voor een conversatie. Autochtone bedrijven zijn toch vaak hard en professioneel.

A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**

B: Punt een is het heel belangrijk om bij de etnische klanten het vertrouwen te winnen. Je probeert hen goed te adviseren. Het heeft geen enkele zin om hen een duur contract door de neus te boren, daar krijg je toch problemen mee. Als je gewoon goed en eerlijk adviseert bereik je veel meer. Daarbij moet je ze kort aan de afspraken houden. Als je problemen ziet aankomen moet je eigenlijk direct al maatregelen nemen om dat op te lossen. Stel het is nu eind mei en je hebt een contract tot juni en het contract is nog lang niet uitgeleverd, dan kun je ze moeilijk dwingen om ineens een heel contract af te nemen. Dat werkt niet. Dat soort dingen zie je aankomen en daar moet dan ook vooraf naar handelen. Bij een autochtoon bedrijf kan dat wel, dan houd je ze aan hun contract en nemen ze het in een keer af. Je moet bij een allochtoon bedrijf proactief met oplossingen komen, eigenlijk al voordat iets uit de hand loopt. Je moet van tevoren al intern gaan kijken hoe je problemen kunt gaan voorkomen. Je moet anticiperen op je klant om toekomstige problemen te voorkomen. Doe je dat niet dan stapelen de problemen zich alleen maar op en dat gaat ten koste van de relatie. Dat is eigenlijk zeer zelden het geval als je met autochtone bedrijven zaken doet.

## Etnisch ondernemer 1

Maandag 23 april, 2018

A: **Hoe lang bent u al ondernemer, hoe lang zit wel een deze branche?**

B: 30 jaar.

A: **Al 30 jaar bent u actief, is dat altijd al in dit bedrijf geweest?**

B: Nee ik heb ook bij andere bedrijven gewerkt met een compagnon.

A: **Kunt wat meer vertellen over hun bedrijf? Wat zijn uw bedrijfsactiviteiten?**

B: We zijn een groothandel. Omdat we steeds meer vraag kregen naar bepaalde producten zijn we met de jaren ook zelf gaan importeren uit het land van oorsprong.

A: **Heeft u met name de etnische markt als klantenkring?**

B: Ja maar de laatste jaren eigenlijk ook steeds meer Nederlandse klanten, bijvoorbeeld voor olijfolie. Dit komt doordat wij soms tegen gunstiger prijzen kunnen verkopen. Onze klanten zijn hier laatste jaren steeds meer gemixt en steeds meer Nederlands klanten.

A: **Maar in het begin waren het met name Marokkaanse klanten?**

B: Ja maar al snel daarna kregen we ook Turkse, Syrische en Iraanse klanten. Tegenwoordig dus ook steeds meer Nederlandse klanten.

A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland? Merkt u dat het anders is om zaken te doen met klanten van een verschillende culturele achtergrond?**

B: Ja klopt als je het hebt over Nederlandse klanten of Marokkaans. Nederlanders zijn in de basis ondernemer en zijn bekend met prijzen en zeuren er niet snel over of iets te duur is. Ze kopen voor jouw prijs of niet. Vervolgens neemt hij de spullen mee naar zijn winkel, zet er marge op en gaat verder met zijn eigen bedrijf. Ze zijn zeer zakelijk. De etnische markt is dat niet. Daar vraagt men altijd om een lagere prijs of een korting van bijvoorbeeld 5% om vervolgens deze producten in de winkel te leggen voor ook weer een lage prijs. Bijvoorbeeld 10% lager maar profiteert niet van die 10%. Ze rekenen niet goed.

A: **Waar komt dat door denkt u?**

B: Wij zijn geen geschoolde ondernemers. Wij zijn gastarbeiders en we hebben geen opleiding gevolgd. Ondernemers kopen iets in voor een kostprijs, calculeren een marge en verkopen het door met een beoogde winst. Dat hebben ze op school geleerd. Het is logisch toch?

A: **Ja dat lijkt mij logisch.**

B: Haha ja, in jouw ogen wel maar in mijn ogen niet.

A: **Ok kan ik stellen dat uw etnische klanten een andere denkwijze of verwachting hebben als het gaat om de prijs van een product, vergeleken met autochtone relaties?**

B: Ja zij hebben nooit een cursus of opleiding gevolgd. Normaliter komt een verkoopprijs tot stand op basis van logische berekening van kosten en marge. Bij ons is dat niet zo. Bijvoorbeeld familie in de zaak, zoals dochter of moeder die gratis werken. Vrouw werkt gratis, schoonzoon werkt gratis. De berekening is anders, ofwel de kostenstructuur is heel anders. Er wordt in vergelijking met autochtone bedrijven



minder rekening gehouden met bijvoorbeeld salariskosten van personeel. Kinderen werken gratis, ze krijgen immers ook gratis te eten. Dat is iets wat heel duidelijk verschilt bij etnische ondernemers.

A: **Koopt u ook producten van importeurs die een etnische achtergrond hebben? Ik ben op zoek naar het verschil in de relaties tussen allochtone en autochtone ondernemers.**

B: In mijn ogen is vooral het verschil in de perceptie van prijs. Wij proberen zo veel mogelijk lagere en goedkopere prijzen te krijgen doordat onze doelgroep ook voortdurend lagere prijzen verwacht. We zijn dan voorzichtig met inkopen doordat onze klanten op een later moment de prijzen misschien niet accepteren en alleen maar lagere prijzen willen betalen. Bij inkoop moeten we daar dus extra rekening mee houden. Het verschil in de manier van denken en calculeren van etnische relaties botst daardoor wel eens met autochtone bedrijven. Het is niet makkelijk. Tegelijkertijd gaat het er ook om dat relaties elkaar zaken gunnen. Dit gebeurt wel bij autochtone bedrijven, men helpt elkaar. In de etnische markt is dit anders, hier werkt men elkaar juist tegen. Concurrenten zeggen elkaar bijvoorbeeld niet eens gedag of goedemorgen.

A: **Etnische relaties zijn meer op de korte termijn gericht?**

Ik weet niet, het zijn geen ondernemers. Soms werkt men wel samen maar het algemene beeld is dat zij niet gebruik maken van elkaar als het gaat om netwerk en relaties. Als je me vraagt of hier duidelijk verschil is tussen etnische ondernemers of autochtone ondernemers; ik zie geen verschil maar bijvoorbeeld de Turkse bevolking steunt elkaar onderling wel meer. Dat heb ik gemerkt. Marokkaanse klanten doen dat niet. Wel merk ik dat Turkse ondernemers bij voorkeur met andere Turkse ondernemers zaken doen. Als ze iets kunnen kopen bij elkaar doen ze dat liever dan bij ondernemers van een andere cultuur. Marokkanen hebben dat minder, zo ook de Marokkaanse consument. Daar is vooral de prijs belangrijk. Als de prijs goed is kopen ze iets. Het moet goedkoop, dat is de basis en verder maakt het niet zo veel uit welke achtergrond iemand heeft.

A: **Okee. Stel u bent het niet eens met iemand of u heeft bij wijze van spreken een probleem met iemand uit uw netwerk van gelijke achtergrond, verschilt de oplossing hiervan vergeleken met wanneer u een probleem heeft met iemand van een andere cultuur?**

B: Nee dat maakt niet zo veel uit, ik zie geen verschil. Een conflict moet gewoon opgelost worden.

A: **De Nederlandse cultuur staat er om bekend heel direct te zijn, merkt u dat zelf ook? Hoe ervaart u dat?**

B: Ja klopt. Nederlanders zijn direct, wij zijn direct en indirect tegelijkertijd. Wij proberen eerst signalen te geven en wachten daarna af welke reactie we krijgen. Krijgen wij de gewenste reactie, dan pas gaan we over tot zaken. Nederlanders zijn wat dat betreft veel sneller, komen direct tot het point. Wij zijn niet direct, bij ons ontwikkelen relaties stap voor stap.

A: **Merkt u dit verschil ook als u afspraken maakt of contracten afsluit? Wordt daar anders mee omgegaan?**

B: Contract is contract maar je merkt wel verschil.

A: **Ik kan me voorstellen dat het ene bedrijf flexibeler is dan het andere?**

B: Ja dat klopt wel. Vroeger was dat verschil aanzienlijk. Nederlandse bedrijven waren heel strikt in het afnemen en uitleveren van contracten. Met de jaren is dit wel flexibeler geworden en wordt er meer rekening gehouden met de situatie van beide partijen. Vroeger ging men naar de rechter in geval van

contractbreuk, nu lijkt het meer in trek om toch door te blijven zoeken naar een oplossing. Op z'n Nederlands gezegd is men eerder geneigd water bij de wijn te doen. Een rechtsgang kost veel geld en betekent vaak ook het einde van de relatie. Vroeger, zeg 10 jaar geleden, werden contracten veel strikter nageleefd. De reden is dat je uiteindelijk toch samen aan tafel moet gaan zitten om het te lossen. Ook in het geval van een rechterlijke uitspraak. Uiteindelijk gaat het er om dat problemen opgelost worden met zo min mogelijk verlies als gevolg. Een deurwaarder bijvoorbeeld zorgt er voor dat de kosten en het conflict steeds groter worden. Dan kun je beter betaalafspraken of regelingen treffen met de betrokken partijen. Contracten zijn terecht maar uiteindelijk kun je er weinig mee, van een kale kip kun je niet plukken.

A: **Merkt u daarin verschil als u bijvoorbeeld een contract heeft met een bedrijf van een andere etnische achtergrond dan u? Bijvoorbeeld een typisch autochtoon Nederlands bedrijf met de directe zakelijke inslag?**

B: Nee het probleem blijft altijd hetzelfde, ik zie geen verschil hierin. Een probleem is een probleem en het draait om de oplossing. Met praten bereik je meer dan bijvoorbeeld het inschakelen van advocaten of deurwaarders. Dat is alleen maar duur.

A: **Vind u, vergeleken met toen u begonnen bent, dat u zelf veranderd bent in uw houding ten aanzien van culturele verschillen?**

B: Ja zeker. Door de ervaring die ik in de loop der tijd opgedaan heb, heb ik veel geleerd. Wat ik heb geleerd is om keuzes te maken, bijvoorbeeld in met welke mensen ik zaken doe. Als mensen blijven zeuren over bijvoorbeeld prijs, dan wordt het op een gegeven moment vervelend. Dan stop je daar na verloop van tijd mee. Die stuur ik dan weg, die hoeven hier niet meer te komen. Dit geeft ook het signaal naar andere klanten dat wij serieus zijn waardoor onze klantenkring ook verbeterd is met de jaren. Met de jaren zijn wij deze niet zakelijke mentaliteit van bijvoorbeeld Marokkaanse klanten steeds minder gaan accepteren ten behoeve van het ontwikkelen van een gezonde bedrijfsomgeving.

A: **Merkt u dat de klanten waar u al langer zaken mee doet, inmiddels meer ontwikkeld zijn in het runnen van hun bedrijf?**

B: Ja zeker. Daarbij is er bij langere zakenrelaties sprake van onderling vertrouwen. Wij zijn open naar elkaar proberen onze reputatie van goede prijs/kwaliteitverhouding te onderhouden. Zodat klanten goed over ons praten en het voort zeggen. Dat werkt goed

A: **Nu hebben we het name over uw klanten. Werkt dit ook andersom, bij de partijen waarvan u zelf koopt?**

B: Als ik iets wil kopen informeer ik ook rechts en links naar kwaliteit en prijzen. We gebruiken vaak meerdere leveranciers waar we onze producten inkopen. Uiteindelijk kiezen we voor de beste uitkomst waarbij we zaken doen met twee leveranciers wij het gunnen, op basis van de relatie. Dat is niet anders dan bij andere bedrijven. Dat is gewoon onderdeel van verstandig zaken doen.

A: **Merkt u bij het aangaan van nieuwe zakenrelaties barrières als gevolg van culturele verschillen?**

B: Ja maar ik denk dat daar altijd sprake van is, ongeacht of er echt typische culturele verschillen zijn. Alle mensen zijn anders en het gaat er om dat je elkaar leert kennen en leert van elkaars verschillen. Elke cultuur heeft zijn eigen manieren van omgang, daar leer je van.

## Etnisch ondernemer 2

Donderdag 26 april, 2018

A: **Hoe lang bent u al ondernemer**

B: Ik ben nu zo'n jaar of 25 zelfstandig ondernemer, sinds ik het roer van mijn vader overnam. Eigenlijk werk ik al sinds mijn 12e jaar in de handel. Toen ging ik elke dag na school naar de winkel. Meehelpen, mee kijken, schoonmaken. Langzaam kijken en leren hoe het er aan toe ging. Het bedrijf bestaat sinds 1967, we bestaan dit jaar al 51 jaar. Het bedrijf is vernoemd naar de geboorteplaats van mijn vader.

A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**

B: We zijn groothandel, importeur, exporteur. Export binnen Europa, met name België, Frankrijk, Duitsland en Spanje. Denemarken etc.

A: **Waar bevindt uw klantenkring zich?**

B: Met name in de etnische markt en dan vooral Marokkanen en Turken. Het verandert wel enigszins de laatste jaren. Bijvoorbeeld door verkoop aan supermarktketens die behoefte krijgen aan buitenlandse producten. Ze willen ook marktaandeel zien te krijgen in de etnische markt en concurreren met de kleinere etnische supermarkten.

A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland? Ervaart u verschillen in de zakelijke omgang met allochtone en autochtone zakenrelaties?**

B: Dat sowieso, ik begrijp waar je naar toe wilt. Wij onderling, Marokkanen en Turken, doen veelal mondeling zaken. Niets staat vast of schriftelijk zwart op wit. Hierdoor zijn afspraken flexibeler. Bijvoorbeeld als er mondeling een prijs overeengekomen is en de markt gaat omlaag, dan gaan wij daar meestal in mee. Andersom, bij een Nederlands bedrijf, wanneer de markt omlaag gaat dwingt zo'n bedrijf ons om wel een contract af te nemen. De contracten zijn schriftelijk vastgelegd. Wij, etnische ondernemers, gaan in dat opzicht veel makkelijker met elkaar om. Een contract zou in principe wel nageleefd moeten worden dus dat zie ik wel als een minpunt binnen de etnische markt.

A: **Merkt u dat dat verandert in de loop der tijd?**

B: Nee dat verandert bijna niet. Er verandert wel het een en ander als het gaat om openingstijden en het groter worden van assortimenten die men aanbiedt. Qua karakter zijn Nederlandse bedrijven hetzelfde gebleven. Ja is ja, nee is nee. Kortom, afspraak is afspraak. Binnen de etnische markt is dat nog steeds niet de norm.

A: **Ziet u dat als een barrière? Kan dat wrijving veroorzaken in zakelijke relaties?**

B: Misschien wel maar ik weet niet anders dan dat het zo is. Een voorbeeld: ik ga al lange tijd met een bepaalde collega om, autochtoon. Mijn dochter moest ergens stage lopen voor haar studie. Ik belde die collega van een Hollands bedrijf op. Niet zo zeer om te vragen of mijn dochter daar mocht stage lopen maar direct de vraag wanneer ze kon beginnen. Ik had in mijn hoofd dat dat geen probleem zou zijn en dat ik dat niet eens hoefde te vragen. Ze mocht van de opleiding niet bij mijn bedrijf stage lopen omdat het familie betrof. Ik had haar wel nodig om te werken binnen het bedrijf en ze kon de stageopdracht mijns inziens gewoon bij ons doen dus ik vroeg aan de collega op zij op papier bij hen mocht stage lopen.

Hij reageerde negatief want dat was niet volgens de regels. Dar reageerde ik verbaasd op, had daar niet eens over nagedacht. Anderzijds snapte ik het achteraf ook wel want de collega was misschien ook bang dat gevoelige bedrijfsinformatie nu bij de concurrent terecht kon komen. Toch zat ik er wel mee, waarom zo'n bedrijf daar niet aan mee wilt werken. Als iemand dat aan mij zou vragen zou ik het begrijpen en er geen probleem mee hebben. Dat is het verschil tussen de Hollandse manier van zaken doen en hoe wij met elkaar zaken doen. Wij zien zakenrelaties meer als soort van familie. Nederlanders doen zaken met elkaar en na 5 uur kennen ze elkaar niet meer. Bij ons is dat niet zo. Wij doen zaken met elkaar en na 5 uur zijn we nog met elkaar bezig. Ik moet wel zeggen dat dat verandert in de Nederlandse cultuur, die mensen gaan ook steeds meer mee. Wel een positieve verandering, een beetje meer familiaal.

A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**

B: Nederlandse cultuur is wat formeler. Ik hou daar wel rekening mee. Allochtonen komen vaak eerst even kijken en praten voordat ze zaken met je doen. Nederlandse bedrijven doen veel meer schriftelijk, vaak komen ze niet eens naar je bedrijf. Het verloopt hoofdzakelijk via de mail. Bij ons is dat anders. Dan is het eerst kijken en proeven en daarna pas kopen. We gaan dan ook met de bedrijven om zoals ze het gewend zijn. Het ene contact verloopt formeel en schriftelijk en het andere contact informeel. Over het algemeen wordt er in relaties met etnische ondernemers anders met tijd omgegaan. Wij zien onze zakelijke relaties meer als familie en gaan daar ook zo mee om. De tijd die je investeert is belangrijk voor de ontwikkeling van zakenrelaties. Bijvoorbeeld als je met elkaar gaat eten, dan doe je daarna toch op een andere manier zaken met elkaar. Het scheidt vertrouwen.

A: **Merkt u dat er verschil is in hoe mensen denken over bijvoorbeeld korte- en lange termijn denken?**

B: Niet echt, tenminste in onze handel niet. Ik koop zelf wel op lange termijn maar ik verkoop op korte termijn. Onze handel is meer van dag tot dag. Echt trouwe klanten zijn er tegenwoordig niet meer. Dat geldt voor zowel allochtone als autochtone bedrijven. Allochtonen rijden overal langs voor prijzen terwijl Nederlanders alle prijzen op internet vergelijken. Volgens mij is dat precies hetzelfde. Het gaat meestal puur om prijs. Het is wel zo dat Hollandse bedrijven over het algemeen meer verstand hebben van een product. Dus als je ze iets aanbiedt voor 6 euro gaan ze niet zeggen he mag ik het voor 5 euro hebben. Ze weten wat ze zeggen en hebben snel in de gaten wanneer iemand niet serieus is. Een etnische probeert dit doorgaans wel. Die probeert rustig om een product ver onder de vraagprijs te kopen. Zo'n iemand heeft of geen verstand van zaken of hij wilt niet kopen, dat komt in ieder geval niet serieus over. Ik ga daar mee om omdat ik weet hoe het werkt, terwijl een autochtone ondernemer in zo'n geval misschien al snel bedankt om zaken te doen. Ik weet hoe dat is en hoe ik om moet gaan met een Marokkaan of een Hollander.

A: **Die ervaring heb ik ook. Dat zijn wel duidelijke verschillen in de manier van zaken doen. U heeft inmiddels een hoop ervaring op dit vlak. Ervaart u dat u door de jaren heen veranderd bent in uw houding ten aanzien van andere culturen?**

B: Ik heb fouten gemaakt, net als iedereen en daar heb ik van geleerd. Dat hoort bij het ondernemen. Tegelijkertijd weet ik eigenlijk niet beter dan dat de verschillen er zijn, ik ben niet anders gewend. Ik weet nog heel goed toen ik net het bedrijf van mijn vader had overgenomen. Ik ging toen met mijn vader een

leverancier in het oosten van het land. We kochten wat handel en vroegen of we nu ook alvast wat konden bestellen om dat dan over 4 weken pas op te halen omdat we op dat moment nog geen geld hadden om te betalen. Dat was geen enkel probleem. De maandag daarop was de marktprijs van dat product ineens een of twee gulden per kilo duurder geworden. We hadden geen contract, alleen een mondelinge afspraak. Het bedrijf leverde alsnog voor de afgesproken prijs. Ik weet nog dat wij dat heel raar vonden. Bij Marokkanen of andere etnische ondernemers, ook al zijn ze honderd keer gelovig, is dat anders. Die zouden zeggen luister eens even, het is duurder geworden dus je moet meer betalen. Ik niet hoor maar ik ken genoeg gevallen in Marokko of Turkije die hun afspraken niet nakomen als de markt ineens omhoog gaat. Nederlandse bedrijven houden zich over het algemeen aan hun contracten. Ik denk dat Nederlandse bedrijven over het algemeen eerlijker en zakelijker zijn. Verkocht is verkocht en daarmee is het klaar. Dat vind ik wel een belangrijk pluspunt.

A: **Ervaart u dat ook andersom? Als u zich aan uw inkoopcontract houdt en tegen een lagere marktprijs moet verkopen aan uw klanten?**

B: Ja ik moet meegaan met de marktprijs, anders kopen de klanten ergens anders. Dan zit er niets anders op dan dat ik mijn verlies neem. Zelfs ook al heb ik verkoopcontracten met mijn klanten. Ik kan ze wel dwingen om af te nemen maar dat heeft geen zin want dat begrijpen ze toch niet. Een heel makkelijk voorbeeld: Iemand wilde niet betalen. Toen heb ik brieven gestuurd ter herinnering. Dat werkte niet. Toen besloot ik er een deurwaarder op af te sturen en vervolgens een advocaat. Uiteindelijk zelfs voor de rechter gekomen. Dit had als gevolg dat het verschuldigde bedrag uiteindelijk verdubbelde door alle onkosten. De klant was helemaal boos en verweet mij dat je niet zo met je broeders om gaat. Zo ga je niet met elkaar om als moslim! Reageerde hij. Ik vroeg waarom niet? Je maakt van een bedrag het dubbele, dat is Haram en je gaat naar de hel. Ik probeerde hem uit te leggen dat ik geen reactie heb gekregen op al mijn pogingen om mijn geld te krijgen. Het probleem is dat deze mensen dat niet begrijpen terwijl een Hollander dat wel begrijpt. Uiteindelijk heb ik besloten om de helft van de onkosten te betalen terwijl ik dat helemaal niet hoeft te doen. Maar uiteindelijk is dat wel hoe wij met elkaar om gaan. Andersom als een Nederlands bedrijf verzoekt om te betalen is het slim omdat gewoon te doen omdat zij doorgaans de juiste juridische stappen kennen. Dat is niet discriminerend bedoeld maar is vooral een verschil in begrip onder verschillende culturen.

A: **Dat is wel een duidelijk voorbeeld van een cultuurverschil dat invloed heeft.**

B: Ja, het is wel jammer maar op den duur verandert het wel. Vroeger was het cultuurverschil 100%, nu is het misschien 50% en uiteindelijk denk ik dat omgangsmanieren hetzelfde zullen. Het heeft tijd nodig. De Hollanders geven steeds meer een beetje en zo ook de Marokkanen, langzamerhand komen we steeds meer tot elkaar. Veel dingen zijn veranderd, natuurlijk.

A: **Wij doen ook veel zaken in de etnische markt en het is soms schipperen tussen twee culturen. Het is soms beter om problemen gezamenlijk op te lossen.**

B: Ja je kunt soms beter in oplossingen denken. Soms moet dat en daar leer je ook van. Soms zie je problemen aankomen en dan is het beter om alvast in contact te komen met een klant zodat de grootte van het probleem beperkt blijft. Door de ervaring leer je een hoop.

- A: **Merkt u verschil in hiërarchie bij zakelijke relaties van autochtone of allochtone achtergrond?**
- B: Qua ouderen is er heel veel respect binnen onze cultuur. Dat is er sowieso, ik denk dat dat nog heel lang zo blijft. Dat hoop ik ook. Niet dat zij alles voor het zeggen hebben en de rest niet. Natuurlijk niet.
- A: **Dat herken ik ook vanuit mijn eigen opvoeding. Ik doel in dit geval meer op het nemen van bijvoorbeeld beslissingen. Ik ervaar wel eens dat bijvoorbeeld een klant met etnische achtergrond liever met de directeur praat dan met mij terwijl ik vaak dezelfde beslissingen kan nemen. Herkent u dat?**
- B: Nee dat ervaar ik niet zo zeer. Ik praat wel graag met de directeur maar dat is meestal omdat ik dat zo gewend ben en een jarenlange relatie heb opgebouwd met die persoon. Het is gewoon het aanspreekpunt dat je gewend. Dat is volgens mij bij Hollanders ook zo. Het gaat er niet om wie de baas maar om met wie je een vertrouwensband hebt.
- A: **Ik merk nu na een aantal interviews wel dat het voor sommige etnische ondernemers wel zo werkt en alleen met de 'baas' willen spreken. Of andersom als ik een vraag heb of een voorstel, dan is het altijd en enkel de baas die beslist. En niet de jongere werknemers of de zoon.**
- B: Bij ons is dat niet zo. Ik wil gewoon spreken met de juiste persoon voor het juiste onderwerp. Zodat diegene begrijpt waar ik het over heb. Ik zeg altijd tegen mijn kinderen dat als klanten vragen naar hen in plaats van naar mij, dat ze het dan goed doen. Zo zie ik dat. Als jij goed bent zullen mensen naar jou vragen. Net zoals dat je naar een kapper gaat omdat die goed is.
- A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**
- B: Het is wel eens tot een rechtszaak gekomen maar doorgaans worden problemen gewoon opgelost voordat het tot een serieus conflict komt. Het gaat er om situaties samen op te lossen en te kijken naar de toekomst. Bij ons is het helemaal gericht op het oplossen, je gaat niet naar de rechter. Dat doe je niet.
- A: **Ja een rechtsgang, dat is wel het laatste wat je doet. Dat wil je het liefste voorkomen, zo is dat ook bij ons.**
- B: Ja dat is zo. Het is wel anders bij Nederlandse bedrijven. Die kunnen bij wijze van spreken na een rechtszaak nog bij elkaar op de koffie komen. Binnen onze cultuur is dat onvoorstelbaar. Dan is het meestal klaar. Dat vind ik wel jammer. Als je iets niet samen kunt oplossen, dan maar naar de rechter. Die is wijs genoeg om te beslissen wie gelijk heeft en eigenlijk zou je dan de volgende dag met elkaar koffie moeten kunnen drinken. Dat doen wij niet, dat kunnen wij niet begrijpen. Ik zie dat anders. Als de rechter mij ongelijk geeft dan heb ik het blijkbaar verkeerd gezien en dan is dat zo. Dan moet je je daar overheen zetten. Hollanders zien dat ook wel een beetje zo maar over het algemeen zal een Turk of Marokkaan dit zien als het einde van de relatie. Misschien ben ik de loop der jaren wel veranderd en zie ik het zoals een Hollander het ziet. Een principe is een principe maar je moet toch reëel denken om door te kunnen gaan.
- A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**
- B: Ik denk dat het vooral tijd nodig heeft. Door samen te werken met elkaar. Je kunt het vergelijken met het kruisen van rassen, op den duur heb je daardoor geen rassen meer. Er bestaat dan niet meer iets als

100% Hollands bloed of 100% Marokkaans bloed, dat heb je dan niet meer. Of 100% Engels bloed. Ik weet niet een twee drie wat ik moet verzinnen om het veranderen maar de natuur vormt zichzelf wel. Alles wat er nu gebeurd is vanzelf ontstaan, het groeit vanzelf. Door er aan te werken, door elkaar te leren kennen en je te verdiepen in elkaars cultuur. Door mee te gaan en je verstand te gebruiken. Op den duur is alles hetzelfde. Dan is er geen cultuur meer. Ik vind dat wel jammer als culturen vervagen maar als dat betekent dat de minpunten van cultuurverschillen verdwijnen en pluspunten ontstaan. Het gaat er om dat je elkaar begrijpt. Hoe beter je elkaar begrijpt, des te beter je met elkaar om kunt gaan.

### Etnisch ondernemer 3

Donderdag 26 april, 2018

A: **Hoe lang bent u al ondernemer / actief binnen deze branche?**

B: Vanaf kinds af aan, ik ben op de markt al begonnen. Ik ben zelfstandig ondernemer sinds 2003. Toen ben ik begonnen met mijn eigen markt en sinds 2010 zijn we groothandel.

A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**

B: Wij importeren goederen, we zijn groothandel en doen daarbij ook export binnen Europa. We staan ook nog steeds op de markt en runnen een webshop. Ongeveer 80% van onze klanten bevinden zich in de etnische markt.

A: **Ervaart u barrières in het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties met een van u verschillende culturele achtergrond?**

B: Er zijn niet echt barrières maar het is toch anders. Over het algemeen doen Nederlandse bedrijven liever zaken met andere Nederlandse bedrijven. Aan de andere kant heeft het voor hen natuurlijk ook voordelen om zaken te doen met etnische bedrijven. Wij kennen de markt en weten hoe het werkt. Wij hebben zelf het voordeel als tweede generatie dat we met twee culturen zijn opgegroeid. Ik heb zelf de afgelopen 10 jaar in Istanbul geweest en ik merk daar dat ik toch wel heel Nederlands ben. Wij blijven altijd een beetje tussen twee culturen in.

A: **Ervaar je dat als een voordeel of een nadeel?**

B: Ik denk dat het een voordeel is. Ik kan daardoor makkelijker zaken met beide culturen. Maar iedereen kan dat als je weet hoe je met je klanten om moet gaan.

A: **Vindt u, vergeleken met toen u begon in deze handel, dat u bent veranderd in uw houding ten opzichte van andere culturen?**

B: Ja zeker. Ik weet nog wel toen ik pas begon en bij een Nederlandse leverancier wilde bestellen. Ik moest afnemen voor minimaal €5000, ik moest contant geld meenemen en ze konden niet bij ons leveren maar ik moest het ophalen. Dat terwijl ze bij andere klant gewoon leverden bij een bestelling van €500, dat wisten wij alleen nog niet. Dat heeft 6 maanden geduurd en toen kwamen we daar een beetje achter. Toen verkochten we ook steeds meer en uiteindelijk kregen we leverancierskrediet. Het is altijd even anders. Ze hebben ook gelijk. Als ze iedereen zomaar handel gaan geven schiet het ook niet op. Inmiddels kent iedereen ons wel een beetje en is het veranderd, positief.

A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**

- B: ja zeker, bij ons (de Turken) moet je heel erg uitkijken wat voor Turk je voor je hebt zitten. Van tevoren gaan wij al kijken wat voor persoon het is en waar hij vandaan komt. Een Nederlander is gewoon een Nederlander. Of het nou een christen is of een jood is. Bij ons Turken zijn er zo veel verschillende soorten. Je moet uitkijken met wat je zegt, waar je over praat en nooit over politiek beginnen. Bij ons wordt bijvoorbeeld je politieke voorkeur heel erg serieus genomen. Dat vragen ze meteen aan je. Ik probeer me daar zo min mogelijk mee te bemoeien, ik woon in Nederland. Deze mensen doen het liefst zaken binnen hun eigen kring. Het is dus heel belangrijk om te weten waar iemand vandaan komt en voor staat.
- A: **Is uw klantenkring met name Turks?**
- B: Ja maar we hebben ook Arabieren, Afghanen, Irakezen. Veel Marokkanen ook.
- A: **Merkt u verschillen in hoe men omgaat met gemaakte afspraken?**
- B: Ja, dat is bij de Nederlanders over het algemeen veel beter. Dat weet jij ook wel denk ik. Afspraak is bij jullie afspraak. Wat er gebeurt is dat bijvoorbeeld onze buitenlandse klanten weer klanten hebben die zich niet aan de afspraken houden. Daardoor kunnen zij zelf zich ook niet aan de afspraken houden waardoor wij ons vervolgens ook niet aan afspraken kunnen houden met onze leveranciers. Dat gaat zo maar door en dat is het probleem.
- A: **Hoe gaat u daar mee om?**
- B: Ja je moet weten hoe je daar mee moet omgaan. Dat is bij iedere klant anders. Bij sommige gaat het makkelijker dan bij andere klanten. Het ligt er ook een beetje aan wat het probleem is. Ze weten heus wel wat de afspraken zijn maar ze doen alsof ze dom zijn. Ze zijn in werkelijkheid helemaal niet dom. Ze proberen daarmee onder bepaalde prijzen of afspraken uit te komen. Wij moeten daarin bemiddelen.
- A: **Dus ze maken soms misbruik van hun situatie?**
- B: Ze proberen het wel eens. Niet iedereen hoor. Anderzijds proberen Nederlandse bedrijven dat net zo goed. Iedereen vecht voor z'n brood.
- A: **Merkt u verschil in hoe men omgaat met hiërarchie als u zaken doet autochtone of allochtone bedrijven?**
- B: De laatste tijd is veranderd. Je hebt nu meer contact met de jongere generatie binnen etnische bedrijven. Uiteindelijk worden beslissingen wel gemaakt door de directeur. Ik denk dat dat bij Nederlandse bedrijven hetzelfde is. Daar is het toch meestal de directeur die aan het eind beslist. Het verschilt niet veel.
- A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**
- B: Ja dat heb ik wel eens ervaren.
- A: **Is dit anders met contacten van gelijksoortige culturele achtergrond?**
- B: Nou dat denk ik niet. Het ligt er volgens mij aan met wat voor persoon je te maken hebt. Of je die goed kent of niet. Als je weet dat iemand ongelijk heeft en diegene blijft volhouden dat hij wel gelijk heeft, dan weet je wat voor persoon dat is. Dat heeft niets te maken met culturele achtergrond. Er zijn wel mensen die bijvoorbeeld soepeler zijn tegen een Turkse leverancier als tegen een Nederlandse leverancier. Dat maken wij zelf ook mee.



A: **Merkt u dat het verschil in directheid van Turken en Marokkanen versus Nederlanders dat dat effect heeft op u of andersom?**

B: Bij mij niet want ik wel hoe het werkt. Bij buitenlandse mensen is dat vaak wel anders. Wij gaan anders om met elkaar. Nederlanders zijn strikt met hun afspraken. Als er bijvoorbeeld niet betaald wordt volgen er stappen. Als ik niet betaald word dan proberen we links of rechtsom het op te lossen en duurt het vaak langer voordat ik mijn geld krijg. Allochtone klanten zullen bij een Nederlands bedrijf eerder geneigd zijn om zich aan de afspraken te houden omdat ze weten dat er anders gevolgen aan zullen kleven. Het verschilt wel hoor, er zijn ook genoeg allochtone bedrijven die heel professioneel zijn.

A: **Merkt u dat u door de jaren veranderd bent in hoe u omgaat met verschillende culturen?**

B: Dat heb je zelf niet door joh. Het gaat me nu wel makkelijker af. Ik kan nu makkelijker op de grote bedrijven afstappen. Maar dat heeft niet zo veel met cultuur te maken. Het gaat om respect en ervaring. Vroeger was het nog heel wat om met de baas van een bedrijf te spreken. Ik keek daar best naar op. Ik ben er later wel achter gekomen dat deze mensen ook maar gewoon mensen zijn en eigenlijk niet zo veel verschillen met mijzelf. Het was vroeger als buitenlander moeilijker om bij de grote bedrijven handel te kopen. Toen was er nog veel meer onbekendheid tussen verschillende culturen. Dat is in de afgelopen 15 jaar wel veranderd. Nu kan je veel makkelijker bij de meeste bedrijven kopen. Misschien is het zelfs te makkelijk. Er wordt nu aan iedereen geleverd. Zelfs aan de kleinste bedrijven. De grotere importeurs gaan zich steeds meer bemoeien met de kleinere jongens. De markt veranderd daardoor sterk. Vroeger waren er hogere drempels. Je moest als buitenlanders eerst vertrouwen winnen en jezelf bewijzen voordat je zaken kon doen. Daardoor kon ik makkelijker zaken doen. Dan kocht ik bij de importeurs en verkocht het door in de etnische markt. Nu kunnen zij zelf ook rechtstreeks kopen bij de importeur. De afstand is kleiner geworden, er wordt steeds meer rechtstreeks met iedereen gewerkt.

A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**

B: Vroeger was er echt sprake van twee aparte werelden, de Nederlandse markt en de etnische markt. Dat is nu niet meer zo sterk het geval. Ik denk wel dat het altijd moeilijk zal blijven om samen te werken met verschillende culturen. Je zal mij niet zo snel op een groot Nederlands zien afstappen om handel te verkopen. Als allochtoon sta je toch vaak al 1-0 achter als je bij een autochtoon bedrijf wilt inkopen. Eerlijk is eerlijk.

A: **Ziet u mogelijkheden om dat te kunnen verbeteren?**

B: De verschillen zullen er altijd blijven denk ik, maar misschien over een jaar of twintig als de Turken en Marokkanen echt zaken doen, meer professioneel, dan zal het misschien veranderen. Ik denk dat wanneer je als allochtoon handel wilt verkopen aan een groot Nederlands bedrijf, zij het jou moeten gunnen. Vertrouwen is ook heel belangrijk. Vooral het verkopen aan een Nederlands bedrijf is lastiger dan aan een allochtoon bedrijf. Ik heb het gevoel dat veel autochtonen toch een bepaald beeld hebben over buitenlanders, dat maakt de relatie in eerste instantie al gevoeliger. Het is niet dat ze discrimineren of zo, dat niet. Dat heb ik nog nooit meegemaakt. Het is en blijft moeilijk. Het is toch een beetje ons kent ons. De meeste mensen werken toch het liefst samen met personen die hetzelfde zijn. Als ik 's avonds

ergens wat ga eten of drinken, dan zie je me ook niet staan met een Nederlander. Dat zal eerder een Turks iemand zijn, dat zijn mensen uit mijn eigen kring. Zo werkt het ook een beetje in onze handel denk ik. Ik denk dat voor Nederlanders ook geldt. Het imago van etnische bedrijven is vaak een beetje twijfelachtig onder Nederlanders. Dan vraagt men zich af of ze wel goed zijn of betrouwbaar. Wij zijn nu wel bezig om dat te doorbreken. Door professioneler te werken. Zodat we over een jaar of vijf net zo professioneel werken als de grotere bedrijven. Strakke afspraken en goed kwaliteit. Veel Nederlandse bedrijven bestaan al heel lang en hebben zich ontwikkeld. Veel etnische bedrijven bestaan nog niet zo lang, zijn pas een paar jaar bezig. Die zijn nog niet zo ver ontwikkeld, dat is ook een belangrijk verschil. Het gaat om ervaring, dat is nog een belangrijker verschil dan dat we een andere cultuur hebben. Je merkt dat het steeds beter wordt. Nu zijn er ook Turkse bedrijven met grote omzetten a 30 of 30 miljoen. Dat had je 10-20 jaar geleden echt niet. Je ziet heel duidelijk verschil in wat professionaliteit betekent voor een bedrijf.

- A: **Ik merk dat bedrijven vaak het liefst zaken doen met bedrijven van eenzelfde culturele achtergrond.**
- B: Turken doen inderdaad het liefst zaken met een Turk maar het gaat er ook om of ze je mogen. Als je een keer bij een Turk zit en het zit goed en het klikt, dan klikt het altijd. Je moet weten hoe je met ze om moet gaan. Bij ons Turken is het ook nog een s belangrijk waar in Turkije je vandaan komt. Dat voor en tegen je werken. Als we bijvoorbeeld uit eenzelfde stad of streek komen, dan gunnen wij elkaar het zaken doen. Wij zijn makkelijker met elkaar omdat we elkaar beter begrijpen. Soms is dat ook nadeel, bijvoorbeeld als er een probleem is dat niet per se door jou veroorzaakt is. Dan moet je dat gelijk oplossen. Je kunt dan niet zeggen, ik doe niets of ga weg en laat me met rust. Het is heel zwart wit bij ons. Of ze mogen je, of ze moeten niets van je weten.

## Etnisch ondernemer 4

Zaterdag 5 mei, 2018

- A: **Hoe lang ben je al ondernemer in deze branche?**
- B: Al mijn hele leven. Het is een familiebedrijf dus. Ik heb nooit een baas gehad, laat ik het zo zeggen.
- A: **De baas was de vader en die is nog steeds de baas, die staat nog steeds aan het roer?**
- B: Als hij hier in Nederland is, dan is hij hier ook elke dag 3-4 uur. Hij kan soms aan de telefoon dingen verkopen aan klanten in Duitsland. Dan denk ik bij mezelf, joh waarom doe je dat nou? Dat wordt weer een probleem dat we op moeten lossen als jij weg bent.
- A: **Hoe oud is je vader nu?**
- B: Hij is nu 89 geworden.
- A: **89 jaar en nog steeds bemoeit hij zich met de zaak?**
- B: Ja dat is dus het culturele verschil. Vooral ook omdat hij de zaak in 1979 heeft opgezet. Dit bedrijf is een voortvloeiende daarvan. Het is ooit begonnen als een winkel. Dat is groothandel geworden. De winkel is weggegaan, groothandel gebleven. Nu concentreren we ons op alleen noten en zuidvruchten.
- A: **Kunt u wat meer vertellen over de activiteiten en functie van uw bedrijf?**

B: Wij zijn vooral een groothandel. Je zou ons misschien beter een distributeur kunnen noemen. Wij leveren niet meer aan winkeliers. Heel af en toe komen hier wel wat winkeliers langs. We zijn momenteel vooral buiten Nederland actief. Afgelopen jaar hebben we bijna 40% meer in het buitenland afgezet dan in Nederland. Wij zijn wel altijd in Nederland actief geweest maar moeten het tegenwoordig vooral hebben van klanten buiten Nederland.

A: **Het is bekend dat er in deze markt veel autochtone en allochtone partijen actief zijn. In hoeverre merkt u dat er diversiteit is qua cultuur binnen uw zakelijke netwerk in Nederland?**

B: Ik ben denk ik niet een heel goed voorbeeld want ik ben hier geboren en getogen. Mijn broer zou misschien beter geschikt zijn. Die is niet in Nederland geboren. Er zijn wel duidelijk verschillen in directheid. Er zijn niet heel veel buitenlanders die deze directheid kunnen waarderen. Het is toch zo dat in etnische wereld veel dingen vooral op gevoel gaan. Beetje aftasten en aanvoelen. In Nederland zijn we bijvoorbeeld gewend om te concurreren met een verpakking of service. Of de laatste jaren met behulp van betaaltermijnen. Dat moeten jullie ook wel beamen. Bij de etnische kant van het verhaal begint concurrentie met prijs, ten tweede prijs, als de derde prijs. De rest is eigenlijk bijzaak. Als je met een Nederlands bedrijf zaken doet begin je nooit over de prijs. Je praat over totaal andere dingen. Je eindigt een keertje met de prijs. Wij zijn wat dat betreft, de buitenlandse kant van het verhaal, we willen eigenlijk direct beginnen met de prijs en dan zien we wel waar we eindigen. Wat betreft zijn we eigenlijk wel heel direct. Ze kunnen openheid en directheid van de autochtoon niet waarderen maar als het op de prijs aan komt dan doen ze eigenlijk hetzelfde. Zonder het misschien in de gaten te hebben. Dat een eigenlijk een beetje een contradictie. Een tweede verschil is dat veel Nederlandse bedrijven vaak niet goed begrepen worden door allochtone bedrijven. Ik kan bijvoorbeeld zeker 5 mensen noemen die jouw vader heel arrogant vinden. Ik ken hem vrij goed en ik weet een ding zeker, arrogant is hij niet. Een ander voorbeeld. Iedereen kent Toon wel. Ik ken hem al sinds 1979. Hij is heel direct, zelfs sommige Nederlanders kunnen dat niet waarderen. Hij heeft Haagse directheid. Ik kom uit Den Haag dus ik heb daar geen moeite mee. Je hebt zelfs in Nederland culturele verschillen. Bijvoorbeeld de Amsterdamse arrogantie en de Haagse brutaliteit, noem ze maar op. Er zijn heel dus heel veel etnische bedrijven die Toon een racist vinden. Werkelijk waar, maar Toon dat is helemaal geen racist. Ik heb gebiljart met Toon. Als ik in het Westland kom en ik zie hem drinken we kopje koffie. Hij is wel de laatste persoon die je een racist kan noemen. Net als je vader, die staat altijd z'n mannetje. Sommige mensen denken dat dat arrogantie is. Dat is heel jammer. Ik denk dan als je zo'n gevoel hebt, zeg het dan gewoon. Door het indirecte wordt dat niet gezegd. Allochtonen doen veel op gevoel, ze kijken naar lichaamstaal en houding. Nederlanders kijken daar niet naar. Ze kijken daar doorheen. Ze drukken niet snel een stempel op mensen maar zien gewoon een persoon. Ook heel belangrijk verschil met Nederlanders. Nederlanders beginnen al vrij snel met de vraag over hoe lang je gaat betalen. Een allochtoon waardeert dit nooit. Het probleem is echter dat als je het niet met ze bespreekt, dan garandeer ik dat ze niet op tijd zullen betalen. Hoe los je dat op? Dat is een vicieuze cirkel, daar kom je totaal niet doorheen. JE merkt wel dat dat vooral een probleem is bij de eerste en tweede generatie. Dat wordt wel minder. Het is niet alleen kwestie van jaren, de eerste generatie laat ook steeds meer over aan de tweede of derde

generatie. Die doen het dan op een manier zoals de Nederlandse markt het vraagt. Dat is veel landen heel verschillend. Ik denk wel dat de allochtone bedrijven voorlopig nog achter de feiten aan zullen blijven lopen voordat dat in harmonie is. Het gaat wel de goede kant op. Het heeft gewoon tijd nodig.

A: **Ervaart u verschil in hoe u relaties van culturen anders dan uw eigen benadert en andersom?**

B: Totaal anders. Je zou voor de gein eens een dagje met me mee moeten lopen of met ieder ander allochtoon bedrijf. Ga ik bijvoorbeeld naar bedrijf X, hij spreekt niet heel goed Nederlands. Zijn zoon spreekt gewoon Nederlands. Zoals ik met hem praat praten we exact hetzelfde als dat ik met jou praat. Met zijn vader praat ik al gebroken Nederlands. Ik pas me aan aan de manier waarop hij praat. Je gaat anders praten. Ik zal een allochtoon bedrijf nooit zo benaderen als een autochtoon bedrijf. Ik ben met jou ook heel direct. Duidelijke vragen en afspraken. Even direct als jij bent. Bij een allochtoon bedrijf doe ik dat nog steeds niet. Ik weet dat dat niet werkt. Je moet het van je lachje hebben, je moet het van je bekje hebben. Jij moet het van je product hebben, ik moet het van het hele verhaal eromheen hebben. Dat terwijl we bij wijze van spreken hetzelfde product verkopen. Ik zal nooit op dezelfde voorwaarden als jij aan bedrijf X kunnen leveren. Zij zullen jou altijd beschouwen als een professioneel bedrijf en die zal mij als allochtoon altijd beschouwen als een amateur. Echt waar. Dat geldt ook voor mij he, voor ons allemaal. Alle etnische bedrijven doen dat zo. Een allochtoon bedrijf zal nooit op dezelfde voorwaarden kunnen leveren als een autochtoon bedrijf. Autochtone bedrijven hebben altijd 2-0 voorsprong, ook binnen de etnische markt. Ik zou vele malen meer moeten doen om alleen al het product te kunnen leveren.

A: **Ik herken dit wel, hoe allochtonen bedrijven met elkaar omgaan. Heel anders dan met autochtone bedrijven.**

B: Als ik een contract niet afneem bij een autochtoon bedrijf volgt een boete of juridische stappen. Het heeft consequenties. Als ik datzelfde contract met een allochtoon bedrijf heb, ook al zouden ze er dezelfde consequenties aan verbinden, dan denken wij ah joh dat lossen we wel op joh. Handje klap. Kopje koffie drinken, we betrekken Allah er een beetje bij of mijn familie. En dan beetje de geloven erbij en een beetje zielig doen. Zo lossen we het wel op, werkelijk waar. Dit gebeurt. Bij jouw bedrijf heeft het niet zo'n zin om Allah erbij te betrekken. Jij gelooft niet Allah. De algemene gedachte is dat we het wel oplossen een keer.

A: **Het verschil is dan alleen dat er nooit een termijn aan gekoppeld wordt en dat het lang kan duren?**

B: Het is niet zo dat het per se wordt opgelost. Een allochtoon bedrijf heeft hetzelfde risico als autochtoon bedrijf. Echter een Nederlands bedrijf gebruikt de consequenties om het op te lossen, een allochtoon bedrijf denkt meer zo van het komt wel goed. Ik heb een jaar of 5 geleden alle slechte klanten eruit gegooid, ik werd er knettergek van. Ik heb toen een jaartje met Graydon gewerkt, die hadden een soort stickers op voor de factuur met betaaltermijnen. Nou dat werkte dus niet, dat heb ik nog geen maand volgehouden. Niemand kocht. Iedereen belde mij verbaasd op met de vraag, wat is dit nou? Als jij dat als Nederlands bedrijf doet maakt het ze niet uit. Jullie zijn als bedrijf wel een uitzondering op de regel, jullie zijn veel flexibeler als de meeste Nederlandse bedrijven. Over het algemeen is het bij jullie niet zo dat betaaltermijn heel ver overschreden worden, een enkele uitzondering daar gelaten. Er gaan geen

honderd dagen over heen. Bij allochtone bedrijven is dat veel langer. Ik heb bijvoorbeeld een factuur van vorig jaar waarvan de laatste 10000 euro nog steeds betaald is. Het geld komt wel maar het duurt zo lang. Dat soort bedrijven ben ik de laatste jaren wel mee gestopt. Dat scheelt een hoop hoofdpijn. Bij Nederlandse bedrijven worden afspraken op papier gezet. Dat heeft bij allochtone bedrijven niet zo veel waarde.

A: **Zijn er wat u betreft mogelijkheden om bepaalde patronen in samenwerking/communicatie te doorbreken?**

B: Tijd. Heeft tijd nodig. Mijn zoon gaat op een gegeven moment zaken doen met een zoon van iemand anders. Zijn mentaliteit is al veel directer dan die van mij. Ik denk niet dat het 30 jaar nodig heeft hoor. Ik zie het nu heel snel veranderen. Dat komt ook door de crisis in 2008. Iedereen heeft dat gevoeld en er zijn nog steeds bedrijven die daarvan aan het herstellen zijn. In onze sector is de crisis eigenlijk pas veel later opgelost. Dit heeft heel veel allochtone bedrijven geraakt. Wij werken niet met de marges zoals het was, men moet professionaliseren. Het kan niet anders.

A: **Zijn er naast tijd nog meer manieren om de verschillen te overbruggen? Hoe kun je een en ander actief doorbreken?**

B: Het probleem is dat dat niet kan. De ondernemers in de allochtone wereld die er echt toe doen zijn over het algemeen geen ondernemers die een universitaire of hogeschool opleiding hebben. Ze hebben het vanuit huis meegekregen of hebben het ondernemen on the way geleerd. Door ervaring, Het opleidingsniveau is laag. De tweede of derde generatie die gestudeerd heeft wordt over het algemeen geen ondernemer. De generatie die een ondernemer als vader heeft gaan vaak niet de onderneming in. Dat is jammer. Er is niet een specifiek iets waarvan ik denk dat je er de cirkel mee kunt doorbreken.

A: **Door het lage opleidingsniveau is men misschien ook eerder geneigd om in het familiebedrijf te gaan werken?**

B: Behoudens tijd en dat de volgende generaties het beter gaan doen, zal het op den duur een zichzelf oplossend probleem zijn. Ik zie het ook binnen de eigen familie. Het is niet op te lossen door regels of een manier van doen.

A: **Heeft u ervaren dat door tegenstrijdigheden tussen verschillende culturen conflicten kunnen ontstaan in onderhandelingen of gemaakte afspraken?**

B: Nee. Ik zie conflicten als problemen en die zijn er om opgelost te worden. Volgens mij maakt dat niet uit, ongeacht allochtoon of autochtoon. Een autochtoon heeft bij een conflict wel veel meer middelen om zijn recht te halen. Een allochtoon heeft ook wel die middelen maar niet de middelen om daar gebruik van te maken. Ik heb bijvoorbeeld nog nooit een deurwaarder op iemand afgestuurd. Ik weet dat als ik dat doe dat het me klanten gaat kosten. Andere klanten gaan dat namelijk horen. Als jij dat doet is het de normaalste zaak van de wereld. Een allochtoon bedrijf zal veel minder geneigd zijn een deurwaarder te sturen.

A: **Is dat omdat het gezien wordt als een belediging?**

B: Nou het is vooral een taboe. Je doet dat niet, je probeert het op te lossen. Ik zie het wel veranderen. Hoe je ook went of keert, die allochtonen komen elkaar tegen. In de moskee, bij familie of op een begrafenis.

Jij komt Tinus nooit tegen. Die Turk of Marokkaan of whatever, die komen elkaar een paar keer per jaar tegen en dan praten ze met elkaar. Als er een ding is waar een allochtoon bang voor is, dan is het wel dat mensen over ze praten. Dat er geroddeld gaat worden. Dat is een kwestie van trots. Terwijl als iemand over mij roddelt zal ik als nuchtere Hagenees zeggen, he schrijf mijn naam vooral op de goede manier. Over het algemeen is in het geval van een conflict, degene die geleverd heeft het lijdend voorwerp. Dan komt er vaak een derde persoon bij en wordt er gezegd dat de waarheid in het midden ligt. Dat klopt niet, want bedrijf A heeft producten geleverd. Dat is heel duidelijk. Er is een factuur met een prijs dus de waarheid ligt niet in het midden maar staat op de factuur. Over het algemeen heeft degene die geleverd heeft dan een probleem. Die moet het oplossen. Dat zal bij een autochtoon bedrijf nooit het geval zijn.

A: **Uiteindelijk gaat het erom dat je de boel oplost, op je strepen gaan staan werkt niet altijd?**

B: Nou ja, de boel oplossen, uiteindelijk wil je gewoon hebben waar je recht op hebt. Jij zal bijvoorbeeld geen genoegen nemen met de helft van je geld. Misschien dat je en kwartje of 50 cent korting geeft uit coulance. De allochtoon zal eerder denken dat als hij de helft niet accepteert dat hij dan alles kwijt is.

A: **Dat is eigenlijk heel absurd?**

B: Ja maar dat is wel de realiteit. Als je het over een cultuurverschil hebt dan is dit wel een heel duidelijk voorbeeld. Plus, jij zult nooit zo snel spullen retour krijgen na twee weken of een maand. Als iets niet goed is, wordt er direct melding van gemaakt waarna het terug komt of het wordt opgelost met een korting op de prijs. Bij ons kunnen klanten rustig na 3 maanden aan komen met een klacht over de kwaliteit. Daar zullen ze bij een autochtoon bedrijf over het algemeen het lef niet voor hebben. In mijn geval, als ik iets na zoveel tijd niet alsnog terugneem, dan weet ik dat ik al mijn centjes kwijt ben. En de klant ook. Hij betaalt echt niet. Met andere woorden, een allochtoon heeft het veel moeilijker in Nederland om zaken te doen met allochtonen als met een autochtoon. Ik zou tien keer liever met jou zaken doen als met mijn beste Turkse klant. Zelfs mijn beste Turkse klant kan mij nog steeds problemen opleveren.