



China-programma op het Tropeninstituut

Ondernemers vergeten in hun plannen om zaken te gaan doen in het buitenland vaak een plaats in te ruimen voor een gedegen voorbereiding op sociaal, cultureel en politiek vlak. Toch vormen bij internationale samenwerking juist de niet-financiële zaken nogal eens het struikelblok: zakenpartners die afspraken anders uitleggen; personeel dat instructies verkeerd begrijpt en fouten maakt; een goedbedoeld gebaar waaraan aanstoot wordt genomen.

KIT Intercultural Management & Communication (IMC), een consultancy-afdeling van het Tropeninstituut in Amsterdam, geeft cursussen en trainingen aan onder anderen ondernemers en managers die in het buitenland gaan werken. Speciaal voor het midden- en kleinbedrijf is er een China-programma onder meer voor de starter en voor de ervaren manager en ondernemer. Van IMC-directeur Maja Gadourek is vorig jaar een boek verschenen over internationale samenwerking onder de titel 'Grenzeloos ondernemen, Internationale flexibiliteit als uitdaging' (KIT Publishers, Amsterdam).



“Blijf jezelf

Noodzakelijke kwaliteiten voor zakendoen in China:

en toon respect”

China. Een opkomende markt. Maar ook een land waarvan veel mensen geen goed beeld hebben. Zo is er niet één China en is er niet één Chinese mentaliteit. Het advies: blijf jezelf en toon respect. De grootste fout: lage lonen gelijkstellen aan domme mensen. “Chinezen zijn geraffineerd in het moderne zakendoen.”

“Over China heersen nogal wat hardnekkige misverstanden”, constateert directeur Maja Gadourek van KIT Intercultural Management & Communication (IMC), een consultancy-afdeling van het Tropeninstituut in Amsterdam. “De meeste mensen praten erover alsof het van noord naar zuid en van de kust tot in het binnenland overal hetzelfde is. In de praktijk van alledag kun je niet spreken van één China. Alleen al als je de leefomstandigheden bekijkt. Die zijn in de grote steden aan de kust heel anders dan in de steden in het binnenland. Dan heb ik het nog niet over de situatie op het platteland. Zelfs de armoede in de woestijngebieden is niet te vergelijken met die in gebieden waar voldoende regen valt om bijvoorbeeld rijst te verbouwen”, licht ze toe.

Westerlingen hebben niet in de gaten dat in China veel is veranderd sinds de introductie in 1978, van de economische hervormingen en het zogeheten ‘Open deur’-beleid door de Chinese leider Deng Xiaoping (overleden in 1997). Na tientallen

jaren van een zelfgekozen isolement stelde China zich open voor buitenlandse investeringen en technologische kennis. In eerste instantie kwamen de investeringen vooral uit Hongkong, Taiwan en Singapore en uit de gemeenschap van 55 miljoen etnische Chinezen die in de rest van de wereld wonen. Westerse en Japanse investeerders bleven niet lang achter. De buitenlanders introduceerden naast nieuwe technologieën moderne managementtechnieken.

Een andere categorie die een bijdrage heeft geleverd en nog levert aan de veranderingen in de Chinese maatschappij zijn de 170.000 Chinezen die na een betere en hogere opleiding in het buitenland zijn teruggekeerd naar China. Niet zelden hebben zij een eigen bedrijf opgezet.

Onderschatten

Veel ondernemers onderschatten volgens de IMC-directeur de ontwikkelingen die de Chinezen sinds begin jaren tachtig hebben doorgemaakt. Ze gaan de fout in bij het beoordelen van het niveau van hun Chinese zakenpartners. “Lage

Eigenwijsheid ontbreekt

“Het verschil is dat je Chinezen iets een keer moet voordoen en dat Nederlanders het zelf kunnen bedenken. Chinezen kunnen goed reproduceren, hun kennis is minder oorspronkelijk. In de toekomst verbetert dit door ervaring. Chinezen zijn een gehoorzaam en gedisciplineerd volk. De eigenwijsheid ontbreekt. Deze gehoorzaamheid maakt dat repeterend werk beter in China kan worden gedaan. Een Chinees maakt zonder morren honderden identieke producten.

Oorspronkelijk creatief vakmanschap kopieer je niet zomaar naar een andere cultuur met een ander ervaringsniveau. Er ligt dan ook een relatie tussen de levenscyclus van een product en het moment wanneer de productie ervan naar China kan worden verplaatst. In het begin, als er nog regelmatig veranderingen nodig zijn, is het beter in Nederland te produceren. Ook omdat het de communicatie met de productontwerpers vergemakkelijkt. Als het werk repeterend wordt, kan het interessant zijn de productie naar China te brengen.”

Senior Vice President Ted van der Put, Philips Enabling Technologies Group

lonen worden bijna automatisch gelijkgesteld met domme mensen. Een ondernemer vertrekt dan naar China met het idee: 'Ik ga ze helpen'. Maar er zijn al duizenden buitenlanders langs geweest. Nog eens duizenden Chinezen hebben in het buitenland gestudeerd. Of ze hebben zich weer in het land gevestigd na generaties in de Verenigde Staten of Singapore te hebben gewoond. Zij zijn volledig op de hoogte van de westerse manier van zaken doen. Tevens zijn velen in internationale jointventures in China opgeleid en later zelf een bedrijf begonnen. De realiteit is dat in China niet alle fabrieken technologisch gezien het westerse peil hebben bereikt, maar dat Chinezen vaak geraffineerd zijn in het moderne zakendoen. Zij zien westerlingen soms als aasgieren en beginnen zichzelf ook als zodanig op te stellen, met als gevolg dat ze westerlingen commercieel veelal te slim af zijn. Dat leidt tot enorme frustraties."

Het is voor westerse ondernemers moeilijk hoogte te krijgen van de Chinese mentaliteit, stelt Gadourek. "Het huidige China kent een mix van moderne Chinezen die een pro-westerse houding hebben en de oude gestaalde kaders uit het puur communistische tijdperk die eerder anti-westers zijn. Dan is er een groeiende groep vrijwel volledig verwesterde jonge managers. Het staatsmonopolie is op veel gebieden ten einde, maar daaruit kun je niet concluderen dat vrij ondernemerschap mogelijk is. Staatsinmenging is veelal versluierd, maar altijd aanwezig. Het kan in de praktijk leiden tot het vergeefs wachten op vergunningen of moeten toezien dat de staat een concurrerend bedrijf opricht. Er is een enorme bureaucratie waardoor het omkopen van ambtenaren een onvermijdelijk tijdverdrijf wordt."

Nieuwsgierig

Ondernemers en managers die naar China gaan, kunnen bij KIT IMC terecht

Te meegaand

"Het probleem is vaak dat westerlingen te meegaand zijn in relatie tot de Chinezen. Je kunt gerust vragen stellen zonder dat je bang hoeft te zijn voor gezichtsverlies. De Chinezen weten dat je geen Chinees bent. Bovendien moet de 'internationalisering' van de Chinezen die in de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden, niet worden onderschat. Je moet je als ondernemer niet anders gedragen dan je in een ander land doet."

Directeur Esther Muileman-Guitjens van het NBSO in Nanjing

voor een cursus over China, die mede de praktische kanten behandelt van zaken doen aan de andere kant van de Grote Muur. "Wij proberen handvatten aan te reiken, zodat Nederlanders leren onderhandelen en managen in internationale context. Wij trainen deelnemers in nieuwsgierigheid, in het doorvorsen van situaties en cultuur. Zakenmensen moeten de omstandigheden en gewoontes van toeleveranciers, verkooppunten en consumenten kunnen inschatten. Uiteindelijk zullen ze de paradoxen moeten managen van 'steenrijk en straatarm, van supermodern en oerouderwets en nog vele andere'. De contrasten zijn in China veel extremer dan hier. Het is een leerproces en dat kost tijd. Iedereen stoot een aantal keren op haar neus. Dat hoort erbij. Daar leer je van", aldus Gadourek.

Consultant en trainer Els de Jong, bij KIT IMC verantwoordelijk voor het China-programma dat zich richt op het midden- en kleinbedrijf, benadrukt dat de voorbereiding voor elke China-ganger anders is. "Ieder geval is uniek. Daarom moet een ondernemer of een manager op zoek gaan naar informatie die op zijn situatie van

"Overdreven"

"Het beeld dat met Chinezen slechts zaken te doen is via uitgebreide lunches, die rijkelijk zijn besprenkeld met Chinese jenever 'maotai', is overdreven. Het zakendoen in China wordt van lieverlee professioneler. Cultuur en traditie spelen een belangrijke rol. Dit is het zevende land waar ik woon en elk land heeft zijn eigen normen en waarden. Die moet je als buitenlander niet proberen te veranderen, je moet er mee leren omgaan. Ook is het gewenst om binnen je bedrijf de regels zo te formuleren, dat ze aansluiten bij de gewenste bedrijfscultuur en dat is soms lastig ten opzichte van de nationale cultuur. Wij hebben een 'corporate culture'-programma opgezet, omdat bepaalde waarden belangrijk zijn voor de Nederlandse aandeelhouders en voor het realiseren van onze doelstellingen."

Algemeen directeur Elling de Lange van Twentsche (Nanjing) Fibre Optics in Nanjing



toepassing is. Veel studiedagen blijven steken in algemene gegevens over een land dat verschrikkelijk groot is en grote verschillen kent. Onze aanpak is individueel gericht. Wij werken in kleine groepen, meestal van twee tot acht mensen. Deelnemers moeten verwoorden wat ze in China gaan doen, welke plannen ze hebben of ze er al geweest zijn en zo meer. Na een cursus van een of twee dagen hebben ze genoeg bagage verzameld om daar persoonlijk hun voordeel mee te doen."

Flexibiliteit

Een belangrijke eigenschap om in een land als China succesvol te kunnen opereren is interculturele flexibiliteit. "Niet ieder mens is hetzelfde. Bovendien veranderen mensen door nieuwe omstandigheden waarin ze werken. Iemand die met plezier wil werken in het buitenland moet van nature geen al te starre levenshouding hebben. Dan redt hij het niet. Naast het brengen van westerse kennis en managementpraktijk, moet je lokale oplossingen en werkwijzen kunnen oppikken. Voortdurend moet je beoordelen wat je wel en wat je niet kunt beïnvloeden als buitenlandse manager. Dat gaat van gebrekkige voorzieningen en armoedige levensomstandigheden van medewerkers tot invloed van de overheid op het ondernemen. Het is niet



alleen de cultuur die het anders maakt. Belangen van alle partijen met wie je te maken hebt en omstandigheden spelen net zo goed een rol. Het laat de westerse manager niet koud als zijn ernstig zieke kind beter wordt omdat hij naar een ziekenhuis in de stad kon en het zieke kind van een Chinese medewerker het niet redt omdat die mogelijkheid voor hem niet bestond”, aldus de IMC-consultant.

Bij investeren in China komt meer kijken dan kapitaal steken in gebouwen en machines en inhuren van medewerkers. Dit klinkt als een open deur, maar de ervaring bij KIT IMC leert dat veel ondernemers zich niet realiseren voor welke keuzes ze kunnen komen te staan. Keuzes die financiële gevolgen hebben. Directeur

Open oor

“Je kunt in China niet op een Nederlandse manier werken. Je moet eerst en vooral investeren in persoonlijke relaties. Bovendien moet je bedenken dat een open oor van een Chinees niet onmiddellijk betekent dat hij zaken wil doen.”

Hans Olijve, voorzitter Dutch Business Association (DBA) in Hongkong

Niet doordrammen

“Chinezen zijn vriendelijk en gastvrij. Ze halen je van het vliegveld en nemen je mee uit eten. Ze nemen de tijd om te onderhandelen. Dit betekent dat je niet kunt doordrammen. Dan zou je de Chinezen gezichtsverlies bezorgen en dat moet je zien te voorkomen als je zaken wilt doen. Maar je moet er niet te krampachtig over doen. Je kunt best een lunch afslaan en je hoeft niet altijd de Chinese sterke drank ‘baijiu’ te drinken. Als je goed voorbereid bent en je Chinese zakenpartners respecteert, stoot je ze niet zomaar voor het hoofd.”

Gijsbert de Bruin, CHC Product Development in Shanghai

Gadourek: “Zeker voor kleine bedrijven die over het algemeen financieel kwetsbaar zijn, is het lastig de spanwijdte van de investering goed in te schatten. In het Chinese binnenland zijn de mensen bijvoorbeeld erg arm. Vroeg of laat kom je voor de vraag te staan: ga ik bovenop mijn bedrijf nog investeren in gezondheidszorg of in onderwijs? Dat is met alle goede bedoelingen gedacht, maar hoever wil of kun je gaan? Met allerlei kleine investeringen kun je snel je marge opsnoepen. Het terugverdienen duurt langer. Onze ervaring is dat financiën en doorlooptijd worden onderschat. Daarom adviseren we altijd: ga voordat je besluiten neemt eerst eens de omgeving verkennen. Slaap in de dorpjes. Huur een fiets en geef je ogen de kost. Stel jezelf uiteindelijk de vraag: kan ik dit allemaal behappen?”

Humor

Het geheim van succesvol zijn in China ligt volgens De Jong verrassend dicht bij huis. “Je moet je bewust zijn van wie je zelf bent en wat je positie is in China. Ga in de schoenen van een Chinees staan en probeer je voor te stellen wat hij denkt als hij naar jou kijkt. Zoek overeenkomsten en erger je niet aan alle verschillen. Zie de humor in van situaties met Chinese karaktertrekken, maar toon vooral altijd respect voor de ander. Daarmee voorkom je dat een Chinees gezichtsverlies lijdt. Dat is heel belangrijk. Wees jezelf en toon oprechte interesse in de ander. Dat is het fundament onder succesvol internationaal zaken doen.”

www.kit.nl