

China:

De belangstelling voor internationaal ondernemen groeit. Medewerkers van FME krijgen vrijwel dagelijks verzoeken om informatie over zakendoen in het buitenland. Bedrijven zoeken een oplossing om hun concurrentiepositie die onder druk staat, te versterken. Een geografische uitbreiding van de activiteiten kan bijdragen aan het veiligstellen van de continuïteit. Ondernemers lopen in het afwegingsproces tegen een groot aantal vragen aan. Zelf blijven maken of uitbesteden? In Nederland blijven en verder automatiseren of in het buitenland een productielocatie opzetten? Is China een optie of blijf ik dichterbij huis?

de ultieme uitdaging

FME wil met deze China-special inspelen op actuele vragen in de sector. De keuze voor China is gemaakt omdat ondernemers massaal schijnwerpers op dat land zetten. Het is nauwelijks overdreven te spreken van een ware China-koorts. Als de temperatuur hoog oploopt, ligt het gevaar van waandenkbeelden op de loer. Daarom vindt FME gerichte informatie over zakendoen in China geconcentreerd in dit blad nuttig en noodzakelijk voor lidbedrijven die zich op de regio oriënteren. Aspirant China-gangers kunnen lering trekken uit de belevenissen van ondernemers die al eerder de Chinese uitdaging hebben opgepakt.

In de technologische industrie is de afgelopen vijftien jaar een verschuiving zichtbaar van pure handelsactiviteiten naar uitbesteding en verplaatsing van productie naar lagelonenlanden. Voor de laatste twee activiteiten is Oost-Europa lang favoriet geweest. Het ligt relatief dichtbij en heeft een industriële geschiedenis. Met daar bovenop lage loonkosten, een hoog-opgeleide beroepsbevolking en relatief weinig regels voor onder meer arbeidsomstandigheden en milieu waren de Oost-Europese landen ideaal om de productiekosten te verminderen en de concurrentiepositie te versterken.

Nadat China in 1992 de economische hervormingen nieuw leven had ingeblazen, hebben ook andere landen in Azië zich in de strijd geworpen om buitenlands kapitaal aan te trekken. India, maar ook kleinere landen als Vietnam en Maleisië zien de stroom investeringen breder worden. Veel ondernemers in de technologische industrie beschouwen China als het productiewalhallah. Voor FME goede redenen het hele scala van internationale samenwerking aan bod te laten komen, van puur export tot uitbesteden en investeren en na te gaan wat daarbij komt kijken.

Uitbesteden

In Nederland en andere westerse landen woedt een felle discussie over uitbesteden van delen van de productie en investeren in het buitenland om eigen productie te verplaatsen. Zo'n debat is gezond. Het neemt echter niet weg dat uitbesteden in de industrie al lang een normaal verschijnsel is. Het is een logische ontwikkeling naarmate een land zich economisch en technologisch ontwikkelt. Wat in de discussie niet altijd naar voren komt, is dat uitbesteden en investeren in eigen activiteiten niet per se in het buitenland hoeft te zijn, maar ook in eigen land kan.

Dat het op een gegeven moment beter is als bedrijf niet meer alles zelf te doen, valt eenvoudig te beredeneren. Een ondernemer die bepaalde activiteiten uitbesteedt, maakt tijd vrij om andere activiteiten te ontplooiën met een hogere toegevoegde waarde. Dat kan zijn de verdere ontwikkeling van bestaande producten of het ontwikkelen van nieuwe producten. Het moet iets zijn waarmee hij zich nadrukkelijker kan onderscheiden in de markt en een voorsprong kan nemen op zijn concurrenten. Uitbesteding leidt dan tot extra bedrijvigheid.

Ondernemers die de Chinese markt willen betreden, gaan op een lange reis vol onzekerheden

Investeren in een buitenlandse productielocatie ligt in het verlengde van uitbesteding. Een ondernemer behoudt bij verplaatsing van productie in eigen beheer de volledige zeggenschap over het product, het productieproces en de kennis die eraan vast zit. Ondernemers in de

kennisintensieve technologische industrie geven de voorkeur aan productie in eigen beheer omdat ze dan hun kennis beter beschermen, blijkt uit een onderzoek van de Nyenrode Business Universiteit. Ondernemers bevestigen, ook in andere onderzoeken, dat internationalisering van het bedrijf leidt tot een versterking van de concurrentiepositie.

Loonkosten

De ervaring leert dat ondernemers die naar China willen in eerste instantie vooral gericht zijn op de mogelijkheden die de Chinese markt biedt en niet op de problemen die het zakendoen daar kunnen meebrengen. De lage loonkosten spreken tot de verbeelding. In sommige gebieden wordt slechts een tiende van de Nederlandse lonen betaald. Uit de gesprekken met ondernemers voor deze China-special blijkt dat nieuwkomers vaak de zogeheten samenwerkingskosten onderschatten. Daarbij gaat het onder meer om het regelmatig uitzenden van eigen mensen naar China, het naar Nederland halen van Chinezen voor scholing en training, het afstemmen van bedrijfsprocessen en het treffen van maatregelen om kennis te beschermen.

Ook van het ondernemingsklimaat hebben velen geen reëel beeld. Bij het opstellen van een investeringsplan moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met een lagere arbeidsproductiviteit, slechte infrastructuur, onzekere rechtsverhoudingen en invloed van de staat op de bedrijfsvoering. Het zijn factoren die geld kosten en de terugverdientijd van de investering aanzienlijk kunnen verlengen. In negen van de tien gevallen komen daar nog bedragen bij voor investeringen in de gemeenschap. Vaak gaat het om relatief kleine bedragen voor een waterpomp, schoolbehoeften of verbandmiddelen. Maar het is een proces van ondersteuning

dat nooit ophoudt en het gevaar met zich draagt dat het ten koste gaat van de winst.

Dimensies

Voor Nederlandse ondernemers is het moeilijk de dimensies van China te bevatten. Ze denken in Nederlandse verhoudingen en dat kan gemakkelijk tot ongelukken of op zijn minst tot teleurstellingen leiden. China is na Rusland en Canada het grootste land in de wereld. De zuidelijke provincie Guangdong bijvoorbeeld is in oppervlakte vier keer zo groot als Nederland, heeft - de 20 miljoen migranten niet meegerekend - net zoveel inwoners als Frankrijk en heeft, uitgedrukt in het bruto binnenlands product, een economie ter grootte van België. Binnen één provincie komen grote welvaartsverschillen voor. Dit betekent onder meer dat logistieke aspecten van het ondernemen sterk lokaal bepaald zijn. Provinciale gegevens over marktontwikkelingen en koopkrachtige vraag weerspiegelen zelden de werkelijkheid. Officiële cijfers moeten in China trouwens altijd met argwaan worden bekeken. Het zijn politiek bepaalde uitkomsten.

Elke lange reis begint met de eerste stap, zeiden de oude Chinese wijzen. Ondernemers die de Chinese markt willen betreden, gaan op een lange reis vol onzekerheden. Een stappenplan kan uitkomst bieden bij het plannen van het zakelijke én persoonlijke avontuur. Het is goed eerst te formuleren waarom de onderneming naar China moet gaan. Veelgenoemd worden: productiekostenverlaging; schaalvergroting; het volgen van de klant; risicospreiding en aansluiting houden bij technologische ontwikkelingen in het buitenland. In opkomende markten is de wens te profiteren van de welvaarts-groei vaak de leidende gedachte. Een omschrijving van de geplande activiteiten in China en het doel van de operatie vullen de voorbereidende stap aan.

Overheidsnetwerk

Vanaf pagina 25 staat een voorbeeld van een stappenplan waarin het Nederlandse overheidsnetwerk in China nadrukkelijk een rol krijgt toebedeeld. De ambassade, consulaten-generaal en economische steunpunten werken sinds het midden van de jaren negentig meer ondernemersgericht. Het netwerk is een professioneel dienstverleningssysteem voor ondernemers die actief willen zijn in China. De service en de op maat toegesneden informatie zijn gratis. Bij internationale samenwerking vormen culturele, sociale en poli-

tieke zaken vaak het struikelblok: zakenpartners die afspraken anders uitleggen; personeel dat instructies verkeerd begrijpt en fouten maakt; een goedbedoeld gebaar waaraan aanstoot wordt genomen. Toch vergeten veel ondernemers zich op dit vlak te oriënteren. Een buitenlandse manager moet bij voortdurend beoordelen wat hij wel en wat hij niet kan beïnvloeden. Hij moet ook lokale oplossingen en werkwijzen kunnen oppikken. Daarvoor moet iemand soepel kunnen omgaan met lokale omstandigheden en belangen van alle betrokken partijen. Deze interculturele flexibiliteit is een belangrijke eigenschap om in een land als China succesvol te kunnen opereren.

'Guanxi'

In China valt niet te ontkomen aan het fenomeen van 'guanxi', persoonlijke relaties gebaseerd op vriendendiensten, om contracten binnen te slepen of de vergunningen voor een productievestiging los te krijgen. Iedereen in de zakenwereld beaamt dit, maar het mag niet met naam en toenaam worden opgetekend. Veel bedrijven hanteren strakke interne richtlijnen. De diffuse grens tussen 'guanxi' en corruptie is op het hoofdkantoor niet uit te leggen. Ervaren China-gangers gaan gevoelsmatig te werk met wat op dit vlak wel door de beugel kan en wat niet.

Bij internationale samenwerking vormen culturele, sociale en politieke zaken vaak het struikelblok

Soms valt iets zonder meer onder corruptie. Bijvoorbeeld de Chinese ambtenaar die onomwonden het voorstel doet een duur onderdeel van een machine te vervangen door de levering van een luxe auto bij hem voor de deur. Moeilijker is het bij het voorbeeld van de aanschaf van veertig Philips-scheerapparaten in een lokaal warenhuis door de verkoopmanager van een Nederlandse machinebouwer, een uur voor de ondertekening van een contract. De Chinese onderhandelingsdelegatie blijkt namelijk ineens te zijn uitgedijd en hij weet dat hij zonder een cadeautje voor iedereen gezichtsverlies lijdt. En dat werpt een smet op de relaties.

Investeren in relaties is een van de belangrijkste kenmerken van succesvol zakendoen in China, want de Chinese maatschappij is gebaseerd op persoonlijke verhoudingen. Dit betekent ook dat in het algemeen de Nederlandse 'boterham-met-

kaas'-aanpak niet werkt. Samen eten is voor de Chinezen heel belangrijk om vrienden te maken en te kijken wat voor vlees ze in de kuip hebben. Zakendoen in China is overdag onderhandelen met het mes op tafel en 's avonds tijdens het eten gezellig en ontspannen praten over de kinderen en Nederlandse voetballers. Vaststaat dat een sterke maag de eerste voorwaarde is om zakelijk succes te boeken het Rijk van het Midden.

Chinezen zijn trots op hun land en hun cultuur. Ze verwachten eenzelfde houding van hun zakenpartners ten opzichte van hun eigen land. Een kritisch beschouwen van Nederlandse eigenaardigheden of persoonlijke zelfspot passen niet in de Chinese denkwereld en kunnen het beste worden vermeden.

Wat doorgaans wordt onderschat is dat China in de afgelopen 25 jaar met grote stappen een ontwikkelingsproces heeft doorgemaakt. Het zakendoen in China wordt met rasse schreden professioneler. Ook op het gebied van 'wining and dining' zijn veranderingen zichtbaar. Het beeld dat met Chinezen slechts zaken te doen is via uitgebreide lunches, rijkelijk besprenkeld met Chinese jenever 'maotai', is volgens menigeen aan vervanging toe.

Middenklasse

Dat China kansen biedt, staat buiten kijf. De Chinese economie groeit al 25 jaar officieel met 9 tot 10 procent, de koopkracht van de vierhonderd miljoen stedelingen aan de kust neemt zienderogen toe en er ontwikkelt zich een middenklasse die geld heeft voor airconditionings, luxe goederen, auto's en huizen. Op alle gebieden moet meer worden geproduceerd om de groeiende behoefte van de Chinese consumenten te kunnen bevredigen. Produceren voor de Chinese markt is echter geen sinecure. Om met een Nederlands product te kunnen concurreren, moet het uniek zijn. Bijkomend probleem is dat zodra zo'n nieuw product op de markt komt, het binnen de kortste keren wordt nagemaakt. Dat kopieergevaar komt ook om de hoek kijken bij het ondoordacht uitbesteden van productie. Het kopiëren is moeilijk te bestrijden omdat Chinezen daarover van oudsher andere ideeën hebben, al lijkt het erop dat de organisatie van de Olympische Spelen die in 2008 in Peking worden gehouden daarin verandering gaat brengen.

De ironie wil dat ook de kwalijke gevolgen van de economische groei mogelijkheden bieden voor de Nederlandse tech-



nologische industrie. China kampt met milieuvuiling en ook met energie- en watertekort. Zestien van de twintig meest vervuilde steden in de wereld liggen volgens een rapport van de Wereldbank in China. Voor een groot deel verantwoordelijk voor de luchtvervuiling zijn de elektriciteitscentrales die voor drie kwart worden gestookt op vette steenkool. Ook de verouderde zware industrie draagt bij aan de vervuiling van lucht, water en bodem door de uitstoot van afvalstoffen, maar ook door explosies zoals eind 2005 in een chemische fabriek in Jilin. Daardoor kwamen grote hoeveelheden kankerverwekkend benzeen in een rivier terecht.

De Chinese regering wil het energieverbruik in de komende vijf jaar met 20 procent terugbrengen en meer aandacht besteden aan milieubescherming, hergebruik van materialen en duurzame productie. Nederlandse milieu- en energie-technologie zou daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Internationalisering

Internationalisering is een van de onderwerpen waarover een bedrijf op bedrijfseconomische gronden een rationele beslissing moet nemen. Dit geldt ook voor het antwoord op de vraag of China een optie is om zakelijk actief te zijn. Voor veel, met name kleine, bedrijven zal het waarschijnlijk geen toegevoegde waarde bieden. Het minste dat een bedrijf in deze tijden van globalisering moet doen, is kennismaken met de ontwikke-

lingen in een land dat volgens bepaalde schattingen in 2040 de grootste economie in de wereld zal zijn. Iedere ondernemer zou ten minste een kijkje moeten gaan nemen om daarna rationeel te oordelen of China zijn bedrijf kansen biedt.

Er dreigt in ondernemend Nederland een sfeer te ontstaan waarin de ondernemer die niet naar China gaat voor een 'loser' wordt versleten

De Nederlandse industriële ontwerpers zijn zich bijvoorbeeld al aan het oriënteren op de Chinese markt. Zij zijn op zoek naar nieuwe markten, omdat Nederland met de veelal beperkte opvatting dat vormgeving niet meer is dan het ontwerpen van de verpakking, te klein is. Dat een industrieel ontwerper ook bijdraagt aan innovaties door slimme technische oplossingen te bedenken, willen Nederlandse bedrijven maar niet in zien.

Een ideale mogelijkheid om collectief de geur van China op te snuiven en gericht in contact te komen met Chinese zakenmensen zijn de sectorale missies die FME regelmatig organiseert naar China. Afgelopen maart namen tien bedrijven deel aan een missie naar Guangzhou. Daarover is een verslag opgenomen. Elke keer blijkt weer dat de informele contacten tussen de deelnemers aan een

dergelijke missie net zo belangrijk zijn als de formele afspraken.

Er dreigt in ondernemend Nederland een sfeer te ontstaan waarin de ondernemer die niet naar China gaat voor een 'loser' wordt versleten. Niets is minder waar. Een ondernemer die bewust kiest voor niet zakendoen in China dwingt respect af. Elke ondernemer moet een individuele keuze maken over wat goed is voor zijn bedrijf. China moet passen in de langetermijnstrategie. Zakendoen moet het uitgangspunt zijn, als het in China kan is dat mooi.

Klankbord

FME hoopt met dit themanummer over China reacties los te maken bij de lidbedrijven. Zij wil interactief met haar leden de discussie aangaan over uitbesteden en investeren in het buitenland. FME is bezig met de voorbereiding van digitale platforms via haar website, zodat ondernemers kunnen leren van ondernemers en hun ervaringen kunnen delen met anderen. Het zou bijvoorbeeld een goede zaak zijn te komen tot een lijst met problemen die zich ooit ergens hebben voorgedaan, idealiter met de daarbij passende oplossingen. In elk geval beaamt FME een wijsheid van de klassieke Chinese wijsgeer Confucius: "De zekerste manier om bedrogen te worden, is zich voor slimmer te houden dan anderen."

www.fme.nl