

Made in China vanuit Nederland

Het verplaatsen van productie naar lagelonenlanden levert kostenvoordelen en omzetsijging op. Onderzoek laat dat zien. Maar je moet het wel goed voorbereiden. 'Zoek de juiste partner, dan liggen er absoluut kansen.'

Hoe moet je als kwaliteitsproducent in een nichemarkt opboksen tegen de goedkope bulk aan foto- en schilderijslijsten van Ikea en Leen Bakker? Het antwoord daarop had directeur Henk Lever van Vadia Lijsten (25 werknemers) in Drachten, opgericht in 1904, snel paraat: offshoring, ofwel op zoek naar een productielocatie in een lagelonenland.

Lever, gezegend met een pioniersgeest, stapte eind jaren negentig op het vliegtuig naar China. Hij vond een lijstenfabriek in de stad Shenzhen, niet ver van Hongkong. Al duurde het wel een half jaar voordat Lever die op het spoor kwam. 'Ik kreeg de tip van mijn leverancier van bladgoud dat in de lijsten verwerkt wordt.' Een gouden tip, zo bleek. Zevenhonderd werknemers, met maandlonen van rond de honderd dollar. 'Vakmensen ook', vertelt Lever. 'Al heb ik ze wel wat moeten bijscholen om de kwaliteit te leveren die nodig is voor het betere segment decoratieve lijsten.'

Iedere maand arriveert een volle container met zogenoemde staaflijsten van drie meter uit China in de haven van Rotterdam. Lever: 'Daarvan ma-

ken de ongeveer vijfhonderd gespecialiseerde lijstenmakers in ons land lijsten op maat voor de consument. Van onze import gaat zeventig procent weer naar Europese landen. Omdat we hoge kwaliteit leveren, heeft Vadia namens de Chinese fabriek het agentschap voor Europa verworven.'

DUUR HANDWERK

Lever maakte rond 1980 de ondergang van de Nederlandse lijstenindustrie mee. Italië, destijds wereldmarktleider vanwege vakmanschap en lage prijzen, werd de belangrijkste leverancier voor de Nederlandse markt. 'Maar door de euro', zegt Lever, 'ging ook in Italië de kostprijs van dit handmatige werk, want dat is lijsten maken, sterk omhoog. De positie van Italië is inmiddels overgenomen door China. Voor Vadia betekent dit kostenvoordelen van tussen de dertig en veertig procent. In tien jaar tijd is onze omzet verdubbeld naar vier miljoen.'

Het verhaal van Vadia komt overeen met dat van veel mkb-bedrijven, - ict'ers voorop - die in de jaren negentig en in het begin van het mil-

lennium besloten hun productie te verleggen naar China en India, ook wel farshoring genoemd. Of ze kozen, dichter bij huis, voor Oost-Europa, oftewel nearshoring, wat ook weer scheelt in tijd- en cultuurverschillen. Besparing op arbeidskosten was - en is nog steeds - het belangrijkste motief voor offshoring, vooral voor kleinere bedrijven, zowel in de ict-sector als de industrie. 'Andere redenen, vooral voor de middelgrote bedrijven, zijn toegang tot gekwalificeerd personeel dat bij ons soms schaars is en het aanboren van nieuwe markten om internationale bekendheid te krijgen', zegt onderzoekster en bedrijfskundige Marja Roza. Zij promoveerde onlangs aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op het verband tussen offshoring en het resultaat voor bedrijven.

Middelgrote bedrijven laten in het onderzoek van Roza, thans ook consultant bij Krüger & Partners, zien dat het kostenvoordeel door offshoring positief uitpakt voor hun concurrentiepositie. Groeiende bedrijven die kernactiviteiten verplaatsen naar een lagelonenland groeien ook sneller. 'Dit



Rob Cloosterman/HH

zijn vaak ook de bedrijven die vaardig zijn in innovatie en nieuwe afzetgebieden genereren', meent Roza.

Waarom de keuze voor het ene lagelonenland en niet voor het andere? Roza: 'Soms beginnen bedrijven in Polen, omdat ze daar lassers vinden. Andere bedrijven gaan meteen naar China, India of Indonesië en gaan daar met een lokale producent een joint-venture aan. Je kunt ook niet elk product in elk lagelonenland maken. Infrastructuur, beschikbare arbeidscapaciteit en faciliteiten voor ondernemers verschillen per land.' 'Sinds enige tijd zie je wel een trend waarbij bedrijven die het eerst in Azië geprobeerd hebben nu naar Roemenië of Polen gaan. Dat kan te maken hebben met onvoldoende voorbereiding, logistieke tegenvallers of met cultuurverschillen die moeilijk te overbruggen zijn. Maar de overstap van farshoring naar nearshoring kan ook vanuit een positieve ervaring komen: 'We doen het goed in China, waarom dan ook niet in Hongarije of Tsjechië?' Dat is voor bedrijven vaak ook een manier om risico's te spreiden.'

SALADEBAKJES

De Rompa Groep (460 werknemers) uit Tilburg, producent van kunststofproducten, is zo'n bedrijf dat zowel in China als Tsjechië produceert. Rompa, in 1881 opgericht als leerlooierij die nog tassen voor de PTT maakte, is uitgegroeid tot een toeleverancier van verpakkingen voor scheerapparaten, kunststofonderdelen voor fietsen van Gazelle, auto's, handdoekautomaten en oplaadstations voor elektrische apparaten. Allemaal 'made in China'. In Tilburg maakt Rompa met zijn bedrijf Technoplast alleen nog saladebakjes en verpakkingen voor medische producten. Rompa besloot medio jaren negentig vanwege stijgende kostprijzen in Nederland de productie van matrijzen voor het spuitgieten in het kunststofproces naar China te verhuizen. Directeur Wim van Hoof, die het familiebedrijf uit Terheijden in 2004 via een

'Van onze import gaat zeventig procent weer naar Europese landen'

management buy-out overnam: 'In Hongkong opende Rompa ook een handelskantoor. Maar de rol als handelaar beviel ons na enige tijd minder. We wilden onder eigen beheer en eigendom ter plekke produceren en extra waarde creëren.' Enkele klanten van Rompa, zoals Philips en Gillette, hadden rond 2000 al grote delen van hun productie naar China verplaatst. 'Onze strategie was: klanten achterna gaan om dicht bij hen in de buurt zitten, hen te ontzorgen en een langdurige relatie in stand te houden', aldus Van Hoof. 'De productie van opladers is assemblagegewerk, met veel pinnetjes en draadjes. In China kan dat handmatig. Dat is tien tot twintig procent goedkoper dan wanneer we in Nederland in automatisering hadden geïnvesteerd.' Via een joint-venture met Chinees management en miljoeneninvesteringen is Rompa eigenaar van een fabriek in de stad Jiangmen, in de geïndustrialiseerde kustzone. 'Als toeleverancier maken we daar ook kunststofverpakkingen voor computer- en softwarefabrikanten. Wij hebben bewust gekozen voor een diversiteit



Polaris/HH

aan producten. Waren we van één sector afhankelijk geweest, zoals de automotive-industrie, dan had Rompa de crisis van 2008 niet overleefd.'

MEGAFABRIEKEN

Voor Rompa gaan de zaken in China nu voor de wind. Tussen 2004-2008 is de omzet gegroeid van twaalf naar dertig miljoen euro en zijn ook nieuwe aandeelhouders aangetrokken. Na een daling ingegeven door de crisis, boekte Rompa in 2010 weer een omzet van 26 miljoen euro. In april 2011 is een tweede productievervestiging, maar nu in het binnenland, in de stad Chengdu geopend. Van Hoof: 'We zien dat onze grote afnemers in het binnenland megafabrieken opzetten, dus daar moeten wij ook om de hoek zitten.'

Kleven er nadelen aan offshoring?

Van Hoof: 'Cultuurverschillen kunnen een hindernis zijn. Een Chinees zal vaak ja zeggen uit beleefdheid, ook al bedoelt hij nee. Maar daar leer je mee omgaan. Ik vraag me ook niet steeds af wie onze concurrenten zijn. Ik ga uit van onze eigen kracht. We hebben in Hongkong een Nederlandse directeur en medeaandeelhouder, die een vinger aan de pols houdt. Je moet constant bezig zijn met kwaliteitscontrole.'

Ook Henk Lever van Vadia Lijsten noemt het waarborgen van goede

'Bedrijven die eerst in Azië waren, gaan nu naar Roemenië of Polen'

kwaliteit in China een permanent punt van aandacht. 'In Shenzhen ben ik zelf aan de productielijn gaan staan, om machines af te stellen, een werkplanning te maken en om te leren wat het is om schoon te werken. Nu accepteren de werknemers ook dat ik soms producties afkeur. Ze zijn gretig naar orders, maar wegzakken van kwaliteit ligt op de loer. Ik zeg steeds tegen het lokaal management: "Kwaliteit is geen afdeling, maar een mentaliteit." Ik heb ze er ook van kunnen overtuigen om FSC-hout uit Nieuw-Zeeland, uit duurzaam beheerde bossen, te gebruiken. Dat trekt niet krom zoals de vaak matige houtsoorten die China gewend is. Naast kwaliteit is het niet nakomen van leveringsafspraken geregeld een probleem. Dus je moet zorgen voor voldoende voorraad in Nederland', zegt Lever.

SILICON VALLEY

Om de Europese markt te kunnen bedienen, nam de Rompa Groep in de Tsjechische plaats Vyskov, niet ver van Brno, in 2005 een fabriek met 130 werknemers over. 'Ik zag afnemers als Philips, Siemens en Panasonic naar Oost-Europa vertrekken', zegt Van

Hoof. 'Ik vond dat ik hen moest volgen, om dezelfde reden als in China. Ik werd wel gewaarschuwd dat de lonen in Tsjechië net zo hard zouden stijgen als bij ons. Maar na vijf jaar zijn de verschillen nog minstens vijftig procent. Ik heb wel stevig geïnvesteerd in nieuwe machines en de bouw van een productiehal van elfduizend vierkante meter.'

Verhuizen in China van de geïndustrialiseerde kust naar Luyongyang in het binnenland doet ook Henk Lever. 'Er is toenemende schaarste aan arbeid in de regio waar wij nu zitten. De lonen zijn in tien jaar tijd meer dan verdubbeld. In het binnenland liggen die nog op circa honderd dollar. De Chinese overheid wil van de kust een soort Silicon Valley maken en stimuleert productiebedrijven met allerlei faciliteiten en belastingvoordelen naar het binnenland te trekken. Twintig procent van mijn werknemers gaat mee, maar in feite begin ik weer opnieuw met een boerenbevolking die ik alles weer moet leren.'

Een blauwdruk voor een succesvolle offshoringstrategie bestaat niet, stelt Roza. 'Offshoring hoort bij ondernemen, maar is ook een stap waar je niet lichtzinnig over moet denken. Heb ik de juiste vaardigheden? Wat zijn de doelstellingen? En hoe pas ik het in mijn strategie? Met offshore alleen kun je geen bedrijf overeind houden. Het gaat in eerste instantie om jouw visie als ondernemer en kennis van laatste ontwikkelingen in jouw marktsegment. Offshore is dan één manier om aan die visie gestalte te geven. Bedrijven die aandacht schenken aan innovatie en efficiëntie zijn ook de bedrijven die extra profiteren van offshore en goed samenwerken met buitenlandse partners.' Lever heeft nog een tip: 'Zoek de juiste partner in China, dan liggen er absoluut kansen. Als mkb-bedrijf heb je een lagere omloopsnelheid en winstmarge dan het grootwinkelbedrijf. Maar dat grootwinkelbedrijf bepaalt wel de prijsbeleving bij de consument. Dan moet je als mkb'er dus slim inkopen.' <