

Showcase Shanghai





Je zou zeggen dat een Expo op Chinese bodem niet nodig is. De economie groeit er nu al met 13 procent. Hoe handhaaft een Nederlandse ondernemer zich daar in zoveel ‘geweld’?

Tekst: Hans Moleman | Foto: Philippe Lopez/ANP

De Wereldtentoonstelling die op 1 mei in Shanghai wordt geopend, geldt als een *show case* van de onstuimige opkomst van China op het wereldtoneel. Het is de eerste Expo op Chinese bodem, en tegelijk de grootste tentoonstelling die ooit gehouden is. Nederland is aanwezig met Happy Street, een opvallend paviljoen ontworpen door architect en beeldhouwer John Kormeling.

Hij heeft een speels wandelpad-op-poten bedacht in de vorm van een grote acht, het Chinese geluksnummer. Langs het pad staan typisch Hollandse huizen waarin de kennis en het vernuft van Nederland te zien zijn. In het centrum van Shanghai heeft Nederland verder in een fraai gerestaureerde oude fabriek het Dutch Cultural Centre ingericht dat tot 1 november, wanneer de Expo afloopt, creatief talent de ruimte geeft om contact te leggen met een Chinees publiek.

DOORSTOTEN

Het thema dat de organisatoren hebben gekozen voor de Shanghai World Expo 'Better City, Better Life' geeft deelnemende landen de gelegenheid te laten zien wat zij in huis hebben

als het gaat om zaken als duurzame energie, stedenbouw, milieutechniek en ontwerp. Nederland heeft wat dat betreft het nodige te bieden.

Dat blijkt wel uit het feit dat de afgelopen jaren tal van nieuwe ondernemers naar China zijn gekomen om er de markt te verkennen. Was het voordien vooral de maakindustrie – van Philips tot DSM – die China opzocht, anno 2010 verwelkomt de Chinese regering juist graag bedrijven die creatieve en innovatieve kennis meebrengen. Want ambitieuze steden als Shanghai – dat met een slordige 18 miljoen inwoners tot de grootste en in diverse opzichten modernste ter wereld behoort – willen graag doorstoten van *made in China* naar *designed in China*.

Het Rotterdamse ontwerp bureau Studio Dumbar is sinds 2005 gevestigd in China. In Nederland is Dumbar bekend van de huisstijl voor de Nederlandse politie en KPN. "Wij zijn veelal een brug tussen Westerse en Aziatische opdrachtgevers als het om design gaat", zegt Joost Roozkrans, de creatief directeur in Shanghai. "We werken dan ook regelmatig voor Nederlandse opdrachtgevers die in China starten, omdat we beide culturen begrijpen. Het tempo ligt hier aanwijsbaar

hoger dan in Europa. Shanghai is een stad die dag en nacht doordendert. Chinezen zijn meer gevoelig voor hiërarchie en hebben een hoog oplossend vermogen.”

Zo heeft Studio Dumbar voor General Motors, dat in Shanghai grote autofabrieken heeft, het logo van het merk Buick gerestyled voor de Chinese markt en landelijk de showrooms en *after sales* voor Buick en Cadillac ontwikkeld. Ook deed het de visuele communicatie voor het Nederlandse cultureel centrum tijdens de Expo.

SCHOKSGEWIJS

Roozkrans merkt aan zijn Chinese opdrachtgevers dat men bezig is met een omslag van 'made in China' naar 'designed in China'. Dat gaat schoksgewijs. "Het besef dat *design* waarde kan toevoegen aan producten en diensten is hier nog niet zo ver doorgedrongen als in Europa.”

Dat maakt het ontwikkelen van design voor Chinese opdrachtgevers nog wel eens lastig. "Vooralsnog gaat het hier om snel scoren. De Chinese interne markt is enorm, daar richten de meeste bedrijven zich als eerste op. Maar het

besef begint te komen. Het wachten is op het moment dat ze ook de grens over gaan.”

Nederland staat bekend om zijn talentvolle ontwerpers. Bij Studio Dumbar in Shanghai werken nu twee Nederlanders en acht Aziaten. Doen de Chinezen het betere ontwerpwerk binnenkort zelf? "Het vinden van design talent in China is niet altijd gemakkelijk. Chinese ontwerpers worden tamelijk traditioneel, ambachtelijk, opgeleid. Het vermogen om ideeën te bedenken en kritische vragen te stellen aan opdrachtgevers wordt nauwelijks ontwikkeld.” Dat is een van de redenen voor Studio Dumbar om een designcollege in China starten. De school is nu in oprichting.

VETERANEN

Een andere creatieve ondernemer die op de sterk ontwikkelende Chinese markt is gedoken is het Amsterdamse Mattmo. Dit bureau heeft sinds twee jaar een eigen vestiging in Shanghai, die communicatieconcepten ontwikkelt: een markt waar nog een wereld te winnen is in China.

En dan zijn er veteranen, *China old hands*, zoals Olaf Litjens wiens firma Unisono al jaren

voor bedrijven als Unilever onderzoekt wat de Chinese klant wil en de plaatsing van producten in Chinese supermarkten verzorgt. Of Jan-Willem Ypma, die begon met de levering van kaas in bulk voor op de pizza's die steeds meer Chinezen gingen consumeren, en die nu bezig is met een eigen fabriek in de polder van de Yangtze, even buiten Shanghai.

LEDERHOSEN

Nu Chinese bedrijven zich meer op de internationale markt begeven, liggen ook daar interessante kansen voor Nederland. De haven van Rotterdam profiteert al jaren van de vloed van containers uit China, en Nederland wordt door nieuwe multinationals als Haier, Huawei en BYD ook steeds meer herkend als een interessante vestigingsplaats voor distributieactiviteiten en een Europees hoofdkantoor.

Dat levert kansen op. Want Chinese concerns, vaak bedrijven met een sterke staatsachtergrond, hebben meestal weinig kennis van de diversiteit van de Europese markt, zegt Esther Janssen van het Haarlemse Culture-Inc. Haar bureau, dat sinds kort in Beijing actief is,

'China is hard bezig met de omslag van *made in* naar *designed in China*'



COR MULDER/ANP

Theeboeren zijn belangrijke klanten van de Hangzhou United Bank, waarvan de Nederlandse Rabobank mede-eigenaar is. In de heuvels rond Hangzhou wordt door theeplukkers Longjing thee geoogst

helpt Chinezen bij het maken van de vertaalslag naar onbekende markten. "Chinese bedrijven hebben in veel gevallen geen duidelijk idee hoe zich een marktpositie te veroveren in Europa. Grote stappen, snel thuis, lijkt het devies. Maar in de praktijk lopen zij net zo hard tegen de lokale mores aan als Europese bedrijven in China. Of het nu het presenteren en vermarkten van hun product is, de manier waarop zij met lokale partners samenwerken, of hoe ze een organisatie moeten vormgeven."

Het is opvallend, zegt Janssen, dat veel Chinese bedrijven Europa zien als een geheel en geen onderscheid maken tussen de verschillende markten en consumenten. In een recente workshop van Culture-Inc over sales & marketing in Europa, wisten de deelnemers geen onderscheid te maken tussen een Duitser in *Lederhosen* en een Fransman met baret en stokbrood. Men ziet een *waiguoren* (buitenlander), een westerling, en daar houdt het mee op.

OMSLAG

Janssen: "Mijn ervaring is dat veel Chinese bedrijven het liefst willen dat ik de spullen voor

hen verkoop in Europa, zodat ze zich niet zelf een weg hoeven te banen in de wet- en regelgeving en met lokale partijen afspraken hoeven te maken. Hun product staat centraal en daar zoeken ze potentiële afnemers bij."

"Ik probeer uit te leggen dat het in veel EU-landen beter is om eerst de klant te kennen en het product vervolgens op zijn wensen te richten. Nu zijn veel Chinese bedrijven ongelooflijk flexibel in productaanpassingen, dus daar ligt het probleem niet. Maar vraaggericht werken vergt echt een totale omslag in het marktdenken. Daarom probeer ik hen met gelocaliseerde support op weg te helpen. Want een goedkope en veilige Landwind verkoopt misschien wel in Nederland, maar voor de Italiaanse autoliefhebber zal er een meer sportieve uitvoering op de markt moeten komen."

AANLOKKELIJK

Maar China kan een mijnenveld zijn. Ook het Nederlandse bedrijfsleven brandt zich regelmatig de vingers. Wie herinnert zich nog het architectenbureau dat vergeefs mooie ontwerpen instuurde voor nieuwe stadswijken, om

erachter te komen dat de opdrachtgever delen van de ontwerpen doodleuk ging kopiëren? De lessen die geleerd werden, gelden nog steeds. China mag van verre een bijzonder aantrekkelijke markt lijken, maar wie zich niet goed voorbereidt vraagt om problemen.

Risico's nemen hoort bij ondernemen, maar verscherpte nuchterheid is in het geval van China vitaal, zegt Jaap Enters, adviseur van de Nederlandse Kamer van Koophandel in Shanghai. Hij is een China-veteraan: als manager bij Akzo Nobel en daarna als zelfstandig adviseur heeft hij de groei van de natie als economische grootmacht vanaf 1997 persoonlijk meegemaakt.

Enters is geen raadgever die aan de China *hype* meedoet. De hoogtijdagen voor buitenlandse investeringen zijn voorbij. Een Nederlands bedrijf dat anno 2010 naar afzetmogelijkheden of investeringskansen in China zoekt, moet dus van goeden huize komen. Want lokale bedrijven kunnen steeds meer zelf.

NICHES

China is kieskeurig aan het worden. Shanghai wil bijvoorbeeld alleen nog bedrijven die *high* ►

Rabobank pioniert in Hangzhou

Het Chinese bank- en verzekeringswezen trekt wereldwijd de aandacht, met zijn enorme klantenpotentieel en zijn toegang tot grote spaartegoeden. Ook Nederlandse banken zijn daarom aan het pionieren in China. Ruim vier jaar geleden kocht de Rabobank een aandeel van 10 procent in de Hangzhou United Bank in Hangzhou, een welvarende miljoenenmetropool 200 kilometer ten zuiden van Shanghai.

Met behulp van buitenlandse kennis wil de Chinese regering zijn banken geleidelijk moderniseren. Daarom maakt ze het voor de buitenlanders nog heel duur om zelf filialen te beginnen. Beijing wil eerst de eigen bancaire concurrentiekracht opvijzelen.

BOERTJES

Het is er apart werken, zo merkte Ad Geerts, die van 2006 tot 2009 de eerste Nederlandse mededirecteur was van een Chinese boerenbank. De nuchtere Hollandse bankier die eerder in Groningen en op het Rabo-hoofdkantoor in Utrecht reorganisaties leidde, had een reeks boeiende ervaringen met de lokale bedrijfscultuur.

De Hangzhou United Bank werd opgericht als coöperatie in de jaren vijftig, de eerste jaren van Mao's volksrepubliek, toen er bij de grote staatsbanken weinig interesse was voor arme boertjes. Nu is het een van de grote stadsbanken in Hangzhou. Onder de ruim een miljoen loyale klanten bevinden zich zo'n twintigduizend theeboeren met kasten van huizen die in de heuvels achter het Westmeer de Longjing thee verbouwen, een van de duurste groene theesoorten ter wereld.

BELEEFD

De Rabo sloot in Hangzhou een 'technical assistance contract'. Op zeven kerngebieden moesten verbeteringen worden doorgevoerd: marketing en verkoop, produktontwikkeling, risicobeleid, interne organisatie, auditing, governance en IT.

En dan begint het avontuur van de verkenning van de dagelijkse werkelijkheid. Geerts: "Ik vroeg bijvoorbeeld: 'Wat is jullie kredietbeleid?' 'Hebben we niet', was het antwoord."

Inmiddels is dat veranderd: de Hangzhouse bankiers werken nu met een modern ratingmodel dat kredietrisico's in het midden- en kleinbedrijf weegt. Of neem de beloningsstructuur. "Dertig procent ►

'China is kieskeurig aan het worden'

tech kennis binnenbrengen, bij voorkeur moderne industrie die gekoppeld is aan een impo- sant onderzoek- en ontwikkelingscentrum. Ook firma's die kennis van design meebrengen kunnen op een welwillende behandeling rekenen. Maar voor het meer simpele werk word je in de moderne metropolen als buitenlandse gastondernemer tegenwoordig zonder pardon doorverwezen naar het binnenland.

"De overheid heeft buitenlandse investeringen lang gestimuleerd door het aanbieden van belasting- en andere voordelen, zoals goedkope bedrijfsgrond. Die voordelen worden nu alleen nog verstrekt aan bedrijven die hoogstaande kennis meebrengen", aldus Enters.

Louter investeren omwille van de lagere loonkosten is sowieso lastig geworden, want de lonen zijn de laatste jaren danig gestegen. Alleen in het binnenland, en vooral in het verre westen van het land, zijn de kosten nog aanzienlijk lager. Maar dat is ver van de moderne Chinese oostkust, met alle uitdagingen van dien.

Interessante niches voor Nederlandse bedrijven zijn er volgens Enters met name in de energie- en milieusector. Waterzuivering en -beheer en

vuilverbranding zijn bijvoorbeeld sterk in ontwikkeling. In de zonne-energie is tegelijk zichtbaar hoe razend snel de lokale industrie zich kan ontwikkelen: China is inmiddels de grootste producent van zonnepanelen, die grotendeels geëxporteerd worden.

In Nederland wordt wel eens onderschat hoe groot de rol is van de overheid in China, zegt Enters. Het is een planeconomie, waardoor bedrijven, zowel staatsconcerns als private ondernemingen, veel beter in staat zijn te investeren in grote projecten. De dominante rol van staat en partij betekent ook dat buitenlandse bedrijven extra op hun tellen moeten passen, zoals het Amerikaanse Google en het Australische Rio Tinto onlangs merkten. "Wie geen rekening houdt met de politieke gevoeligheden van de bv China kan van een koude kermis thuiskomen." ■

www.vno-ncw.nl, dossier Buitenlandse handel en investeringen

van het salaris is hier vast, de rest is flexibel. Er wordt gewerkt met voorschotten, want van die 30 procent kun je niet leven. Dat betekent dat iedereen hier op heel korte termijn denkt, snel deals sluit, allemaal heel Chinees. Het maakt teamwork lastig. Het is ieder voor zich."

Geerts: "Je moet praten als Brugman om te laten zien wat beter is. Dat hoort men aan, dan zegt men beleefd het er wel mee eens te zijn, en vervolgens gebeurt er een hele tijd niets."

De Rabo-bankier haalde het complete instrumentarium uit zijn Westerse management-gereedschapskist: rapporten, talloze presentaties, experts uit Utrecht, Chinese managers op werkbezoek naar Nederland. Maar het werkte onvoldoende.

AANVARINGEN

Wanneer zijn de directievergaderingen, wilde zijn hoofdkantoor in Utrecht weten. "Er waren helemaal geen formele directievergaderingen. De belangrijkste besluiten werden informeel genomen, door een gezelschap van vijf man. Kaderleden van de Communistische Partij, onder wie het hoofd personeelszaken. Wilde je er een verslag van, dan kreeg je een briefje van drie regels. Leg dat maar eens uit aan Utrecht." Na een reeks culturele aanvaringen besloten Rabo en de Chinese

partnerbank het anders aan te pakken. Er werd een Chinese consultancy firma ingehuurd ("Allemaal Chinezen die in het buitenland gestudeerd en gewerkt hebben") om een brug te slaan tussen de beide bankculturen. Want als Nederlandse manager een ambtelijke Chinese cultuur met 1.150 mensen verdeeld over 122 filialen tot een klantgedreven organisatie maken, het was gewoon onbegonnen werk. De Hangzhou United Bank beseftte wel dat er wat moest veranderen. Maar het idee in de praktijk uitvoeren blijft een formidabele uitdaging. Rabo-pionier Geerts: "Je moet gruwelijk flexibel zijn, maar ook doorpakken. Geduld en doorzettingsvermogen, dat is van vitaal belang hier."