

# Zakendoen in China:



Ondernemers hebben hooggespannen verwachtingen over zakendoen in China. Er komt echter meer bij kijken dan in een vliegtuig stappen en je uiterste best doen. De honderden boeken die over zakendoen in China zijn geschreven, bieden weinig houvast voor de individuele ondernemer. Ook in de 21e eeuw blijft het pionieren in het Rijk van het Midden. Een blik in de keuken van het Chinese zakendoen.

# het blijft pionieren

**E**en probleem dat ondernemers die zakendoen in China de haren te berge doet rijzen, is de kopieerdrijf van de Chinezen. De grootste frustratie komt voort uit de ongreepbaarheid van het vraagstuk omdat de Chinezen van oudsher een heel andere opvatting hebben over 'namaken'.

In het oude China werd iemand pas erkend als meester-kunstenaar als hij een kunstwerk van een oude meester perfect kon kopiëren. Dat de geestelijke vader van een product of concept bij gebruik door anderen recht heeft op een vergoeding, ligt niet in het Chinese denken verankerd. Een Chinese regeringsfunctionaris heeft het gratis kopiëren ooit verdedigd met: "Wij laten toch ook iedereen in de wereld onze vier grote uitvindingen - kompas, papier, buskruit en boekdrukkunst - gebruiken zonder daarvoor geld te vragen."

Toch hoeft niet alle hoop verloren te zijn. De kans bestaat dat de Olympische Spelen van 2008 in Peking een ommekeer in het Chinese denken over bescherming van intellectuele eigendom teweegbrengen. Dat is in de geschiedenis eerder gebeurd bij de Spelen in Japan (Tokyo, 1964) en Zuid-Korea (Seoul, 1988). Het drong tot officiële instanties door dat een Olympisch embleem een economische waarde vertegenwoordigt. Inmiddels heeft de Chinese overheid zich al beklagd over het kopiëren van het officiële embleem voor de Spelen in Peking. Dit kan de voorbode zijn van betere bescherming van intellectuele eigendomsrechten in China.

## Gelaten

Inmiddels hebben westerse ondernemers voor een groot deel een gelaten houding aangenomen tegenover het kopieerprobleem. Ze ontwikkelen eigen methoden om hun intellectueel eigendom te beschermen. Aan kopiëren is niet helemaal te ontkomen, zegt onder anderen Gijsbert de Bruin, een van de twee eigenaren van CHC Product Development in Shanghai. Dit bedrijf verleent diensten aan Europese klanten die in China producten willen laten maken.

**"Er zijn niet zoveel mogelijkheden kennis formeel te beschermen"**

De Bruin: "Er zijn niet zoveel mogelijkheden kennis formeel te beschermen. Patenten ook in China registreren en documenten opstellen waarin geheimhouding wordt beloofd: dat is het wel zo'n beetje en dan is het nog niet zeker of je ooit je recht kunt doen gelden. Wij werken veel met halfabrikaten. Daarbij is het kopieergevaar niet zo groot. Als we in China assembleren, nemen we voorzorgsmaatregelen. Bestaat een product uit meerdere onderdelen, dan kunnen we de fabricage van de onderdelen bij verschillende fabrieken onderbrengen, zodat geen enkel bedrijf over het totale tekeningenpakket van het eindproduct beschikt. De assemblage gebeurt weer bij een afzonderlijk bedrijf."

## Avontuurlijk

Zakendoen in China is een avontuurlijke expeditie, met alle risico's van dien. Voor een ondernemer die zijn geluk wil beproeven in het Rijk van het Midden moet de gedachte van een zoektocht voorop staan. De weg is geplaveid met beproevingen, maar bij succes smaken de drijven uiteindelijk zoeter. De kans dat de activiteiten, zeker in de eerste jaren, meer geld kosten dan opleveren, is groot. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om import en export van goederen, om (technische) dienstverlening dan wel om uitbesteden of verplaatsen van productie. Zoals bij elke expeditie hangt het welslagen voor een groot deel af van de voorbereiding. Dan nog kan een ondernemer op een gegeven moment vaststellen dat China niet de juiste plaats is voor zijn product of voor de aard van zijn bedrijf.

Niet voor iedereen staat de pot met goud onderaan de regenboog in China. Voorzitter Hans Olijve van de Dutch Business Association (DBA) in Hongkong verwoordt het zo: "Ik kan me wel voorstellen dat iedere ondernemer op het ogenblik naar China kijkt, want iedereen praat erover. Maar het gezegde 'ga naar China en je wordt rijk', is een misvatting! China is, als je het zo wilt zien, het land van de gouden bergen, maar wel een land waar ook de elektriciteit uitvalt, het personeel snel van baan wisselt en partners hun eigen invulling geven aan afspraken. Je moet rekening houden met de gevolgen

## China: een stappenplan

Een ondernemer die overweegt naar China te gaan, moet beginnen met op te schrijven waarom de onderneming naar China moet gaan, welke de activiteiten daar moeten worden ontplooid en welk doel te verwezenlijken is. Hij of zij moet de kansen in andere landen en regio's in zijn afwegingen betrekken. Het is goed een stappenplan te volgen. Hieronder staat een mogelijke route, samengesteld uit interviews met ervaringsdeskundigen.

### 1. Informatie verzamelen via internet

Het digitale startpunt voor internationaal ondernemen is [www.internationaalondernemen.nl](http://www.internationaalondernemen.nl). Verder bieden de EVD (agentschap voor internationaal ondernemen en samenwerken) via de website [www.evd.nl](http://www.evd.nl) en het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering (NCH) via [www.handelsbevordering.nl](http://www.handelsbevordering.nl) uitkomst. Voor informatie over zakendoen in China is [www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org) van het Nederlandse overheidsnetwerk in China een goed startpunt, net als [www.dba.com.hk](http://www.dba.com.hk) van de Dutch Business Association (DBA) in Hongkong. De website [www.twanetwerk.nl](http://www.twanetwerk.nl) van het zogeheten Trendwatchers voor Innovatie en Technologiënetwerk van het ministerie van Economische Zaken geeft toegang tot de speciale technisch-wetenschappelijke attaché op de ambassade in Peking.



van de fysieke en de mentale afstand. Voor het binnenhalen van een eerste order moet je gauw twee jaar uittrekken.”

**“Veel bedrijven verslikken zich in China nog wel eens. Ze beoordelen een situatie vanuit hun westerse ervaring”**

Een ervaringsregel is dat de eerste vijf jaar bij het opzetten van China-activiteiten alle aandacht van de ondernemer opeisen. Het kost niet alleen geld, maar ook veel energie en tijd. De directeur-eigenaar van een klein of middelgroot bedrijf moet zich persoonlijk belasten met het aanboren van Chinese relaties en het vestigen van zijn naam, want respect voor hiërarchie staat in China voorop. De vraag of de topman of -vrouw zich kan vrijmaken voor een ongewis avontuur in China zonder de

continuïteit van de onderneming in gevaar te brengen, moet in het voortraject worden afgewogen. Een ondernemer die wil expanderen door naar het buitenland te gaan, maar in de huidige situatie al lange dagen maakt, doet er waarschijnlijk verstandiger aan zijn heil in Europa te zoeken.

**Winkelen**

Olijve: “Nu de Europese Unie is uitgebreid tot 25 landen, is het voor een industrieel ondernemer altijd goed ook in de Oost-Europese landen te winkelen. In een land als Polen wordt over het algemeen goede kwaliteit geleverd, zijn de mensen relatief hoogopgeleid en zijn de loonkosten niet zoveel hoger dan in China. Polen is maar duizend kilometer ver weg van de thuisbasis, voor China moet je bijna tien uur vliegen en heb je te maken met het tijdsverschil. Het is geen schande om dichterbij huis te ondernemen!”

Er zijn volgens de DBA-voorzitter, die in het dagelijks leven adjunct-directeur is bij containerrederij Maersk Hong Kong, meer vragen die een ondernemer voor zichzelf moet beantwoorden voordat hij besluit naar China te gaan. “Om te beginnen de algemene vraag: waarom wil ik als ondernemer naar het buitenland? Ben ik op zoek naar een markt? Of, wil ik er een kostenvoordeel behalen? Dat soort vragen. Van daaruit moet het land worden gekozen dat aan zijn profiel beantwoordt. De kleine bedrijven die in Hongkong gevestigd zijn en in China producten laten maken en doorverkopen in Europa, doen het over het algemeen goed. Er zijn beslist kansen voor het midden- en kleinbedrijf, maar niemand moet geblinddoekt China in duiken. De kans op verdrinken is erg groot.”

Zakendoen in China is een zaak van lange adem. Beginnen als handelsonderneming is een goede optie om de markt te verkennen, contacten te leggen en verschillen in de diverse regio's in kaart te brengen. De kennis en ervaring die een starter op deze manier relatief goedkoop opbouwt, vormen een waardevol bezit tegen de tijd dat hij in China zelf een bedrijf wil opzetten. Vooral het vinden van een betrouwbare Chinese zakenpartner is cruciaal, maar het niet kunnen vinden van goede mensen is niet het enige risico. Het opsporen van de juiste wet- en regelgeving voor een product of productieproces is van groot belang. De boetes die buitenlanders moeten betalen als zij niet aan de regels voldoen, zijn veelal niet mals. Sommige industrieën zijn nog steeds verboden gebied voor buitenlandse investeringen, zoals drukkerijen.

**Verslikken**

Chinese steden die kosten noch moeite sparen om buitenlandse investeerders binnen te halen, maken niet altijd onmid-



**2. Contact zoeken met ondernemers die ervaring hebben met China**

Dat kan onder meer door te rade te gaan bij de overkoepelende brancheorganisaties zoals FME, de China Kamer van het NCH in Den Haag en bij Asiahouse in Amsterdam, [www.asiahouse.nl](http://www.asiahouse.nl). Ondernemers ontmoeten elkaar ook bij de vele seminars over China.

**3. Veel lezen en de dimensies van China bestuderen**

Het gaat niet uitsluitend om puur zakelijke informatie. Het is tevens van belang om bijvoorbeeld te weten hoe de regio's in elkaar steken, hoe groot de afstanden tussen steden zijn, wat de leefgewoonten zijn en hoe de Chinese mentaliteit en cultuur is.

**4. Concreet plan opstellen**

Ga voor een eerste toetsing van de haalbaarheid de plannen bijvoorbeeld naar de EVD in Den Haag, die via het netwerk in China - dat bestaat uit de ambassade, drie consulaten-generaal en zes NBSO's - essentiële informatie kan opsporen en voor een marktscan kan zorgen.

dellijk duidelijk dat er investeringsbeperkingen of strikte milieueisen zijn. "Veel bedrijven verslikken zich in China nog wel eens. Ze beoordelen een situatie vanuit hun westerse ervaring. Ze spreken de taal niet en zijn niet bekend met de Chinese zakencultuur en niet met de praktijk van het politieke en bestuurlijke systeem. Bovenal zijn ze ongeduldig. Zakendoen in China betekent investeren in geld en in tijd. Wie dat niet aanvoelt, komt van een koude kermis thuis", stelt Gijsbert de Bruin van CHC op zijn kantoor in een buitenwijk van Shanghai.

De activiteiten van het bedrijf dat veertig medewerkers in dienst heeft, omschrijft hij als 'puur outsourcing'. De Bruin: "Wij krijgen van onze klant een tekening en zoeken daar de beste fabriek bij." Sinds eind jaren negentig heeft CHC een database opgebouwd met zeshonderd fabrieken, voornamelijk matrijzenmakers, verspanende bedrijven en gieterijen. CHC laat voor export naar Europa matrijzen maken en kunststof halffabrikaten, zoals koffiebekershouders, pootbanden voor koeien en beschermkappen voor beveiligingscamera's.

**"Wij steken veel energie in het vinden van de juiste producenten, want leverbetrouwbaarheid is van levensbelang"**

Om er zeker van te zijn dat een fabriek betrouwbaar is en voldoet aan de eisen die ondernemers in het Westen stellen, heeft CHC zelf een kwalificatiesysteem ontwikkeld voor potentiële leveranciers. De Bruin: "Wij steken veel energie in het vinden van de juiste producenten, want leverbetrouw-



**Metaalbewerkers aan het werk bij een bedrijf in Shanghai. Productie in China is minder efficiënt dan we in Nederland zijn gewend. Kleine bedrijven die relatief kleine aantallen kant-en-klare eindproducten willen inkopen hebben, kunnen in China geen echt inkoopvoordeel behalen.**

baarheid is van levensbelang. We bezoeken een fabriek en lichten het bedrijf door op productie, financiën en management. Daarna gaat een tweede persoon nog een keer beoordelen. Dan krijgt het bedrijf een waarderingscijfer van een tot vijf en zetten we het in de kaartenbak. In de praktijk werken we daadwerkelijk samen met een vaste groep van zo'n 25 leveranciers."

#### **Karaktertrekken**

Deze werkwijze betekent niet dat CHC ontsnapt aan de 'Chinese karaktertrekken' van het zakendoen. "De voorbeelden dat het niet precies loopt zoals wij willen, zijn legio. Bijvoorbeeld: een Europese klant levert een tekening met de specificaties voor een aantal matrijzen. Een fabriek hier in de buurt neemt de opdracht aan om de

matrijzen te maken. We gaan de productie controleren en dan blijkt dat ze op eigen houtje veranderingen hebben aangebracht omdat ze in het oorspronkelijke ontwerp de voorkant niet mooi vonden. Op zo'n moment zijn er twee mogelijkheden: je geeft opdracht de matrijzen opnieuw te maken volgens de opgegeven specificaties, waardoor uitlevering van de order vertraging oploopt of je gaat met de klant praten die misschien de geproduceerde modellen toch nog kan gebruiken."

Het is volgens De Bruin niet goed mogelijk om in China technisch hoogwaardige producten te laten maken zonder er een vaste basis te hebben. "Je moet het hele maakproces continue kunnen volgen. Als iemand uit Nederland komt voor de

#### **5. Oriënterend bezoek aan China en Hongkong**

Als het rapport van de EVD geen aanleiding geeft om het 'China-plan' te laten varen, dan is de logische volgende stap zelf in China en eventueel in Hongkong te gaan kijken. Dat kan individueel door bijvoorbeeld een van de NBSO's te vragen een programma met afspraken samen te stellen, maar ook in een groep door deel te nemen aan een handelsmissie. (De dienstverlening van EVD en NBSO is gratis; aan een missie hangt meestal een prijskaartje).

#### **6. China-kenner in de arm nemen**

Voor de ondernemer die in China wil starten, is het raadzaam iemand in de arm te nemen die de lokale omstandigheden kent, de Chinese taal beheerst en als het even kan niet helemaal onbekend is met Nederland. Op het ogenblik maken veel Nederlandse bedrijven gebruik van jonge Chinezen die in Nederland studeren.

#### **7. Deskundigen inhuren**

Na een 'snuffel'-periode is het noodzakelijk deskundigen in te huren. Daarbij moet niet alleen worden gedacht aan juristen, fiscalisten en accountants, maar ook aan ondersteunend personeel zoals tolken, (directie)secretarissen en chauffeurs.



zelden moet de productie opnieuw worden gedaan omdat specificaties niet zijn gevolgd of omdat de instructies niet goed zijn begrepen. Van het negentig procent loonvoordeel blijft volgens ervaren managers amper eenderde over.

**“Klakkeloos outsourcen is vragen om problemen”**

Gijsbert de Bruin beaamt dat ondernemers een veel bredere afweging moeten maken om het kostenplaatje helder te krijgen. “De lage lonen in de fabrieken klinken heel aantrekkelijk. Meisjes die polijsten verdienen 80 tot 100 euro per maand en jongens die machines bedienen 150 tot 200 euro. Maar outsourcen naar China betekent onder meer een langere levertijd, dus misschien moet je een voorraad aanleggen en dat kost ook geld. Kleine bedrijven die relatief kleine aantallen kant-en-klare eindproducten willen inkopen of slechts een smal productassortiment hebben, kunnen hier geen echt inkoopvoordeel behalen. Zij kunnen beter bij een groothandel in Nederland inkopen. Ik heb het met outsourcing en inkoop van eindproducten, vaak consumentengoederen, aan den lijve ondervonden. Er zijn ook andere mogelijkheden om de winstgevendheid van een productiebedrijf op te voeren. Pas je organisatie aan en maak er gedeeltelijk een handelsonderneming van. Ik noem maar een zijstraat. Wat ik bedoel is: als je overhaast beslissingen neemt, kun je belangrijke kansen over het hoofd zien.”

[www.chinachallenge.com](http://www.chinachallenge.com)  
[www.dba.com.hk](http://www.dba.com.hk)

kwaliteitscontrole, gebeurt dit meestal als eindcontrole op het eindproduct. Dan kan het al op veel manieren mis zijn gegaan. Niet zelden is het prototype of de eerste levering perfect volgens de specificaties en wordt voor de tweede levering goedkoper materiaal gebruikt. Ze proberen het gewoon om de marges te vergroten. De meerwaarde van CHC is dat wij kunnen uitbesteden aan fabrieken die we kennen en dat we daar bovenop het productmanagement en de kwaliteitsbewaking kunnen doen. Als wij producten laten testen, geven we de resultaten ook altijd door aan de leveranciers. Dat houdt ze scherp.”

Een ondernemer moet niet over één nacht ijs gaan bij het nemen van een besluit om eventueel uit te besteden naar China, beklemtoont De Bruin. “Klakkeloos outsourcen is vragen om problemen. Overdenk of het noodzaak is naar het buiten-

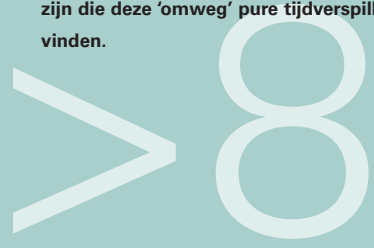
land te gaan en of het product zich wel leent voor outsourcing. In China zijn ze gericht op productie van grote aantallen, want ze willen omzet kunnen maken. In Oost-Europa worden kleine orders veel gemakkelijker geaccepteerd. Als je hier met één onderdeel komt dan kun je niet terecht bij een grote fabriek. Dus krijg je niet de optimale prijs en omdat ze niet meedenken in het optimaliseren van het product, krijg je nooit de topkwaliteit.”

**Misverstand**

Een van de wijdverbreide misverstanden is dat produceren in China altijd goedkoper is omdat de lonen laag zijn. In sommige gevallen hoeft maar 10 procent van een Europees loon te worden betaald. Productie in Chinese fabrieken is echter aanzienlijk minder efficiënt. Er is meer tijd nodig. Er is een grotere verspilling van grondstoffen en een hoger verbruik van energie voor productieprocessen. Niet

**8. Omweg via Hongkong afwegen**

Het kan profijtelijk zijn eerst enkele jaren vanuit Hongkong te opereren, hoewel er China-kenners zijn die deze ‘omweg’ pure tijdverspilling vinden.



**9. Kennis beschermen**

‘Copyright’ betekent in China vaak ‘the right to copy’. Vraag altijd ook in China patent aan en ga praktische mogelijkheden na om kennis te beschermen. Op [www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org) staan in de ‘IPR-gids voor het zakendoen in China’ zestien tips ter bescherming van de intellectuele eigendom in China.



**10. Blijf China bezoeken**

Persoonlijk contact met de Chinese agent, fabrikant of zakenpartner is essentieel. Vermijd ‘uit het oog, uit het hart’ en blijf China met grote regelmaat bezoeken.

