

# “Hiërarchie

**Grote bedrijven gaan niet over een nacht ijs bij de vestiging van productiefaciliteiten in China.**

**Een schoolvoorbeeld is Twentsche (Nanjing) Fibre Optics. Deze dochteronderneming van TKH Group in Haaksbergen produceert sinds 1998 glasvezel en glasvezelkabel in Nanjing.**

**“Begin jaren negentig hebben wij analyses gemaakt van de ontwikkelingen op de telecommarkt. De trend was dat glasvezel het nieuwe medium voor de toekomst zou zijn. Wij wilden een aandeel van die markt hebben en China kwam eruit als beste land van vestiging”, zegt algemeen directeur Elling de Lange.**



**Elling de Lange: “Implementatie is de sleutel tot succes. Daar moet je als ondernemer bovenop zitten.”**

**D**e keuze viel op de voormalige Chinese hoofdstad Nanjing, een stad met 6 miljoen inwoners op 300 kilometer van Shanghai aan de Yangtse-rivier. “De vestigingsplaats moest aan diverse basisvoorwaarden voldoen, zoals een goede infrastructuur, aantrekkelijke investeringsvoorwaarden en een hoog opleidingsniveau. Hightech en chemie zijn belangrijke onderdelen bij de productie van glasvezel en we wilden in de buurt zitten van andere bedrijven in die sectoren. Financieel gezien mocht het niet al te duur zijn. Nanjing is van oudsher een industrie centrum en kwam als best passend uit de bus.”

Twentsche (Nanjing) Fibre Optics heeft zijn fabriek gebouwd op een hightech-bedrijventerrein. Dergelijke speciale economische zones, waar buitenlandse bedrijven een voorkeursbehandeling krijgen en die elke zichzelf respecterende Chinese stad een aantal binnen haar grenzen heeft aangelegd, bieden volgens De Lange veel voordelen. “In deze Nanjing New & High Technology Industry Development Zone probeert de overheid hightech-bedrijven bij elkaar te zetten. De gemeente is bereid extra economische voordelen te

bieden aan dat soort bedrijven. Het grote goed van een ontwikkelingszone is dat er een ‘investor relation’-kantoor is, dat in contact staat met alle relevante overheidsinstellingen waar een bedrijf mee te maken heeft.”

De Lange doelt op het ‘investor relation’-kantoor van de zone, dat bij de start van een onderneming allerlei administratieve procedures kan afhandelen. “Er is daar een accountmanager bij wie je terecht kunt met vragen. Dat is handig, want je weet in China niet altijd aan welke regels je moet voldoen. Bovendien willen regels nog wel eens veranderen. Het ‘investor relation’-kantoor meldt ook uit zichzelf als er lokaal, provinciaal of nationaal iets verandert. Dat zou je missen als je niet in een speciale zone zit. Bovendien kan een bedrijf vaak speciale afspraken maken, die het investeringsniveau drukken.”

## **Risicomanagement**

De vestiging in een speciale economische zone betekent niet dat een bedrijf is gevrijwaard van problemen. Door de snelle economische groei had Nanjing, evenals andere steden in China, in de zomer van

2004 te kampen met een elektriciteittekort. Voor Twentsche (Nanjing) Fibre Optics is een continue aanvoer van elektriciteit essentieel bij de productie van glasvezel. Een stroomonderbreking van microseconden is al schadelijk voor de kwaliteit, legt directeur De Lange uit tijdens een rondleiding door de fabriek. Hij beklemtoont dat een ondernemer in China in een zo vroeg mogelijk stadium moet beginnen met risicomanagement.

**“Als je trots kunt creëren, ben je al heel ver”**

De Lange: “Veel activiteiten in China moet je anders aanpakken dan in Nederland. Onderdeel van het managen van een probleem is dat je het bespreekbaar maakt en dat je voor je bedrijf een onderhandelingspositie schept. Het is absoluut noodzakelijk de onderneming en haar raakvlakken met de omgeving, inclusief de overheid, goed te kennen. Definieer je kritieke punten en investeer in praktische verbeteringen. Spreek met de elektriciteitsleverancier af dat hij een verwachte beperkte levering vroegtijdig meldt, zodat je daar rekening mee kunt houden. Wees niet bang

# is hier belangrijk”



**Productie bij TFO. Een stroomonderbreking van microseconden is al schadelijk voor de kwaliteit van glasvezel.**

bij calamiteiten de overheid aansprakelijk te stellen.”

Hij benadrukt de relevantie om bestuurders en andere betrokkenen uit te nodigen, zodat ze met eigen ogen kunnen zien wat in de fabriek gebeurt. “Het slechtste wat je kunt doen is je verschansen achter de fabrieksmuren. Overheidsorganisaties hebben vaak geen idee van wat wij doen. Dan kun je ook geen gevoel van urgentie verwachten bij bijvoorbeeld een stroomonderbreking. Ik probeer mensen erbij te betrekken door te laten zien welke complexe technologie wij gebruiken en het productieproces uit te leggen. Ik vertel ze ook welke de risico's zijn. Bestuurders in Nanjing zijn onder de indruk geraakt van dit bedrijf. Ze vragen regelmatig of we officiële bezoekers willen rondleiden. Als je trots kunt creëren, ben je al heel ver.”

## **Uniek**

China is volgens De Lange beslist niet voor elke onderneming de ideale plaats om te zijn. Een ondernemer die aanwezigheid in China als uitgangspunt neemt, begint aan het verkeerde eind. De Lange: “Niet ‘zakendoen in China’ moet voor een onder-

nemer de doelstelling zijn, maar ‘zakendoen’. En als dat in China kan, is dat mooi. Eerst analyseren wat goed is voor je bedrijf en daarna kijken waar je je plan gaat uitvoeren. China is een van de mogelijkheden. Maar elke ondernemer moet iets unieks meebrengen om hier succesvol te kunnen zijn. Met nieuwe technologie kun je hier terecht, maar je loopt wel een risico dat het gekopieerd wordt. Ons product leent zich daar niet echt voor omdat het voor de industriële markt is en daardoor enorm kapitaalintensief.”

**“Het slechtste wat je kunt doen is je verschansen achter de fabrieksmuren”**

Hij adviseert ondernemers die activiteiten naar China willen verplaatsen zich goed voor te bereiden. “Op internet en via andere kanalen is veel informatie te vinden. Bestudeer de economische situatie in verschillende regio's en kijk hoe de bevolking in elkaar zit. De verschillen in welvaart, opleidingsniveau en infrastructuur zijn groot, tussen de kust en het

binnenland en tussen de steden en de dorpen. Lees ook eens een boek over de psychologie van de Chinezen. Het is belangrijk te weten wat hen beweegt en waarom ze de dingen doen zoals zij ze doen.”

Na de ‘droge’ voorbereiding moet een ondernemer een plan opstellen en China bezoeken om te toetsen of het plan in beginsel haalbaar is. “Implementatie is de sleutel tot succes. Daar moet je als ondernemer bovenop zitten. Dat kun je, zeker in het begin, niet aan anderen overlaten. Dat vergt ‘commitment’ en je moet er honderd procent voor gaan. Bij kleinere bedrijven moet de directeur-eigenaar zelf veel tijd en energie steken in het leggen en onderhouden van contacten. Hij moet aanwezig zijn. Hiërarchie is hier belangrijk. Lokale bestuurders en zakenpartners nemen alleen de directeur serieus. Hij moet er in persoon zijn en toezicht houden op de uitvoering. Anders is de kans groot dat het mis gaat.”

[www.tfo.com.cn](http://www.tfo.com.cn)