

In de haarvaten van onvoorspelbare en onontgonnen regio's

Door Marie Louise Schonewille Foto's Bart Zwemmer



Foto van links naar rechts: Onno van Boven, en Ray Klaassens

De geopolitieke ontwikkelingen in het Midden-Oosten en Oekraïne laten het internationale zakenleven niet onberoerd. De in 2011 ontdekte gasbel in Mozambique trekt bedrijvigheid van vele westerse bedrijven aan. En ondernemers en investeerders staan klaar om handel te gaan drijven in Iran. Zo maar drie voorbeelden waar 'gewoon zaken doen' niet zo gewoon is. De ontsluiting van kennis over deze gebieden kan beter, vinden Onno van Boven, Daan Brink en Ray Klaassens. De drie managing partners van Triangular Group leerden elkaar kennen bij het Korps Commandotroepen en leidden daarna wereldwijd politiek gevoelige operaties voor verschillende ministeries. Nu zetten zij hun expertise in voor het Nederlandse bedrijfsleven.

In een voormalige schoenenzaak in de Amsterdamse Baarsjes laat Onno van Boven voorafgaand aan het gesprek nog even de twee honden uit. Ondertussen kleedt Ray Klaassens zich om - hij komt net van schiphol voor een debriefing van eigen inlichtingspecialisten.

Voor het type corporate intelligence dat TGIN (onderdeel van Triangular Group) aanbiedt, gaat onderzoek vanachter een bureau hand in hand met 'in-country research'. Daarvoor worden zeker vijftig specialisten en een groot internationaal netwerk van mensen met lokale kennis en connecties gebruikt.

Blinde vlek

Weten met wie je in zee gaat is, zeker in opkomende markten, noodzakelijk voor een ondernemer. Om een regio echt te begrijpen is het de kunst te achterhalen wie de voornaamste stakeholders zijn. Nu, maar ook in de toekomst.

Natuurlijk denken bedrijven daar zelf ook over na, benadrukken de mannen. "Maar zij zijn logischerwijs gericht op hun eigen business: op kosten, concurrentie en interne zaken. Vanuit een huis dat je van binnen als geen ander kent, aanschouw je de omgeving alleen door de ramen. En dan is er ook veel dat je simpelweg niet kunt zien", aldus Van Boven.

Klaassens: "In Angola adviseerden we een onderneming over hun lokale partnerkeuze. Het bedrijf had zelf een uitgebreid lokaal netwerk. Ook de mensen in dat netwerk hebben onuit-

gesproken eigen belangen. Het beeld werd gekleurd en eenzijdig; wie was zich bewust van de blinde vlekken?"

Kritische stemmen

In essentie gaat het er steeds om zoveel mogelijk risico uit de beslissing te halen. Komt er over een paar jaar een nieuwe leider, dan is het raadzaam niet eenzijdig gebonden te zijn aan een bepaalde politieke partij of tribale stam. De uitdaging is om netwerk, invloed en middelen zo te verdelen, dat je in een nieuwe situatie nooit buitenspel staat. Daarvoor dien je in kaart te brengen wie welke connecties heeft en hoe de machtsstructuren lopen. En dat kan maar op één manier, zo is de overtuiging van Van Boven, Brink en Klaassens: door vooral ook kritische stemmen te beluisteren. De onafhankelijke journalistiek, de oppositie, de milieubeweging, een vakbond - partijen en mensen met een zo divers mogelijke achtergrond. De feiten krijgen daarmee een totaal nieuwe interpretatie, die essentieel zijn bij gesprekken en onderhandelingen.

"Over geopolitiek zeggen veel mensen zinnige dingen", verklaart Klaassens. Wanneer je met

ondernemers gaat praten, dan hebben ook zij heel relevante zaken te melden. Maar ze hebben wel twee totaal verschillende invalshoeken. In Nederland raken die werelden elkaar nauwelijks. Dat is zonde."

Uitzoomen

Tijdens een verblijf in het buitenland doen zich ook heel concrete vraagstukken voor. Bijvoorbeeld de zogenaamde travel risks. Proximities Development Group (PDG), de andere dochteronderneming van Triangular Group, geleid door Brink, houdt zich onder andere daarmee bezig. "Wat kun je doen om risico's uit te sluiten als je werknemers naar een onbekend gebied stuurt? Weet je wie zich waar bevindt? En wat is het plan als er iets gebeurt? Met de huidige geopolitieke instabiliteit begint 'travel security' bij de voordeur van het bedrijf." Ook hier geldt: het is niet zo dat bedrijven er helemaal niet mee bezig zijn. "Veel bedrijven hebben een eigen afdeling om risico's te beperken, bijvoorbeeld bij het aannemen van personeel, zoeken van een partner of met betrekking tot essentiële productie-informatie. Maar meestal gebruiken ze steeds hetzelfde team voor elk nieuw land dat

wordt betreden. Dat is logisch, als je vanuit het bedrijf redeneert. Maar doe je dat vanuit de omgeving waarin je terecht komt, dan kom je tot een andere conclusie. Voor de juiste informatie, keuzes en uitvoering heb je soms iemand nodig met tien, twintig jaar ervaring, die objectief naar de casus kan kijken."

Doorverwijzen

Van Boven: "Begheerig worden bedrijven door een partij waar zij al mee samenwerken doervervoeren naar een nieuwe partner, soms zelfs in een ander land. Denk je dan: 'Ik werk met deze partner prima samen, dan het zal wel goed gaan?' Het is weer een heel nieuwe omgeving, waar je de integriteit en potentie van een partner opnieuw nak moeten onderzoeken. Die fingertje lemaal of een bedrijf - in de machtsstructuren? Welke invloed kan dat hebben op jouw impact? En kan deze persoon zijn goeden bergen wel waar maken?"

'Ik ken een prins'

Klaassens: "Stel, men wil in Saoedi-Arabië zaken doen. Iedereen weet van de sociaal-culturele verschillen en begrijpt dat je eerst vijf keer moet 'thoesdrinken' voor je tot de kern komt. Dan kun je denken: 'Ja, maar ik heb goed contact met een prins, business verzekerd.' Dat is mooi, maar de koninklijke familie telt duizenden leden, allen met hun eigen, vaak tegenstrijdige, belangen. Wie moet je nu hebben voor energiezaken? Is dat dezelfde persoon als voor de maritieme sector of de gezondheidszorg? Ken ik de machtsbalans; wie moet ik betrekken in de lobby?"

Van Boven: "Maar ik ken de speciaal adviseur van de president", is ook zo'n voorbeeld. In Afrikaanse landen heeft elk bewindspersoon er al snel tientallen van in zijn entourage. Maar waarom zoek je toegang tot de minister van Olie, die mogelijk over twee jaar al weer weg is? Heb je niet meer aan de stille kracht achter zijn ministerie? Vaak moet je de eminente grise hebben en er zijn specialisten nodig om alle mensen te betrekken."

Waar is mijn werknemer?

Brink: "Veel bedrijven zoeken de uitbaken van de wereld op om gewenste goet te realiseren. Naast de grote corporates hebben ook middelgrote en grote MKB-bedrijven deze ambitie. Vroeg of laat kunnen hun reizende werknemers in aanraking met incidenten in deze landen. Een goede voorbereiding, bewust handelen en het kunnen omgaan met stressvolle situaties brengen veiligheid voor individuele zakenreizigers. Daarnaast dienen ook de lijnmanagers en het bestuur bewust te zijn van hun verantwoordelijkheids. Het is essentieel om in allen tijde te weten waar je mensen zich bevinden. Maar dat is belangrijker vanzelfsprekendheid. Het vergt bewustzijn, protocollering, training en anticiperend vermogen."