Nieuwe Nederlandse ambities

Export van waterkennis naar China

Het Nederlandse Innovatieplatform - het adviesorgaan voor het kabinet op het gebied van innovatie - heeft onlangs de watersector als één van de zes toekomstige sleutelgebieden voor de Nederlandse economie geselecteerd. Deze nominatie is verbonden met additionele geldstromen voor onder meer onderzoek en ontwikkeling. Onder andere op watergebied is er heel veel werk in China te verrichten. Dit artikel laat zien wat er bij komt kijken om succesvolle opdrachten voor de Nederlandse watersector in China te vervullen.

Innovatie houdt in: het commercieel succesvol omzetten van onderzoek- en ontwikkelingsresultaten naar nieuwe producten, distributievormen, processen, diensten en nieuwe markten. Volgens het Netherlands Water Partnership (NWP) beschikt de Nederlandse watersector weliswaar over veel kennis, maar wordt die onvoldoende op buitenlandse markten te gelde gemaakt. De Wereldbank schat de omvang van de mondiale watermarkt op ongeveer 800 miljard Amerikaanse dollars, terwijl de omvang van de Chinese watermarkt circa 340 miljard euro bedraagt met een jaarlijkse groei van acht tot tien procent. De perspectieven in China zien er op papier veelbelovend uit. De voorzitter van het NWP wil de totale Nederlandse export van 4,3 miljard euro in 2003 verdubbelen, zonder overigens een jaartal te noemen.

Kortom: het behalen van de ambitieuze doelstellingen van de beide platforms is voor een belangrijk deel afhankelijk van onze competentie om internationale commerciële successen te behalen.

Sleutel tot succes

De behoefte aan vernieuwing in China op watergebied omvat vrijwel alle terreinen, zoals watermanagement, watertechnologie en duurzame concepten. Per geografische regio kan de waterproblematiek zeer verschillend zijn: droogte, overstromingen, watergebonden industriële activiteiten, stedenontwikkeling, kustproblematiek, toeristische ontwikkeling en de noodzaak van dijken. Vraag en concrete behoeften in overvloed. Toch is het voor Nederlandse bedrijven veelal moeilijk om projecten te verwerven en winstgevend af te sluiten. Dit wordt veroorzaakt door de intensieve concurrentie en de Chinese spelregels en manier van zakendoen. Internationale markten, vooral de Chinese, werken anders dan de Nederlandse markt. De internationale watermarkt wordt door veel buitenlandse partijen als een commerciële markt gezien. Niet alleen Amerikaanse bedrijven denken zo, maar ook Franse en Duitse wereldspelers zijn soms met politieke steun op het hoogste niveau bezig opdrachten te verwerven. Al deze spelers hebben hoogwaardige technologie en kennis in huis en de concurrentie is dan ook intens. China zit als inkopende partij in een comfortabele positie en kan kiezen uit het beste wat de wereld aan te bieden heeft. Nederland heeft op watergebied in China een zeer goede naam en daardoor zijn er veel kansen, mits de aanpak juist is. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, is succes in China niet uitsluitend afhankelijk van de allernieuwste techniek. Alle aanbieders komen met de beste technieken naar China. Daar zit dus nauwelijks competitief voordeel meer. Alleen uitzonderlijke projecten als de Afsluitdijk en de Deltawerken zijn uniek.

Soms is de allernieuwste techniek helemaal niet nodig. Veel belangrijker is de manier waarop de beschikbare techniek en kennis wordt ingezet en de manier waarop deze aan de Chinese man wordt gebracht. Anders gezegd: marktoriëntatie, een strategische langetermijnvisie en het realiseren van projecten passend in de Chinese context zijn enkele belangrijke sleutelelementen van een specifieke aanpak. Deze aanpak is de sleutel tot succes om kennis in commercieel interessante projecten om te zetten. Deze manier van werken wijkt af van onze gebruikelijke manier van optreden. Indien we in staat zijn dit te realiseren, hoeven we niet bang te zijn voor de ambitieuze internationale concurrentie.

Verzilvering van kansen

Verschillende aspecten zijn van belang bij het betreden en ontwikkelen van de Chinese watermarkt om succes te behalen. Hieronder vallen onder meer de voorbereiding, identificatie van de behoeften en klantvraag, presentatie van Nederlandse expertise, identificatie en rol belanghebbenden, keuze van netwerk, beslissers identificeren, relaties opbouwen, opstellen langetermijnplan, definitie van succes, manier van acquisitie, onderhandelen, kennisoverdracht en -bescherming, innovatieproces, projectuitvoering, leiding geven en communicatie. De uitdaging is al deze aspecten met de Chinese manier van werken en die van ons te combineren. Hieronder een aantal voorbeelden.

Weet wat je wilt

Veel Westerse bedrijven zijn in verhouding tot Chinese zakenpartners vaak onvoldoende voorbereid. Vooral Nederlanders hebben de neiging te zeggen: "Och, we waren en zijn een handelsnatie, we gaan er gewoon een paar keer naar toe en zien ter plekke wel wat de mogelijkheden zijn." Een meer professionele houding is noodzakelijk. Weet wat onze belangen op lange termijn zijn. Water is één van de knelpunten waarmee de Chinese maatschappij te kampen heeft. We moeten goed naar ons eigen belang kijken om te bepalen wat we willen bereiken in China en waarom we er willen zijn. Het bereiken van de doelen strekken zich over een langere termijn uit dan we gewend zijn. Daar staat tegenover dat langetermijnrelaties ook gewaardeerd worden en op den duur aan het succes bijdragen. De voorbereiding omvat derhalve niet alleen de activiteiten in China, maar ook het verkrijgen van onvoorwaardelijke steun van het thuisfront. Als de belangen niet tegen de kosten en moeite opwegen, moet de stap naar China niet gezet worden. Voor succes in China is de stelregel 'goed doen of anders niet doen'.

Weet waar de problemen zijn

De Chinese watersector heeft een grote behoefte aan buitenlandse investeringen, kennis en technologie. De Chinese overheden op verschillende niveaus investeren fors in deze sector en vele partijen spelen mee. De Chinese watermarkt is zeer regionaal en gesegmenteerd. Verschillende regio's hebben verschillende behoeften. Behalve bij enkele nationale projecten worden de beslissingen over belangrijke projecten binnen een regio meestal door de provinciale overheden genomen. Maar voor nieuwkomers vanuit het buitenland is het juist daardoor een moeilij

ke en ondoorzichtige markt. Daarom is het nuttig om de bestaande speerpuntenprojecten van verschillende regio's te bestuderen en er een passende uit te kiezen. De Chinezen spelen graag de internationale concurrentie uit om de beste partij te vinden. Hoe groter het project, des te rijker de regio en des te meer concurrentie. Het kan soms juist handig zijn een minder ontwikkelde regio of een regionaal project uit te kiezen.

Weet wie de beslissers zijn

Het is moeilijk voor een buitenlander de machtsverhouding tussen de Chinese instanties en personen te ontcijferen. Een Chinees is van jongs af aan getraind om snel de machtspositie te bepalen. Bij de watersector zijn veel instanties betrokken die elk een bepaalde eigen zeggenschap bezitten. Maar sommige hebben meer te zeggen dan andere, afhankelijk van het project. Men moet veel tijd investeren om de beslissende instantie te vinden en te bewerken. Een misstap in deze fase kan fataal zijn voor het succes van een project. Het bepalen van hiërarchische verhoudingen is ogenschijnlijk iets makkelijker. Maar anders dan normaal aangenomen, geeft de positie vermeld op een naamkaartje niet altijd de juiste machtspositie weer. Een echte machthebber heeft niet altijd alles op zijn naamkaartje staan.

Weet wat ze willen

Chinezen zeggen niet graag 'nee'. Daarom is het moeilijk om terugkoppeling te krijgen en te begrijpen wat nu de bedoelingen zijn. Als men een projectvoorstel doet, krijgt men soms te horen dat ze erover gaan nadenken. Dan hoor je daar niets meer over. Dat betekent voor een Chinees 'nee'. Een ander punt is dat Chinezen meesters zijn in het tactisch onderhandelen. Veel van de tactieken zijn bedoeld om de tegenpartij te misleiden. Het is zaak de tactieken te (her)kennen om te kunnen achterhalen wat ze echt willen bereiken. Ook qua timing verlopen onderhandelingsprocessen anders dan bij ons. Op de voor ons meest onverwachte momenten komen aspecten terug waarvan wij dachten dat ze allang duidelijk en beslist waren.

Rol van de overheid

De rol van de overheid is veel belangrijker dan we in Nederland gewend zijn. Zelfs als het geen inkopende partij is, kunnen de overheden, vooral de lokale overheden, een afspraak maken of breken. Als een buitenlands bedrijf goed in de smaak van de lokale overheid valt, is ondersteuning op een breed front te verwachten. De overheid zal voor goede projecten zorgen, een betrouwbare partner zijn, gunstige regelingen treffen en infrastructuur, faciliteiten en gemotiveerde werknemers ter beschikking stellen. Indien een bedrijf in de ogen van de Chinese overheid niet aan de verwachtingen voldoet, is het einde oefening. Gebrek aan steun of zelfs tegenwerking is het gevolg.

Omgekeerd geldt dat de Nederlandse overheid bij de ondersteuning van Nederlandse organisaties naar en in China een andere rol en taak heeft. De Nederlandse overheid dient niet alleen de klassieke functie van 'deuren openen' te vervullen. In een Chinese context wordt ook verwacht dat de Nederlandse overheid actief aan het formuleren van oplossingen meewerkt tijdens lopende projecten. Dit is voor de Nederlandse overheden vaak volledig onbekend terrein.

Alle neuzen in dezelfde richting

Westerlingen staan in China bekend als de langneuzen. Iets om misschien trots op te zijn, maar het wordt veel Westerlingen in China ook vaak bleek om de neus. En dat valt dan helaas ook meer op. Eén van de redenen is dat overheden en bedrijven de neus niet dezelfde richting op hebben staan. Het grote aantal ongecoördineerde handelsmissies en delegaties met in veel gevallen identieke bedoelingen en deelnemende sectoren is hier illustratief. Tevens valt op dat dit soort missies in veel gevallen zonder concrete doelen en plannen van start gaan. Deze versnippering van acties en activiteiten is in veel gevallen desastreus wanneer het gaat om het binnenhalen van orders. Chinezen zijn meesters in tactisch onderhandelen. De Chinees is de lachende derde.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de lokale omstandigheden en hoe daarop in te spelen. De afgelopen decennia hebben laten zien dat slechts die bedrijven overeind blijven die met deze specifieke aspecten kunnen omgaan. Een gedegen plan, innovatie en flexibiliteit vormen ingrediënten die parallel aan elkaar als de bedrijfskundige Chinese bordjes omhoog gehouden moeten worden. ¶

Taco van Someren (Ynnovate)

Een voorbeeld van samenwerkende Nederlandse bedrijven in China: het testcentrum voor scheidingstechnologie in Chengdu.



Themanummers

De resterende themanummers voor dit jaar zijn:
Drinkwater (nummer 6, 24 maart,
Afvalwater (nummer 9, 5 mei),
Stedelijk waterbeheer (nummer 13, 30 juni),
Proceswater (nummer 23, 1 december).

Verder wordt dit jaar weer de tweejaarlijkse vakbeurs **Aquatech** gehouden. Deze wordt in drie opeenvolgende nummers belicht: nummer 17 (8 september), nummer 18 (22 september) en nummer 19 (6 oktober).

Als u kopij wilt aanleveren voor één van deze nummers dient de definitieve versie van uw artikel, compleet met illustraties, twee weken vóór het verschijnen van het nummer bij de redactie binnen te zijn. Voor Platform-artikelen geldt dat deze vier weken voor het verschijnen van het betreffende nummer compleet bij de redactie binnen moeten zijn.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de redactie: (010) 427 41 65.