

# *Wat zijn kritieke factoren voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven in China?*



Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Parttime Master Bedrijfskunde  
Carien van den Hoek

mei 2014

***Wat zijn kritieke factoren  
voor exportsucces  
van Nederlandse MKB-bedrijven  
in China?***



Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Parttime Master Bedrijfskunde  
C.A.J.M. (Carien) van den Hoek (377865)

Coach: Prof. Dr. Ir. J. (Jan) Dul  
Meelezer: Prof. Dr. G.H. (Gerrit) van Bruggen  
30 mei 2014

*Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er is geen gebruik gemaakt van andere bronnen dan die waarnaar verwezen wordt in de tekst danwel bij de referenties. De inhoud van dit stuk is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## Voorwoord

“ Het is een feest om dit onderzoek te doen.” Is een uitspraak die ik 't afgelopen half jaar vaak heb gedaan. China heeft al een aantal jaren mijn speciale belangstelling. De eeuwenoude cultuur en de enorme ontwikkeling die het land doormaakt sinds de jaren '90 intrigeren mij. Een reis door China, het internationale project van RSM in Shanghai en mijn affiniteit met zelfstandig ondernemerschap hebben geleid tot het onderwerp voor deze scriptie. In het afgelopen half jaar heb ik met veel plezier hieraan gewerkt. Als actieve netwerker was het bijzonder inspirerend om mijn China netwerk uit te bouwen. Iedereen die ik vertelde over mijn scriptie onderwerp had concrete tips. Naast de relaties die mij op deze wijze hebben geholpen, zijn er meer relaties die ik wil bedanken. Mijn coach Jan Dul dank ik in het bijzonder voor de professionele en persoonlijke begeleiding. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik het onderzoeksvak steeds leuker ben gaan vinden. Het toepassen van een nieuwe onderzoeksmethode heeft hier ook aan bijgedragen. Ook dank aan mijn meelezers Gerrit van Bruggen die op een aantal cruciale momenten opbouwende feedback heeft gegeven. Dank aan alle experts op het gebied van zakendoen met China die mij uitgebreid hebben geïnformeerd en geïnspireerd. Ik ben inmiddels net zoals zij besmet met het 'China-virus'. Veel dank aan alle ondernemers die meegewerkt hebben aan de interviews. Zij behoren allen tot de eerste groep MKB-ondernemers die met veel lef en enthousiasme de export naar China hebben ontwikkeld. Hun ervaringen zijn bijzonder waardevol, niet alleen voor dit onderzoek, maar vooral voor MKB-bedrijven die zich aan het oriënteren zijn op de export naar China. Ook dank aan Fenedex, de Hong Kong Kamer van Koophandel, persoonlijke en zakelijke relaties die mij hebben geïntroduceerd bij interviewkandidaten. Zonder jullie hulp had ik veel inspirerende gesprekken gemist. Een speciaal woord van dank aan Fenedex die mij heeft uitgenodigd om de onderzoeksresultaten te presenteren bij het symposium 'Actuele stand van zaken, hoe succesvol zaken te doen in China'. Een mooier podium dan de vereniging van Nederlandse exporteurs die dit jaar 60 jaar handelsrelatie met China viert, had ik mij niet kunnen wensen. Er was maar één kandidaat voor de finale tekstcontrole en layout verzorging. Adrie, ik waardeer het zeer dat je in de eindsprint naar Alpe d'HuZes<sup>1</sup> (nog 6 dagen, 1 uur en 23 minuten) hier tijd voor hebt gemaakt! En natuurlijk vergeet ik niet mijn drie mannen. Mijn man Joep en zoons Jules en Thijs zullen eraan moeten wennen dat ik uit mijn 'studiehok' kom. Super bedankt voor jullie support jongens!

Carien van den Hoek

---

<sup>1</sup> <http://www.opgevenisgeenoptie.nl>

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is vast te stellen welke factoren cruciaal zijn voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie gericht op exportfactoren en op zakendoen met China. Daarnaast is een groot aantal experts geïnterviewd over export van MKB-bedrijven naar China. Op basis van de literatuurstudie en de gesprekken met experts zijn negen hypothesen met noodzakelijke condities geformuleerd. Deze hypothesen zijn getoetst bij succesvolle MKB-bedrijven die exporteren naar China. De dataverzameling is door middel van semi gestructureerde interviews uitgevoerd op basis van de C-OAR-SE methodiek van Rossiter (2002).

De data-analyse is gebaseerd op 18 case studies. Uit de toetsing blijkt dat zes exportfactoren cruciaal zijn voor exportsucces van westerse MKB-bedrijven in China. Dit betreft: exportinformatie verwerven, het inschakelen van een adviseur of partner, internationale ervaring, positieve houding ten aanzien van export en risico, netwerkcompetenties en Guanxi, de Chinese wijze van relaties onderhouden.

Het aanpassen van producten of diensten aan de Chinese markt blijkt niet noodzakelijk te zijn voor bedrijven die kwalitatief hoogwaardige producten exporteren. Het aanpassen van de marketing blijkt niet noodzakelijk te zijn voor bedrijven die technologisch hoogwaardige producten exporteren. De verwachting is dat product- en promotie-aanpassingen wel noodzakelijk zijn voor consumentenproducten, uitgezonderd luxe design producten. Aan dit onderzoek hebben voornamelijk business-to-business bedrijven meegewerkt. Replicatie van dit onderzoek bij bedrijven die consumentenproducten exporteren, kan inzicht geven in het al dan niet noodzakelijk zijn van product- en/of marketingaanpassingen hiervoor.

Op basis van dit onderzoek blijkt een flexibele houding ten aanzien van governance niet noodzakelijk te zijn. Een aantal bedrijven geeft aan de westerse normen toe te passen en geen onofficiële zaken in haar omgeving te tolereren. De afwijzing van deze hypothese kan te maken hebben met een niet correcte meting of met de invloed van de westerse cultuur in de grote steden aan de oostkust.

De interviews hebben veel praktisch relevante informatie opgeleverd voor ondernemers die zich aan het oriënteren zijn of in de startfase zijn van export naar China.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Inhoud</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Belang onderzoek.....	9
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Opbouw scriptie.....	10
<b>2. Exploratie en Ontwikkeling Theorie</b> .....	<b>11</b>
2.1 Kernbegrippen.....	11
2.1.1 MKB-bedrijven.....	11
2.1.2 Export.....	11
2.1.3 China.....	12
2.1.4 Exportsucces.....	14
2.2 Theoretische verkenning exportfactoren.....	14
2.2.1 Exportmarktinformatie.....	15
2.2.2 Extra middelen.....	15
2.2.3 Aansluiten bij netwerken.....	16
2.2.4 Inschakelen adviseur of partner.....	17
2.2.5 Aanpassen product/dienst aan exportmarkt.....	18
2.2.6 Aanpassen marketing aan exportmarkt.....	18
2.2.7 Bescherming intellectueel eigendom.....	19
2.2.8 Exportstrategie.....	19
2.2.9 Internationale ervaring.....	20
2.2.10 Positieve houding ten aanzien van export en risico.....	20
2.2.11 Netwerkcompetenties.....	21
2.2.12 Ondernemerscompetenties.....	21
2.2.13 Technologische intensiteit.....	22
2.2.14 Kennisintensiteit.....	22
2.2.15 Innovativiteit.....	22
2.2.16 Relatiemarketing.....	23
2.3 Conceptueel model potentieel kritieke factoren exportsucces.....	24
2.4 Praktische verkenning.....	25
2.4.1 Belangrijke exportfactoren.....	25

2.4.2 Zakencultuur .....	26
2.4.3 Chinese taal .....	26
2.4.4 Intellectueel eigendom.....	26
2.4.5 Adviseurs en adviesorganisaties.....	27
2.4.6 Sectoren .....	27
2.5 Kritieke factoren exportsucces China .....	28
2.5.1 Exportmarktinformatie.....	28
2.5.2 Inschakelen adviseur of partner .....	28
2.5.3 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt .....	28
2.5.4 Aanpassen marketing aan Chinese markt .....	29
2.5.5 Internationale ervaring.....	29
2.5.6 Positieve houding ten aanzien van export en risico .....	29
2.5.7 Netwerkcompetenties.....	29
2.5.8 Relatiemarketing/Guanxi .....	30
2.5.9 Flexibele houding ten aanzien van governance .....	30
2.6 Conceptueel model kritieke factoren exportsucces China .....	31
2.7 Doelstelling empirisch onderzoek en object van studie.....	32
2.8 Onderzoek noodzakelijke condities .....	32
2.9 Hypothesen .....	32
<b>3. Empirische Toetsing.....</b>	<b>34</b>
3.1 Onderzoeksstrategie .....	34
3.2 Case selectie .....	35
3.3 Meten op basis van C-OAR-SE .....	35
3.4 Methode dataverzameling.....	36
3.5 Methode data analyse .....	36
<b>4. Resultaten en conclusies.....</b>	<b>36</b>
4.1 Noodzakelijke condities voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven in China .....	38
4.2 Noodzakelijke condities die niet bevestigd zijn .....	38
<b>5. Discussie.....</b>	<b>39</b>
5.1 Theoretische implicaties.....	39
5.1.1 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt .....	39
5.1.2 Aanpassen marketing aan Chinese markt .....	40
5.1.3 Flexibele houding ten aanzien van governance .....	40
5.2 Praktische implicaties.....	41
5.2.1 Exportmarktinformatie.....	41
5.2.3 Inschakelen van een adviseur of partner .....	41
5.2.4 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt .....	42

5.2.5 Aanpassen marketing aan Chinese markt .....	43
5.2.6 Positieve houding ten aanzien van export en risico .....	43
5.2.7 Netwerkcompetenties .....	44
5.2.8 Internationale ervaring.....	44
5.2.9 Guanxi .....	44
5.3 <i>Methodologische reflectie</i> .....	45
5.3.1 Validiteit .....	45
5.3.2 Betrouwbaarheid.....	45
5.3.3 Verder onderzoek.....	45
<b>Literatuur .....</b>	<b>47</b>
<b>Overzicht bijlagen.....</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage A: Meten op basis van C-OAR-SE .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage B : Compact verslag niet succesvolle case .....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage C : Compacte verslagen succesvolle cases.....</b>	<b>67</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Nederland behoort tot de vijftien grootste handelslanden ter wereld. Het grootste deel van de export bestaat uit wederuitvoer (41%). De export vanuit industrieën omvat nu nog 34% en de export van diensten neemt toe (25%). Tot voor kort stond Nederland op de 7<sup>e</sup> plaats wat betreft exportgrootte; slechts een klein deel van de export wordt door MKB-bedrijven gerealiseerd (8%). Omdat de opkomende economieën in 2030 goed zullen zijn voor bijna 60% van de wereldeconomie, is het van belang dat Nederlandse bedrijven de export naar deze landen uitbreiden (Siemons, 2013). Sinds 2010 is China de op-één-na-grootste economie ter wereld. Naar verwachting realiseert China in de komende jaren een groeipercentage van gemiddeld 7,5 % en is de absolute omvang van de Chinese economie binnenkort groter dan de Verenigde Staten. China heeft voordelen ten opzichte van westerse economieën vanwege de productiestructuur, de absorptie van nieuwe technologieën en investeringsmogelijkheden (Zheng, 2009). Tot voor kort was het vooral een 'goedkoop productieland' maar de focus ligt inmiddels meer op kennis, technologie en innovatie (Veldhuis-Van Essen, 2011). De exportwaarde van China voor Nederland is verdubbeld in de periode 2008-2012, van 3,9 miljard euro in 2008 naar 7,6 miljard euro in 2012 (CBS, 2013). Een deel van het Nederlandse bedrijfsleven ziet de opkomst van China als een bedreiging. De sectoren Creatieve industrie en Chemie verwachten meer concurrentie. De sectoren Water en High Tech zien vooral kansen voor een grotere afzetmarkt. De sector Life Sciences ziet zowel kansen als bedreigingen (Veldhuis-Van Essen, 2011). Multinationals zijn al langere tijd actief in China, het aantal MKB-bedrijven dat exporteert naar China is sinds midden jaren '90 aan het groeien. MKB-bedrijven verschillen van de grote bedrijven in hun beperkte financiële en personele middelen. Uit onderzoek blijkt dat internationalisering een positieve bijdrage kan leveren aan het verwerven van middelen zoals arbeid, kapitaal en technologie (Hessels S. , 2008).

De activiteiten van Nederlandse bedrijven die zakendoen met China betreffen (Veldhuis-Van Essen, 2011):

- Directe import van goederen of diensten vanuit China



- Directe export van goederen of diensten naar China
- Directe buitenlandse investeringen, zoals een eigen vestiging of joint venture in China
- Samenwerking op het gebied van kennis en innovatie met Chinese partner in China
- Samenwerking op andere terreinen met een Chinese partner in China

## **1.2 Belang onderzoek**

Zakendoen met Chinese bedrijven gaat niet vanzelfsprekend goed. MKB-bedrijven ervaren met name knelpunten op het gebied van taal en cultuur van China. Andere problemen zijn het anders omgaan met afspraken en een mindere kwaliteit van producten. Netwerken speelt een belangrijke rol voor ondernemers. De Chinese wijze van netwerken en zakelijke omgangsvormen heet Guanxi. Deze wijze van netwerken is duidelijk anders dan in Europa.

Vanwege de opkomst van China en de toenemende belangstelling van Nederlandse MKB-bedrijven om producten en/of diensten naar China te exporteren, is het relevant na te gaan welke factoren leiden tot exportsucces. In de afgelopen 10 jaar heeft een substantieel aantal Nederlandse MKB-bedrijven ervaring opgedaan met export naar China. Zij hebben door 'trial-and-error' geleerd op welke manier ze op succesvolle wijze kunnen exporteren naar China. De ervaringen van deze ondernemingen zijn waardevol voor MKB-bedrijven die willen exporteren naar China. Daarnaast zijn de resultaten van dit onderzoek relevant voor organisaties die MKB-bedrijven adviseren op het gebied van export naar China zoals het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering, de Hong Kong Kamer van Koophandel, Netherlands Business Support Offices, de Vereniging van exporteurs Fenedex en zelfstandige adviseurs.

## **10.3 Probleemstelling**

De probleemstelling van het onderzoek is:

*Wat zijn kritieke factoren voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven in China?*

Om een antwoord op de probleemstelling te kunnen geven, moeten onderstaande deelvragen worden beantwoord:

- Wat is bekend over exportfactoren?
- Hoe definiëren we exportsucces?

- Wat zijn kenmerken van China?
- Wat zijn de kritieke factoren voor exportsucces in China?

#### **1.4 Opbouw scriptie**

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 Exploratie en Ontwikkeling Theorie worden eerst de kernbegrippen 'MKB-bedrijven', 'Export', 'China' en 'Exportsucces' toegelicht. Vervolgens geeft de theoretische verkenning een beschrijving van alle exportfactoren die op basis van de literatuur zijn geïnventariseerd. Het conceptueel model in 2.3 geeft een overzicht van de potentieel kritieke factoren voor exportsucces van MKB-bedrijven wereldwijd. De praktische verkenning geeft informatie over exportfactoren en zakendoen met China op basis van de gesprekken met experts. Vervolgens worden de kritieke factoren voor exportsucces in China toegelicht en wordt het conceptuele model met deze factoren gepresenteerd. Hoofdstuk 2 sluit af met de doelstelling van het empirisch onderzoek en de hypothesen. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologische aanpak van de empirische toetsing en in Hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd. In hoofdstuk 5 Discussie worden de theoretische en praktische implicaties van het onderzoek beschreven en de methodologische reflectie. In de bijlagen zijn de opzet van de meetmethode en compacte verslagen van de interviews opgenomen.

## 2. Exploratie en Ontwikkeling Theorie

### 2.1 Kernbegrippen

#### 2.1.1 MKB-bedrijven

Tot voor kort waren vooral grote bedrijven internationaal actief maar sinds een aantal jaren internationaliseren kleine en jonge MKB bedrijven steeds sneller. Belangrijkste redenen hiervoor zijn de sterke verlaging van de transactiekosten voor internationaal ondernemen, afname internationale barrières en technologische ontwikkelingen (Hessels S. , 2008). Als de omgeving met binnenlandse concurrenten, klanten en leveranciers steeds internationaler wordt, gaan MKB-bedrijven eerder exporteren (Hessels & Terjesen, 2010).

“De resultaten laten zien dat het zogenaamde '*born global*' model, waar bedrijven direct internationaliseren, aan kracht wint. Van de bedrijven die opgericht zijn vanaf 1995 begint bijna 70% direct met exporteren, terwijl dit bij de bedrijven opgericht voor 1970 minder dan 40% is.” (van Essen, 2009).

De resources en capaciteiten kunnen in verschillende categorieën worden ingedeeld. Voerman en Zwart (1997) hebben de volgende categorieën exportfactoren opgesteld: exportactiviteiten, management, bedrijfskenmerken en omgeving. Styles & Ambler (1994) hebben aan de bedrijfs- en omgevingskenmerken de categorie relationele factoren toegevoegd. Omgevingsfactoren spelen ook een belangrijke rol bij internationaal zakendoen. Hiertoe behoren verschillen in infrastructuur tussen de exportmarkt en thuismarkt, overheidsregulering en stimulering van export, intensiteit van concurrentie op de thuismarkt en de attractiviteit en exportintensiteit van de exportmarkt (de Jong, 1999). MKB-bedrijven zullen eerder gaan exporteren als hun klanten, concurrenten en leveranciers internationaal zakendoen.

#### 2.1.2 Export

De belangrijkste redenen voor export zijn toegang tot know-how en technologie, toegang tot nieuwe en grotere markten voor producten en diensten en hogere productkosten op binnenlandse markten (Hessels, Overweel, & Prince, 2005). Recente technologische

ontwikkelingen op het gebied van communicatie, transport en financiële dienstverlening stellen MKB-bedrijven in staat om kansen in buitenlandse markten beter te benutten.

Bedrijven kunnen internationaal ondernemen door middel van export en directe buitenlandse investeringen. Bedrijven die exporteren, halen op een structurele manier blijvende omzet uit het buitenland door middel van materiële activa (producten en processen) en/of immateriële activa (met name in de vorm van kennis). Er zijn twee typen export: directe en indirecte export. Bij directe export werkt het bedrijf met eigen vertegenwoordigers in het buitenland waarnaar geëxporteerd wordt. Voordeel van deze vorm is dat lagere aanvangsinvesteringen nodig zijn en dat relatief sneller gestart kan worden. Een nadeel is de hogere variabele kosten. Als een bedrijf indirect exporteert, schakelt zij een externe partner in. Deze distributeur kan een handelsagent of handelshuis zijn. Een handelshuis verzorgt de marketing, verkoop, distributie, after sales en administratie in het buitenland en neemt het risico over. Een handelsagent neemt niet het risico over en voert een deel van de genoemde werkzaamheden uit. Een andere vorm van indirecte export is samenwerking met een fabrikant in het buitenland in de vorm van een joint venture, franchising, licensing of joint selling (Jagersma & Ebbers, 2004). Ondernemers die indirect exporteren, vinden de thuismarkt eerder ongunstig op het gebied van goedkope productiemogelijkheden en toegang tot kennis en technologie. Zij vinden in vergelijking met bedrijven die direct exporteren de toegang tot kapitaal in het thuisland gunstig (Hessels S. , 2008).

### **2.1.3 China**

Sinds eind jaren '70 hebben markthervormingen ervoor gezorgd dat de Chinese economie sterk is getransformeerd. Dit heeft gezorgd voor een sterke welvaartsgroei. Miljoenen mensen zijn uit de zone van absolute armoede gehaald<sup>2</sup> (Cole, Elliott, & Zhang, 2009). Uit onderzoek van Veldhuis–Van Essen (2011) blijkt dat oudere bedrijven meer internationale activiteiten uitvoeren in China dan jongere bedrijven. Bedrijven in de sectoren Life sciences, Energie en High Tech werken vaak samen met Chinese partners op het gebied van kennis en innovatie. De meeste van deze bedrijven doen dit niet samen met andere Nederlandse

---

<sup>2</sup> Het percentage van de Chinese bevolking dat leeft onder de grens van \$1,25 purchasing power parity per day is gedaald van 33 % in 1990 tot 11 % in 2010 (United Nations).

bedrijven maar zelfstandig. Een deel van de Nederlandse bedrijven werkt wel samen met andere Nederlandse bedrijven, de Nederlandse overheid of kennisinstellingen in de samenwerking met Chinese partners. Dit geldt zowel voor MKB-bedrijven als grote bedrijven. China heeft in het 12<sup>e</sup> Vijfjaren plan (2010-2015) aangegeven dat zij de kenniseconomie wil versterken en dat zij minder afhankelijk wil zijn van buitenlandse kennis. In de internationale samenwerking op het gebied van kennis geeft zij prioriteit aan de volgende sectoren: alternatieve energie, schone energie technologie, schone energie auto's, nieuwe generatie IT, biotechnologie en high end equipment (Greven, 2011). Belangrijke kenmerken van de Chinese cultuur zijn collectivisme, Confucianisme en Guanxi (Cooke, 2009). Het verschil tussen landen en regio's is het institutionele landschap. Dit omvat de politieke, economische, sociaal-culturele en technologische omgeving en de wetten en regelgevingen. Dit bepaalt onder andere de mate van overheidsregulering en concurrentie. De Aziatische cultuur verschilt sterk van de westerse cultuur en heeft minstens twee gezichten. Eén is gebaseerd op het Taoïsme en de ander op het Confucianisme. Vanuit het Taoïsme accepteert men zaken en gebeurtenissen zoals deze zich voor doen. De mens heeft daar beperkte invloed op. Vanuit het Confucianisme staan juist discipline, training en vaardigheid van mensen centraal en kan zonder strakke routines niets tot stand komen (Clissold, 2004). Deze cultuuraspecten hebben invloed op besluitvorming, management en de wijze waarop relaties worden onderhouden. Het heeft ook invloed op autoriteit, overtuigingen en vertrouwen. Ontwikkeling en implementatie van strategie zullen Aziatische managers op een intuïtieve, op tradities gebaseerde en informele wijze doen terwijl westerse managers een meer systematische en wetenschappelijke benadering kiezen. Belangrijke culturele aspecten in Azië zijn: calculerend, opkomend, risicovol en resultaatgericht. Westerse bedrijven zijn meer risicomijdend, inflexibel en procesgedreven. Het Confucianisme in de Aziatische cultuur wekt vertrouwen door haar coöperatieve cultuur. Persoonlijke relaties (Guanxi) vervullen een belangrijke rol in zakendoen maar dit verschilt volgens Delios en Singh (Delios & Singh, 2005) niet van andere culturen. China is sinds begin jaren '80 sterk veranderd. Een gesloten communistische, agrarische gemeenschap is één van de snelst groeiende economieën geworden.

#### **2.1.4 Exportsucces**

Onderzoek op het gebied van exportsucces is gestart in de jaren '60 met het onderzoek van Tookey (1964). Vervolgens zijn er veel verschillende onderzoeken op het gebied van exportsucces uitgevoerd. Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000) hebben meer dan 100 artikelen op dit gebied geëvalueerd en geven aan dat exportsucces zeer belangrijk is voor zowel politieke besluitvormers, managers als marketing onderzoekers. Voor de politiek biedt dit mogelijkheden om de buitenlandse reserves, de productiviteit en sociale welvaart te verhogen (Czinkota, 1994). Managers hebben belang bij de groei van het bedrijf, het verbeteren van de financiële resultaten en de concurrentiepositie (Kumcu, Harcar, & Kumcu, 1995). Marketing onderzoekers zijn vooral geïnteresseerd omdat export mogelijkheden biedt om de theorie op het gebied van internationale marketing uit te breiden (Zou and Stan 1998) in (Katsikeas et al., 2000). Zij constateerden dat exportsucces op veel verschillende wijzen is gemeten, zowel door middel van enkelvoudige als meervoudige meetcriteria. De hoofdcategorieën voor het meten van exportsucces zijn financiële en niet financiële criteria. Financiële criteria zijn objectieve maatstaven zoals de export sales ratio, export sales groei en export sales volume. Daarnaast horen winstgevendheid en marktaandeel ook bij deze categorie. Niet-financiële criteria zijn meestal niet objectieve criteria zoals product en markt gerelateerde aspecten. Dit betreft onder andere het aantal geëxporteerde nieuwe producten, de bijdrage van export aan productontwikkeling en het aantal export landen. De meest gebruikte objectieve indicatoren zijn het export sales volume en de export ratio. De export ratio is de export sales gedeeld door de totale sales. Algemene maatstaven voor het meten van exportsucces zijn de mate van tevredenheid met de exportresultaten en het bereiken van de exportdoelen (Katsikeas et. al., 2000). "In de exportliteratuur bestaat nog geen consensus over de operationalisering van exportprestatie, noch over de determinanten van exportprestatie, noch over de soort verbanden tussen de determinanten en exportprestatie (direct en/ of indirect), noch over de causaliteit van de relaties tussen de determinanten." (Voerman, 2003, p.271).

#### **2.2 Theoretische verkenning exportfactoren**

Sinds de jaren '80 is er een toenemend aantal studies uitgevoerd naar determinanten van exportsucces. De hoofdcategorieën van deze factoren zijn: exportactiviteiten, management kenmerken, bedrijfskenmerken en omgevingsfactoren (Voerman, 2003). Op basis van de

literatuur over exportfactoren zijn 16 exportfactoren geïdentificeerd die relevant zijn voor exportsucces van MKB-bedrijven naar alle landen wereldwijd. Per factor wordt beschreven waarom deze van belang is voor exportsucces.

### **2.2.1 Exportmarktinformatie**

Er zijn verschillende manieren om exportmarktinformatie te verwerven. Souchon & Diamantopoulos (1996, 1999) onderscheiden de volgende categorieën: “export market research (formele, systematische en objectieve informatieverzameling), export assistance (overheidssteun en –advies) en export market intelligence (informele informatieverzameling, verkregen tijdens het dagelijks zakendoen)” (Voerman J., april 2003, p179). Uit onderzoek van Morgan (2004) blijkt dat kennis van de markt, informatie over klanten en concurrenten essentieel zijn. Het persoonlijk verwerven van exportinformatie, deelname aan een handelsmissie en bezoek of deelname aan internationale beurzen is cruciaal (Leonidou & Katsikeas, 1997). Informatie uit buitenlandse bronnen heeft een sterke relatie met exportsucces (Voerman, 1998). Bedrijven neigen meer te vertrouwen op adviezen van persoonlijke contacten met internationale relaties dan adviezen van consultancy bureaus en overheidsorganisaties (Leonidou & Katsikeas, 1997). Resultaten van het onderzoek onder Nederlandse snelgroeïende bedrijven sluiten hierbij aan. Bedrijven vinden vooral informatie uit het eigen netwerk van het management en van buitenlandse beurzen het meest bruikbaar (van Essen, 2009). Deelname aan export promotie- en service programma’s zoals seminars, handelsmissies, beurzen en financiële stimuleringsregelingen georganiseerd door overheids- en brancheorganisaties hebben een positief effect op de exportresultaten. Export promotieprogramma’s zijn met name nuttig voor het toetreden van nieuwe markten. MKB-bedrijven maken minder gebruik van export promotieprogramma’s dan grote bedrijven terwijl juist de kleine bedrijven meer profijt kunnen hebben hiervan (Gençtürk & Kotabe, 2001).

### **2.2.2 Extra middelen**

Morgan (2004) geeft aan dat op basis van de combinatie van de structure-conduct-performance (SCP) en resource based view (RBV) resources en capaciteiten de concurrentiestrategie en -positie van exporterende bedrijven beïnvloeden. Dit heeft vervolgens invloed op de prestaties van bedrijven. Voldoende inzet van middelen is noodzakelijk voor succesvolle export (de Jong, 1999). Vanwege de kleine omvang van MKB-

bedrijven kan het lastig zijn om voldoende mensen en middelen beschikbaar te stellen. Het is belangrijk dat bedrijven dit wel doen omdat de belangrijkste faalfactor te weinig kennis is (Knight G. , 2000). Extra ervaren en competent personeel is één van de succesfactoren van snelgroeiende bedrijven (van Essen, 2009). Voldoende financiële middelen zijn noodzakelijk vanwege het benodigde werkkapitaal en de liquiditeitseisen voor export (Gomez-Meija (1988) en Tseng & Yu (1991) in Morgan et. al., 2004). Bij de financiering van MKB-bedrijven kijken ondernemers vooral naar een acceptabel ondernemersrisico en de continuïteit van het bedrijf. MKB-bedrijven hebben een lagere kapitaalsintensiteit en zijn meer liquide dan grote bedrijven. Kort lopend vreemd vermogen (bancair krediet en leverancierskrediet) is de meest voorkomende financieringsvorm bij MKB-bedrijven. Snelgroeiende bedrijven en bedrijven met veel Research & Development wijken hiervan af door financiering via venture capital en informal investment (Verhoeven & Smit, 2010). Uit onderzoek van Hessels en Terjesen (2010) blijkt dat bedrijven de keuze voor directe of indirecte export met name baseren op de productiekosten en toegang tot kapitaal in de thuismarkt. De auteurs geven aan dat als de overheid het gebruik van intermediairs door MKB-bedrijven zou willen stimuleren, zij hierin een rol kunnen vervullen door gunstige financieringsmogelijkheden te faciliteren. Dit is met name van belang voor kleine MKB-bedrijven omdat zij vaak over beperkte middelen beschikken (Holmlund & Kock, 1998).

### **2.2.3 Aansluiten bij netwerken**

Aansluiten bij internationale netwerken zorgt voor een snellere internationalisering en is één van de succesfactoren (Holmlund & Kock, 1998; Johanson & Vahlne, 2009; van Essen, 2009). De volgende aspecten van een netwerk zijn essentieel voor een snellere internationalisering: de sterkte van de netwerkcontacten, de omvang en dichtheid van het netwerk (McDougall & Oviatt, 2005). Voordeel van een uitgebreid en divers netwerk, de zogenaamde 'weak ties' (Granovetter, 1973), is toegang tot verschillende informatiebronnen en contacten. Op deze wijze kunnen ondernemers mogelijkheden identificeren en geloofwaardigheid creëren bij (potentiële) partners en klanten (van Essen, 2009). Relaties bieden ook mogelijkheden om te leren, wat een voorwaarde is voor internationalisering (Johanson & Vahlne, 2009). In de eerste fase van internationaliseren verzamelen de meeste ondernemers informatie via persoonlijke contacten. Met name ondernemers van kleine MKB-bedrijven verwerven veel van hun resources via hun bestaande business netwerk (Holmlund & Kock, 1998). Dit zijn de



'strong ties' met een sterke vertrouwensbasis. Dit vertrouwen is een goed uitgangspunt om samen te werken met een bedrijf, wat vervolgens een makkelijke toegang tot een nieuwe markt kan bieden (van Essen & Meijaard, 2009). Door actief deel te nemen aan netwerken breidt een ondernemer zijn sociaal netwerk uit en dit heeft een positieve relatie met de exportgerichtheid van nieuwe bedrijven (Hessels S. , 2008).

#### **2.2.4 *Inschakelen adviseur of partner***

Het inschakelen van adviseurs en samenwerken met betrouwbare partners wordt aangeraden door bedrijven die ervaring hebben met internationaal zakendoen (van Essen & Meijaard, 2009). Partners kunnen zowel distributeurs, collega MKB-bedrijven, dochterbedrijven van multinationals als kennisinstituten zijn. Bedrijven halen de meeste informatie uit hun eigen netwerk en gebruiken daarnaast buitenlandse beurzen, Kamer van Koophandel, de huisbankier en accountant, branche-organisaties, commerciële adviseurs, Nederlandse ambassades en consulaten en Business Support Offices voor advies (van Essen, 2009). Vanwege de beperkte middelen van MKB-bedrijven is samenwerking met een lokale partner een effectieve strategie (Lu & Beamish, 2001). Voor multinationals ligt 't voor de hand om de marketing en verkoop zelf te organiseren, maar voor MKB-bedrijven is het beter om distributeurs in te schakelen (Cavusgil & Kirpalani, 1993). Omdat een distributeur al een business netwerk en kennis van de markt heeft, zijn de kosten en risico's lager dan het zelf ontwikkelen van de markt (Holmlund & Kock, 1998). Ondernemers hebben baat bij effectief en goed contact met representatives, agenten en distributeurs voor het verwerven van kennis van de lokale markt, het vinden van klanten en het verminderen van risico. Door middel van contractuele afspraken proberen ondernemers te waarborgen dat hun zakenpartners hen voorzien van de juiste informatie en contacten en dat zij geen misbruik maken hiervan. Uit onderzoek blijkt dat onderling vertrouwen de beste basis is voor kennisdeling (Wu, Sinkovics, Cavusgil, & Roath, 2007). Styles & Ambler (1994) hebben ook geconstateerd dat meer aandacht voor persoonlijk contact met distributeurs de kansen op succes vergroot. Veel distributeurs werken voor meerdere bedrijven. Wanneer de onderlinge relaties goed zijn, zal de distributeur geneigd zijn meer aandacht en tijd te besteden aan de producten van het betrokken bedrijf. Een goede informatie uitwisseling draagt bij aan de versterking van de onderlinge relatie en aan de verbetering van de exportresultaten (Bello, Chelariu, & Zhang, 2003). Bij de selectie van een distributeur is het

van belang om niet alleen naar de gerealiseerde verkoop resultaten te kijken, maar vooral te toetsen wat de houding ten aanzien van samenwerking en vertrouwen is (Fram, (1992) in Bello et al., 2003).

### ***2.2.5 Aanpassen product/dienst aan exportmarkt***

Uit onderzoek van Cavusgil & Zou (1994) blijkt dat het aanpassen van producten en diensten aan de wensen van internationale klanten een direct positief effect heeft op de exportresultaten. Bedrijven die geen aanpassingen doen, behalen minder goede resultaten. Aanpassingen zijn met name nodig als de wet- en regelgeving anders is, als er cultuur specifieke wensen zijn en als de exportmarkt sterk concurrerend is. Productaanpassingen worden vooral uitgevoerd als het management van het bedrijf al internationale ervaring heeft. De mate van productaanpassing is hoger bij consumentenproducten dan bij industriële producten (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993). Bedrijven die sterk zijn in productontwikkeling, kunnen op een effectieve wijze inspelen op wensen van nieuwe markten (Calantone, Schmidt, & Song, 1996). Onderzoek op het gebied van bevestigt dat internationaal actieve MKB-bedrijven die pro-actief reageren op globalisering en zich goed voorbereiden op de exportmarkt(en) betere resultaten behalen. Eén van de voorbereidende activiteiten is het aanpassen van producten (Knight G. , 2000).

### ***2.2.6 Aanpassen marketing aan exportmarkt***

De marketingstrategie wordt beïnvloed door zowel de bedrijfs- en product kenmerken en de branche en exportmarkt karakteristieken. De exportmarketing strategie richt zich op het product, de prijs, de promotie en de distributie. Deze strategie bepaalt voor een belangrijk deel de exportresultaten (Cavusgil & Zou, 1994). Styles & Ambler (1994) benadrukken dat het belangrijk is om marketinginformatie te verzamelen door middel van frequent bezoek van de internationale markt. Informatie verwerven via lokale contacten is belangrijker dan het raadplegen van secundaire bronnen. Naarmate een bedrijf meer internationale ervaring heeft, een unieker en cultuurspecifieker product exporteert en meer concurrentie op de exportmarkt ervaart, zal zij meer inzetten op marketing (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993). Het aanpassen van de marketing aan de internationale omgeving heeft een positieve relatie met de bedrijfsresultaten (Knight G. , 2000).

### **2.2.7 Bescherming intellectueel eigendom**

Bescherming van intellectueel eigendom is met name van belang voor technologische en kennisintensieve bedrijven. Het zorgvuldig registreren van patenten, technologie, merken en copyrights is belangrijk. Door het kopiëren te bemoeilijken en een beperkt aantal medewerkers toegang te geven tot bedrijfsgevoelige informatie kan het intellectueel eigendom ook worden beschermd (Story, 2010). Eigendomsrechten kunnen verschillende functies vervullen in het kader van internationalisering. Ze kunnen barrières opwerpen voor de ontwikkeling van nieuwe producten en toegang tot nieuwe markten belemmeren voor concurrenten. Anderzijds kunnen eigendomsrechten van een internationaal bedrijf ervoor zorgen dat zij makkelijker toegang krijgen tot een nieuwe markt of kennisdomein. De bescherming van hoogwaardige technologie en producten draagt bij aan internationaal succes maar dit is mede afhankelijk van de markt, partnerships en het businessmodel (Mets, Kaarna, & Kelli, 2010).

### **2.2.8 Exportstrategie**

Planning van exportactiviteiten is het formuleren van exportdoelstellingen en strategie. Volgens de Jong (1999) heeft een exportstrategie een positieve invloed op de prestaties van een bedrijf. Het management vervult een essentiële rol in het formuleren en uitvoeren van de exportstrategie (Cavusgil & Zou, 1994). Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002) hebben een uitgebreide review gedaan van onderzoeken gericht op de relatie tussen de marketing strategie en de exportresultaten. Hieruit is gebleken dat de meeste marketing strategie variabelen een significante relatie hebben met de export resultaten. Met name de marktsegmentatie, product kwaliteit, prijsstrategie, adverteren en dealer support hebben een positieve invloed op de export resultaten. Onderdeel van de exportstrategie is ook de fasering van de export. Het Uppsala-model (Johanson & Vahlne, 1977) onderscheidt de volgende fasen van internationalisering: 1) geen reguliere exportactiviteiten, 2) export via onafhankelijke vertegenwoordigers, 3) buitenlandse verkoopvestiging en 4) buitenlandse productie-eenheden. Dhanaraj & Beamish (2003) hebben een model ontwikkeld dat gebaseerd is op de resource based view. Uit hun onderzoek blijkt dat de financiële en management resources en de bereidheid om internationaal te gaan ondernemen en informatie hierover te verzamelen een positieve invloed hebben op de technologische intensiteit en internationalisering van een bedrijf. Deze aspecten hebben een directe en

positieve invloed op de export strategie en resultaten. Internationalisering kan door middel van een geplande en een niet geplande strategie plaatsvinden. Bedrijven die beperkte mogelijkheden zien in de thuismarkt omdat ze een niche product verkopen, gaan vaak meteen internationaliseren. Dit zijn de zogenaamde born global bedrijven. Andere bedrijven kiezen voor internationaliseren als de grenzen van de groei in de thuismarkt in zicht zijn. Naast deze geplande strategieën kunnen bedrijven ook onverwacht een vraag uit het buitenland krijgen. In deze situatie is een ondernemende houding essentieel om goed in te kunnen spelen op de kans die zich voordoet (Crick & Spence, 2005).

### **2.2.9 Internationale ervaring**

Uit verschillende studies blijkt dat internationale werkervaring en taalbeheersing een positief effect hebben op het exportsucces van een bedrijf (Dichtl, 1990; Koglmayr, Miller, 1990; Holzmüller en Kasper, 1991; Kaynak en Kuan, 1993; Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998; Nakos, Brouthers en Brouthers, 1998 in De Jong, 1999). Omdat internationale ervaring essentieel is voor exportsucces is het belangrijk dat bedrijven competente medewerkers inschakelen en trainen. Voldoende tijd en middelen beschikbaar stellen voor het opleiden van en internationale ervaring op laten doen door medewerkers draagt bij aan de exportresultaten (Cavusgil & Zou, 1994). Een managementteam met internationale kennis en ervaring bevordert ook een snelle en voorspoedige internationale groei (Reuber & Fischer, 1997). Met name de toegang tot kennis en de relaties die een ondernemer heeft opgebouwd met internationaal ondernemen, draagt bij aan de snelle groei van nieuwe internationale bedrijven (Johanson & Vahlne, 2009). (Nakos, Brouthers, & Brouthers)

### **2.2.10 Positieve houding ten aanzien van export en risico**

Een positieve en actieve houding ten aanzien van export en risico heeft een gunstige invloed op exportsucces (de Jong, 1999). Een ondernemende houding heeft ook een positieve relatie met de kwaliteit van de producten en services van een bedrijf (Knight G., 2000). Innovatie, ondernemerschapsvaardigheden en het netwerk van een ondernemer hebben een positieve relatie met de exportgerichtheid van nieuwe bedrijven (Hessels S., 2008). Een ondernemer zal minder informatie verwerven op de buitenlandse markt als hij of zij zich niet comfortabel voelt in een risicovolle situatie. Een positieve houding ten aanzien van risico en export is nodig omdat het verzamelen van exportmarktinformatie essentieel is voor de voorbereiding van de export. Hierdoor verbetert de exportprestatie aanzienlijk (Voerman, 1998). De

exportgerichtheid van nieuwe bedrijven is hoger als bedrijven innovatief zijn en omgekeerd draagt internationalisering bij aan innovatie.

### **2.2.11 Netwerkcompetenties**

Het onderhouden van relaties met klanten, leveranciers en andere betrokkenen is onder andere van belang om inzicht te krijgen in de wensen van de exportmarkt (Bello, Urban, and Verhage 1991; Rosenbloom and Larsen 1992 in Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Actief netwerken met zowel formele, werkgerelateerde contacten als met informele contacten is essentieel omdat de toegang tot en ontwikkeling van internationale markten vaak via netwerkcontacten ontstaat (Coviello & Munro, 1995). Netwerken draagt bij aan het ontdekken van mogelijkheden en het verkrijgen van legitimiteit, wat met name belangrijk is voor jonge bedrijven (Elfring & Hulsink, 2003). Eén van de succesfactoren van internationaal ondernemen is goed omgaan met verschillende culturen. Het ontwikkelen en onderhouden van netwerken is in alle ontwikkelingsfasen van een bedrijf noodzakelijk (van Essen & Meijaard, 2009).

### **2.2.12 Ondernemerscompetenties**

Internationaal ondernemen vraagt om innovatief, pro-actief en 'risk-seeking' gedrag (McDougall & Oviatt, 2000). Belangrijke competenties voor ondernemers zijn: het verwerven van exportinformatie, relaties opbouwen en onderhouden en productontwikkeling (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Het alert zijn op kansen voor new business en het ontwikkelen van deze mogelijkheden is ook essentieel. De volgende factoren beïnvloeden het proces van kansen zien en ontwikkelen: "ondernemende alertheid, informatie asymmetrie en voorkennis, sociaal netwerk, het type kans en persoonlijke kenmerken zoals optimisme, zelfwerkzaamheid en creativiteit" (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003, p106). Uit het onderzoek van Hessels (2008) blijkt dat ondernemerschapsvaardigheden een positieve relatie hebben met de exportgerichtheid van nieuwe bedrijven. Een ondernemende houding is essentieel voor internationaal opererende MKB-bedrijven. Deze houding zorgt ervoor dat bedrijven goed kunnen omgaan met complexe omgevingen en het ontwikkelen van nieuwe markten (Knight G. , 2000). Drive van het management en een flexibele opstelling zijn belangrijke succesfactoren van snelgroeiende bedrijven (van Essen, 2009).

### **2.2.13 Technologische intensiteit**

Als een bedrijf over hoog-technologische kennis en research and development (R&D) beschikt, zijn de exportmogelijkheden meestal gunstig en is de kans groot dat het bedrijf internationaliseert (Dhanaraj & Beamish, 2003). Technologische resources bestaan zowel uit tastbare als niet tastbare resources. De tastbare resources zijn de producten en R&D faciliteiten. De niet-tastbare resources zijn de technologische netwerkrelaties en de reputatie voor de hoog-technologische capaciteiten. Zahra, Matherne & Carleton (2003) hebben onderzocht dat het technologische netwerk in combinatie met R&D investeringen een belangrijke invloed heeft op de snelheid en mate van sales internationalisatie. Professionele distributeurs die de marketing, distributie en customer service op een goede wijze uitvoeren, zijn cruciaal voor technologisch intensieve bedrijven (Cavusgil & Zou, 1994).

### **2.2.14 Kennisintensiteit**

Autio, Sapienza & Almeida (2000) ontdekten dat bedrijven die in een vroeg stadium internationaliseren en een hoge mate van kennisintensiteit hebben, sneller internationaal groeien. Dit wordt ondersteund door Braunerhjelm (1996) die concludeerde dat het internationale concurrentievermogen van bedrijven gebaseerd is op bedrijfsspecifieke kennis. Een managementteam met internationale kennis en ervaring bevordert ook een snelle en voorspoedige internationale groei (Reuber & Fischer, 1997). Bedrijven met een sterke exportgerichtheid beschikken over kennis en ervaring op het gebied van ondernemerschap en sociaal ondernemerschapkapitaal. Dit laatste is het netwerk van een ondernemer met de bronnen die hierdoor bereikbaar zijn (Hessels S. , 2008). Markt- en proceskennis, proces efficiency en product effectiviteit zijn essentieel voor exportsucces (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004).

### **2.2.15 Innovativiteit**

Uit onderzoek bij ruim 1800 Nederlandse MKB-bedrijven blijkt dat innovatieve bedrijven eerder exporteren dan niet innovatieve bedrijven. Exportgerichte nieuwe bedrijven zijn vaak kwalitatief betere bedrijven. Zij beschikken over meer menselijk kapitaal, genereren meer kennis en leveren een belangrijke positieve bijdrage aan economische groei (Hessels S. , 2008). MKB-bedrijven die internationaliseren, realiseren meer innovatie op zowel organisatorisch gebied als andere onderdelen van de bedrijfsvoering ten opzichte van bedrijven die niet exporteren (O'Cass & Weerawardena, 2009). Uit het onderzoek van

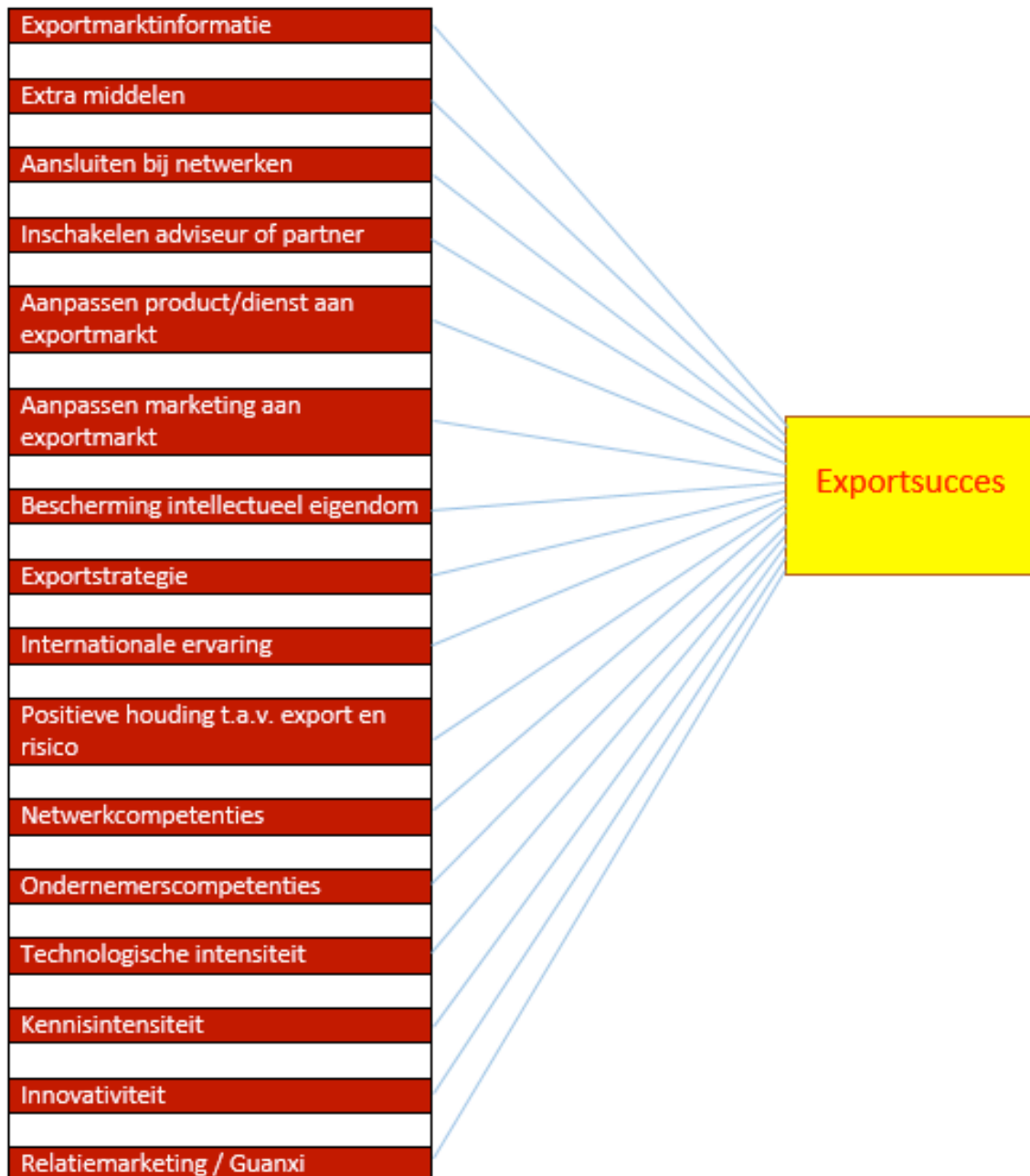
Hessels (2008) blijkt dat innovatie, ondernemerschapsvaardigheden en het netwerk van een ondernemer een positieve relatie hebben met de exportgerichtheid van nieuwe bedrijven. In Nederland wordt voor innovatie vaak gebruik gemaakt van technologieën die al langer op de markt zijn. Op basis hiervan worden nieuwe, unieke producten of unieke diensten op de markt gebracht. Dit maakt de Nederlandse groep beginnende ondernemers gemiddeld innovatief (Suddle & Hessels, 2007).

### ***2.2.16 Relatiemarketing***

Relatiemarketing is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van succesvolle relaties met zowel interne als externe contacten zoals medewerkers, leveranciers, samenwerkingspartners en concurrenten. Morgan & Hunt (1994) constateerden dat dit steeds belangrijker wordt in een globaliserende wereld. Belangrijke voorwaarde om succesvol te kunnen zijn, is effectief samenwerken in netwerken. Dit is met name gebaseerd op vertrouwen en commitment, dat bedrijven verkrijgen als zij met partners resources, kansen en voordelen delen, vergelijkbare bedrijfswaarden hebben en waardevolle informatie delen. Gummesson (2008) benadrukt dat relatiemarketing zich niet beperkt tot marketing en sales gericht op consumenten en producten. Relatiemarketing omvat het geheel aan netwerken, relaties en interacties van een bedrijf met haar omgeving.

### 2.3 Conceptueel model potentieel kritieke factoren exportsucces

Op basis van het literatuuronderzoek kan een theoretisch model worden ontwikkeld met de potentieel kritieke factoren voor exportsucces van MKB-bedrijven.



*figuur 1 Conceptueel model potentieel kritieke factoren exportsucces*



## **2.4 Praktische verkenning**

Deels parallel aan en aansluitend op het literatuuronderzoek zijn gesprekken gevoerd met veertien experts op het gebied van export van Nederlandse MKB-bedrijven naar China.

Naast zes zelfstandig consultants zijn acht experts op het gebied van zakendoen met China geïnterviewd van de volgende organisaties: Den Haag Marketing, de Nederlandse vereniging van exporteurs Fenedex, Gemeente Den Haag, Hogeschool Rotterdam, Hong Kong Kamer van Koophandel, Nederlands Centrum voor Handelsbevordering, Netherlands Business Support Office Nanjing en West Foreign Investment Agency. Ook zijn netwerk- en informatiebijeenkomsten bezocht over zakendoen in China van het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering, Guanxi.nu, VNO-NCW, MKB-Nederland en de Directie Internationaal Ondernemen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

### **2.4.1 Belangrijke exportfactoren**

De experts hebben ieder toegelicht welke exportfactoren noodzakelijk zijn voor export naar China. Aansluiten bij netwerken, internationale ervaring, inzicht in de cultuur, samenwerking met partner en aanpassing product/dienst en marketing zijn genoemd. Een goede exportstrategie en een goede voorbereiding zijn noodzakelijk en het is van belang om rekening te houden met de sterke overheidsregulering in China. Aandacht besteden aan de cultuurverschillen is essentieel. Dit betekent dat je kennis moet hebben over de cultuur, de wijze van netwerken en zakendoen en dat je dit ook toepast. Je moet eerst een relatie opbouwen en daarna pas zaken willen doen. Nederlanders gaan vaak te snel over tot het maken van contractuele afspraken. Chinezen hebben een andere houding ten opzichte van contracten. Voor ons zijn contracten 'heilig' maar Chinezen gaan hier flexibel mee om. Ook al heb je zaken contractueel vastgelegd dan betekent dit nog niet dat je je hier aan moet houden. Als bijvoorbeeld tussentijds prijzen en/of hoeveelheden veranderen, hoort dat erbij wat hen betreft. In het Westen zien we het contract vaak als het eind van een onderhandelingstraject terwijl in China het contract als een nieuw begin en start van de onderhandelingen over de uitvoeringsfase wordt gezien. Zowel voor als na de contractonderhandelingen zijn goede relaties erg belangrijk.

### **2.4.2 Zakencultuur**

Het is belangrijk om de tijd te nemen voor het opbouwen van relaties. Er is wel een verschil in de wijze van zakendoen tussen de zogenaamde ‘first tier cities’<sup>3</sup> zoals Beijing, Shanghai, Ghuangzhou en Shenzhen en de overige regio’s. In de ‘first tier cities’ sluit de wijze van zakendoen steeds meer aan bij de Westerse manier. De zakencultuur in Beijing is mede vanwege de thuisbasis van de Chinese landelijke overheid sterk politiek. Omdat de overheid in China een belangrijke rol vervult, is het voor alle bedrijven die zaken willen doen met China relevant om aandacht te besteden aan goede contacten met de overheid. Dit geldt met name voor sterk gereguleerde sectoren zoals Life Sciences & Healthcare.

### **2.4.3 Chinese taal**

De Chinese taal is één van de belangrijke cultuuraspecten. De Chinese karakters hebben een groot aantal betekenissen en het vertalen van teksten vraagt daarom extra aandacht. Het is belangrijk dat de betekenis van bijvoorbeeld bedrijfs- en merknamen overeenkomt met de westerse betekenis.

### **2.4.4 Intellectueel eigendom**

China heeft een sterke ‘copycat’ cultuur. Bedrijven die het intellectueel eigendom van hun producten in China willen beschermen, zullen hier veel tijd en aandacht aan moeten besteden. Een goede manier om het intellectueel eigendom te beschermen is niet alleen hardware te exporteren maar ook software omdat dit laatste minder makkelijk te kopiëren is. Daarnaast is het belangrijk om de registratie zo snel mogelijk te doen omdat de eerste die de naam, het merk of het product registreert, het IP-recht krijgt.

---

<sup>3</sup> *“While various criteria exist for defining a particular tier, the tiers of cities in China usually refer to key characteristics of the city, including its economic development, provincial GDP, advanced transportation systems and infrastructure, and historical and cultural significance. China’s first-tier cities usually refer to Beijing, Shanghai, Guangzhou, and Shenzhen which make “The Big 4.” Second-tier cities include Tianjin, Chongqing, Chengdu, Wuhan, Xiamen. Third-tier cities include Hangzhou, Chongqing among others.” (SME Center AMCHAM Shanghai)*

#### **2.4.5 Adviseurs en adviesorganisaties**

Meerdere experts adviseren samen te werken met een partner die meegaat naar potentiële zakenpartners. Bij voorkeur is dit een persoon die zowel Engels als Chinees spreekt en zowel de Westerse als de Chinese cultuur goed kent. Voordeel van een Chinese partner is dat Chinezen bij voorkeur zakendoen met Chinezen. Het inschakelen van een agent of distributeur is ook een goede optie. Belangrijkste voorwaarde voor selectie van de partner is onderling vertrouwen. Als het MKB-bedrijf een adviseur of partner selecteert die gespecialiseerd is in het vakgebied en een relevant netwerk heeft, kan hij/zij zorgen voor introductie bij de juiste personen op het goede niveau. Ter voorbereiding en tijdens de export naar China kunnen ondernemers voor informatie en advies in Nederland terecht bij organisaties zoals het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering, Kamer van Koophandel, Hong Kong Kamer van Koophandel, branche-, ondernemers- en exportorganisaties en kennisinstututen. In China worden bedrijven ondersteund door de ambassade in Beijing, vier consulaten, zes Netherlands Business Support Offices, drie Benelux Chambers of Commerce en het EU SME Center. Kennisintensieve en technologisch hoogwaardige sectoren werken vaak samen met zowel Nederlandse als Chinese universiteiten en kennisinstututen. Een toenemend aantal zelfstandig consultants is gespecialiseerd in zakendoen met China en zij adviseren en ondersteunen bedrijven met trainingen, export- en importbegeleiding en advies.

#### **2.4.6 Sectoren**

China is interessant voor alle sectoren zowel in de consumer goods als business-to-business. Tien jaar geleden was China vooral een productieland vanwege de lage lonen. Inmiddels verplaatst de maakindustrie zich meer naar goedkopere landen en richt China zich meer op hoogwaardige productie. Sinds de afgelopen vijf jaar groeit de consumptie in China en wordt het een steeds interessantere afzetmarkt. “In 2011 heeft de Nederlandse overheid negen topsectoren aangewezen, waarbinnen Nederland in internationaal opzicht uitblinkt in kennis, ontwikkeling en innovatie. Het Nederlands economisch netwerk in China heeft deze topsectoren verder onderverdeeld in sector- en regiospecifieke informatie.” (Zakendoen in China, 2014). In China bestaan met name mogelijkheden voor de sectoren Agrifood, Horticulture, High-Tech (systems, automotive, engineering, nano-technology, ICT), Sustainable Energy & Technology, Transport & Logistics, Creative Industry en Life Sciences.

## **2.5 Kritieke factoren exportsucces China**

Voor de potentieel kritieke exportfactoren in het conceptuele model in paragraaf 2.3 blijkt uit wetenschappelijke literatuur dat er een positieve relatie is tussen de factoren en exportsucces. Uit de export literatuur is niet gebleken dat een 'Flexibele houding ten aanzien van governance' een belangrijke algemene exportfactor is. De meeste experts en de eerste interviewkandidaat hebben aangegeven dat dit een cruciale factor is voor zakendoen in China. Op basis hiervan is deze factor meegenomen in de meting en is een beschrijving van deze factor vermeld in onderstaand overzicht van de potentieel kritieke exportfactoren voor China. Naar verwachting zijn onderstaande factoren expliciet noodzakelijk voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de verschillen op cultureel, economisch, administratief en politiek gebied tussen westerse landen en China. Ghemawat (2001) geeft aan dat de afstand tussen landen niet alleen toeneemt door geografische afstand. Isenberg (2008) bevestigt dit door te concluderen dat het overbruggen van deze verschillen de belangrijkste uitdagingen zijn voor global entrepreneurs. Onderstaand worden per factor specifieke redenen vermeld.

### ***2.5.1 Exportmarktinformatie***

Marktonderzoek in de Chinese markt is in het bijzonder belangrijk omdat de ontwikkeling van de Chinese economie en het koopgedrag in hoog tempo veranderen. Daarnaast is het een enorm groot land met grote verschillen tussen de regio's.

### ***2.5.2 Inschakelen adviseur of partner***

Zoals beschreven in de literatuur en bevestigd door experts, wordt het inwinnen van advies bij organisaties en adviseurs die ervaring hebben met zakendoen in China sterk aanbevolen. Samen met het inschakelen van partners zoals distributeurs of kennisinstututen is dit noodzakelijk voor exportsucces.

### ***2.5.3 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt***

Het aanpassen van producten en diensten aan de Chinese markt is essentieel omdat de wet- en regelgeving anders is en omdat er cultuur specifieke wensen zijn. Voor goede afstemming van producten en diensten op de Chinese consument is inzicht in het klantgedrag noodzakelijk (Zhang, 2013).

#### ***2.5.4 Aanpassen marketing aan Chinese markt***

Bij de inhoud en vorm van de promotiemiddelen zoals advertenties en websites is het essentieel om aan te sluiten bij de Chinese cultuur. Het vooraf inventariseren van wensen en voorkeuren van klanten wordt sterk aanbevolen (Cavusgil & Zou, 1994). Volgens Story (2010) gelden de volgende uitspraken allebei voor China en illustreert dit waarom het zo moeilijk is de markt en klanten te begrijpen als je een merk wil bouwen in China: “Chinese consumers are fiercely loyal to their favourite brands. Chinese consumers never buy the same brand twice.”. Vanwege deze kenmerken is het zeer belangrijk om uitgebreid marktonderzoek te doen en door de snelheid van de veranderingen in China is het noodzakelijk om de markt wensen continu te blijven monitoren. China is een enorm groot land met grote regionale verschillen. De andere cultuur en de omvang van het land met verschillende subculturen betekent dat de marktbenadering extra aandacht vraagt.

#### ***2.5.5 Internationale ervaring***

Vanwege de grote verschillen tussen westerse landen en China zijn meerdere internationale business competenties nodig zoals culturele oriëntatie, het aanpassen van het bedrijf aan de externe omgeving, internationale marketing en innovatie competenties (Knight & Kim, 2009). Managers met internationale ervaring gebruiken vaak hun internationale strategische partners bij het ontwikkelen van een nieuwe markt en realiseren sneller verkoopresultaten (Reuber & Fischer, 1997).

#### ***2.5.6 Positieve houding ten aanzien van export en risico***

Een positieve houding ten aanzien van export en risico is een noodzakelijke voorwaarde voor export naar China omdat zakendoen in een land met een andere cultuur extra tijd en aandacht vraagt (Ghemawat, 2001). Deze positieve houding wordt ook wel internationale oriëntatie genoemd en betekent onder andere dat een bedrijf een visie heeft en actief zoekt naar internationale business mogelijkheden (Knight & Kim, 2009).

#### ***2.5.7 Netwerkcompetenties***

Deze competenties zijn essentieel voor export naar China omdat relaties en elkaar kennen de basis vormen voor zakendoen in China (van Essen & Meijaard, 2009). Eén van de belangrijkste aspecten van de Chinese cultuur betreft prior guanxi (vertrouwen). Dit betekent dat een persoonlijke relatie voorwaarde is voor een zakelijke relatie en dat het

netwerk een cruciale rol vervult (Ambler, Styles, & Xiucun, 1999). Persoonlijke belangstelling tonen, hoort bij het opbouwen van een zakelijk netwerk in China.

### ***2.5.8 Relatiemarketing/Guanxi***

In de Chinese cultuur is Guanxi de naam voor de wijze waarop relaties worden onderhouden. Het heeft overeenkomsten met het westerse relatiemarketing (Gronroose, 1994). Sociaal kapitaal en sociaal netwerk vormen de basis van de cultuur en zij zijn gericht op de lange termijn. Volgens Yang (1994) is Guanxi een essentieel onderdeel van zowel het sociale als commerciële leven in China. Relaties en vertrouwen vormen een belangrijke basis voor marketing in China. Uit onderzoek van Ambler (1999) blijkt dat relaties, samenwerking, lange termijn commitment, 'prior guanxi' en persoonlijke vriendschap een positief effect hebben op export resultaten. Relaties en tijd zijn de meest kritieke succesfactoren voor zakendoen met China (Story, 2010). Dit betekent dat ondernemers voldoende tijd moeten nemen voor het opbouwen van relaties en vertrouwen. Kennis uitbreiden over culturele aspecten is één van de succesfactoren voor internationalisering (van Essen, 2009).

### ***2.5.9 Flexibele houding ten aanzien van governance***

Volgens westerse maatstaven is governance in China een delicaat onderwerp. In 2007 scoorde China substantieel lager dan de dertig landen van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) op de zes indicatoren van de Wereldbank (Story, 2010). De zes indicatoren meten: voice en accountability, politieke instabiliteit en geweld, effectiviteit van de regering, kwaliteit regelgeving, rechtsstaat en controle corruptie (Kaufman, Kraaij, & Mastruzzi, 2005). Sinds eind jaren '70 hebben markthervormingen ervoor gezorgd dat de Chinese economie sterk is getransformeerd. De combinatie van de mogelijkheden in de private sector met de traditionele macht van lokale en nationale overheidsfunctionarissen heeft tot een toename van corruptie geleid. De corruptie is in China sterk gestegen in de jaren '90 (Cole et al., 2009). De Corruption Perceptions Index meet sinds 1995 jaarlijks hoe experts, analisten en zakenmensen de corruptie van de overheid in een land ervaren. In 2013 stond China op de 80<sup>e</sup> plaats in de lijst met 177 landen wereldwijd. Met een score van 40 punten in 2013 bevindt China zich 10 punten onder het midden van de schaal van 0 (zeer corrupt) tot 100 (niet corrupt) (Transparency International, 2013). Sinds 1989 heeft de Chinese regering steeds meer aandacht besteed aan het bestrijden van de corruptie. Cole et al. (2009) hebben onderzocht wat de relatie is tussen

buitenlandse investeringen in provincies in China en de mate waarin de overheid anti-corruptie maatregelen neemt. De provincies die het meest doen aan corruptiebestrijding en de meest efficiënte overheid hebben, trekken de meeste buitenlandse investeringen aan. De beste scores op het gebied van good governance worden behaald door de oostelijke provincies van China. Ondanks dat corruptie is verboden in China, horen een bedrag in een rode envelop voor bewezen diensten en een avondje uit vaak nog wel bij de Chinese wijze van zakendoen (MKB Nederland en ABN AMRO Bank, 2011). Hieruit blijkt dat een flexibele houding ten aanzien van governance nodig lijkt.

## 2.6 Conceptueel model kritieke factoren exportsucces China



*figuur 2 Conceptueel model kritieke factoren exportsucces China*

## **2.7 Doelstelling empirisch onderzoek en object van studie**

De doelstelling van het empirisch onderzoek is vast te stellen welke factoren cruciaal zijn voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. Dit wordt uitgevoerd door hypothesen met noodzakelijke voorwaarden te toetsen bij succesvolle Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. Het object van studie van het onderzoek betreft Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. Het domein is het gebied waarvoor de theorie geldt en dit betreft westerse MKB-bedrijven die exporteren naar China.

## **2.8 Onderzoek noodzakelijke condities**

Voor de toetsing van cruciale factoren voor exportsucces is onderzoek op basis van noodzakelijke condities geschikt. Propositions (hypothesen) die aangeven dat exportfactor X noodzakelijk is voor exportsucces betekenen dat er alleen exportsucces is als exportfactor X aanwezig is. Het voordeel van toetsing door middel van deterministische propositions is dat deze meer verklaren dan probabilistische propositions (als exportfactor X hoger is, dan is er waarschijnlijk meer exportsucces). Deze toetsing zorgt voor versterking van de theorie en biedt daarnaast ook relevante kennis voor managers (Dul & Hak, 2008).

## **2.9 Hypothesen**

De volgende hypothesen worden getoetst in het empirisch onderzoek:

*Hypothese 1:* Het inschakelen van een adviseur of partner is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 2:* Exportmarktinformatie verwerven is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 3:* Aanpassen product en/of dienst aan Chinese markt is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 4:* Aanpassen marketing aan Chinese markt is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 5:* Positieve houding ten aanzien van export en risico is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.



*Hypothese 6:* Netwerkcompetenties zijn noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 7:* Internationale ervaring is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 8:* Guanxi is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

*Hypothese 9:* Flexibele houding ten aanzien van governance is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China.

## 3. Empirische Toetsing

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een theoretisch georiënteerd onderzoek dat een bijdrage levert aan de theorie op het gebied van export van MKB-bedrijven. Het onderzoek bestaat uit een 'theory-building' en een 'theory-testing' onderzoek (Dul & Hak, 2008). Op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met experts is een theorie ontwikkeld met 16 proposities. Vervolgens zijn 9 proposities geselecteerd die naar verwachting noodzakelijk zijn voor het object van studie: Nederlandse MKB-bedrijven die exporteren naar China. Deze proposities zijn geoperationaliseerd en empirisch getoetst in de praktijk. Het empirische deel van het onderzoek is 'theory-testing'. De ontwikkeling van de theorie is het inductieve deel van het onderzoek en het toetsen van de hypothesen is het deductieve deel van het onderzoek.

Volgens Dul en Hak (2008) is het experiment de beste onderzoeksstrategie voor alle typen proposities. Hierbij wordt het onafhankelijke concept (exportfactor) gemanipuleerd voor meting van het effect op het afhankelijke concept (exportsucces). Omdat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, is gekozen voor een single case study met een replicatiestrategie. De eerste twee pilot cases zijn serieel getoetst. Op basis van de toetsing van de eerste case is hypothese 9 toegevoegd. De overige cases zijn parallel getoetst. Dit betekent dat de uitkomsten van de toetsing niet gebruikt worden voor de selectie van een volgende case. Een nadeel van deze aanpak is dat mogelijk meer cases getoetst worden dan noodzakelijk. Voordeel van het parallel toetsen van cases is dat er eerder een afwijzing van een hypothese wordt gevonden. Voor het testen van de hypothesen met noodzakelijke condities is de volgende methode van Dul, Hak, Goertz & Voss (2010) toegepast:

1. Specificatie van het domein waar de hypothesen op van toepassing zijn.
2. Selectie cases op basis van de aanwezigheid van exportsucces.
3. Meting hypothesen in de geselecteerde cases.
4. Presentatie scores in een tabel.
5. Beoordeling van de testresultaten.
6. Formulering consequenties van de testresultaten voor de theorie.

### **3.2 Case selectie**

Potentiële cases voor dit onderzoek zijn alle Nederlandse MKB-bedrijven die minimaal drie jaar naar China exporteren en succesvol zijn. De criteria voor 'succesvol' zijn als volgt: minimaal drie jaar exporteren naar China en de doelstellingen behaald en/of winst behaald in deze periode. Deze criteria zijn bij de case selectie ingeschat en tijdens het interview getoetst. Er is gekozen voor een convenience sample. Meerdere experts die hebben meegewerkt aan de interviews in de eerste fase hebben kandidaten aangeleverd voor de case studies. Daarnaast heeft een aantal geïnterviewden van de case studies doorverwezen naar andere bedrijven en hebben meerdere netwerkrelaties van de onderzoeker kandidaten aangeleverd. Omdat het hypothesen met een deterministische relatie betreft is een kleine steekproef voldoende. (Dul et al., 2010). Het streven was 20 interviews te houden. Er zijn In totaal 19 bedrijven geïnterviewd. Eén bedrijf bleek bij toetsing in het interview niet te voldoen aan de criteria voor exportsucces. Dit betekent dat de data analyse is gebaseerd op 18 case studies.

### **3.3 Meten op basis van C-OAR-SE**

De C-OAR-SE methode is een meetmethode die begin 2000 is ontwikkeld door Rossiter (2002) als een nieuwe procedure voor schaalontwikkeling voor het meten van marketing concepten. Rossiter heeft in 2011 het boek "Measurement for the Social Sciences, The C-OAR-SE Method and Why it Must Replace Psychometrics" gepubliceerd. Hij pleit voor toepassing van deze methode in de sociale wetenschappen omdat valide metingen in deze sector essentieel zijn. De naam en onderdelen van de procedure worden in de vorm van een acroniem (C-OAR-SE) weergegeven: "Construct definition, Object classification, Attribute classification, Rater identification, Scale formation and Enumeration and reporting" (Rossiter, 2002, p305).

Het Construct is de conceptuele definitie van het Object dat wordt gemeten. Het Object kan door één of meerdere Attributen worden gemeten. De perso(o)n(en) die de beoordeling doen zijn de Rater(s) en het is belangrijk dat deze personen experts zijn. Deze methode is gericht op 'content validiteit' ofwel de inhoudelijke validiteit van metingen. Dit betekent dat de attributen het construct goed moeten kunnen vertegenwoordigen. De constructen van dit onderzoek zijn de negen kritieke factoren voor exportsucces die in paragraaf 2.5 zijn beschreven. Deze methode kan zowel bij enquêtes als bij interviews worden gebruikt. Bij dit

onderzoek is het belangrijk dat de items meten wat inhoudelijk gemeten moet worden om het construct te kunnen representeren. Daarom sluit de C-OAR-SE methodiek goed aan.

### **3.4 Methode dataverzameling**

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van online informatieverzameling van de website van de geïnterviewde bedrijven en semi gestructureerde interviews. De meetitems, interviewvragen en contextuele vragen zijn als checklist gebruikt bij de interviews (zie bijlage A). De vragen gaan met name over de voorbereiding en eerste drie jaar van de export naar China. De respondenten zijn de personen die goed op de hoogte zijn van de voorbereiding en eerste drie jaar van export. Zij voldoen aan de criteria voor de expert van de C-OARS-E methode. De beoordeling wordt bij dit onderzoek deels uitgevoerd door de respondent en deels door de onderzoeker. Omdat de onderzoeker de beoordeling van de attributen baseert op de informatie van een expert, sluit het aan bij de gewenste 'content validiteit'. Voor de classificatie van de attributen wordt een dichotome categorisering van 'aanwezig' of 'afwezig' toegepast. Voor de beoordeling van aanwezigheid van het construct is het uitgangspunt dat minimaal één van de attributen van een construct een positieve score heeft.

### **3.5 Methode data analyse**

De resultaten van de 18 cases worden weergegeven in een tabel. Omdat het een kwalitatief onderzoek betreft, vindt de data analyse plaats door middel van visuele inspectie van de resultaten. Zes hypothesen zijn geaccepteerd en drie hypothesen zijn afgewezen.

#### **Trivialiteitstoets**

Voor de hypothesen die door alle respondenten zijn bevestigd is een trivialiteitstoets uitgevoerd (Hak, Jaspers, & Dul, 2013). Door middel van gesprekken met experts is getoetst of de geaccepteerde exportfactoren niet vanzelfsprekend bij alle bedrijven aanwezig zijn. Als dit van toepassing is, is de factor triviaal en biedt 't geen relevante informatie. Experts hebben voor de geaccepteerde hypothesen voorbeelden gegeven van bedrijven die de factor niet hebben toegepast en geen exportsucces hebben bereikt. Daarnaast levert de case die niet voldeed aan de criteria voor exportsucces ook een bijdrage aan de trivialiteitstoets omdat hierin drie factoren zijn afgewezen (zie bijlage B).

## 4. Resultaten en conclusies

In totaal zijn 19 MKB-bedrijven geïnterviewd. Eén bedrijf bleek niet te voldoen aan de criteria voor exportsucces en wordt niet meegenomen in de analyse van de resultaten. De resultaten van alle cases die voldoen aan de criteria voor exportsucces worden gepresenteerd in tabel 1.

case	inschakelen adviseur/partner	export-informatie	aanpassen product	aanpassen marketing	positieve houding tav export	netwerk competenties	inter-nationale ervaring	Guanxi	flexibele houding tav governance
1	j	j	j	j	j	j	j	j	j
2	j	j	j	j	j	j	j	j	j
3	j	j	j	j	j	j	j	j	n
4	j	j	n	n	j	j	j	j	j
5	j	j	j	j	j	j	j	j	j
6	j	j	j	j	j	j	j	j	j
7	j	j	j	j	j	j	j	j	j
8	j	j	j	j	j	j	j	j	j
9	j	j	j	j	j	j	j	j	j
10	j	j	j	j	j	j	j	j	j
11	j	j	j	j	j	j	j	j	j
12	j	j	j	j	j	j	j	j	j
13	j	j	j	j	j	j	j	j	j
14	j	j	n	j	j	j	j	j	j
15	j	j	j	j	j	j	j	j	j
16	j	j	j	j	j	j	j	j	n
17	j	j	n	j	j	j	j	j	j
18	j	j	n	n	j	j	j	j	n

geaccepteerd ■

afgewezen ■

tabel 1. Resultaten case studies.

#### **4.1 Noodzakelijke condities voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven in China**

De hypothesen met noodzakelijke condities voor de volgende zes exportfactoren zijn in alle cases bevestigd en op basis hiervan geaccepteerd:

- Exportmarktinformatie
- Inschakelen van een adviseur of partner
- Positieve houding ten aanzien van export en risico
- Netwerkcompetenties
- Internationale ervaring
- Guanxi

Het kenmerk van een noodzakelijke conditie is dat deze aanwezig moet zijn om het resultaat te bereiken. Voor elk van de bovenvermelde exportfactoren geldt dat deze noodzakelijk is voor het bereiken van exportsucces door westerse MKB-bedrijven in China. Als de factor niet aanwezig is, wordt er geen exportsucces gerealiseerd. De afwezigheid van een noodzakelijke exportfactor kan niet gecompenseerd worden door andere factoren. Door de aanwezigheid van een noodzakelijke conditie wordt de kans op succes vergroot maar de aanwezigheid ervan is niet automatisch voldoende voor het bereiken van het resultaat. Dit betekent dat voor het bereiken van exportsucces meerdere exportfactoren noodzakelijk zijn (Dul, 2014).

#### **4.2 Noodzakelijke condities die niet bevestigd zijn**

De hypothesen met noodzakelijke condities voor de volgende drie exportfactoren zijn niet in alle cases bevestigd en geaccepteerd:

- Aanpassen product aan Chinese markt: afgewezen bij vier cases.
- Aanpassen marketing aan Chinese markt: afgewezen bij twee cases.
- Flexibele houding ten aanzien van governance: afgewezen bij drie cases.

## 5. Discussie

### 5.1 Theoretische implicaties

In de afgelopen 30 jaar is veel onderzoek gedaan naar exportfactoren die een positieve bijdrage leveren aan exportsucces van MKB-bedrijven. Slechts een beperkt aantal onderzoeken is specifiek gericht op export van MKB-bedrijven naar China. De empirische toetsing is uitgevoerd op basis van hypothesen met noodzakelijke voorwaarden. Voor zover bekend, zijn er geen onderzoeken op basis van noodzakelijke condities uitgevoerd voor de relatie tussen exportfactoren en exportsucces. De zes hypothesen die bevestigd zijn, geven aan dat deze exportfactoren cruciaal zijn voor exportsucces van MKB-bedrijven in China. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de theorie over export van westerse MKB-bedrijven naar China. Een belangrijk kenmerk van de onderzoeksmethode met noodzakelijke condities is dat de hypothesen die afgewezen zijn, vaak meer informatie opleveren over de theorie dan de hypothesen die bevestigd zijn. Op basis van de analyse van de afwijzing kan het domein waarop de theorie van toepassing is, opnieuw geformuleerd worden of de hypothese kan aangepast worden (Dul, Hak, Goertz, & Voss, 2010). Hiermee wordt de theorie uitgebreid en gespecificeerd. Voor de hypothesen die afgewezen zijn, is het relevant te analyseren wat de reden van afwijzing is en wat de consequenties zijn voor de theorie.

De door Dul & Hak (2008) ontwikkelde case study methode op basis van noodzakelijke condities is een jonge onderzoeksmethode. Dit onderzoek draagt bij aan de toepassing van deze methode.

#### **5.1.1 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt**

De verwachting was dat alle producten en diensten aangepast zouden moeten worden voor exportsucces. De vier bedrijven die hun producten niet hebben aangepast, exporteren allen technologisch hoogwaardige producten. Uit onderzoek van Styles & Ambler blijkt dat kwalitatief hoogwaardige producten niet aangepast hoeven worden aan de exportmarkt (1994). Cavusgil & Zou (1994) bevestigen dat in een sterk technologisch georiënteerde markt producten minder snel aangepast worden aan de exportmarkt. De mate van productaanpassing is hoger bij consumentenproducten dan bij industriële producten (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993). Dit betekent dat de hypothese niet op het volledige domein (alle westerse MKB-bedrijven die exporteren naar China) van toepassing is. De hypothese

kan als volgt aangepast worden door het domein waarop de theorie van toepassing is te verkleinen: *Aanpassen product en/of dienst aan Chinese markt is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China, uitgezonderd voor kwalitatief hoogwaardige producten.*

### **5.1.2 Aanpassen marketing aan Chinese markt**

Op basis van de literatuur en de gesprekken met experts was de verwachting dat het aanpassen van de marketing in alle gevallen noodzakelijk zou zijn. De hypothese is in twee cases afgewezen. Het betreft bedrijven die technologisch hoogwaardige producten exporteren. Uit onderzoek van Cavusgil, Zou & Naidu (1993) blijkt dat minder promotieaanpassingen uigevoerd worden in de technologisch hoogwaardige industrie. In deze sector worden eerder global marketing strategieën toegepast dan in sectoren die zich op consumenten richten zoals voeding, kleding en huishoudelijke apparaten. Dit betekent dat de hypothese voor aanpassing van de marketing aan de Chinese markt niet op het volledige domein van toepassing is. Op basis hiervan kan de hypothese als volgt aangepast worden: *Aanpassen marketing aan Chinese markt is noodzakelijk voor exportsucces van Nederlands MKB-bedrijf in China, uitgezonderd voor technologisch hoogwaardige producten.*

### **5.1.3 Flexibele houding ten aanzien van governance**

Meerdere experts hebben aangegeven dat een flexibele houding ten aanzien van governance nodig is voor zakendoen in China. Dit betekent dat een bedrijf tolerant is ten aanzien van zaken die niet volgens de officiële regels verlopen in haar omgeving. Deze hypothese is in drie case studies afgewezen. De betrokken bedrijven passen alledrie de westerse normen op het gebied van governance toe en geven aan geen flexibele houding ten aanzien van niet-officële zaken te hebben. Er kunnen meerdere redenen zijn voor de afwijzing van de hypothese. Mogelijk is de conceptualisering van het Construct of de keuze van de Attributen onvoldoende nauwkeurig uitgevoerd. Ook kan het zijn dat de meting niet correct is uitgevoerd doordat er wellicht onvoldoende is doorgevraagd. Het is ook mogelijk dat de de hypothese niet correct is. Wellicht is er door de sterkere invloed van de westerse cultuur in de grote steden aan de oostkust niet altijd een flexibele houding ten aanzien van governance noodzakelijk. De veranderingen op het gebied van het anti-corruptiebeleid in China kunnen hier ook mee te maken hebben. Sinds twee jaar staat dit hoog op de agenda van de Chinese overheid.



## **5.2 Praktische implicaties**

De ervaringen van bedrijven die meerdere jaren naar China exporteren zijn waardevol voor ondernemers die zich aan het oriënteren zijn of in de startfase zijn van export naar China. Per exportfactor wordt relevante informatie vermeld en wordt aangegeven of dit aansluit bij de literatuur.

### ***5.2.1 Exportmarktinformatie***

Als achtergrondinformatie is gevraagd naar het aantal jaren exportvoorbereiding voordat de export naar China startte. Opvallend is dat de helft van de bedrijven naar aanleiding van een vraag vanuit China is gestart met exporteren. Dit kan verklaard worden door het grote aantal bedrijven in de populatie die kwalitatief hoogwaardige niche producten en/of diensten leveren. Twee bedrijven zijn gestart met export naar een multinational en de overige bedrijven hebben 1 of 2 jaar exportvoorbereidende activiteiten gedaan. Alle bedrijven hebben actief markt informatie verworven. Deze informatie wordt vooral verworven via deskresearch, het eigen netwerk en beursbezoek- en deelname. Dit sluit aan bij de conclusie van Van Essen (2009) dat bedrijven vooral informatie uit het eigen netwerk en van buitenlandse beurzen het meest bruikbaar vinden. Bijna alle bedrijven hebben ook de Kamer van Koophandel, ambassade, consulaten en NBSO's geraadpleegd. De meeste bedrijven zijn zeer tevreden over de informatie en hulp die deze organisaties bieden. Een aantal ondernemers geeft aan dat de informatie onvoldoende aansluit bij hun behoefte.

### ***5.2.3 Inschakelen van een adviseur of partner***

De meeste bedrijven hebben in de beginperiode van de export een agent of distributeur ingeschakeld. Eén van de belangrijkste voorwaarden voor een goede samenwerking is onderling vertrouwen (Wu et al., 2007) (Fram, (1992) in Bello et al., 2003). Meerdere ondernemers hebben benoemd dat dit cruciaal is, maar dat in de praktijk blijkt dat 't soms lastig is om een geschikte en betrouwbare distributeur te vinden. Meerdere bedrijven hebben niet meteen de juiste agent gevonden en hebben een aantal wisselingen gehad.

Via het eigen netwerk een agent vinden, bij de kennismaking toetsen of er een vertrouwensbasis is en frequent contact onderhouden zijn de belangrijkste adviezen van ondernemers. Zoals Styles & Ambler (1994) hebben onderzocht, vergroot meer persoonlijk

contact met de distributeur de kans op succes. Op dit moment werken tien van de 18 bedrijven met een agent of distributeur en hebben 8 bedrijven een eigen verkoopkantoor. Bij de verkoopkantoren werken meestal Chinese verkoopmedewerkers onder leiding van een Nederlandse manager. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat zij bewust werken met Chinese verkoopmedewerkers omdat 'Chinezen het liefst zakendoen met Chinezen'. Een aantal bedrijven die kwalitatief hoogwaardige producten exporteren, heeft erg goede ervaringen met samenwerking met kennisinstituten in zowel Nederland als China. Deze samenwerking draagt zowel bij aan de kennis- als netwerkontwikkeling en levert een positieve bijdrage aan de exportresultaten. Externe adviseurs worden met name ingeschakeld voor juridische zaken, exportformaliteiten, het opzetten van een joint venture en registratie van merken en patenten. Meerdere bedrijven hebben een native Chinese medewerker die in Nederland heeft gestudeerd in dienst genomen. Strikt genomen valt dit niet onder het inschakelen van een partner maar het is wel een zeer effectieve wijze om aan te sluiten bij de Chinese cultuur. Omdat deze medewerkers bekend zijn met beide culturen en zowel Chinees als Engels spreken, kunnen zij een belangrijke verbindende rol vervullen. Nederlandse medewerkers die sinologie (Chinese taal en cultuur) hebben gestudeerd, kunnen deze rol ook vervullen.

#### ***5.2.4 Aanpassen product/dienst aan Chinese markt***

Zoals vermeld, is de hypothese voor het aanpassen van het product en/of de dienst aan de Chinese markt afgewezen omdat een deel van de bedrijven met technologisch hoogwaardige producten geen aanpassingen heeft gedaan. Een deel van de bedrijven die ook hoogwaardige producten leveren, heeft kleine aanpassingen gedaan op basis van de regelgeving of gebruiksgemak en Chinese medewerkers opgeleid voor de uitvoering van de support. Meerdere bedrijven hebben minder geautomatiseerde productielijnen geleverd omdat er een overschot aan arbeidskrachten was of kwalitatief mindere producten geleverd omdat een lagere prijs belangrijk was. Omdat er inmiddels minder goedkope arbeidskrachten zijn in China en er behoefte is aan kwalitatief betere producten is dit aan het veranderen. Naar verwachting zullen productaanpassingen bij een belangrijk deel van de consumentenproducten wel noodzakelijk zijn.

### **5.2.5 Aanpassen marketing aan Chinese markt**

Uit de toetsing blijkt dat het aanpassen van de marketing niet noodzakelijk is voor technologisch hoogwaardige producten. Zoals uit onderzoek van Cavusgil & Zou (1994) blijkt, is aansluiting bij cultuuraspecten belangrijk. Voor China geldt dat getallen speciale betekenissen hebben en dat het cruciaal is om daar rekening mee te houden (Clissold, 2004). Omdat de uitspraak van het getal 4 (sì, 四) bijna hetzelfde is als het woord 'dood' (sǐ, 死) is vier een ongeluksgetal. Het bedrijf Citroën heeft om deze reden de naam van de C4 in China veranderd in C-Triomphe. Andere aanpassingen die bedrijven doen vanwege de cultuur is het organiseren van kleinschalige seminars en Chinese verkoopmedewerkers aannemen.

### **5.2.6 Positieve houding ten aanzien van export en risico**

Bijna de helft van de respondenten is kort na de oprichting gestart met export omdat de Nederlandse markt te klein is voor hun product/dienst. Bij de start van de export naar China hebben de meeste respondenten ruime exportervaring. Dit betekent dat zij zowel over ondernemerschapsvaardigheden beschikken als een uitgebreid internationaal netwerk. Zoals Hessels (2008) aangeeft, bevordert dit de exportgerichtheid. Bedrijven die een niche product exporteren zijn meestal innovatieve bedrijven die ook een positieve houding ten aanzien van export hebben. De respondenten zijn zich bewust van de risico's die internationaal zakendoen met zich meebrengt. Financiële, contractuele en kopieer risico's spelen in meer landen maar vragen extra aandacht in China omdat Chinezen vanwege hun cultuur een andere visie hebben op de wijze waarop je hiermee omgaat. Alle ondernemers besteden expliciet aandacht aan het beperken van de risico's. Dit gebeurt door het verwerven van exportmarktinformatie, het afsluiten van een 'Letter of credit', kredietverzekering of bankgaranties en het zorgvuldig checken van contracten. Bedrijven verminderen het kopieer risico door het continu vernieuwen van hun producten, door de kern van het product in goed beschermde software te vatten en door de productie van essentiële onderdelen in Nederland uit te voeren. Een goede vertrouwensrelatie met Chinese klanten is een belangrijke voorwaarde voor het beperken van de risico's maar het is zeker geen garantie. Dit betekent dat ondernemers altijd alert moeten blijven.

### **5.2.7 Netwerkcompetenties**

Netwerken is één van de belangrijke ondernemerscompetenties. Alle respondenten zijn zeer actief op het gebied van netwerken met (potentiële) klanten, leveranciers, netwerk- en kennisorganisaties. Zij bevestigen dat netwerken in China zeer belangrijk is omdat het opbouwen van een persoonlijke relatie voorwaarde is voor zakendoen (Ambler, Styles, & Xiucun, 1999).

### **5.2.8 Internationale ervaring**

De meeste bedrijven hebben meer dan 20 jaar internationale ervaring en exporteren naar een groot aantal landen wereldwijd. De meeste respondenten geven aan dat ondanks de internationale ervaring de export naar China extra aandacht vraagt. De cultuurverschillen en de geografische afstand spelen hierbij een belangrijke rol. Ondernemers bevestigen dat internationale business competenties zoals culturele oriëntatie, het aanpassen van het bedrijf aan de externe omgeving en internationale marketing competenties zeer belangrijk zijn (Knight & Kim, 2009).

### **5.2.9 Guanxi**

In de Chinese cultuur is Guanxi de naam voor de wijze waarop relaties worden onderhouden. Netwerken in China gaat anders dan in westerse landen. De 'wie, wat, waarom' vragen zijn veel te direct. In Europa is een gevoel van vertrouwen bij een eerste ontmoeting vaak al voldoende om in gesprek te gaan over zaken. Het is niet per se noodzakelijk om eerst een relatie op te bouwen. Op basis van het Confucianisme, Boedhisme en Taoïsme is het in China belangrijk om geen gezichtsverlies te lijden. Daarom wordt voorzichtig omgegaan met de opbouw van relaties en is het nodig hiervoor de tijd te nemen. Regelmatig gaan eten en drinken met Chinese relaties is een goede manier voor het opbouwen van een relatie. Op deze wijze zorg je ervoor dat er een goede basis wordt gelegd voor zakendoen.

## **5.3 Methodologische reflectie**

### **5.3.1 Validiteit**

Door het toepassen van de C-OAR-SE methode zijn zowel de content validiteit als de meet validiteit zo goed mogelijk gewaarborgd. De constructen zijn op basis van wetenschappelijke literatuur geformuleerd en geven de concepten helder weer. Volgens Rossiter (2011) wordt de content validiteit bevorderd door een hoge item-content validiteit en een hoge antwoordschaal validiteit. De item-content betreft de mate waarin de vragen aansluiten bij onderdelen van het object en de attributen. Per attribuut zijn één of meerdere interviewvragen en contextuele vragen geformuleerd die het uitgangspunt vormden voor de semi gestructureerde interviews. Een duidelijke formulering van de attributen bevordert de meetvaliditeit. De dichotome categorisering van de attributen zorgt ervoor dat er een duidelijk onderscheid is tussen de aan- of afwezigheid van een attribuut, wat de antwoordschaal validiteit bevordert.

De externe validiteit betreft de mate waarin de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere organisaties. Voor de zes hypothesen die door alle 18 bedrijven bevestigd zijn, geldt dat deze generaliseerbaar zijn naar het domein van de theorie: westerse MKB-bedrijven die exporteren naar China.

### **5.3.2 Betrouwbaarheid**

Rossiter (2002) geeft aan dat met name de meetvaliditeit de betrouwbaarheid van het onderzoek bevordert. De betrouwbaarheid van het onderzoek is ook verhoogd door een zorgvuldige selectie van de informanten. De geïnterviewde personen waren goed op de hoogte van de voorbereiding en eerste periode van export. De betrouwbaarheid kan ook verhoogd worden door meerdere toetsingen van de proposities in verschillende delen van het domein uit te voeren. In dit onderzoek is een beperkt aantal sectoren vertegenwoordigd en dit betekent dat de theorie betrouwbaar is voor deze sectoren maar niet voor andere delen van het domein (Rossiter, 2011).

### **5.3.3 Verder onderzoek**

De hypothese gericht op het aanpassen van het product of de dienst en de hypothese voor de aanpassing van de marketing voor de Chinese markt zijn beide afgewezen. Uit onderzoek van Cavusgil, Zou & Naidu (1993) blijkt dat de mate van productaanpassing hoger is bij

consumentenproducten dan bij industriële producten. Daarnaast worden minder promotieaanpassingen uitgevoerd in de technologisch hoogwaardige industrie. De verwachting is dat product- en promotie-aanpassingen wel noodzakelijk zijn voor consumentenproducten. Waarschijnlijk niet voor luxe design producten waarbij juist de westerse uitstraling bijdraagt aan de aantrekkelijkheid, maar wel voor de convenience goods zoals huishoudelijke artikelen en voedingsmiddelen. Replicatie van dit onderzoek bij bedrijven die consumentenproducten exporteren, kan de theorie versterken.

Door middel van toetsing van cases waarvan de verwachting is dat de hypothese wordt afgewezen, kunnen de grenzen van het domein waarvoor de theorie van toepassing is, worden verkend (Dul & Hak, 2008). Replicatie van het onderzoek bij bedrijven die luxe design producten exporteren, kan hier een bijdrage aan leveren.

Het onderzoek is gehouden bij de volgende branches: Industrial/Retail/Office/Home Products (4 cases), Materials (1 case), Horticulture (1), High Tech Equipment/Systems/Technology (10 cases), Consultancy (2 cases). Voor het verstevigen van de theorie is het goed om replicaties van de toetsing uit te voeren in andere branches. In de populatie zijn voornamelijk business-to-business bedrijven vertegenwoordigd. Replicatie van het onderzoek bij business-to-consumer bedrijven is ook relevant voor het versterken van de theorie.

## Literatuur

- Ambler, T., Styles, C., & Xiucun, W. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing* , 16, 75-87.
- AMCHAM Shanghai. (2014). FAQ. Opgeroepen op mei 20, 2014, van SME Center Resources and Referrals for Small Business: [www.sme.amcham-shanghai.org](http://www.sme.amcham-shanghai.org)
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Research in Marketing* , 16, 75-87.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal* , 43 (5), 909-924.
- Bello, D., & Gililand, D. (1997). The Effects of Output Controls, Process Controls and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing* , 61, 22-38.
- Bello, D., Chelariu, C., & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research* , 56, 1-16.
- Braunerhjelm, P. (1996). The relation between firm-specific intangibles and exports. *Economic Letters* , 53 (2), 213-219.
- Calantone, R., Schmidt, J., & Song, X. (1996). Controllable Factors of New Product Success, A Cross-National Comparison. *Marketing Science* , 15 (4), 341-358.
- Cavusgil, S., & Kirpalani, V. (1993). Introducing Products Into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research* , 27, 1-15.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Export Market Ventures. *Journal of Marketing* , 58 (1), 1-21.
- Cavusgil, S., Zou, S., & Naidu, G. (1993). Product and Promotion Adaption in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies* , 24 (3), 479-506.
- CBS. (2013, juli 23). International trade in goods. Den Haag, Nederland: Centraal Bureau Statistiek.
- Clissold, T. (2004). Mr. China: a memoir. New York, United States: Collins Business .
- Cole, M., Elliott, R., & Zhang, J. (2009). Corruption, Govenance and FDI Location in China: A Province-Level Analysis. *The Journal of Development Studies* , 45 (9), 1494-1512.
- Cooke, F. (2009). A decade of transformation of HRM in China: A review of literature and suggestions for future studies. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 47 (1), 5-40.
- Coviello, N., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development. *European Journal of Marketing* , 29 (7), 49-61.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* , 14, 167-185.

- Czinkota, M. (1994). A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses. *Journal of International Marketing* , 2 (1), 91-101.
- de Jong, J. (1999). *Determinanten van exportsucces: Een model voor het Industriële MKB*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Delios, A., & Singh, K. (2005). *Mastering Business in Asia, Strategy for Succes in Asia*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management* , 41 (3), 242-261.
- Dichtl, E. K. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies* (21), 23-40.
- Dul, J. (2014). Logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality. *Working paper. Rotterdam School of Management, Erasmus University* .
- Dul, J., & Hak, T. (2008). Case Study Methodology in Business Research.
- Dul, J., Hak, T., Goertz, G., & Voss, C. (2010). Necessary condition hypotheses in operations management. *International Journal of Operations & Production Management* , 30 (11), 1170-1190.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics* , 21, 409-422.
- Fram, E. (1992). We can do a better job of selecting international distributors. *Journal Business Industrial Marketing* , 7 (2), 61-70.
- Gençtürk, E., & Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing* , 9 (2), 51-72.
- Ghemawat, P. (2001, September). Distance Still Matters, The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Buiness Review* , 1-13.
- Gomez-Meija, L. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal* , 9 (5), 494-505.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* , 78 (6), 1360-1380.
- Greven, R. (2011). *A study on the vision of Chinese parties on knowledge cooperation with The Netherlands*. Internationaal Top Talent, Amsterdam.
- Gronroose, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* (2), 9-30.
- Gummesson, E. (2008). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing* , 1 (1), 37-57.
- Hak, T., Jaspers, F., & Dul, J. (2013). The analysis of temporaliy ordered configurations: challenges and solutions. *Research in the Sociology of Organizations* , 38, 107-127.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics* , 34, 203-220.



- Hessels, S. (2008). *International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders*. Erasmus University, Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam: ERIM PhD Series in Research in Management.
- Hessels, S., Overweel, M., & Prince, Y. (2005). *Internationalisering van het Nederlands MKB, Bestaande en gewenste inzichten*. Onderzoek, EIM.
- Hilmersson, M. (2013). The effect of international experience on the degree of SME insidership in newly opened business networks. *Baltic Journal of Management* , 8 (4), 397-415.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Size Companies. *International Small Business Journal* , 16, 46-63.
- Holzmüller, H. H. (1991). On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms. *Management International Review* (31), 45-70.
- Isenberg, D. (2008, December). The global entrepreneur. *Harvard Business Review* , 107-111.
- Jagersma, P., & Ebbers, H. (2004). *Internationale Bedrijfskunde*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business* , 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* , 40, 1411-1431.
- Katsikeas, C., Leonidou, C., & Morgan, N. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 4 (28), 493-511.
- Kaufman, D., Kraaij, A., & Mastruzzi, M. (2005). *Governance Matters IV, Governance Indicators for 1996-2004*. Policy Research Working Paper, The World Bank.
- Kaynak, E. K. (1993). Environment strategy, structure, and performance in the context of export activity: An empirical study of "Taiwanese manufacturing firms". *Journal of Business Research* (27), 33-49.
- Kleinschmidt, E., & Ross, R. (1984). export performance and foreign market information: Relationships for small high-technology firms. *Journal of Small Business* , 2, 8-23.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing* , 8 (2), 12-32.
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies* , 40, 255-273.
- Kumcu, E., Harcar, T., & Kumcu, M. (1995). Managerial Perceptions of the Adequacy of Export Incentive Programmes: Implications for Export-Led Economic Development Policy. *Journal of Business Research* , 32, 163-174.
- Leonidou, C., Katsikeas, C., & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting : past research and future directions. *Journal of Global Marketing* , 6 (2).
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1997). Export information sources: the role of organizational and internationalization influences. *Journal of Strategic Marketing* , 5 (2), 65-87.

- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research* , 55, 51-67.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* , 22, 565-586.
- McAuley, A. (1993). The perceived usefulness of export information services. *European Journal of Marketing* , 27 (10), 52-64.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2005, September). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 537-553.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal* , 43 (5), 902-906.
- Mets, T., Kaarna, K., & Kelli, A. (2010). Intellectual Property - Lever of Barrier to the Globalization of Knowledge-intensive SMEs of Small Country Origin. *Engineering Economics* , 21 (4), 387-398.
- MKB Nederland en ABN AMRO Bank. (2011). *China & Hong Kong, onbegrensde mogelijkheden, praktijkverhalen over internationaal ondernemen*. Den Haag/Amsterdam.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing* , 68, 90-108.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* , 58 (3), 20-38.
- Nakos, G., Brouthers, K., & Brouthers, L. The impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and medium-size greek firms' export performance. *Journal of Global Marketing* (11), 23-47.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, Innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing* , 43 (11/12), 1325-1348.
- Reuber, A., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of smes. *Journal of International Business Studies* , 28 (4), 807-825.
- Rijksdienst voor Ondernemen. (2014). Opgeroepen op april 25, 2014, van Zakendoen in China: [www.zakendoeninchina.org/kansen-en-sectoren](http://www.zakendoeninchina.org/kansen-en-sectoren)
- Ritter, T., Wilkinson, I., & Johnston, W. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 17 (2/3), 119-138.
- Rossiter, J. (2011). *Measurement for the Social Sciences, The C-OAR-SE Method and Why it Must Replace Psychometrics*. Wollongong, Australia: Springer Science+Business Media.
- Rossiter, J. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing* (19), 305-335.
- Siemons, J. (2013). *Juist nu bedrijven actief en praktisch helpen bij expansie op buitenlandse markten!* NCH.
- *SME Center AMCHAM Shanghai*. (2014). Opgeroepen op mei 20, 2014, van The American Chamber of Commerce in Shanghai: [sme.amcham-shanghai.org/faq](http://sme.amcham-shanghai.org/faq)
- Story, J. (2010). *China Uncovered, What You Need To Know To Do Business In China*. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.

- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review* , 11 (6), 23-47.
- Suddle, K., & Hessels, S. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland*. Onderzoek, EIM, Zoetermeer.
- Tookey, D. (1964). Factors Associated With Success in Exporting. *Journal of Management Studies* , 48-66.
- Transparency International. (2013). *Corruption Perceptions Index 2013*. (T. International, Producent) Opgeroepen op mei 16, 2014, van Transparency: [cpi.transparency.org/cpi2013/results](http://cpi.transparency.org/cpi2013/results)
- Tseng, J., & Yu, C. (1991). Export of Industrial Goods to Europ: The Large Taiwanese Firms. *European Journal of Marketing* , 25 (9), 51-63.
- United Nations. (2013). *Country and Regional Progress Snapshots*. Opgeroepen op mei 28, 2014, van Millennium Development Goals Indicators: [www.mdgs.un.org](http://www.mdgs.un.org)
- van Essen, C. (2009). *Springen over de Grens, Resultaten Enquete: Snelgroeiende Bedrijven*. Onderzoeksrapport, EIM.
- van Essen, C., & Meijaard, J. (2009). *Springen over de grens, Praktijkcases van Nederlands Ondernemerschap in een globaliserende economie*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Veldhuis-Van Essen, C. S. (2011). *Visie op China, Hoe internationaal actieve en innovatieve bedrijven uit Nederland denken over China*. EIM/Panteia. Zoetermeer: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT).
- Verhoeven, W., & Smit, C. (2010). *Financiering van MKB-bedrijven*. Onderzoek, EIM, Zoetermeer.
- Voerman, J. (2003, april). Exportmarktoriëntatie en informatieverzameling, Bepaald door de risicohouding van de MKB-ondernemer? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* , 178-185.
- Voerman, J. (1998). Informatiegedrag van exporterende MKB-bedrijven. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* , 72 (7/8), 420-429.
- Voerman, J. (2003). *The Export Performance of European SMEs*. Alblasterdam: Labyrint Publication.
- Voerman, J., & Zwart, P. (1997). *The Export Performance of Small- and Medium-sized Enterprises: Towards an Integral Model*. Research, Rijksuniversiteit Groningen, Small Business Center.
- Wan, S., & Lowe, J. (2007). *Market Entry Strategy into China by Entrepreneurial New Venture Firms*. 4th AGSE International Research Exchange, 6-9 February 2007, Brisbane.
- Wu, F., Sinkovics, R., Cavusgil, S., & Roath, A. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies* , 38, 238-302.
- Yang, M. (1994). *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca & London: Cornell University Press.
- Yen, D., Barnes, B., & Wang, C. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management* , 40, 97-108.
- Zahra, S., Matherne, B., & Carleton, J. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship* , 1, 163-186.

- Zhang, G. (2013, June). *Doing Business in China, A Cultural Perspective*. Hangzhou, China: School of Management Zhejiang University.
- Zheng, J. H. (2009). *Potential Output in a Rapidly Developing Economy: The Case of China and a Comparison with the United States and the European Union*. Review, Federal Reserve Bank of St Louis.
- Zhu, D., & Hong, C. (2008). *The Development of Guanxi Scale - From the Perspective of Individual level and Multidimensional Measure*. Hualien, Taiwan: National Dong Hwa University.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* , 15 (5), 333-356.

## Overzicht bijlagen

Bijlage A: Meten op basis van C-OAR-SE

Bijlage B: Compact verslag niet succesvolle case

Bijlage C: Compacte verslagen succesvolle cases

## Bijlage A: Meten op basis van C-OAR-SE

### Onderzoeksvraag

*Wat zijn kritieke factoren voor exportsucces van Nederlandse MKB-bedrijven in China?*

### De volgende onafhankelijke variabelen worden gemeten:

- Inschakelen adviseur/partner voor export naar China
- Verwerven exportinformatie
- Aanpassen product/dienst aan Chinese markt
- Aanpassen marketing aan Chinese markt
- Positieve houding ten aanzien van export en risico
- Netwerkcompetenties
- Internationale ervaring
- Guanxi
- Flexibele houding ten aanzien van governance

### De volgende afhankelijke variabele wordt gemeten:

- Exportsucces

**Beoordelaar voor alle constructen:** onderzoeker

### Bedrijfsgegevens

Branche	
Opgericht in	
Exporteert sinds	
Export naar	
Exportvoorbereiding voor China sinds	
Export naar China sinds	

**Construct: Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.**

**Literatuur:**

Hessels, J., Terjesen, S. , *Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices* , *Small Business Economics*, 2010, nr 34, p 203-220. (Hessels & Terjesen, 2010)

**Object:**

Het bedrijf heeft een adviseur ingeschakeld of werkt met een business partner op contractuele basis voor de export naar China.

**Attribuut dat wordt gemeten:**

- Bedrijf heeft adviseur en/of business partner ingeschakeld op contractuele basis voor export naar China

**Betrokkenheid adviseur en/of business partner**

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft adviseur en/of business partner ingeschakeld.	Bedrijf heeft geen adviseur en/of business partner ingeschakeld.	Ja

**Interviewvraag attribuut**

- Heeft u een adviseur of business partner ingeschakeld? (partner kan ook agent, distributeur, dochterbedrijf multinational of groothandel zijn)

**Contextuele vraag**

- Waarvoor heeft u de adviseur/business partner ingeschakeld? (bv marktonderzoek, marktkennis, klanten vinden, verminderen risico/onzekerheid, regelen contractuele zaken)

**Construct: Nederlands MKB-bedrijf verwerft exportmarktinformatie voor export naar China.**

**Literatuur:**

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C.S. (1997). Export information sources: the role of organizational and internationalization influences. *Journal of Strategic Marketing*, 5, 65-87.
- Knight, G.A., Kim, D., International business competence and the contemporary firm, *Journal of International Business Studies*, 2009
- Zou, S., Stan, S., The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 1998, p 333-356.

**Object:** Nederlands MKB-bedrijf heeft exportinformatie verworven en/of marktinformatie gebruikt voor exportstrategie.

**Attributen die worden gemeten zijn:**

- Uitvoering marktonderzoek.
- Raadplegen export expert, branche organisatie en/of kennisinstituut.
- Deelname handelsmissie en/of beursbezoek in China.

**Uitvoering marktonderzoek** (Leonidou & Katsikeas, Export information sources: the role of organizational and internationalization influences, 1997) (Zou & Stan, 1998)

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft marktonderzoek uitgevoerd (of laten uitvoeren).	Bedrijf heeft geen marktonderzoek uitgevoerd.	Ja

**Interviewvraag attribuut**

- Heeft u marktonderzoek uitgevoerd of uit laten voeren?

**Contextuele vragen**

- Zo ja, welke zaken zijn onderzocht?
- Op welke wijze is het marktonderzoek uitgevoerd?

**Raadplegen export expert, branche organisatie en/of kennisinstituut** (McAuley, 1993) in (Leonidou & Katsikeas, Export information sources: the role of organizational and internationalization influences, 1997)

Waarde aanwezig	Waarde aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft exportexpert, branche organisatie en/of kennisinstituut geraadpleegd.	Bedrijf heeft geen exportexpert, branche organisatie en/of kennisinstituut geraadpleegd.	Ja

**Interviewvraag attribuut**

- Heeft u marktinformatie geraadpleegd van een export expert en/of organisaties zoals bijvoorbeeld de branche organisatie of export vereniging?

**Contextuele vraag**

- Zo ja, welke informatie betrof dit?



**Deelname handelsmissie en/of beursbezoek** (Kleinschmidt & Ross, 1984) in (Leonidou & Katsikeas, Export information sources: the role of organizational and internationalization influences, 1997)

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft deelgenomen aan handelsmissie en/of beursbezoek in China.	Bedrijf heeft niet deelgenomen aan handelsmissie en/of beursbezoek in China.	Ja

**Interviewvragen attribuut**

- Heeft u deelgenomen aan een handelsmissie?
- Heeft u één of meerdere beurzen bezocht?
- Heeft u aan één of meerdere beurzen deelgenomen?

**Contextuele vragen**

- Zo ja, aan welke handelsmissie(s) heeft u deelgenomen?
- Zo ja, welke beurs/beurzen heeft u bezocht of aan deelgenomen?

**Construct: Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt door Nederlands MKB-bedrijf.**

**Literatuur:**

- de Jong, J. (1999). *Determinanten van exportsucces: Een model voor het Industriële MKB*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Story, J. (2010). *China Uncovered, What You Need To Know To Do Business In China*. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.

**Object:** Bedrijf heeft product of dienst aangepast aan de Chinese markt. Het vertalen van teksten in het Chinees is vanzelfsprekend en dit wordt in dit geval niet als aanpassing gezien.

**Attribuut dat wordt gemeten is:**

- Is product of dienst wel of niet aangepast aan de Chinese markt. Het vertalen van teksten in het Chinees is vanzelfsprekend en dit wordt in dit geval niet als aanpassing gezien.

**Aanpassing product of dienst aan de Chinese markt**

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
Ja	Nee	
Bedrijf heeft product of dienst aangepast aan de Chinese markt.	Bedrijf heeft product of dienst niet aangepast aan de Chinese markt.	Ja

**Interviewvraag attribuut:**

- Heeft u uw product of dienst aangepast aan de Chinese markt?

**Contextuele vraag:**

- Zo ja, welke aspecten zijn aangepast?

## Construct: Aanpassen marketing aan de Chinese markt door Nederlands MKB-bedrijf.

### Literatuur:

- de Jong, J. (1999). *Determinanten van exportsucces: Een model voor het Industriële MKB*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Story, J. (2010). *China Uncovered, What You Need To Know To Do Business In China*. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- **Object:** Bedrijf heeft marketing aangepast aan de Chinese markt. Het vertalen van teksten in het Chinees is vanzelfsprekend en dit wordt in dit geval niet als aanpassing gezien.

### Attribuut dat wordt gemeten is:

- Is de marketing voor het product en/of de dienst aangepast?

### Aanpassing marketing voor product en/of dienst aan Chinese markt

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft marketing product en/of dienst aangepast aan Chinese markt.	Bedrijf heeft marketing product en/of dienst niet aangepast aan Chinese markt.	Ja

### Interviewvraag attribuut:

- Heeft u de marketing voor uw product en/of dienst aangepast aan de Chinese markt?

### Contextuele vraag:

- Zo ja, welke aspecten zijn aangepast: promotiemiddelen, distributie, prijs?

**Construct: Positieve houding ten aanzien van export en risico van Nederlands MKB-bedrijf dat exporteert naar China.**

**Literatuur:**

- Zou, S., Stan, S., The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 1998, p 333-356.
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40, 255-273.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, Innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1325-1348.

**Object:** Management van het bedrijf heeft positieve houding ten aanzien van export en risico.

**Attributen die worden gemeten zijn:**

- Aanwezigheid export oriëntatie: mate waarin bedrijf actief nieuwe business mogelijkheden in het buitenland onderzoekt of heeft onderzocht.
- Aanwezigheid tolerantie ten aanzien van risico bij management van het bedrijf.

**Export oriëntatie (Zou & Stan, 1998) (Knight & Kim, 2009)**

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Management van het bedrijf zoekt actief naar export mogelijkheden in het buitenland.	Management van het bedrijf zoekt niet naar export mogelijkheden in het buitenland.	Ja

**Interviewvragen attriboot:**

- Op welke wijze heeft u zich georiënteerd op exportmogelijkheden voor uw bedrijf?
- Welke kansen zag u op het gebied van export?

**Tolerantie ten aanzien van risico (O'Cass & Weerawardena, 2009)**

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Management van het bedrijf is tolerant ten aanzien van risico.	Management van het bedrijf is niet tolerant ten aanzien van risico.	Ja

**Interviewvragen attriboot:**

- Welke risico's zag u op het gebied van export naar China?  
Indien ondernemer risico's zag:
  - Heeft u acties ondernomen om de risico's te verminderen? Zo ja, op welke wijze?

## **Construct: Netwerkcompetenties van Nederlands MKB-bedrijf dat exporteert naar China.**

### **Literatuur:**

- Ritter, T., Wilkinson, I., & Johnston, W. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3), 119-138

**Object:** Bedrijf heeft goede netwerkcompetenties. Dit betekent dat zij de relaties met leveranciers, (potentiële) klanten en overige organisaties effectief ontwikkelt en organiseert.

### **Attributen die worden gemeten zijn:**

- Effectiviteit contact met leveranciers en (potentiële) klanten
- Effectiviteit contact met relevante netwerkpartners zoals brancheorganisaties, overheid, netwerken op het gebied van expertise, export, internationaal ondernemer en/of China.

### **Contact met leveranciers en (potentiële) klanten (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2002)**

<b>Waarde aanwezig</b>	<b>Waarde niet aanwezig</b>	<b>Categorisering voor kritiek</b>
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Het contact van het bedrijf met leveranciers is effectief.	Het contact van het bedrijf met leveranciers is niet effectief.	Ja

### **Interviewvraag attribuut:**

- Op welke wijze onderhoudt u contact met uw leveranciers en (potentiële) klanten?

### **Contact met netwerkpartners zoals brancheorganisaties, overheid, netwerken op het gebied van expertise, export, internationaal ondernemer en/of China. (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2002)**

<b>Waarde aanwezig</b>	<b>Waarde niet aanwezig</b>	<b>Categorisering voor kritiek</b>
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Het contact van het bedrijf met netwerkpartners is effectief.	Het contact van het bedrijf met netwerkpartners is niet effectief.	Ja

### **Interviewvraag:**

- Op welke wijze onderhoudt u contact met uw netwerkpartners?

**Construct: Internationale ervaring van Nederlands MKB-bedrijf dat naar China exporteert.**

**Literatuur:**

- de Jong, J. (1999). *Determinanten van exportsucces: Een model voor het Industriële MKB*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Hilmersson, M. (2013). The effect of international experience on the degree of SME insidership in newly opened business networks. *Baltic Journal of Management*, 8 (4), 397-415.

**Object:** Management van het MKB-bedrijf dat naar China exporteert heeft ervaring op het gebied van internationaal zakendoen

**Attribuut dat wordt gemeten is:**

- Internationale ervaring van het management.

**Aanwezigheid internationale ervaring (Hilmersson, 2013)**

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Management heeft internationale ervaring.	Management heeft geen internationale ervaring.	Ja

**Interviewvraag:**

- Heeft u of één van de andere managementteamleden internationale ervaring?

**Contextuele vraag:**

- Hoeveel internationale ervaring heeft u of uw manager?

## Construct: Guanxi in relaties met Chinese contacten bij Nederlands MKB-bedrijf dat naar China exporteert

### Literatuur:

- Yen, D., Barnes, B., & Wang, C. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 40, 97-108.
- Zhu, D., & Hong, C. (2008). The Development of Guanxi Scale - From the Perspective of Individual level and Multidimensional Measure. Hualien, Taiwan: National Dong Hwa University.

### Object:

Management van het MKB-bedrijf onderhoudt relaties met Chinese contacten volgens de waarden en normen van Guanxi. Dit is de Chinese wijze van het onderhouden van relaties die gebaseerd is op collectivisme en het Confucianisme en zowel van belang is bij persoonlijke als zakelijke contacten. Guanxi is gebaseerd op vertrouwen, reciprociteit, commitment en wederzijds voordeel en heeft als uitgangspunt dat resources via het netwerk verworven worden. (Zhu & Hong, 2008)

### Attributen die worden gemeten zijn:

- Guanxi ties: aanwezigheid contact met Chinese relaties.
- Vertrouwen: aanwezigheid vertrouwensrelatie met Chinese contacten

### Guanxi ties: aanwezigheid contact met Chinese relaties (Zhu & Hong, 2008)

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft zelf of via adviseur/partner contact met één of meerdere Chinese relaties.	Bedrijf heeft geen contact met Chinese relaties.	Ja

### Interviewvragen:

- Heeft u contact met één of meerdere Chinese relaties?
- Zo niet, heeft u via een adviseur of partner contact met één of meerdere Chinese relaties?

### Contextuele vraag:

Met hoeveel Chinese relaties onderhoudt u contact?

### Vertrouwen: aanwezigheid vertrouwensrelatie met Chinese contacten (Yen, Barnes, & Wang, 2011)

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft zelf of via adviseur/partner een vertrouwensrelatie met één of meerdere Chinese contacten.	Bedrijf heeft geen vertrouwensrelatie met Chinese contacten.	Ja

### Interviewvragen:

- Heeft u een vertrouwensrelatie met één of meerdere Chinese relaties?
- Zo niet, heeft u via een adviseur of partner een vertrouwensrelatie met één of meerdere Chinese relaties?

### Contextuele vraag:

- Met hoeveel Chinese contacten heeft u een vertrouwensrelatie en op basis waarvan ervaart u een vertrouwensrelatie?

## Construct: Flexibele houding ten aanzien van governance

### Literatuur:

- Cole, M., Elliott, R., & Zhang, J. (2009). Corruption, Governance and FDI Location in China: A Province-Level Analysis. *The Journal of Development Studies*, 45 (9), 1494-1512.
- Story, J. (2010). *China Uncovered, What You Need To Know To Do Business In China*. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kaufmann, D. et al. (2005). *Myths and Realities of Governance and Corruption*. World Bank. Munich Personal RePEc Archive.

### Object:

Management van het MKB-bedrijf weet dat in China niet alle zaken volgens de officiële regels gaan. Een bedrijf heeft een flexibele houding ten aanzien van governance als zij tolerant is ten aanzien van zaken die niet volgens de officiële regels verlopen in haar omgeving.

### Attributen die worden gemeten zijn:

- Mate waarin bedrijf tolereert dat af en toe zaken niet volgens de officiële regels gaan in haar omgeving.
- Flexibele houding tav governance.

### Mate waarin bedrijf tolereert dat af en toe zaken niet volgens de officiële regels gaan in haar omgeving.

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf tolereert dat af en toe zaken niet volgens de officiële regels gaan in haar omgeving.	Bedrijf tolereert niet dat af en toe zaken niet volgens de officiële regels gaan in haar omgeving.	Ja

### Interviewvraag:

- In hoeverre is het nodig om af en toe de officiële regels los te laten?

### Flexibele houding tav governance.

Waarde aanwezig	Waarde aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf heeft een flexibele houding tav governance.	Bedrijf heeft geen flexibele houding tav governance.	Ja

### Interviewvraag:

- Is een flexibele houding tav governance nodig?



## Construct afhankelijke variabele: Exportsucces

### Object:

Er is sprake van exportsucces als een Nederlands MKB-bedrijf minimaal drie jaar naar China exporteert en als het bedrijf de doelstellingen heeft behaald en/of winst heeft behaald in de eerste drie jaar.

### Attributen die worden gemeten zijn:

- Aantal jaren dat Nederlands MKB-bedrijf naar China exporteert
- Nederlands MKB-bedrijf heeft de doelstellingen behaald voor de export naar China en/of winst behaald in de eerste drie jaar.

Aantal jaren dat Nederlands MKB-bedrijf naar China exporteert

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Bedrijf exporteert minimaal 3 jaar naar China	Bedrijf exporteert korter dan 3 jaar naar China	Ja

Nederlands MKB-bedrijf heeft de doelstellingen behaald voor de export naar China en/of winst behaald in de eerste drie jaar .

Waarde aanwezig	Waarde niet aanwezig	Categorisering voor kritiek
<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	
Doelstellingen voor export naar China voor de eerste drie jaar zijn behaald.	Doelstellingen voor export naar China voor de eerste drie jaar zijn niet behaald.	Ja

### Interviewvragen:

- Hoeveel jaar exporteert uw bedrijf naar China?
- Heeft uw bedrijf de doelstellingen voor de eerste drie jaar behaald? Zo nee, heeft uw bedrijf winst behaald in de eerste drie jaar.

### Contextuele vragen

- Hoeveel jaar bent u bezig geweest met voorbereiding export naar China?
- Hoeveel jaar na de start was de export winstgevend?

## Bijlage B : Compact verslag niet succesvolle case

Branche	Office, Home and Industrial Products
Opgericht in	1997
Exporteert sinds	1997
Export naar	Naar 40 landen verspreid over alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	2011
Export naar China sinds	2012
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft zich laten adviseren voor het opzetten van een WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise) die het bedrijf nodig had voor het oprichten van een fabriek in China (joint venture).</li> <li>• Bedrijf heeft geen adviseur of partner ingeschakeld voor export naar China</li> </ul>	Nee
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft geen marktonderzoek laten uitvoeren. Vanwege bekendheid met Chinese fabrieken die aan Chinese markt leveren, heeft bedrijf wel inzicht in de wensen van de markt.</li> <li>• Bedrijf bezoekt regelmatig beurzen.</li> <li>• Bedrijf heeft geen ambassade, NBSO's en exportorganisaties geraadpleegd.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, het product is aangepast aan de Chinese markt vanwege andere design voorkeur.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure en website zijn alleen vertaald in het Chinees en foto's zijn bewust niet gewijzigd omdat westerse uitstraling positief werkt in China.</li> </ul>	Nee
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteert vanaf begin naar groot aantal landen. Bedrijf oriënteert zich op verdere exportmogelijkheden in China en is zich bewust van de risico's omdat de verkoopstructuur anders is.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkkompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf onderhoudt actief contact met leveranciers en business-to-business klanten in China. Bedrijf heeft samen met Chinese partner fabriek opgezet in China en heeft via lokale arbeidsmarkten medewerkers geworven.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteerde al 15 jaar toen export naar China startte.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaken doen in China is anders dan hier. Het is belangrijk om een vertrouwensband te hebben. Zaken worden niet op kantoor gedaan maar in een restaurant. Zowel met leveranciers als klanten. Elkaar zaken gunnen is nodig. Er is een goede vertrouwensrelatie met de medewerkers, er is weinig verloop.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft vooral business-to-business relaties met leveranciers en dit gaat volgens de regels.</li> <li>• Bij verkooptraject voor groot project in China gemerkt dat andere bedrijven geselecteerd werden omdat die via vriendjespolitiek de voorkeur kregen.</li> <li>• Bedrijf wil niet dat er zaken in het grijze circuit plaatsvinden en heeft geen flexibele houding ten aanzien van governance.</li> </ul>	Nee
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert sinds twee jaar naar China en heeft de doelstellingen niet gehaald omdat ze tegen muren zijn aangelopen die ze niet hadden verwacht.	Nee

## Bijlage C: Compacte verslagen succesvolle cases

### Case 1

Branche	Consultancy
Opgericht in	2000
Exporteert sinds	2001
Export naar	Alle continenten
Export naar China sinds	2006
Exportvoorbereiding voor vestiging in China sinds	2010
Vestiging in China sinds	2012
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b>	Geaccepteerd
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chinese student geworven omdat "Chinezen zaken doen met Chinezen". Chinese student heeft stage en afstudeeropdracht bij bedrijf gedaan en is daarna aangenomen. Chinese medewerker is na twee jaar werken op Nederlands kantoor in 2012 directeur Chinese vestiging geworden.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktinformatie via deskresearch verworven.</li> <li>Informatie van EVD sloot niet aan bij behoefte.</li> <li>Advies ingewonnen bij Nederlandse ambassade voor opzetten vestiging in China.</li> <li>Deelname handelsmissie.</li> <li>Geen beursbezoek en/of deelname.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>In China was behoefte aan ander type advisering dan in andere landen.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chinese directeur opgeleid en aangesteld voor marketing en sales in China</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>De dienstverlening richtte zich vanaf 't begin op de internationale markt.</li> <li>Voor beperking risico's op gebied van financiën en cultuurverschil met China is Chinese medewerker aangenomen.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeuren en salesmanagers van de verschillende vestigingen onderhouden actief contact met (potentiële) klanten en leveranciers.</li> <li>Beperkt contact met netwerkpartners omdat dit nauwelijks meerwaarde heeft.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur had ruim vijf jaar internationale ervaring bij start export naar China.</li> <li>"Naarmate je verder van Nederland komt, worden de cultuurverschillen groter en is het belangrijk om exportervaring te hebben."</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directie onderhoudt contact met meerdere Chinese relaties en er is sprake van een vertrouwensrelatie met meerdere relaties.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b>	Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf geeft aan dat flexibele houding ten aanzien van governance nodig is omdat het in China vaak voorkomt dat relaties elkaar 'onderhands' commissies geven.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b>	Ja
<p>Bedrijf exporteert 8 jaar naar China.</p> <p>De doelstellingen voor de eerste drie jaar zijn behaald.</p>	Ja

## Case 2

Branche	Office, Home, Retail and Industrial Products
Opgericht in	1916
Exporteert sinds	1928
Export naar	Alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	2005
Export naar China sinds	2006
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridisch advies ingewonnen bij Nederlands adviesbureau.</li> <li>• Bewust Chinese manager aangenomen waarvan partner hoge positie in de partij heeft.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrentie analyse uitgevoerd d.m.v. gesprekken met Nederlandse relaties die al in China werkten voor inventarisatie wensen.</li> <li>• Beurzen bezocht om trends te signaleren, op beurzen gestaan met producten om reacties op producten te inventariseren.</li> <li>• Niet deelgenomen aan handelsmissie, wel twee handelsmissies georganiseerd.</li> <li>• Advies ingewonnen bij EVD (niet relevant).</li> <li>• Erg goede adviezen gekregen van Nederlands Consulaat.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer basic producten ontwikkeld voor de Chinese markt met goedkopere materialen omdat lagere prijs belangrijker is dan hoge kwaliteit.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De productpresentaties zijn wel vertaald maar de vormgeving is bewust niet aangepast omdat westerse productpresentatie positief werkt in China.</li> <li>• De distributie is wel aangepast. China is het enige land waar het bedrijf met dealers werkt.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteert vanaf beginperiode.</li> <li>• Directie is zich bewust van potentiële risico's voor export naar China (o.a. continuïteit kwaliteit) en anticipeert hierop.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse directie en management in China onderhouden actief contact met (potentiële) klanten en leveranciers.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteert al 85 jaar.</li> <li>• Directeur had al internationale ervaring via werk bij ander bedrijf.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur heeft al jaren vertrouwensrelatie met Chinese relatie die hem heeft geadviseerd en in contact gebracht met de juiste personen.</li> <li>• Samen eten en drinken is een belangrijk onderdeel bij het onderhouden van de relaties.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf houdt zoveel mogelijk de Nederlandse normen op het gebied van governance aan. Soms werkt het bedrijf mee aan niet officiële zaken in het lichtgrijze gebied.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 8 jaar naar China. De doelstellingen voor de eerste drie jaar zijn behaald.	Ja

### Case 3

Branche	Industrial and Consumer Products
Opgericht in	1940
Exporteert sinds	1992
Export naar	Europa, Verenigde Staten, Azië, Australië
Exportvoorbereiding voor China	1995
Export naar China sinds	1996
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinational (klant) heeft bedrijf geadviseerd naar China te gaan exporteren.</li> <li>• Hong Kong Trade Development Council heeft uitgebreid geadviseerd.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinational en Hong Kong Trade Development Council hebben marktinformatie verstrekt.</li> <li>• Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met toeleveranciers en potentiële klanten.</li> <li>• Bedrijf heeft deelgenomen aan handelsmissie en aan beurzen en heeft beurzen bezocht.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product is beetje aangepast, prijs moest aantrekkelijk zijn en daarom is bedrijf meer lokale materialen van mindere kwaliteit gaan gebruiken. Dit is nu aan 't veranderen. Omdat steeds meer Chinese bedrijven voor de Europese en Amerikaanse markt produceren worden hogere kwaliteitseisen gesteld en is de prijs minder belangrijk.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chinese medewerkers in dienst genomen omdat het belangrijk is dat medewerkers de lokale cultuur kennen.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteerde al vier jaar in Europa.</li> <li>• Bedrijf zag niet direct risico's. De normale risico's zijn onder andere: betrouwbare partners en geld op tijd krijgen. Dit hoort bij ondernemen.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Westerse directeur onderhoudt contact met key accounts die Engels spreken en gaat af en toe mee naar lunches met Chinees sprekende klanten omdat het belangrijk is dat directeur erbij aanwezig is. Chinese verkoopmedewerkers onderhouden actief contact met de Chinese klanten, zowel live als via telefoon, email en nieuwsbrieven.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf had vier jaar exportervaring in Europa bij start export naar .</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur heeft zelf beperkt contact met Chinese bedrijven.</li> <li>• Chinese sales medewerkers hebben wel vertrouwensrelatie met klanten, met name met sales medewerkers en inkopers.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Westers bedrijf in China, verkopen bedrijf als betrouwbare partner met ethiek. Zij werken niet mee aan het geven van geld aan overheidsmensen, kopen geen ISO certificaten, houden zich aan eigen regels. Er wordt niet gerommeld. Geen kinderarbeid, betalen premies, minimumlonen ed.</li> </ul>	Nee
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 18 jaar naar China. Bedrijf heeft de doelstellingen in de eerste drie jaar ruim gehaald.	Ja

## Case 4

Branche	Industrial Products
Opgericht in	1961
Exporteert sinds	1986
Export naar	Europa, Verenigde Staten, India, China
Exportvoorbereiding voor China	Niet direct. Bedrijf produceert niche product.
Export naar China sinds	1998
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chinese agent waar directeur in eerdere functie mee had samengewerkt, heeft bedrijf geadviseerd voor export.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft marktonderzoek gedaan door middel van deelname en bezoek aan beurzen.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nee, het kwaliteitsniveau van het product voldoet aan de Europese normen.</li> </ul>	Nee
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De vormgeving van de documentatie is niet aangepast, alleen de tekst is vertaald.</li> <li>De marketing en sales wordt verzorgd door een Chinese agent. Het bedrijf werkt in alle exportlanden met agenten.</li> </ul>	Nee
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur had uitgebreide internationale ervaring bij start export naar China.</li> <li>Vanwege niche product is export vanzelfsprekend.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf onderhoudt actief contact met agenten, leveranciers, (potentiële) klanten, advies- en brancheorganisaties.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf had twaalf jaar exportervaring op het moment dat export naar China startte.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrouwen is een voorwaarde voor zakendoen. De directeur heeft zich verdiept in de Chinese cultuur en heeft een vertrouwensrelatie met de Chinese agent en meerdere klanten.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het bedrijf houdt zich aan de regels maar ziet in haar omgeving bepaalde zaken in het grijze gebied. Hiervoor is een flexibele houding nodig.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 16 jaar naar China. Bedrijf heeft de doelstellingen in de eerste drie jaar ruim gehaald.	Ja

## Case 5

Branche	Materials
Opgericht in	1997
Exporteert sinds	1997
Export naar	Europa, Verenigde Staten, India, China
Exportvoorbereiding voor China sinds	1995
Export naar China sinds	1997
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf is opgericht door drie business partners waarvan één persoon sinds 1992 in China werkte.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De businesspartner die in China werkte, zorgde voor de marktinformatie. Daarnaast is advies ingewonnen bij de ambassade.</li> <li>• Deelname aan beurzen is niet in de voorbereiding en beginperiode van de export gedaan. Later wel.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, producten zijn aangepast aan Chinese regelgeving.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, bedrijf heeft kantoren opgezet met Chinese verkoopmedewerkers omdat Chinezen 't liefste zakendoen met Chinezen.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bedrijf was de eerste exporteur naar China voor hun producten. De eerste 10 jaar waren zeer succesvol. Naar aanleiding van de crisis in 2008 is het bedrijf de risico's actiever gaan managen.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkkompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf onderhoudt actief contact met (potentiële) klanten, advies- en brancheorganisaties.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De drie business partners hadden alle drie internationale ervaring bij de start van dit bedrijf</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is belangrijk om contacten in de informele sfeer te hebben. De vrouw van één van de business partners is Chinees en hierdoor is er direct contact met Chinezen. Belangrijkste contacten voor Chinezen zijn hun classmates van de basisschool, zij zijn 't beste te vertrouwen. Je hebt altijd een 'broker' nodig: een vriend van een vriend. Het is ook belangrijk om contacten op hoog niveau te hebben, dit versnelt de processen.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een flexibele houding is nodig. Vaak wil een inkoper een bepaalde commissie hebben en vraagt hij om twee facturen te sturen. Formeel mogen er geen illegale zaken plaatsvinden maar in de praktijk gebeurt dit wel.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 17 jaar naar China. Bedrijf heeft de doelstellingen in de eerste drie jaar behaald en was vanaf het eerste jaar winstgevend.	Ja

## Case 6

Branche	High Tech Equipment
Opgericht in	1999
Exporteert sinds	2000
Export naar	Alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Nav vraag naar China gegaan
Export naar China sinds	2005
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, bedrijf heeft voor beperkt aantal zaken adviseur ingeschakeld en is in China samen gaan werken met internationaal bedrijf waar zij in andere landen al mee samenwerkte.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chinese medewerkers zijn niet zo trouw aan hun werkgever. De Chinese monteurs werkten vooraf bij concurrenten en op deze manier kon bedrijf snel inzicht krijgen in de info van de twee grootste concurrenten.</li> <li>Bedrijf heeft beurzen bezocht en heeft in combinatie met anderen op beurzen gestaan.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, voor de eerstelijns service zijn Chinese medewerkers opgeleid door Nederlandse medewerkers.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Chinese markt is volledig anders dan in Europa. In NL kun je op beurs gaan staan om contact te maken met inkopers. Dit werkte in het begin niet in China. Nu staan de Chinese vertegenwoordigers op de beurs.</li> <li>In westerse landen adverteert het bedrijf in vakbladen maar in China niet. Daar worden meer seminars en voorlichtingsdagen georganiseerd.</li> <li>In China besteedt het bedrijf meer tijd en geld aan eten met (potentiële) klanten.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf is vanaf het begin internationaal actief en is zich bewust van met name financiële risico's. Door te werken met 'letter of credit' beperkt het bedrijf de risico's.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Netwerken is erg belangrijk. Het gaat vooral om wie men kent i.p.v. wat men kent. Je moet netwerken aan elkaar knopen. Netwerk is het belangrijkste en directeur gaat daarom zelf op beurzen rondlopen en zoekt op deze wijze naar mogelijkheden en partners om zijn verkoopnetwerk uit te breiden.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur had al internationale ervaring bij de start van het bedrijf.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft contact met meerdere Chinese relaties en alle afspraken zijn in combinatie met lunch of diner. Hierna ga je zaken doen, intenties uitspreken, niet de contractonderhandelingen (dit gaat grotendeels via email). Het hoogst haalbare is als je met iemand gaat ontbijten, dit doet het bedrijf met enkele fabrieksdirecteuren. Het is moeilijk om aan te geven of er sprake is van een vertrouwensrelatie omdat Chinezen moeilijk te doorgronden zijn.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, als je wil verkopen heb je een flexibele houding ten aanzien van governance nodig. Je betaalt een commissie aan de agent en je weet niet hoe hij dit verdeelt.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 9 jaar naar China en heeft de doelstellingen in de eerste drie jaar behaald.	Ja



## Case 7

Branche	Horticulture
Opgericht in	1972
Exporteert sinds	Eind jaren '80
Export naar	Alle continenten: 60 landen
Exportvoorbereiding voor China sinds	Nav vraag naar China gegaan
Export naar China sinds	2004
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf is vanaf 't begin gaan samenwerken met agent voor export en heeft ambassade geraadpleegd.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktonderzoek en concurrentie analyse zelf uitgevoerd door middel van bezoek groothandelsmarkten in China.</li> <li>• Zowel op beurzen gestaan als beurzen bezocht.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het product is niet aangepast maar wel de bijbehorende dienstverlening.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De producten hebben speciale Chinese namen gekregen.</li> <li>• De verkoop verliep eerst via een agent en later via eigen Chinese verkoopmedewerkers.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bedrijf exporteert al vanaf eind jaren '80 en exporteert naar veel landen. Ook naar landen met export risico's.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf is lid van branchevereniging en neemt deel aan meerdere commissies.</li> <li>• Bedrijf is actief in kennis delen en netwerken met andere bedrijven, landelijke overheid, ambassades en exportorganisatie.</li> <li>• Verkoopmedewerkers bezoeken beurzen en klanten en bedrijf presenteert zich op beurzen.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf had ruime exportervaring toen export naar China startte.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf onderhoudt actief contact met haar klanten en met de Chinese overheid op alle niveaus. Met sommige klanten is er een vertrouwensrelatie.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een flexibele houding ten aanzien van governance is soms nodig.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 10 jaar naar China en heeft de doelstellingen in de eerste drie jaar behaald.	Ja

## Case 8

Branche	Consultancy
Opgericht in	1999
Exporteert sinds	2005
Export naar	Vier Europese landen en China
Exportvoorbereiding voor China sinds	2005
Export naar China sinds	2006
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	
	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur heeft Chinees aangenomen die aan Universiteit Maastricht had gestudeerd en heeft met hem de business in China opgezet.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marktonderzoek gedaan op basis van deskresearch.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de dienstverlening zijn Chinese medewerkers aangenomen.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de verkoop zijn alleen Chinese medewerkers aangenomen. "Een Chinees koopt van een Chinees".</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De directeur is erg opportunistisch en heeft moeten leren om de 10 grootste risico's te managen.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur en Chinese medewerker hadden bij de start nog geen (zakelijk) netwerk in China. Zij hebben veel netwerkbijeenkomsten bezocht en kennismakings- en verkoopgesprekken gevoerd met groot aantal bedrijven.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <p>Bedrijf exporteerde naar Zweden en heeft verkenning Amerikaanse markt gedaan.</p>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur heeft aantal Chinese relaties op wie hij een beroep kan doen als 't nodig is. Chinese manager onderhoudt vooral de contacten samen met een Europese manager die actief netwerkbijeenkomsten bezoekt.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een flexibele houding t.a.v. governance nodig in China om succesvol te zijn. Af en toe is het nodig om iemand zwart te betalen met rode envelop om medewerking te krijgen van de Chinese overheid.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> <p>Bedrijf had geen doelstellingen geformuleerd. De export was na 2,5 jaar winstgevend.</p>	Ja

## Case 9

Branche	High Tech Equipment and Systems
Opgericht in	1911
Exporteert sinds	1985
Export naar	Naar 60 landen verspreid over alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Naar aanleiding van vraag distributeur
Export naar China sinds	1994
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf 't begin is distributeur ingeschakeld voor export naar China.</li> <li>• In de beginperiode nog geen adviseur ingeschakeld. Later wel voor advies op het gebied van relationele zaken en cultuur.</li> <li>• Vanaf 2005 is Chinese medewerker in dienst genomen en sindsdien is het bedrijf de export naar China gaan professionaliseren.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf schakelt jaarlijks studenten in om marktonderzoek te doen. Dit onderzoek wordt steeds professioneler. Het is een continue proces omdat China zich zo snel ontwikkelt.</li> <li>• Bedrijf heeft deelgenomen aan meerdere handelsmissies en aan Government to Government programma's.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omdat 't wetenschappelijke producten zijn, wordt er weinig aangepast. Bij één product is het formaat aangepast.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het marketingbudget voor China is substantieel hoger.</li> <li>• Omdat het bedrijf met meerdere distributeurs werkt in China, verzorgt het bedrijf zelf de stand voor beursdeelname. Medewerkers van het bedrijf staan hier samen met de distributeurs.</li> <li>• Medewerkers van het bedrijf bezoeken China vaker dan andere landen voor het onderhouden van de relaties.</li> <li>• Samen met project partners worden seminars in China georganiseerd.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteert naar 60 landen wereldwijd.</li> <li>• De export verhouding is nu 40% Benelux en 60% rest van de wereld. Bedrijf streeft naar verhouding 20% Benelux en 80% rest van de wereld.</li> <li>• Bedrijf is continu bezig met monitoren van de risico's en maakt weloverwogen keuzes.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf is actief in het onderhouden van netwerken en past verschillende vormen toe: in China ga je bijvoorbeeld met directeur naar professor omdat zij opereren op vergelijkbaar niveau. Met de jongere contacten op uitvoerend niveau kun je ook via online communicatiemiddelen zoals WeChat en What's app communiceren. Bedrijf onderhoudt actief contact met klanten, verkopers, distributeurs, ambassades, kennisinstituten en NBSO's.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf had uitgebreide internationale ervaring bij start export naar China.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn veel klanten waar intensieve relaties mee worden onderhouden, soms ook zonder de distributeur. De handel loopt altijd via de distributeur maar het persoonlijke contact is ook van belang. Samen dineren is zeer gebruikelijk en 't lukt niet altijd om de alcohol af te slaan.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bedrijf werkt niet direct mee aan zaken die niet toegestaan zijn maar zij weten dat er fictieve facturen worden gemaakt en niet alle zaken worden opgegeven voor de belastingdienst. De distributeurs zijn verantwoordelijk voor de handel in China.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 10 jaar naar China. Bedrijf had geen doelstellingen geformuleerd. De export was na 2,5 jaar winstgevend.	Ja

## Case 10

Branche	Office, Home, Retail and Industrial Products
Opgericht in	1873
Exporteert sinds	1982
Export naar	Wereldwijd naar alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Niet direct, export is gestart naar aanleiding van vraag
Export naar China sinds	1999
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerst export via distributeur en vervolgens joint venture met distributeur opgezet.</li> <li>Nederlandse advocaat in China heeft geadviseerd bij opzet bedrijf en contract opgesteld.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marktonderzoek is uitgevoerd door distributeur en bedrijf heeft dit geverifieerd. Gesprekken gevoerd met NL ambassade. Destijds waren er nog nauwelijks handelsmissies.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn speciale typen van het product ontwikkeld gebaseerd op de getallen 3, 2 en 8 in plaats van het getal 4 omdat dit laatste getal in China wordt gerelateerd aan de dood.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De brochures zijn aangepast. Hierin worden maten vermeld die aansluiten bij de geluksnummers in China. In China gebruik je 66 breedte en 998 hoogte (8 staat voor veel geld/rijkdom en 9 voor een lang leven). Met aanpassing van nummers kun je goed aansluiten bij wat in de cultuur belangrijk is.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf exporteerde al 17 jaar wereldwijd toen export naar China startte.</li> <li>Bedrijf onderkent dat het kopiëren van producten onderdeel is van de cultuur. Je moet hiermee leren omgaan. Het bedrijf blijft bezig met vernieuwing en probeert op deze wijze kopieerders voor te blijven.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf onderhoudt actief contact met netwerkpartners zoals de Nederlandse ambassade. De Nederlandse directeur besteedt 60% van de tijd aan het onderhouden van relaties. Hij ondersteunt de verkoop als ambassadeur.</li> <li>Bedrijf werkt met Chinese medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van de relaties met (potentiële) klanten en leveranciers.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf had uitgebreide internationale ervaring bij start export naar China.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wijze van contact onderhouden is met elkaar eten en drinken. In iets modernere regio's is mailcontact ook gewoon. Vertrouwensrelatie is zeer belangrijk in verkoop.</li> <li>Chinese verkopers kunnen beter zaken doen in China dan Europese verkopers.</li> <li>Aanwezigheid van westerse medewerker van buitenlands bedrijf is van belang om te laten zien dat de Chinezen een buitenlands product kopen. Vooral omdat er ook veel Chinese bedrijven zijn die zeggen dat ze buitenlandse producten verkopen terwijl het Chinese producten zijn.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, een flexibele houding is onontbeerlijk. Chinezen denken anders over zaken dan Europeanen. Je moet bepalen hoever je daarin meegaat. Het bedrijf heeft regels opgesteld voor de verkopers. In elke cultuur gaan mensen anders om met regels. Wanneer verkopers op eigen kosten duurdere cadeaus geven, is dat hun eigen verantwoordelijkheid. Het is belangrijk om je aan te passen aan de regels en gewoonten van het land. Een regel is bv: tijdens werktijd wordt er niet gedronken. Als je een westers gezicht hebt, kun je dit makkelijker uitleggen. Directeur durft hand niet in 't vuur te steken dat verkopers tijdens de lunch geen alcohol drinken.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Het bedrijf exporteert sinds 15 jaar naar China. De doelstellingen zijn vele malen overtroffen.	Ja

## Case 11

Branche	High Tech Equipment
Opgericht in	1998
Exporteert sinds	2002
Export naar	Wereldwijd naar alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Niet direct van toepassing omdat eerste export naar multinationals ging.
Export naar China sinds	2009
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste export ging naar vestigingen van multinationals in China. Destijds contact gehad met Kamer van Koophandel in Nederland.</li> <li>Vanaf 2012 werkt bedrijf met representative in China.</li> <li>In 2013 heeft bedrijf native Chinese medewerker aangenomen die studie aan TU Delft heeft gedaan.</li> <li>Als Nederlands bedrijf moet je goede partner hebben die op hoog niveau contacten heeft omdat contacten opbouwen erg lang duurt.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf voert marktonderzoek uit.</li> <li>Bedrijf heeft op beurs in Indonesië gestaan omdat daar veel Chinezen komen.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De producten worden aangepast voor het type productielijn dat in China wordt gebruikt. Dit zijn voornamelijk kopieën van oudere modellen productielijnen en deze wijken af van de productielijnen in rest van de wereld. De technologie is hetzelfde.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Representative heeft driedaags seminar georganiseerd voor (potentiële) klanten</li> <li>China is enige land waar met representative wordt gewerkt.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf exporteert al 12 jaar en is vanaf 't begin op export gericht omdat de markt in Nederland te klein is.</li> <li>Bedrijf ziet voornamelijk financiële risico's en deze worden op de volgende wijze afgedekt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf checkt financiële zaken, sluit bankgaranties af en laat het landenrisico door bank overnemen.</li> <li>Bedrijf doet voornamelijk zaken met multinationals en zij laten hoofdkantoor dan garant staan voor de lokale fabrieken.</li> <li>Bedrijf besteedt veel aandacht aan de contractuele zaken.</li> </ul> </li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf voert actief acquisitie uit. Verkoopmedewerkers reizen veel en bezoeken de klanten vaak, niet alleen als er projecten zijn.</li> <li>In China heeft de representative contacten op alle niveaus bij de overheid. Daardoor weet je vrij goed wat er speelt. Het is een erg grote markt en dat maakt 't soms moeilijk. Eén van de branches betreft staatsbedrijven en daarvoor zijn goede contacten met de overheid nodig. De sales representative heeft goede connecties met mensen die voor de staat tekenen. De Nederlandse verkoopdirecteur werkt nauw samen met de sales representative in China.</li> <li>De afdelingen inkoop en Engineering onderhouden de contacten met leveranciers. Er wordt informatie uitgewisseld met leveranciers uit Europa over procedures die gevolgd moeten worden in China. Je moet veel stappen doorlopen en geduld hebben.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur en deel van medewerkers had al internationale ervaring bij start bedrijf en bedrijf exporteerde al naar andere landen voordat export naar China startte.</li> </ul>	Ja

<p><b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf gaat regelmatig eten met klanten maar doet niet aan alle gewoonten mee zoals bijvoorbeeld overmatig alcoholgebruik.</li> <li>• De relatie is belangrijker dan de technologie. Zakendoen gaat op basis van vertrouwen want je kunt niet alles op papier regelen. Zeker niet in China. Chinezen houden zich niet altijd aan zaken die in contracten zijn vermeld. Dit betekent dat je soms water bij de wijn moet doen. Anderzijds geef je op bepaalde momenten ook aan wat de grenzen zijn. Dit speelt niet voor de multinationals maar wel voor de Chinese bedrijven.</li> </ul>	Ja
<p><b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, een flexibele houding is nodig. Je weet dat er corruptie bestaat, het bedrijf zelf doet er niet aan mee. De sales representative werkt voor meer bedrijven en daar gebeuren wellicht wel zaken die niet volgens de officiële regels zijn. Het bedrijf is zich bewust dat niet alles volgens de officiële regels gebeurt, maar ziet ook dat de Chinese overheid eraan werkt om de corruptie te verminderen. Ze merken dat bedrijven voorzichtiger worden.</li> </ul>	Ja
<p><b>Exportsucces</b> Het bedrijf exporteert vijf jaar naar China. Er is een stijgende lijn in de resultaten en binnen de eerste drie jaar werd winst gemaakt.</p>	Ja

## Case 12

Branche	High Tech Equipment
Opgericht in	1935
Exporteert sinds	1946
Export naar	Wereldwijd naar alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Niet van toepassing
Export naar China sinds	Begin jaren '90, veel samenwerking met multinationals sinds 2006
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 2009 met Chinese agenten gaan werken, aantal keren gewisseld vanwege onvoldoende vertrouwen. Bedrijf besteedt veel tijd aan het trainen van agenten (niet voor de multinationals). Sinds 2013 heeft het bedrijf twee goede agenten.</li> <li>Partner bedrijf had al eigen fabriek in China, daar is advies ingewonnen.</li> <li>Door middel van netwerken is advies en informatie verzameld.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie is ingewonnen bij ambassade, Kamer van Koophandel in Nederland en in China.</li> <li>Afstudeer studenten hebben marktonderzoek gedaan.</li> <li>Bedrijf heeft slechte ervaring met handelsmissie in Brazilië en neemt hier niet meer aan deel omdat het niets heeft opgeleverd.</li> <li>Bedrijf neemt deel aan beurzen en bezoekt deze. Hier worden met name contacten met agenten gelegd.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft variant machine gemaakt die goedkoper is dan de goedkoopste machine om voet tussen de deur te krijgen. Deze is niet veel verkocht maar dit werkte wel goed in de verkoop keuze.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing wordt vooral door agent gedaan en hij heeft de promotiemiddelen afgestemd op de Chinese markt.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf exporteert al 65 jaar en 99% van de verkoop is internationaal.</li> <li>Bedrijf beschermt zich tegen financiële risico's door middel van kredietverzekering.</li> <li>Bedrijf heeft voorzorgsmaatregelen genomen tegen kopieergedrag. Doordat de kern van het product in de software zit, is het relatief goed te beschermen.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf onderhoudt actief contact met klanten en de overheid. Eten en drinken met Chinezen is belangrijk omdat zij kopen op basis van de relatie.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur heeft in vorige functies ook internationaal gewerkt.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft met meerdere Chinese relaties goed contact en er is ook sprake van vertrouwen. Dit is erg belangrijk.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf doet zelf niet mee aan onofficiële zaken maar de agent waarschijnlijk wel. Het bedrijf weet dat het gebeurt en gedooft het.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert sinds begin jaren '90 naar China en de export was binnen de eerste drie jaar winstgevend.	Ja

## Case 13

Branche	High Tech Equipment and Systems	
Opgericht in	2003	
Exporteert sinds	Vanaf begin in Benelux, vanaf 2006 buiten Europa	
Export naar	Wereldwijd naar alle continenten	
Exportvoorbereiding voor China sinds	Niet van toepassing. Bedrijf ontmoette distributeur voor China en ging vervolgens zakendoen.	
Export naar China sinds	2007	
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>		Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft vanaf begin samengewerkt met Chinese distributeur en heeft geen informatie en advies gevraagd aan Nederlandse adviesorganisaties.</li> </ul>		
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft gekeken naar collega-producenten die niet concurrerend zijn maar wel aan zelfde klanten leveren. Bedrijf heeft gekeken wat andere leveranciers doen en informatie opgevraagd bij bedrijven die al zaken deden met China.</li> <li>• Student Hogeschool voert marktonderzoek uit.</li> <li>• Bedrijf heeft veel contact met brancheorganisatie en Nederlandse kennisinstituten.</li> <li>• Voor Nederlandse ambassade is 't lastig om advies te geven voor niche product.</li> <li>• Bedrijf heeft soms contact met NBSO's maar haalt hier weinig voordeel uit.</li> <li>• Neemt niet deel aan handelsmissie omdat directeur hier weinig voordeel van verwacht te hebben. Bedrijf bezoekt en neemt deel aan beurzen.</li> </ul>		
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanwege de hoge lokale temperaturen is er een extra koeling op de apparatuur gebouwd. Daarnaast is het bedieningsgemak van het product verbeterd (eenvoudiger gemaakt).</li> </ul>		
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributeur zorgt ervoor dat info over de producten op relevante Chinese sites wordt geplaatst en dat de wijze van presenteren wordt afgestemd op de Chinese doelgroep.</li> <li>• Omdat beursdeelname deels wel en deels niet succesvol was, heeft bedrijf onderzocht hoe marketing 't beste aangepakt kon worden. Eén van de consequenties is dat het bedrijf met nieuwe distributeur gaat werken die zowel de distributie als marketing gaat uitvoeren.</li> </ul>		
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Als je geen risico wil nemen, moet je niet gaan exporteren."</li> <li>• Bedrijf exporteert vanaf 't begin en inmiddels wereldwijd.</li> </ul>		
<b>6. Netwerkcompetenties</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf onderhoudt actief contact met brancheorganisatie en kennisinstituten. Bedrijven in deze niche markt kennen elkaar redelijk goed, zeker binnen Europa. Op gebied van onderzoek zijn er ook contacten in China. Bedrijf onderhoudt In Europa veel contact via LinkedIn.</li> <li>• Directeur heeft in afgelopen vijf jaar veel tijd besteed aan bezoek China (5/6 keer per jaar voor 1 of 2 weken naar China). Bedrijf onderhoudt contact met (potentiële) klanten en relaties bij de Chinese overheid zowel op hoog als lager niveau (persoon op dit niveau schrijft vaak de productspecificaties voor tenders).</li> </ul>		
<b>7. Internationale ervaring</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur heeft in vorige functies ook internationaal gewerkt</li> </ul>		
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur gaat altijd met relaties eten en drinken. Bij Chinese relaties is vertrouwen op basis van familieband of school essentieel. Hier kun je nooit tussenkomen.</li> </ul>		
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b>		Ja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, een flexibele houding is nodig. Er worden zaken onder tafel betaald en hier moet je in mee gaan. Dit geldt voor veel andere landen wereldwijd.</li> </ul>		
<b>Exportsucces</b>		Ja
Bedrijf exporteert acht jaar naar China. Doelstellingen voor de eerste drie jaar zijn behaald, de resultaten waren boven verwachting. Er werd winst gemaakt na 3 jaar.		



## Case 14

Branche	High Tech Equipment and Systems
Opgericht in	1959
Exporteert sinds	Vanaf begin jaren '80 en heeft kantoor in China vanaf 2005
Export naar	Ruim 35 landen
Exportvoorbereiding voor China sinds	1986
Export naar China sinds	1986
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	<b>Geaccepteerd</b>
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf werkt met een dealer netwerk. De eerste stappen in export naar China zijn gezet door Nederlandse dealers die apparatuur in hun projecten in China gebruikten.</li> <li>• Het bedrijf is zelf naar China gaan exporteren in samenwerking met een Chinese dealer die verkoop en installatie verzorgt.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdeling marketing voert marktonderzoeken uit (desk research en interviews met lokale partners). Onderzocht wordt wat het marktpotentieel is, wat het niveau van de branche is en wat de distributiekkanalen zijn.</li> <li>• Er is deelgenomen aan handelsmissies en beurzen worden bezocht.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen de software is in het Chinees vertaald.</li> </ul>	Nee
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, de Unique Selling Point's zijn afgestemd op de Chinese markt en er wordt gebruik gemaakt van Chinese marketingkanalen</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bedrijf zag veel kansen in China vanwege de grote afzetmarkt en ontwikkelingsmogelijkheden van de markt.</li> <li>• Risico's zag het bedrijf op het gebied van het kopiëren van producten en betalingsproblemen van Chinese klanten.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bedrijf onderhoudt actief contact met (potentiële) klanten, distributeurs en leveranciers door middel van persoonlijk contact, deelname aan beurzen, organisatie van evenementen, nieuwbrieven en website.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf was al actief in Canada en Europese landen bij start export naar China.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja bedrijf heeft contact met meerdere Chinese relaties en met een aantal is er ook sprake van een vertrouwensrelatie. Onder andere met de eerste dealer in China die het bedrijf heeft geholpen bij het opzetten van een kantoor in China.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Nederlands bedrijf dat actief is in China is het belangrijk om duidelijk te maken dat er niet wordt afgeweken van regels – dit om te voorkomen dat men denkt dat er ruimte is voor zaken die kunnen worden gezien als 'bribes'</li> <li>• Activiteiten in China zijn niet 1 op 1 in het keurslijf van Nederlandse governance praktijken te voegen ( daar moet een oplossing voor worden gevonden), wat inderdaad een bepaalde flexibiliteit vereist</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert ruim 25 jaar naar China. De doelstellingen in de eerste periode zijn behaald en het bedrijf heeft een winstgevende business in China opgebouwd.	Ja

## Case 15

Branche	High Tech Equipment
Opgericht in	1965
Exporteert sinds	Begin jaren '70
Export naar	30 landen verspreid over alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Eind jaren '90
Export naar China sinds	2000
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft meerdere pogingen gedaan om toegang te krijgen tot Chinese markt via sales representatives maar 't lukte eerst niet om geschikte kandidaten te vinden. Uiteindelijk heeft bedrijf twee Chinese personen gevonden die in Europa hebben gewoond. Zij zijn representative geworden in China. Deze vertegenwoordigers verzorgen marketing en sales in China voor Nederlandse bedrijven die in dezelfde keten werken.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Door middel van deskresearch informatie verzameld over de markt.</li> <li>Contact gehad met ambassade en Landbouw attaché.</li> <li>Gesprekken gevoerd met brancheorganisatie en cluster gevormd met leveranciers in de keten.</li> <li>Beursdeelname deed bedrijf altijd al en via cluster nog vaker.</li> <li>Deelgenomen aan handelsmissies die op vakgebied waren gericht. Ambassade helpt hierbij en zij openen deuren.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>In het begin heeft bedrijf minder geautomatiseerde oplossingen aangeboden omdat er een overschot aan arbeidskrachten was. Inmiddels is dit aan 't veranderen. Nu wordt alles geautomatiseerd omdat er minder arbeidskrachten beschikbaar zijn.</li> <li>In andere exportlanden bespreek je zaken met technische experts en lever je onderdelen van de productielijn. In China krijg je de opdracht voor de volledige productielijn.</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Naam bedrijf is in het Chinees vertaald en het heeft enige moeite gekost om de meest gunstige tekens te kiezen.</li> <li>Chinese representatives onderhouden de contacten met (potentiële) klanten en andere vertegenwoordigers van de industrie.</li> <li>Het cluster heeft in 2008 een kantoor in Beijing opgezet. Het kantoor wordt een NABSO (Netherlands Agricultural Business Support Office). Dit type kantoor is in China zeer functioneel omdat overheidsbemoeyenis zo belangrijk is in China.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf is vijf jaar na oprichting gestart met export omdat Nederlandse markt te klein was.</li> <li>Over de afgelopen 15 jaar is gemiddeld 85% van de omzet export.</li> <li>Aantal potentiële risico's zijn afgedekt door middel van voorzorgsmaatregelen.</li> <li>Grootste risico is de wijze waarop de klant de machine gaat gebruiken en bedrijf geeft daarom zo goed mogelijk advies op dit gebied.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf is lid van meerdere branche- en netwerkorganisaties en onderhoudt contact met zowel de Nederlandse als Chinese overheid. Directeur gaat 8 tot 9 keer per jaar naar China voor contacten met Chinese relaties. Cluster heeft eigen netwerkorganisatie in China opgericht.</li> <li>Naast de directeur zijn nog twee salesmanagers actief voor China.</li> <li>Veel contact met Chinese relaties. Beijing is het regeringscentrum. Bedrijven en organisaties op het gebied van de voedselindustrie zijn daar veelal gevestigd. Bedrijf onderhoudt veel klantcontacten in Beijing en gaat daarnaast het land in voor bezoek fabrieken.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b>	Ja

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, bedrijf exporteerde al 30 jaar bij start export naar China.</li> </ul>	
<p><b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, bedrijf heeft goede en persoonlijke relaties met Chinese contacten, zowel met klanten als vertegenwoordigers van de overheid.</li> <li>• Met aantal klanten waar al langer contact mee is, is er een vertrouwensrelatie.</li> </ul>	Ja
<p><b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf krijgt zelf geen verzoek om rode envelop te geven. Mogelijk gebeurt dit wel bij het Representative Office maar bedrijf bemoeit zich hier niet mee.</li> <li>• Het is bekend dat niet alles volgens de officiële regels verloopt.</li> <li>• Voorbeeld is de organisatie van tenders: aan inhoud van de tender kun je vaak zien wie de opdracht gaat krijgen.</li> </ul>	Ja
<p><b>Exportsucces</b></p> <p>Bedrijf exporteert 14 jaar naar China en heeft vanaf het begin winstgevende projecten in China. Ervaring van het bedrijf is dat naarmate projecten verder weg zijn (grotere afstand van NL) er meer winst wordt gemaakt. Wellicht spelen de volgende aspecten hierin mee: bedrijf is expert, minder concurrentie, hogere risico opslag.</p>	Ja

## Case 16

Branche	High Tech Technology and Systems
Opgericht in	1929
Exporteert sinds	1980
Export naar	Wereldwijd naar alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	2003
Export naar China sinds	2005
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf is vanwege klanten (multinationals) naar China gaan exporteren. Deze bedrijven regelden eerst zelf de uitvoer. Inschatting was dat 't niet anders zou zijn dan export naar andere landen, maar dit bleek wel zo te zijn. Bedrijf heeft toen agent in de arm genomen in China. Deze samenwerking was geen succes en daarom is bedrijf na 1,5 jr hiermee gestopt.</li> <li>• Vanaf 2009 heeft Nederlands/Chinees bedrijf de benodigde vergunningen geregeld voor het bedrijf zodat zij zelf de export kunnen uitvoeren.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft onderzoek gedaan via brancheorganisatie en EVD.</li> <li>• Chinees onderzoeksbureau heeft marktonderzoek gedaan voor specifiek product.</li> <li>• Studiegroep van Erasmus Universiteit heeft onderzoek gedaan voor aantal Aziatische landen.</li> <li>• Ambassade en consulaat in China zijn geraadpleegd.</li> <li>• Voor Agribusiness is contact met overheid essentieel. Hierbij kunnen de ambassade en het consulaat goed helpen.</li> <li>• Bedrijf heeft deelgenomen aan meerdere handelsmissies. Bij laatste missies zijn goede contacten gelegd.</li> <li>• In het begin heeft het bedrijf deelgenomen aan beurzen, vooral om naamsbekendheid te krijgen. Nu doen ze minder vaak mee (er is een zeer groot aantal beurzen en 1 of 2 maal per jaar neemt bedrijf deel).</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soms worden aanpassingen uitgevoerd i.v.m. regelgeving.</li> <li>• Product voor Agribusiness is aangepast omdat in China andere aspecten belangrijk zijn dan in NL (In NL gaat het om de gezondheid en in China gaat het om de productiviteit en hoeveelheid).</li> </ul>	Ja
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Lifestyle Management branche is product eerder gelanceerd omdat er in China behoefte aan was.</li> <li>• In China is relatiemarketing erg belangrijk en daarom is marketing in China meer gericht op persoonlijke benadering.</li> <li>• Bedrijf organiseert kleinschalige seminars omdat het een persoonlijke benadering is.</li> <li>• In westerse brochures wordt het concept uitgelegd. In China worden producten gepresenteerd in plaats van het concept.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteerde al 25 jaar bij start export naar China.</li> <li>• Medewerker van het bedrijf die de inkoop in China deed, heeft zich georiënteerd op de exportmogelijkheden in China. Deze persoon heeft een groot netwerk opgebouwd omdat het bedrijf ook producten in China liet maken. Hij heeft gezien hoe producten werden geproduceerd en zag dat zij dit beter konden doen en zag ook dat deel van de markt bereid is om hogere prijs te betalen.</li> <li>• Voormalig management van het bedrijf was voorzichtig en wilde niet meteen gaan exporteren naar China. Na wisseling van het management was er wel begrip voor export naar China.</li> </ul>	Ja

<p><b>6. Netwerkcompetenties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerken is eten en drinken met Chinese (potentiële) klanten, leveranciers en overheidsfunctionarissen. Dit wordt vooral door de verkopers gedaan.</li> <li>• Ten opzichte van de westerse wereld is er in China frequenter contact met relaties.</li> </ul>	Ja
<p><b>7. Internationale ervaring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, bedrijf heeft ruim 30 jaar internationale ervaring en directeur China heeft ruim 20 jaar internationale ervaring.</li> </ul>	Ja
<p><b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen moeten je vertrouwen voordat ze zaken met je doen. Dit geldt met name bij overheidsbedrijven.</li> <li>• Samen eten met klanten doet het bedrijf wel, maar geen extravagante diners.</li> <li>• In de retail branche is de business sterk 'verwesterd' en daar zijn de zakelijke omgangsvormen minder traditioneel.</li> </ul>	Ja
<p><b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf doet niet mee aan het geven van rode enveloppen onder tafel en heeft geen flexibele houding ten aanzien van governance.</li> <li>• Bedrijf tolereert geen illegale zaken van medewerkers en partners. In arbeidscontract staat dat medewerkers worden ontslagen als zij onofficiële zaken doen. Bedrijf heeft zowel een medewerker ontslagen als afscheid genomen van partner naar aanleiding van illegale zaken.</li> </ul>	Nee
<p><b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 9 jaar naar China en heeft de doelstellingen voor de eerste drie jaar niet gehaald omdat deze te optimistisch waren. De business was wel winstgevend in de eerste drie jaar.</p>	Ja

## Case 17

Branche	High Tech Technology
Opgericht in	1974
Exporteert sinds	1974
Export naar	Wereldwijd naar 25 landen verspreid over alle continenten
Exportvoorbereiding voor China sinds	Begin jaren '90
Export naar China sinds	Eind jaren '90
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	<b>Geaccepteerd</b>
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf heeft in jaren '90 ruim 8 jaar meegewerkt aan project van World Health Organisation voor China. Eind jaren '90 is dit in China geïmplementeerd bij instituten in drie steden.</li> <li>• Bedrijf heeft vervolgens geprobeerd samen te werken met Chinese distributeurs maar dit was in de eerste periode niet succesvol.</li> <li>• Bedrijf is in 2006 benaderd door een Chinese distributeur waarmee de samenwerking wel succesvol is.</li> </ul>	Ja
<b>2. Verwerven exportinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door betrokkenheid bij project in China had bedrijf inzicht in mogelijkheden.</li> <li>• Distributeur heeft erg goed netwerk en heeft gewerkt in de branche waar het product voor bestemd is. Hij kent de producten goed, heeft uitgebreid netwerk en topverkopers.</li> <li>• Bedrijf is vanaf 2011 marktinformatie gaan verzamelen via Chinese ambassade in Nederland (met name Wetenschapsattaché), Ambassade in Beijing en consultaten in Shanghai en Guanzhou.</li> <li>• Bedrijf werkt samen met kennisinstituten zoals TU Delft, universiteit in Guanzhou en de Ontwikkelingsorganisatie Zuid-Holland. Voor subsidieproject 'Internationaal innoveren' van Economische zaken is er samenwerking met een instituut in Beijing.</li> <li>• Bedrijf heeft meerdere malen deelgenomen aan nationale missies. Het is belangrijk om je bezoek goed voor te bereiden en eigen afspraken te maken. Gebruik maken van aanwezigheid bobo's voor ondertekening contracten ed.</li> <li>• Bedrijf doet zowel beursbezoek als beursdeelname.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface is niet vertaald in het Chinees (zou waarschijnlijk wel goed werken maar is een grote investering). De distributeur zorgt voor vertaling van handleidingen.</li> <li>• Het hoogwaardige technologische product is niet aangepast.</li> <li>• Door middel van onderzoeksprojecten wordt onderzocht of Chinezen behoefte hebben aan productaanpassingen op het gebied van gebruiksgemak.</li> </ul>	Nee
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing is sterk aangepast. Bedrijf probeert wereldwijd de huisstijl toe te passen, maar er zijn andere wensen bijv. voor de website. In China is er veel meer bewegend beeld op de site.</li> <li>• Omdat bedrijf opereert in nichemarkt, organiseert zij specifieke bijeenkomsten zoals seminars en productpresentaties.</li> </ul>	Ja
<b>5. Positieve houding ten aanzien van export</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf exporteert sinds de oprichting en 90% van de omzet is export.</li> <li>• Bedrijf bepaalt op zorgvuldige wijze of een land aan de standaard van het bedrijf voldoet. Voor de vestiging van een fabriek heeft het bedrijf ook gekeken naar India maar dat land voldeed niet aan de eisen van het bedrijf. Daarom is besloten een fabriek in China te gaan bouwen. Hiervoor heeft het bedrijf een joint venture opgericht met de distributeur (hierdoor wordt de band met de distributeur versterkt). Het bedrijf heeft in verband met risicobeperking het meerderheidsbelang hierin. Daarnaast heeft het bedrijf een Nederlandse manager met ervaring in China aangesteld.</li> </ul>	Ja
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie, sales medewerkers en areamanagers onderhouden actief contact met distributeurs, kennisinstituten, brancheorganisaties en (potentiële) klanten.</li> </ul>	Ja

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tot nu toe verliep het netwerken organisch, bedrijf gaat 't iets meer structureren.</li> </ul>	
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf had 15 jaar exportervaring toen export naar China startte.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf heeft contact met Chinese relaties bij opdrachtverstrekking in China en bij acceptatietesten in NL. Het is gebruikelijk om samen te gaan eten en er wordt niet alleen over business onderwerpen gesproken. Ook toeristisch bezoek aan bijv. Keukenhof is goed om te doen met de Chinese relaties.</li> <li>Bedrijf heeft Intern training op het gebied van cultuuraspecten gegeven aan medewerkers. Dit heeft positief effect gehad op herhalingsaankopen en een betere relatie.</li> <li>Met distributeur en aantal contacten is er een vertrouwensrelatie.</li> <li>Je moet eerst een relatie opbouwen en daarna komt er pas een contract.</li> <li>Zonder Guanxi kun je niets bereiken in China. Old classmates zijn erg belangrijk, dit zijn hele sterke relaties waar je levenslang een beroep op kan doen. Familie is ook erg belangrijk in China.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijf houdt zich aan de regels maar ziet in omgeving soms wel onofficiële zaken gebeuren. Het is bekend dat met tenders vaak onofficiële zaken gebeuren. Mogelijk werkt de distributeur hier soms aan mee maar dit is niet bekend bij het bedrijf.</li> <li>Soms is het onverklaarbaar hoe zaken lopen, met name voor wat betreft toestemmingsprocedures met de overheid.</li> </ul>	Ja
<b>Exportsucces</b> Vanaf eind jaren '90 is de export niet meteen op gang gekomen. De export via de distributeur is vanaf 2007 gestart en de doelstellingen zijn jaarlijks meer dan gehaald.	Ja

## Case 18

Branche	High Tech Equipment
Opgericht in	1974
Exporteert sinds	1975
Export naar	Wereldwijd naar ruim 48 landen
Exportvoorbereiding voor China sinds	2002
Export naar China sinds	2003
<b>Reactie per exportfactor en exportsucces</b>	Geaccepteerd
<b>1. Inschakelen adviseur/partner voor export naar China door Nederlands MKB-bedrijf.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf werkt samen met agent die relevant netwerk heeft. De agent is ingeschakeld vanwege taal, cultuur en kennis van de specifieke markt.</li> </ul>	Ja
<b>2. Gebruik marktonderzoek en/of marktinformatie voor export naar China.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De agent heeft kennis van de markt.</li> <li>• Bedrijf heeft geen marktonderzoek geraadpleegd van branche- en exportorganisaties omdat bedrijf in niche markt werkt.</li> <li>• Bedrijf heeft niet deelgenomen aan een handelsmissie.</li> <li>• Bedrijf bezoekt en neemt regelmatig deel aan beurzen.</li> </ul>	Ja
<b>3. Aanpassen product/dienst aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product is technisch niet aangepast.</li> </ul>	Nee
<b>4. Aanpassen marketing aan de Chinese markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De documentatie is vertaald. De marketing is niet aangepast. Het bedrijf vermarkt westerse kwaliteit.</li> <li>•</li> </ul>	Nee
<b>6. Netwerkcompetenties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf onderhoudt in Engelse taal contact met leveranciers, (potentiële) klanten door middel van bezoeken, mail, fax en telefoon.</li> </ul>	Ja
<b>7. Internationale ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf had al ruim 25 jaar internationale ervaring bij de start van de export naar China.</li> </ul>	Ja
<b>8. Guanxi in relaties met Chinese contacten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf gaat regelmatig lunchen en dineren met Chinese relaties en er is sprake van een soort vertrouwensrelatie. Vanwege het cultuurverschil is dit laatste moeilijk in te schatten.</li> </ul>	Ja
<b>9. Flexibele houding ten aanzien van governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijf wijkt niet af van de officiële regels. Dit is niet nodig bij unieke producten.</li> <li>• Bedrijf heeft wel een flexibele houding ten aanzien van de cultuur.</li> </ul>	Nee
<b>Exportsucces</b> Bedrijf exporteert 11 jaar naar China en heeft de doelstellingen voor de eerste drie jaar behaald.	Ja