

'Na mijn studie wilde ik het beste uit de start van mijn carrière halen. Je leert veel van in het buitenland werken. Ik was geïnteresseerd in opkomende en moeilijke economieën en stuitte op Oost-Europa. Ook in mijn persoonlijke omgeving hoort werken in en met het buitenland bij een carrière. Mijn ouders en grootouders zijn altijd actief geweest in de internationale bloem- en groentezaadindustrie. Dan drijf je overal ter wereld handel. De stap naar het buitenland was dan ook snel gemaakt.' Dat vertelt expat Michael Westenberg, general manager bij Ebrex Logistics - Turkije.

Door Muriël Kleisterlee

Foto: Ineke Key



Werken in Turkije

Michael Westenberg in de haven van Rotterdam.

'De Turkse cultuur is open en warm'

Hoe ben je bij Ebrex in Turkije terechtgekomen?

'Hiervoor heb ik bijna zes jaar in Oost-Europa gewerkt. Voor mijn laatste werkgever, Rynart Transport, heb ik ook een korte periode in Turkije gewerkt alvorens ik de overstap maakte naar Ebrex. Ik ben in september 2007 bij mijn vorige werkgever gestopt en teruggegaan naar Nederland. Daarna kwam ik in gesprek met de Nederlandse firma Ebrex. Zij hebben me gevraagd om general manager van Ebrex in Turkije te worden en de organisatie verder op te bouwen. Op dit moment zit ik dus drie jaar in Istanbul.'

Wat trok je aan in Oost-Europa?

'Destijds was Oost-Europa een nieuwe economische regio die zich

voorbereidde om toe te treden tot de EU. Vooral dat proces – de groeiende industrie, de nieuwe handel en de toenemende investeringen binnen deze regio – trok mij aan. Via mijn contacten in Nederland kwam ik in de Hongaarse logistieke sector terecht. Een goed lopend logistiek apparaat en supply chain zijn toch een van de eerste behoeftes van grote bedrijven als zij investeren in nieuwe landen. Daar ben ik me in gaan specialiseren.'

Hoe ziet je carrière er tot dusverre uit?

'Bij mijn vorige werkgever ben ik in Boedapest begonnen als accountmanager voor West-Europese en Aziatische bedrijven. Daar had ik klanten als Bridgestone Firestone, Shell, Amstel-Hei-



neken en Henkel, voor wie ik supply chain-oplossingen moest implementeren en beheren. Daarna ben ik in Oost-Europa verantwoordelijk geworden voor de verkoop van logistieke en supply chain-managementoplossingen. Van daaruit ben ik in de positie gerold van algemeen directeur voor de vestiging in Turkije. Bij Ebrex is de regio Centraal-Zuidoost-Europa opgedeeld in twee clusters. Ik ben verantwoordelijk voor het cluster Turkije en de daarbij behorende agenten in Centraal-Oost-Europa.'

Wat doet Ebrex-Turkije?

'We houden ons vooral bezig met westerse klanten die hun verkoop of productie in Turkije willen opstarten. Wij begeleiden die klanten vanaf de eerste stap die ze hier zetten totdat ze een volledig draaiende operatie hebben. Voor een Nederlandse schoenenfabrikant zijn we momenteel bezig met de verhuizing van hun fabriek van Spanje naar de regio Izmir. Wij begeleiden hen bij douanezaken en het opstarten van de logistieke processen. Voor een groot elektronicaconcern verhuizen we hun Turkse voorraad, die nu nog in Italië ligt, in zijn geheel naar Istanbul. Ebrex verzorgt het transporttraject van Italië naar Turkije en het beheer van de voorraad die voor de Turkse en Noord-Afrikaanse markt is bestemd.'

Wat merkt Ebrex in Turkije van de kredietcrisis?

'De wereld draait op dit moment om de financiële crisis, maar Zuidoost-Europa, het gebied van Slovenië tot Turkije, is nog steeds een groeiregio. Waar de resultaten in West-Europa achterblijven, zie je hier nog steeds groei. Heel veel West-Europese transport- en logistiek dienstverleners richten hun aandacht op de traditionele diensten en routes, bijvoorbeeld die tussen Frankrijk en Nederland, Engeland en de Benelux of Duitsland. Daar valt niet veel geld meer in te verdienen. Als je je differentieert en je kijkt naar landen als Rusland, Oekraïne en Turkije en neemt deze actief op in je organisatie en netwerk, dan ben je in staat om andere diensten aan te bieden, waarin gezondere marges zijn te behalen dan in de traditionele diensten in West-Europa.'

Waarom is het aantrekkelijk om een productielocatie in Turkije neer te zetten?

'Het investeringsklimaat is gezond. De Turkse regering maakt het steeds aantrekkelijker voor bedrijven om te investeren in Turkije, bijvoorbeeld met belastingvoordelen en gunstige douaneregelingen. Daarnaast blijft de Turkse economie groeien op een stabiele manier. Turkije heeft in de jaren tachtig en negentig veel financiële crises gekend, maar sinds het eind van de jaren negentig hanteert de regering een strikte controle op de economie en de financiële instanties en zie je de internationale handel en investeringen opbloeien. Bovendien is Turkije zich het ontwikkelen tot een regionale logistieke hub, het heeft een strategisch gunstige geografische ligging. Productie die hier plaatsvindt, is niet alleen bestemd voor de Turkse markt, maar ook voor Europa, Noord-Afrika en het Midden-Oosten.'

Zijn er ook logistieke knelpunten?

'Hoewel de douanereggeving wel steeds verder wordt versoepeld, blijft het een bottleneck. De processen zijn heel bureaucratisch en dus niet altijd even snel en transparant. Daarentegen is de regering wel bezig om dat te verbeteren. Maar je moet je realiseren dat Turkije voor de EU niet zomaar versoepelde douaneregels kan gaan hanteren en voor hun bureaus in het Midden-Oosten – landen als Irak, Syrië en Israël – de huidige strenge regels blijft naleven, dat is geen eerlijke optie. Het gezamenlijk blijven toewerken naar vereenvoudigde douaneprocedures voor alle bureaus is dan ook de juiste weg. Daarnaast heb je in Turkije ook te maken met wat ik noem de effecten van een grijze economie. Turkse bedrijven halen hier kostenvoordelen uit, maar buitenlandse bedrijven kunnen zich daar niet in mengen. Het opbouwen van een markt- en concurrentiepositie is dan ook een wat zwaardere taak voor ons.'

Wat adviseren jullie op gebied van de 'grijze economie' aan klanten?

'Dat je als westers bedrijf westerse normen en waarden moet blijven nastreven als het gaat om het drijven van handel, het opzetten en structureren van je bedrijf. Want de investering die je nu doet met het opbouwen van een bedrijf of bewerken van een nieuwe >>>

MICHAEL WESTENBERG (1977)

Opleiding: HEAO International Management (HES Amsterdam)

Functie & bedrijf: general manager, Ebrex Logistics Ltd.

Standplaats: Istanbul

Bezienswaardigheden: oude historische stadscentrum rond Sultanahmet en de Aya Sophia, de Bosporus, Taksim-plein

Ook gewerkt in: Hongarije (ook gewoond), Tsjechië, Slowakije, Roemenië

Werkweek: 50-60 uur

Werktaal: Engels

Voertaal: Turks

Thuisituatie: single

Mist meest aan Nederland: de Nederlandse snacks zoals een stukje kaas of een bitterbal

Mist het minst aan Nederland: de individualistische en soms ook bekrompen instelling, de mentaliteit van 'het gras altijd groener is bij de buurman'

Vrijtijdsbesteding: squashen, ieder weekend fietsen met een groepje Nederlanders, sociale activiteiten zoals uit eten met kennissen en vrienden

Tip zakendoen met Turken: 'Investeer energie en tijd in het opbouwen van een sociaal netwerk en relaties.'



De Aya Sophia in Instanbul.

markt, is voor de lange termijn. Op de lange termijn zal je dan merken dat je solide in de markt staat en voordeel kan halen uit het feit dat Turkije naar de toekomst toe steeds meer op één lijn komt te staan met de regelgeving en manier van werken en zaken-doen van westerse landen.'

Gaat het Turkije lukken om toe te treden tot de EU?

'Dat is vandaag de dag een hot topic. Ik denk dat Turkije absoluut in staat zal zijn om toe te treden tot de EU. Op welke termijn dat gaat gebeuren en of het überhaupt gebeurt, is een groot vraagteken voor mij, omdat zowel de politieke belangen van de EU als die van Turkije continu overwogen worden. Ik denk wel dat Turkije zichzelf in de komende vijf tot tien jaar op het gebied van zaken-doen en regelgeving op dezelfde lijn zet als de EU, wat internationaal zakendoen met Turkije zal blijven bevorderen.'

Wat kenmerkt de werkcultuur van Turkije?

'Je ziet hier energieke en hardwerkende mensen, die zijn toegewijd aan de werkgever. Turkije heeft een jong arbeidspotentieel, de gemiddelde leeftijd is 35 jaar. Vooral in de regio's Istanbul en Izmir zijn mensen vrij hoog opgeleid en spreken hun talen. Je merkt de afgelopen jaren wel dat Turkije in trek is bij buitenlandse bedrijven, want de sterk toenemende vraag naar geschoold personeel drijft de salarisoniveaus van managementposities sterk op en in sommige gevallen zelfs boven de westerse norm.'

BEDRIJFSPROFIEL EBREX

Ebrex heeft wereldwijd 56 kantoren. De van origine Nederlandse onderneming met het hoofdkantoor in Rotterdam is onder meer actief in Engeland, Duitsland, Polen, de Baltische Staten, Rusland, Italië, Spanje en Zuid-Afrika. Ebrex Logistics Ltd. in Turkije heeft drie kantoren, twee in Istanbul en een in Izmir. In totaal werken daar vijftien directe medewerkers en rond de dertig ingehuurd medewerkers. Ebrex-Turkije is actief in de luchtvracht, zeevracht, landvracht, opslag, distributie en douaneactiviteiten. Naast de standaard transport- en logistieke diensten implementeert Ebrex supply chain-managementoplossingen voor internationale klanten, die veelal opereren in de automotive, schoenen, textiel en chemicaliënindustrie. In Istanbul beschikt Ebrex over 3.500 vierkante meter opslag en in Izmir over ongeveer duizend vierkante meter.

Waar heb je het meest aan moeten wennen?

'In Nederland is iedereen veelal gelijk, maar hier wordt er in mijn positie van je verwacht dat je je als de baas gedraagt. Ik haal het liefst zelf m'n koffie bij de automaat en maak een praatje met de mensen, maar een typisch Turkse baas laat de koffie en thee naar zich toe brengen door een koffiejuffrouw. Turken willen aan dergelijke handelingen zien dat de baas ook werkelijk de baas is. Ik probeer er een middenweg in te vinden. Ik ben wel de baas, maar ik ben ook een Nederlander, dus ik haal zelf de koffie maar de uiteindelijke zakelijke beslissing ligt bij mij. Daarnaast vind ik het belangrijk dat medewerkers niet het gevoel krijgen dat "die buitenlander alles beter denkt te weten", ik probeer dan ook altijd open te blijven staan voor de Turkse cultuur. Ik verdiep me erin en probeer me daarin te mengen. Dat is overigens vrij makkelijk als je het vergelijkt met integreren in de Oost-Europese en de Nederlandse cultuur.'

Hoe ben je ingeburgerd?

'Turken spreken hun talen en zijn erg collectief ingesteld. Ze willen je graag overal bij betrekken, zowel zakelijk als privé. Als je één keer iets met iemand hebt gegeten of gedronken, zullen zij degenen zijn die je voor de tweede keer uitnodigen, ook al ben je een vreemde of buitenlander. De Turkse cultuur is zo open en warm dat je eenvoudig sociale contacten kunt opbouwen. Ik heb hier meer Turkse kennissen en vrienden dan Nederlandse.'

Kost het meer tijd om een relatie met een klant of leverancier op te bouwen?

'Het kost weinig tijd om een relatie aan te knopen, maar het ontzettend veel tijd om een relatie te onderhouden. In Turkije kun je geen zakendoen als je geen goede relaties hebt met je leveranciers en klanten. Privé en zakelijk zijn hier ook niet zo gescheiden als in Nederland. Dat betekent dat je – voor Nederlandse begrippen – extra veel energie en tijd insteekt om naast het werk je relaties te onderhouden. Je gaat dus 's avonds en in het weekend samen eten en samen dingen doen.'

Wat is het moeilijkste aspect van het Turkse arbeidsethos?

'In West-Europa zie je dat de cultuur veramerikaniseert. Ik denk dat Turkije daar in een aantal aspecten ook al ver is, misschien zelfs wel verder. Als je in Nederland een meningsverschil hebt, ga je daarover praten en los je het in negen van de tien gevallen samen op. In Turkije hebben ze de neiging om bij kleine meningsverschillen al snel naar een advocaat te stappen. Het is best moeilijk om daar als Nederlander mee om te gaan als je gewend bent alles uit te praten. Hier luisteren ze ook wel naar je verhaal, maar zeggen daarna toch: we vechten het wel uit via onze advocaten. Je moet daar als Nederlander dus een incasseringvermogen voor opbouwen.'

