

Bringing the Bitterbal to China

Export marktverkenning voor Dutch Deli's



07 mei 2014, Rotterdam

Door:

Anne van Meeuwen

0819506

Hogeschool:

Trade Management gericht op Azië
Hogeschool Rotterdam – Rotterdam Business school
Kralingse Zoom 91
3063 ND Rotterdam

Scriptiebegeleider:
Tweede lezer:

Dhr. H.A.D.C. van Oevelen
Dhr. A.S. Lim

Opdrachtgever:

Dutch Deli's

Datum:

07 mei 2014

Voorwoord

Een gastspreker vertelde tijdens een college van Actuele Ontwikkelingen in Azië dat er vaak te makkelijk gedacht wordt over het zakendoen in China. Door de positieve berichtgeving in het nieuws en de succesverhalen van ondernemers die het maken in China ontstaat de gedachte dat er makkelijk veel en snel geld te verdienen valt in China. Deze gedachte is volgens de gastspreker onjuist en hij raadde iedereen aan om eerst gedegen onderzoek te doen voordat de stap wordt gemaakt om naar China te gaan.

In deze afstudeerscriptie, die over de afzetmogelijkheden van een typisch Hollandse delicatesserie gaat, wil ik een onderbouwd advies geven waarin de huidige trends en ontwikkelingen in China overzichtelijk genoemd zijn en een koppeling hebben tot de toekomstige bedrijfsvoering van Dutch Deli's, het bedrijf waarvoor ik deze afstudeerscriptie schrijf. Het is een export/businessplan met praktische adviezen, onderbouwd vanuit mijn achtergrond als student Trade Management gericht op Azië.

Met dit verslag hoop ik te bereiken dat het bedrijf Dutch Deli's goed voorbereid naar China gaat. Niet alleen voorbereid op de markt en de aanwezige concurrenten, maar ook op de alledaagse aspecten van de Chinese samenleving zoals de cultuur en de manier waarop men daar kwesties die voor ons Nederlanders heel vanzelfsprekend zijn, aankijkt.

Ik wil met name mijn begeleider dhr. Van Oevelen bedanken voor zijn advies en voor alle tijd die hij heeft gestoken in het begeleiden bij mijn scriptie. Dankzij zijn inbreng is het mij gelukt om een rapport te verzorgen waar ik trots op ben.

Uiteraard ben ik ook alle deelnemers aan mijn onderzoeken dankbaar. Zonder hen zou ik veel waardevolle informatie niet hebben gehad.

Het opstellen van dit verslag is een zware, moeizame maar bovenal leerzame ervaring geweest. Het onderzoeken van de Chinese markt was erg interessant en tot mijn genoegen presenteer ik hierbij het uiteindelijke verslag.

Gouda, mei 2014

Executive summary

This thesis is written on behalf of the newly established company Dutch Deli's. It is their purpose of selling the typical Dutch snack, known as the *'bitterbal'*, in China. The main research question answered in this thesis is: *'Does the Chinese market offer sufficient opportunities and what strategy is preferable for Dutch Deli's to be successful on the Chinese market?'*. In order to answer that question, research has been done on different levels. Firstly desk research was performed to obtain information about the market for snacks in China. For this purpose databases as Marketline and Euromonitor have been consulted. Another important part of the desk research was doing case studies, which have been made to gain a better understanding of how the predecessors of Dutch Deli's once entered the Chinese market. The results of those case studies were used to provide insight for the market entry. Secondly field research with the aim of understanding the Chinese consumer behavior has also been performed. Aside from the consumer behavior, information about bridging the culture with the Dutch bitterbal was also required. For that purpose Chinese students studying at the Rotterdam University have been asked to take part in a questionnaire and answer specific questions.

Whether selling the bitterbal in China was the right choice or not has been confirmed by comparing the perception, eating habits and taste of 5 countries: China, Japan, South-Korea, Singapore and Vietnam. The results showed that the Chinese often go out to eat snacks and that the bitterbal goes well with their palate. The characteristics of the bitterbal, round shape and composition, should also be suited for the Chinese market. In Chinese culture, food crispy on the outside and soft on the inside gives a sense of dualism; the concept of ying and yang. After confirming China was indeed the best choice, the region had to be specified. Prior, Dutch Deli's contracted a factory in Beijing, Euro Bakery, in order to obtain local production capacity. The taste preferences in China differ for each region. The northern region has a strong preference for salty foods and the GDP is highest in Northern provinces where Beijing is located, making Beijing the best choice to start up business.

As Dutch Deli's is a starting company, the two entrepreneurs forming Dutch Deli's do not have experience in doing business in Europe or anywhere else. Doing business in China requires understanding of the culture, law and the country itself. In order to tackle this problem, it has been advised to hire a Chinese university graduate. His job will be to look for- and contact potential clients in China and aiding in negotiations.

The snack market in China has seen considerable growth in the last couple of years. In 2014 the gross total of the market is \$37,995. The prospects are rather good. Having 5,5% growth per year, the market will be totaling \$68,951.3 in 2016. The Chinese population is aging fast, but the consumer spending is still growing because of the fact that lately more and more people have a middle-income. The older generation is still very traditional. This relates to the fact that they are less eager to try western food. Being the early adaptors and considered to be the key buyers of western snacks in China, the younger generation age 16 – 30 should be the target group for Dutch Deli's. In order to confirm this target group, a questionnaire has been held in this age group. Most of the 40 Chinese participants want the bitterbal to be sold like it is now, so no modifications are needed. The current most popular western snack in China is the chicken nugget. Kentucky Fried Chicken and McDonald's are two of the most renowned sellers of the chicken nugget, which makes them competitors of Dutch Deli's.

Choosing the optimal market entry strategy is the key to success. In the case studies, companies that previously made their entry in China, have been researched. The outcome confirms the target group, young people are the early adaptors of Western snacks. It has also been confirmed that localizing the product happens after the introduction on the Chinese market, with the customers' feedback. The positioning of the bitterbal can be the same as in The Netherlands: a snack to be eaten while socializing. The place where the product is going to be sold is very important, as it will determine whether the target group will buy it or not. A place very popular among young people in China is the karaoke bar, or KTV as they are called in China. Here young people come to socialize and relieve stress from study or work. During karaoke, typically alcohol is served with many small snacks on the side. The bitterbal can very well be one of this snacks, but the name of the bitterbal leaves questions among the Chinese people. To take away this questions, a Chinese name for the bitterbal has been decided. The recommended Chinese name is 外焦裡嫩 (Wài jiāo lǐ nèn), meaning: 'crispy on the outside, soft and tender inside'. As Chinese products indicate the attributes or feeling of a product, using this name the Chinese know a little bit better what to expect from the bitterbal. It is also more easy for the Chinese to remember things by their Chinese names, unless the brand or product is very well known, e.g. McDonald's Chinese name is the same as its western name.

Dutch Deli's is advised to sell the bitterbal, or Wài jiāo lǐ nèn, at the KTV in Beijing. The contact information of some of the most popular and trusted KTV in Beijing have been included in this report.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
1. Probleemomschrijving	8
1.1 Achtergrond en aanleiding tot het onderzoek	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Deelvragen	8
2. Onderzoeksopzet	10
2.1 Onderzoeksontwerp	10
2.2 Deelnemers aan het onderzoek.....	11
2.3 Meetinstrumenten	11
2.4 Analyseprocedure	11
2.5 Structuur onderzoeksproces.....	12
3. Perceptie, gewoonten en smaak.....	13
3.1 Smaakvoorkeuren	13
3.2 Verkenning eetgewoonten	15
3.3 Perceptie vorm & kleur	16
3.4 Conclusie perceptie, gewoonten en smaak	17
4. Regioanalyse	18
5. Interne analyse.....	20
5.1 Organisatie.....	20
5.2 Kennis over China	23
5.3 Marketing mix.....	24
5.4 Conclusie interne analyse	25
6. Externe Analyse.....	26
6.1 Afnemersanalyse	26
6.2 Bedrijfstakanalyse.....	29
6.3 Concurrentieanalyse	33
6.4 Distributieanalyse	36
6.5 Conclusie externe analyse	37
7. Cross Cultural Management.....	38
7.1 Case studies	38
7.2 Bedrijfsnaam	38
7.3 Beleving bitterbal.....	38

8. Marketing- en entreestrategieën	41
8.1 Marketingstrategie	41
8.2 Entreestrategie	43
8.3 Marketing doelstellingen	45
9. Juridische aspecten	46
10. Business etiquette	48
11. Conclusie en aanbevelingen	49
12. Bibliografie	51
 Bijlagen	 54
A. Uitkomsten interviews	
B. Kwalitatieve enquête	
C. Resultaten marktonderzoek	
D. Verkooppunten bitterbal	
E. Criteria maba-analyse	
F. Quiz: Are you ready for China?	
G. Personeelswerving	
H. Case Studies	
I. Adressen potentiële partners	
J. Handelsbeurzen China	

Inleiding

“Eerst negeren ze je. Dan lachen ze je uit. Dan vechten ze met je. En dan win je.” - Mahatma Gandhi

De scriptie biedt de studenten van de opleiding Trade Management gericht op Azië de kans om alle vergaarde kennis gedurende de opleiding nog eenmaal in praktijk te brengen. Dat resulteert zich in een exportmarktverkenning waarin de mogelijkheden van een bepaald product, in dit geval de Hollandse snack de bitterbal, worden verkend.

Om de scriptie te kunnen schrijven is contact gelegd met Dutch Deli's in Wassenaar. De relatief jonge onderneming ambieert een speler te worden op de Chinese markt. Dit vanuit het geloof dat de Chinese keuken veel soortgelijke delicatessen heeft en dat de Hollandse snack daar ook tussen past. In combinatie met het enthousiasme voor de snack en de opgedane ervaring op het gebied van marketing en sales zou succes bereikt moeten kunnen worden. Er is een partner gevonden in de Euro Bakery in Peking, waarbij een deel van de productiecapaciteit gekocht is. Euro Bakery heeft bewezen de Chinese markt te kennen en is sinds 2006 actief met het bakken van onder andere Hollandse delicatessen op aanvraag.

Het doel van het project is dus om een exportmarktverkenning te maken voor een bedrijf dat nog geen eerdere ervaring heeft met de Chinese markt en ook nog weinig of geen contacten heeft in China. Daarom is de volgende probleemstelling geformuleerd: *“Biedt de Chinese markt genoeg afzetmogelijkheden voor de bitterbal en wat voor strategieën en aanpassingen kan Dutch Deli's gebruiken om winst te behalen op de Chinese markt?”*. Om deze probleemstelling te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van een aantal deelvragen. Deze deelvragen gaan over sociaal culturele aspecten, juridische aspecten en de perceptie van de bitterbal in China. Naast de desk research is er ook field research uitgevoerd in de vorm van twee enquêtes, waarvan er een is uitgevoerd in Peking op een plek waar bitterballen verkocht worden.

Hetgeen geschreven in het rapport wordt onderbouwd door de informatie van verschillende hoog aangeschreven databases zoals Marketline en Euromonitor. Daarnaast is veel informatie op het gebied van cultuur en gebruiken vanuit boeken afkomstig zoals die van Marieke de Mooij en het boek van Professor Hofstede¹. Tevens is het portaal van de Europese Commissie verscheidende keren geraadpleegd, gezien de grote hoeveelheid praktische informatie en tips met betrekking tot zakendoen in China.

Het rapport is opgebouwd uit verschillende onderdelen, om te beginnen met de verantwoording voor land en regio, opgevolgd door de externe analyse. Nadat de macro-omgeving is geanalyseerd kan worden beoordeeld wat er intern aan het bedrijf geadviseerd kan worden. Verder komen de culturele aspecten, entreestrategie en juridische aspecten aan de orde. Uiteindelijk kunt u de conclusie en aanbevelingen lezen.

¹ Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Allemaal andersdenkenden*. (18 druk.). Amsterdam: Uitgeverij Contact

1. Probleemomschrijving

1.1 Achtergrond en aanleiding tot het onderzoek

Ik ben in contact gekomen met mevrouw Simone Kamberg, die mij benaderd heeft, om haar te assisteren bij het schrijven van haar business plan. Mevrouw Kamberg ziet mogelijkheden om op de Aziatische markt, en dan met name in China, de typisch Nederlandse bitterbal te introduceren. Voor dit doel heeft ze Dutch Deli's opgericht.

Zij heeft productiecapaciteit gekocht bij Euro Bakery in Peking wat naar eigen inzicht ingevuld kan worden binnen de mogelijkheden van Euro Bakery. Daarnaast heeft ze onderkend dat de bitterbal misschien niet qua smaak zal voldoen aan de Aziatische, Chinese wensen. Er zal dan ook budget vrij gemaakt gaan worden om lokale typische Nederlandse producten qua smaak te laten voldoen aan de Aziatische wensen.

Vanuit mijn achtergrond als student aan TMA Rotterdam heb ik de afgelopen jaren kennis maar ook ervaring (verblijf in China) opgedaan over het zaken doen in Azië. Tegen die achtergrond zie ik dan ook mogelijkheden om dit plan te schrijven. De initiële opdracht was het doen van een marktonderzoek in China om na te gaan of er vraag / behoefte bestaat aan de traditionele Hollandse bitterbal. Echter om tot een onderbouwde conclusie te kunnen komen moet men, naar mijn mening, de opdracht in een bredere context plaatsen om tot een goede beargumenteerde conclusie te kunnen komen.

Omschrijving opdracht

Het schrijven van een business plan voor de introductie van de bitterbal op de Chinese markt. Als voorwaarde wordt gesteld dat de terugverdientijd van de investering korter dan twee jaar zal dienen te bedragen alvorens men met het project zal beginnen.

1.2 Probleemstelling

"Biedt de Chinese markt genoeg afzetmogelijkheden voor de bitterbal en wat voor strategieën en aanpassingen kan Dutch Deli's gebruiken om winst te behalen op de Chinese markt?"

Om voet aan de grond te krijgen in China is het partnerschap met Euro Bakery aangegaan. Om deze optie te verantwoorden is er allereerst onderzoek gedaan naar de perceptie van smaak, waarna een landenfilter volgt. De interne en externe analyse, die ter input dienen voor de entreestrategie, zullen vervolgens uitgevoerd worden. Uiteindelijk volgt de definitieve entreestrategie met de marketing doelstellingen.

1.3 Deelvragen

De hele scriptie heeft als einddoel antwoord geven op de hoofdvraag, de centrale probleemstelling. Echter zijn er nog meer vragen die beantwoord moeten worden alvorens het rapport enige waarde krijgt.

"Is er een snackcultuur in China?"

Wij in Nederland zijn vanaf geboorte opgevoed met het snacken als vast onderdeel van ons leven. Wat is de perceptie van de Chinese consument wat het snacken betreft. Ofwel, wat zijn de koopmotieven voor de Chinese consument.

"Wat zijn de benodigde productaanpassingen?"

Als na onderzoek blijkt dat de Chinese consument de bitterbal liever in een andere vorm zou willen zien, dan zal deze deelvraag antwoord geven op wat de consument anders wil zien.

"In welke regio kan de bitterbal het beste worden afgezet?"

China is een uitgebreid land met bijna 1,3 miljard mensen. Om te onderzoeken wat de beste regio is om de bitterbal af te zetten is een regioanalyse noodzakelijk.

"Wat moet Dutch Deli's intern veranderen om te kunnen produceren in China?"

Voor ieder bedrijf is het een grote stap om te produceren en te verkopen in China. Juist om die reden moet worden bepaald wat de knelpunten zouden zijn op intern gebied en wat er vervolgens gedaan kan worden om deze te verhelpen.

“Welke segmenten worden onderscheiden op de Chinese markt?”

Wat voor soort mensen eten snacks en wanneer, waar en hoeveel eten zij dit? Dit is belangrijk om de mogelijke toekomstige afnemers zo specifiek mogelijk te kunnen beschrijven. Ofwel, het bepalen van wie koopt de bitterbal.

“Wat zijn de huidige marktontwikkelingen in China?”

De Chinese markt is over de laatste jaren op veel punten gestaag gegroeid. Of dit ook zo is op het gebied van snacks zal moeten worden onderzocht. Vervolgens zal er ook gekeken worden naar wie de belangrijkste concurrenten zijn in China en wat er geleerd kan worden van hen.

“Wat is de meest gunstige entreestrategie voor Dutch Deli's?”

Er zijn verschillende wegen om een land binnen te komen. Reeds is aangegeven te werken met een partner in China om vanuit daar de markt te kunnen voorzien. Wat zijn de andere opties en in hoeverre zijn deze wenselijk?

“Met welke regelingen moet Dutch Deli's rekening houden bij het produceren in China?”

China is berucht vanwege de juridische problemen die een ondernemer kan ervaren wanneer hij ervoor kiest om in China handel te ondernemen. Enkele voorbeelden waaraan gedacht kan worden zijn merkenrecht, octrooien en andere juridische bepalingen die mogelijk later juridische geschillen kunnen voorkomen.

“Zijn er obstakels vooraleer men handel gaat drijven in China?”

Het is belangrijk om voordat er daadwerkelijk wordt besloten handel te gaan drijven in China de obstakels in kaart te hebben gebracht. Dit betekent dat er wordt gekeken naar de actuele ontwikkelingen in het land op het sociaal economisch en politiek gebied.

2. Onderzoeksopzet

2.1 Onderzoeksontwerp

Om tot een goed beargumenteerde conclusie van het onderzoek te komen is het noodzakelijk om gedegen onderzoek te doen. Het onderzoek dat uitgevoerd gaat worden valt te onderscheiden in desk- en fieldresearch, welke nu verder beschreven zullen worden:

Deskresearch

Het doel van het deskresearch is om informatie omtrent de Chinese markt boven water te halen en deze informatie te vertalen naar kansen voor de bedrijfsvoering van Dutch Deli's. Diverse marktrapporten van grote onderzoeksbureaus en databases hebben hierbij uitkomst geboden. Veel van de verkregen marktrapporten worden gebruikt door grote bedrijven en zijn alleen tegen betaling verkrijgbaar. Door diverse abonnementen van de Hogeschool Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam zijn deze rapporten verkregen en ook veelvuldig gebruikt. Belangrijke informatie over de Chinese consument is in sommige gevallen verkrijgbaar op het internet. Hiervoor zijn bijvoorbeeld blogs bezocht die inzicht geven in de levensstijl en gewoonten. Om de gevonden informatie op blogs te verifiëren zijn er ook boeken gebruikt, waaronder boeken die de smaakvoorkeuren en gedragingen van de consument beschrijven.

Enkele veel gebruikte bronnen voor het deskresearch zijn:

Internet:

- *Databanken:*
 - Marketline (gedetailleerde marktrapporten)
 - Euromonitor (consumenteninformatie)
- *Websites:*
 - <http://www.eusmecentre.org.cn/> (site van de Europese commissie)
 - <http://china.nlabassade.org/> (de Nederlandse ambassade in China)
 - <http://www.mckinseychina.com/> (een management consultantsbedrijf)
 - <http://www.zakendoeninchina.org/> (sectorinformatie en nieuws)

Verder zijn de sites van diverse kranten en nieuwszenders bezocht zoals Chinadaily, CNN en de NOS. Voor juridische informatie is onder andere de site van het ministerie van buitenlandse zaken gebruikt. De benodigde gegevens voor het hoofdstuk culturele aspecten zijn gevonden op de site van Professor Geert Hofstede.

Literatuur

中国概况. Geschreven door 王顺洪 Chinese Etiquette and Culture (November 2005), Cathy Zhou
Consumer behavior and culture (2011), Marieke de Mooij, tweede editie
Elite China: Luxury Consumer Behavior in China (29-08-2008), Pierre Xiao LU, Wiley
Kellogg on China: Strategies for Success, geredigeerd door Anuradha Dayal-Gulati, Angela Y. Lee

Case Studies

Een belangrijk hulpmiddel voor het onderzoek zijn diverse case studies. Dat wil zeggen dat een voorbeeld van een bestaand bedrijf wordt gebruikt dat al eerder de stap naar China heeft gemaakt en daar lering uit te trekken. De gevonden *learning points* worden verwerkt en beschreven om een praktisch en bruikbaar advies voor Dutch Deli's te verzorgen. De gebruikte cases studies in respectievelijke volgorde zijn als volgt:

1. Introductie Oreo koekje in China
2. Plotselinge populariteit van de Macaron
3. Frito-Lay, inc.
4. Paris Baguette
5. Group Danone
6. McDonald's
7. Kentucky Fried Chicken

Fieldresearch

Het fieldresearch bestaat uit het bezoeken van een aantal gespecialiseerde organisaties in het bezit van specifieke informatie over de Chinese markt. Hieronder valt onder andere de *East Asian Library* te Leiden. Deze bibliotheek heeft een groot aantal boeken met gedetailleerde informatie over Chinese consumenten en gedragingen, welke door bezoekers ingekeken en gescand kunnen worden. Daarnaast wordt in het kader van kwalitatief onderzoek een enquête opgesteld om informatie te vergaren die verder ingaat op de gedragingen van de Chinese consument en de reeds vergaarde informatie kan bevestigen of juist ontkrachten. Een ander doel van dit kwalitatieve onderzoek is het vaststellen van de voorkeuren op het gebied van smaak en de manier waarop een Chinees over de traditionele Hollandse bitterbal denkt.

2.2 Deelnemers aan het onderzoek

Voor het fieldresearch is gekozen om twee groepen te ondervragen:

Chinese uitwisselingsstudenten

Dit is een belangrijke groep, aangezien zij degenen zijn die de markt in China goed kennen en veel informatie kunnen verschaffen die op het internet relatief schaars is. Velen van hen zijn in de studieperiode in aanraking gekomen met de Hollandse snack en zullen advies kunnen verschaffen over de smaak, functie en de afzetlocaties voor de bitterbal in China. Hierdoor zal kunnen worden achterhaald hoe de Chinese consument zich gedraagt. Op het moment dat de studenten ondervraagd worden zijn deze pas korte tijd in Nederland, waardoor zij nog niet geheel vernederlandst zijn.

Chinezen woonachtig in Peking

De informatie verkregen uit de gesprekken met de uitwisselingsstudenten en de informatie op internet heeft geleerd dat er in China reeds bitterballen verkocht worden bij een Belgische pub. Hier komen voornamelijk jongeren en zij worden dan ook benaderd voor een tweede enquête, welke dieper ingaat op de behoeften van de jongeren. De informatie hierbij verkregen zal worden gebruikt ten behoeve van de externe en interne analyse en de daaropvolgende hoofdstukken.

2.3 Meetinstrumenten

De volgende voorwaarden zijn opgesteld om de betrouwbaarheid van de bronnen te waarborgen:

- Bronnen moeten verifieerbaar zijn;
- Informatie van het Internet moet recent zijn (2010 - heden);
- De informatie moet beargumenteerbaar en relevant aan de probleemstelling zijn.

De informatie gebruikt ter ondersteuning van de scriptie is veelal afkomstig van gerenommeerde management consultantbureaus als McKinsey en de databanken Euromonitor en Marketline. De bedrijven die deze informatie verschaffen staan garant voor betrouwbare en recente informatie. Normaliter kunnen alleen abonnees gebruik maken van deze informatie. Doordat de Hogeschool Rotterdam abonnee is kunnen diens studenten vrij gebruik maken van deze databanken.

Een belangrijk meetinstrument is de datum van publicatie van de internetbronnen. De informatie uit marktrapporten en op het internet moet dateren van 2010 tot nu. De informatie uit het boek van Cathy Zhou dateert uit 2005, maar onderzoek op het internet heeft geleerd dat hetgeen geschreven nu nog steeds actueel is. Het boek *Consumer behavior and culture* is gebruikt tijdens mijn studie en de overige boeken heb ik gelezen in de *East Asian Library* in Leiden.

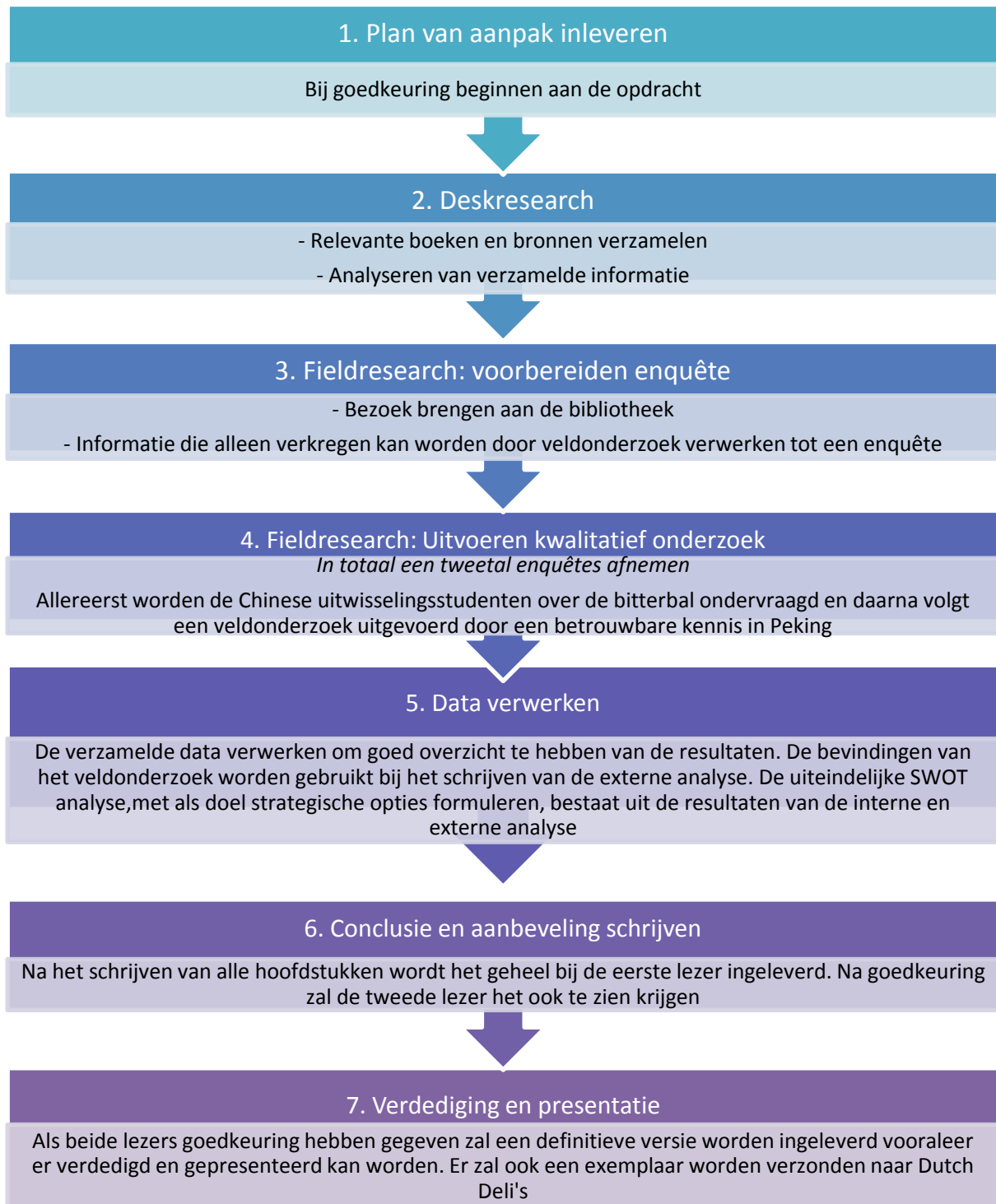
2.4 Analyseprocedure

Het onderzoek bestaat uit het uitvoeren van enquêtes. De enquêtes worden allereerst door de deelnemer in Word ingevuld, waarna in Excel verwerkt om bij dit verslag te kunnen voegen. Na het verwerken worden deze resultaten van het kwalitatief onderzoek gebruikt in alle onderdelen van de scriptie.

De criteria voor de ondervraagden zijn:

- Afkomstig uit China
- Bekend met de Bitterbal
- Voldoende vaardig in de Engelse taal
- Binnen de doelgroep

2.5 Structuur onderzoeksproces



3. Perceptie, gewoonten en smaak

In dit hoofdstuk wordt onderzocht of men in Azië klaar is voor de Nederlandse bittergarnituur. Ieder land is anders, zo zijn er verschillen op het gebied van eetgewoonten en mogelijk ook de perceptie van een gerecht. De uitdrukking 'smaken verschillen' gaat ook op voor de bevolking van Azië. Allereerst worden de verschillen op het gebied van smaakvoorkeuren in Azië uiteengezet, waarna een selectie van landen aan andere criteria wordt getoetst. Om het onderzoek af te kaderen is besloten om hoofdzakelijk te focussen op landen in Oost- en zuidoost Azië, waar het bedrijf uiteraard nog niet actief is.

3.1 Smaakvoorkeuren

Allereerst is er onderzocht wat de ingrediënten zijn van een gewone bitterbal zoals die in Nederland gegeten wordt. Zie figuur 3.1 *Ingrediënten Bitterbal* voor een overzicht van wat er allemaal verwerkt zit om het product aantrekkelijk te maken voor de Nederlandse markt. In Nederland wordt al eeuwenlang rundvlees gegeten, wat ervoor zorgt dat men gewend is aan de smaak van rundvlees in andere gerechten dan alleen het vlees in onverwerkte staat. De smaakvoorkeuren van een mens worden ontwikkeld als kind en verschillen per cultuur, wat het mogelijk maakt om het product conform de smaak van de doelmarkt te produceren.

Ingrediënten Bitterbal: water, rundvlees 7% (komt overeen met 5% gekookt rundvlees), meel (tarwe, soja), plantaardige olie, paneermeel (tarwebloem, water, gist, zout), bouillon (water, rundvleesextract), kippeneiwit, aroma (melk, selderij), gelatine, zout, groentepoeder (knoflook, ui, peterselie), tarwemeelzetmeel, dextrose, smaakversterker: E621, kruiden en specerijen

Figuur 3.1 Ingrediënten Bitterbal

Land	Voorkeuren
China	Gebruik van veel smaken, dus meer dan alleen zout en peper. Veel sauzen met sterke aroma's, zoals knoflook, gember, sesamolie en chilipepers. Verder houdt men in Shanghai meer van zoet dan in het westen van China, waar pittig eten de voorkeur geniet. In het noorden wordt meer zout gebruikt vanwege het klimaat en in het oosten gaat de voorkeur uit naar zuurder eten. ² Verder is het balanceren van smaken volgens het yin en yang principe belangrijk, dus iets pittigs dient gegeten te worden in combinatie met neutraal smakende rijst.
Japan	De Japanse bevolking heeft een sterke voorkeur voor smaakrijk en zoet voedsel ³ . Verder moet het eten vers, voedzaam en juist geprijsd zijn. De consumptie van verzadigde vetten is toegenomen, net als de verkoop van diepvries producten. In Japan zijn er op regionaal niveau ook verschillen in de voorkeur van de consument. In de Kanto regio eet men liever pittig en let men beter op de prijs dan in de Kansai regio, waar men liever wat minder pittig eet. ⁴ In heel Japan eet men veelal vis, meer dan vlees.
Singapore	Singapore heeft wellicht de grootste variatie aan eten ter wereld ⁵ . Men eet graag gerechten met kip, of gerechten met rundvlees en nootjes uit omliggende landen als Indonesië en Maleisië. Eigenlijk is de Singaporese cuisine een fusie van alle landen in Azië en zelfs Amerika en Europa. Een duidelijke voorkeur is dus niet merkbaar. Men kan het pittigste gerecht ter wereld in Singapore vinden, maar ook het minst pittige. De variëteit is groot dus.
Vietnam	Vietnam is verdeeld in 3 regio's, waarbij verschillen in smaakvoorkeuren bestaan per regio ⁶ . Men eet in het noorden liever wat zoutere gerechten dan in het zuiden en in het midden eet men graag wat pittiger ⁷ . Over het algemeen wordt er in Vietnam minder olie gebruikt bij de bereiding van eten dan bijvoorbeeld in China. Verder eet men graag salades met kleine hoeveelheden vlees en eten zonder al te sterke sauzen. Wel wordt er een grote verscheidenheid aan kruiden gebruikt om een kenmerkende smaak te geven aan een gerecht.

² 中国概况. Geschreven door 王顺洪 Chinese Etiquette and Culture (November 2005), Cathy Zhou

³ <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19636316>

⁴ http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/agri-food/japan_consumer_report_en.pdf

⁵ <http://singaporefoodculture.blogspot.nl/>

⁶ http://sisterstoursvietnam.com/video/vietnamese_cuisine.htm

⁷ <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00421064/>

Zuid-Korea

Koreanen hebben een voorkeur voor pittig eten. De smaakvoorkeuren verschillen per regio, waar men in het hele land overwegend pittig eet, is er in de steden bij de kust zoals Pusan een duidelijke voorkeur voor zeevruchten. Er wordt in het land niet zo vet gegeten⁸, minder vlees dan bijvoorbeeld vis of groenten. Het land staat bekend om de gefermenteerde kool, kimchi. Veel gerechten worden bereid met kimchi of opgediend met kimchi als bijgerecht.

3.1.1 Ervaringsdeskundigen

Dat het voedsel soms aangepast moet worden aan de smaak van een land is een gegeven. Daarom is gekeken naar een bedrijf dat eerder de stap heeft gemaakt naar China, waarna een overzicht volgt met de variaties aan burgers die McDonalds elders in Azië heeft geïntroduceerd.

Case: Marketingstrategie Kraft China

Een bekend bedrijf, Kraft, heeft een stevig marktaandeel van 13% met het Oreo koekje in China. Hoe zij dit voor elkaar hebben gekregen is iets om lering uit te trekken. Kraft heeft allereerst het koekje geïntroduceerd op de Chinese markt. Vervolgens bleek dat de bevolking van China niet warm liep voor het immers populaire koekje. Aangezien men potentie in de markt zag is besloten de receptuur van het koekje aan te passen, iets wat men nog nooit eerder had aangedurfd. Zij heeft dus experts ingehuurd die onderzocht hebben wat het koekje voor de Chinese markt interessant zou maken. Daarbij werd onder andere gedacht aan de vorm, kleur, bitterheid en knapperigheid. Uit het onderzoek kwam naar voren dat men liever een kleiner, iets minder zoet koekje eet. Om de mindere verkoop rond de zomermaanden tegen te gaan is er gekeken naar welke soorten ijs men in het land eet om meerdere varianten op de markt te zetten, overeenkomstig met de ijsvoorkeuren van het land. Deze smaken betroffen allereerst groene thee, waarna er in het jaar daarop framboos en bosbes, mango en sinaasappel op de markt kwamen.

3.1.2 Learning points

In de praktijk geldt voor de bitterbal hetzelfde als het koekje. Wanneer na introductie van de bitterbal blijkt dat het niet aanslaat op de Chinese markt zal moeten onderzocht hoe dit komt. Onderzoek zal zich moeten beperken tot de vorm, kleur, smaak en knapperigheid. Omdat deze aspecten nu bekend zijn, zullen deze worden meegenomen in het veldonderzoek.

3.1.3 De markt bepaalt de smaak

McDonalds speelt in op de smaakvoorkeuren van een markt door een aparte burger te produceren voor de markt waar het bedrijf actief is, zoals in Nederland de McKroket is geïntroduceerd. Aan de hand van de informatie over de burger per markt kan bepaald worden wat de wensen omtrent smaak in een land zijn. Hier volgt een overzicht met de speciale burger per onderzocht land. Vietnam wordt niet in dit overzicht opgenomen, omdat er geen McDonalds in het land is.

Land	Burger
China 	Mc Spicy Chicken Filet Speciaal ingrediënt is het vijfkruidenpoeder wat kenmerkend voor de Chinese markt is. Dat poeder bevat de smaken zoet, zout, bitter, zuur en umami. Het vlees bestaat uit een pittig stukje kip met daarop uien, peper en sla.
Japan 	Teriyaki burger Voor de Japanse markt is de teriyaki burger ontwikkeld. De burger kenmerkt zich door teriyaki saus en Japanse mayonaise. Het rundvlees van de burger is mild pittig en gaat goed samen met de zoetere smaak van de teriyaki saus.
Singapore 	Double McSpicy Hoewel de naam doet vermoeden dat de burger pittig is, valt het in werkelijkheid mee. De pittigheid van het kippenvlees is vergeleken met de normale spicy Mc Spicy Chicken ver te zoeken.

⁸ <http://www.studymode.com/essays/Korean-Food-Choice-Preference-And-Taboo-878647.html>

Zuid-Korea

Bulgogi Burger



De burger bestaat uit varkensvlees, sla, mayonaise en bulgogisaus. Het laatstgenoemde is het speciale ingrediënt van de burger. De bulgogisaus heeft de smaak van gemarineerd rundvlees en is meer zoet dan te verwachten valt van Koreaans eten. De smaak is vergelijkbaar met de teriyakiburger, de lokale variatie van Japan.

3.2 Verkenning eetgewoonten

Volgens een onderzoek van Euromonitor is Azië de nieuwe plek om te snacken.⁹ De toename van snacken, in vooral China, valt terug te zien in de cijfers waaruit blijkt dat er tot 2018 in ieder geval een groei van de sector wordt verwacht. Men is gek op snacken in Azië, hoe dat per land verschilt staat beschreven in dit hoofdstuk.

China

Met gasten ga je uit eten, en dan bij een goed restaurant. Voor het hoofdmaal bestelt men vaak een aantal kleinere hapjes zodat iedereen aan tafel kan proeven (zie figuur 3.2 Dim Sum in China). In Hong Kong wordt Dim Sum ook wel Yum Cha genoemd, wat letterlijk namiddag thee met hapjes betekent. Ieder heeft een eigen kom voor de rijst en hapjes¹⁰. In China is het heel gebruikelijk om aan het einde van het eten fruit te bestellen als dessert. Door de verwestering van de Chinees, vooral in de grote steden, is de consumptie van zoetige en hartige snacks gestegen¹¹. Het verkooplandschap van snacks is aan het veranderen. Het verschuift het de laatste jaren naar de supermarkt en convenience stores, bijvoorbeeld '7-Eleven'. Vooral tijdens het werk wordt er gesnackt omdat er geen tijd is om uitgebreid te eten.



Figuur 3.2 Dim Sum in China (Hong Kong)

Japan

In Japan eet men drie keer per dag warm, waarbij in de ochtend, middag en avond vaak rijst wordt gegeten. Tussen de middag eet men steeds vaker meer westerse producten zoals sandwich. Buiten de deur eet men vaak bij restaurants waar je snel kan eten om tijd te besparen. Met klanten gaat men naar luxere restaurants, waar bijvoorbeeld sushi wordt gegeten of andere visgerechten. Waar vroeger men bijna geen snacks at, is tegenwoordig het consumeren van snacks in de middag en avond ook in Japan steeds gebruikelijker geworden¹². Net als in China is de reden van het snacken het besparen van tijd. Aangezien men al lopende over straat niet mag eten, worden snacks typisch aangeschaft bij de plaatselijke *convenience store* of bij een eetgelegenheid.

Singapore

Traditioneel eet men in Singapore bij een van de vele zogenoemde 'foodcourts' (zie figuur 3.3 Foodcourts in Singapore) in een van de grote shopping malls die het land telt, of bij restaurants¹³. De vele expats die in Singapore wonen en de grootte van het land hebben er mede voor gezorgd dat de variëteit aan eten in het land zo groot is. Traditionele huishoudens eten nog wel met het hele gezin thuis, terwijl een bezoek aan een van de vele restaurants net zo vanzelfsprekend is¹⁴. Wat snacks betreft houdt men net als in Japan van zoete en hartige snacks, dus een mindere voorkeur voor zout dan in China of Nederland.



Figuur 3.3 Foodcourts in Singapore

⁹ <http://blog.euromonitor.com/2013/10/asia-pacific-the-new-home-of-snacking.html>

¹⁰ <http://www.topchinatravel.com/china-guide/chinese-dining-culture.htm>

¹¹ <http://www.marketresearchworld.net/content/view/1059/77/>

¹² http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/agri-food/japan_consumer_report_en.pdf

¹³ <http://www.singaporeexpats.com/food-and-leisure/eating-in-singapore.htm>

¹⁴ <http://www.breakfastnetwork.sg/?p=4300>

Vietnam

Net als in China bestelt men tijdens het uit eten gaan meerdere kleine gerechten om verschillende smaken te kunnen proeven. Men gaat overdags meer uit eten dan in westerse maatschappijen, terwijl het avondeten vaak thuis genuttigd wordt¹⁵. Vlees wordt minder gegeten door gezinnen, omdat het simpelweg te duur is vergeleken met groenten en vleesvervangers¹⁶. Tijdens het shoppen of socializen nuttigen Vietnamezen veelal snacks bij een van de vele *street food* kraampjes. Snacken in Vietnam verschilt van andere landen in zuidoost Azië. Zo zijn de snacks in Vietnam vaak met rijst en sesamzaadjes bereid en gezonder dan de snacks zoals het westen ze kent. Snacks worden doorgaans met fruit of rijst klaargemaakt of een combinatie daarvan.

Zuid-Korea

in tegenstelling tot Japan en China kan men in Korea gebruik maken van stoelen die buiten staan om een hapje en een drankje, gekocht in de winkel, te nuttigen. (zie figuur 3.4 Stoelen bij de 7-Eleven). Dit geeft aan dat het in Korea gebruikelijk is om snacks gekocht in de convenience store meteen buiten te nuttigen



Figuur 3.4 Stoelen bij de 7-Eleven

Snacken in Zuid-Korea bestaat net als in Vietnam veelal uit het kopen van street food gedurende het shoppen en dit in het bijzijn van je vrienden opeten. De street food die je kunt kopen is vaak pittig en er wordt meer vlees geconsumeerd in Korea dan in Vietnam. Jongeren kiezen ook vaak voor de McDonalds waar de speciale Bulgogi burger te bestellen is.

Uit eten gaan is heel normaal in Korea en net als in Japan gaat men na het werk vaak met collega's Koreaanse barbecue eten of naar een westerse restaurant¹⁷. Men gebruikt in Korea tijdens het eten ijzeren eetstokjes, wat het eten zelfs voor ervaren eetstokjesgebruikers bemoeilijkt.

3. 3 Perceptie vorm & kleur

Wat voor een doorsnee Nederlander een vorm is die geen associaties oproept, zou voor iemand uit Azië wel eens een compleet andere betekenis kunnen hebben. Studies hebben aangetoond dat de betekenis van sommige symbolen wereldwijd hetzelfde is. De cirkel wordt door men beschouwd als een object zonder begin en einde. Het kan staan voor de zon, maan en aarde en eeuwigheid¹⁸.

Specifiek in China heeft de cirkel de betekenis van de hemel, waar de aarde wordt gesymboliseerd door een vierkant. Het yin en yang symbool is rond, wat staat voor dualisme en uiteindelijk een balans tussen twee tegenpolen, zoals in het symbool zwart en wit elkaars tegenpool zijn¹⁹.

De kleur van de bittergarnituur zou ook ongewilde associaties bij mensen in een andere cultuur kunnen oproepen. Zo staat de kleur zwart in Nederland voor dood en rouwen en is dit in delen van Azië juist de witte kleur waarbij die associaties worden opgeroepen. Bittergarnituur heeft eenmaal gebakken een mooie goudbruine kleur. De kleur bruin wekt in Azië geen vreemde associaties op bij mensen. Waar in Nederland de kleur staat voor architectuur²⁰ en warmte, staat bruin in Azië ook voor warmte en daarnaast nuchter en vlijtig.

¹⁵ <http://www.haivenu-vietnam.com/vietnam-culture-food.htm>

¹⁶ <http://www.visit-mekong.com/vietnam/food.htm>

¹⁷ http://www.teacheslkorea.com/living_in_korea/dining_out_in_korea.html

¹⁸ <http://www.vanseodesign.com/web-design/visual-grammar-shapes/>

¹⁹ <http://www.whats-your-sign.com/circle-symbol-meaning.html>

²⁰ <http://globalpropaganda.com/articles/TranslatingColours.pdf>

3.4 Conclusie perceptie, gewoonten en smaak

Van alle landen is China het land waar een duidelijke snackcultuur onder de eetgewoonten kan worden waargenomen. Men is gewend aan het eten van kleine hapjes, zoals bij het eten dat op straat wordt verkocht. Ook de voorkeuren van de Chinees met betrekking tot smaak komen het beste overeen met de receptuur van de bitterbal, namelijk omdat men niet per definitie een voorkeur heeft voor een bepaalde smaak, maar allerlei verschillende smaken tot zich neemt in de snacks die bijvoorbeeld tijdens de Dim Sun geserveerd worden.

De hapjes worden op verschillende plekken gekocht, afhankelijk van de gelegenheid. Wanneer er gasten op bezoek zijn, is het gebruikelijk om bij een restaurant te dineren. Het kopen van hapjes gebeurt dikwijls bij de convenience stores zoals de *7-Eleven* en *familymart*. Ook gaat men vaak eten met gasten bij zogenoemde *Dim Sum* restaurants, ofwel de *Yum cha* in Hong Kong. Er wordt dan een grote verscheidenheid aan hapjes besteld waar de hele tafel van kan genieten, onder dit mom zou de traditionele Hollandse bittergarnituur ook geserveerd kunnen worden.

De ervaringsdeskundigen hebben getoond dat het verstandig is om het product aan te passen naar de markt. In het geval van China heeft een ander bedrijf onderzoek gedaan naar o.a. de vorm, kleur, bitterheid en knapperigheid van hun product en vervolgens aanpassingen verricht naar aanleiding van de resultaten. In de zomermaanden liep de verkoop van het product terug, dus is er destijds gekeken naar de populaire ijsmaken om nieuwe varianten van het product uit te brengen. Voor de bitterbal is het ook van belang om te weten wat voorkeuren zijn qua smaak, daarom is smaakonderzoek aanbevolen.

Met betrekking tot de perceptie van vorm en kleur kan er wel het een en ander geconcludeerd worden. De ronde vorm van de bal zal geen ongewilde associaties opwekken bij de Chinese bevolking. Rond staat voor hemels en ook zal het geassocieerd kunnen worden met het yin en yang symbool, wat staat voor dualisme. De bitterbal is van binnen zacht en van buiten knapperig, ofwel yin en yang.

De kleur van de bitterbal moet ook geen vreemde associaties opwekken, gezien het feit dat bruin in China staat voor warmte, nuchter en vlijtig.

Om te onderzoeken in welke regio het beste gestart kan worden met de verkoopactiviteiten is nader onderzoek vereist op andere vlakken. Hierbij gaat het om economische en demografische indicatoren die onderzocht worden om het potentieel van een regio te bepalen.

4. Regioanalyse

China is een groot land met verschillende regio's. Iedere regio in China kent haar voor- en nadelen. Aangezien Dutch Deli's een jonge onderneming is, is het aan te raden om op een bepaalde regio te focussen en daar vanuit de activiteiten uit te breiden naar andere regio's. Er wordt gekeken naar de volgende aspecten:

- Ligging
- Eetgewoonten
- Koopkracht consumenten

Ligging

De ligging is het eerste waarna gekeken wordt. Zoals te zien valt (Figuur 4.1 Oostelijke provincies China) zijn de in Oost China gelegen provincies Anhui, Fujian, Jiangsu, Jiangxi, Shandong, en Zhejiang en de speciale gemeente Shanghai. China rekent Taiwan overigens ook onder haar speciale gemeenten, terwijl de regering van Taiwan daar een ander standpunt over inneemt.

Peking is net als Shanghai geen provincie, maar een stedelijk gebied met dezelfde rechten als een provincie. De bakkerij van het recept is gevestigd in Peking, daarom zou het te prefereren zijn om in die omgeving te starten met de activiteiten. Naast Peking is Shanghai vanwege haar Westerse karakter een logische keuze. Shanghai en Peking zijn veruit de grootste steden in China met meer dan 16 miljoen inwoners en een groot aantal expats afkomstig uit verschillende werelddelen.

Nederland is vertegenwoordigd met een ambassade in Peking en consulaat-generaals in Guangzhou, Shanghai en recentelijk ook in de westelijk gelegen provincie Chongqing²¹. Iedere provincie in China kan qua grootte vergeleken worden met een land, met elk hun eigen gebruiken, tradities en smaakvoorkeuren.

Eetgewoonten

In Peking eet men van oudsher vlees en is het frituren ook niet ongewoon²². Aangezien Peking noordelijker gelegen is dan Shanghai is de bevolking gekker op zouter gefrituurd eten dan in Shanghai, waar men liever iets zoeter eten heeft²³.



Figuur 4.1 Oostelijke provincies China

²¹ <http://china.nlabassade.org/organization>

²² <http://www.shanghaifinance.com/food/beijing/beijingfood.htm>

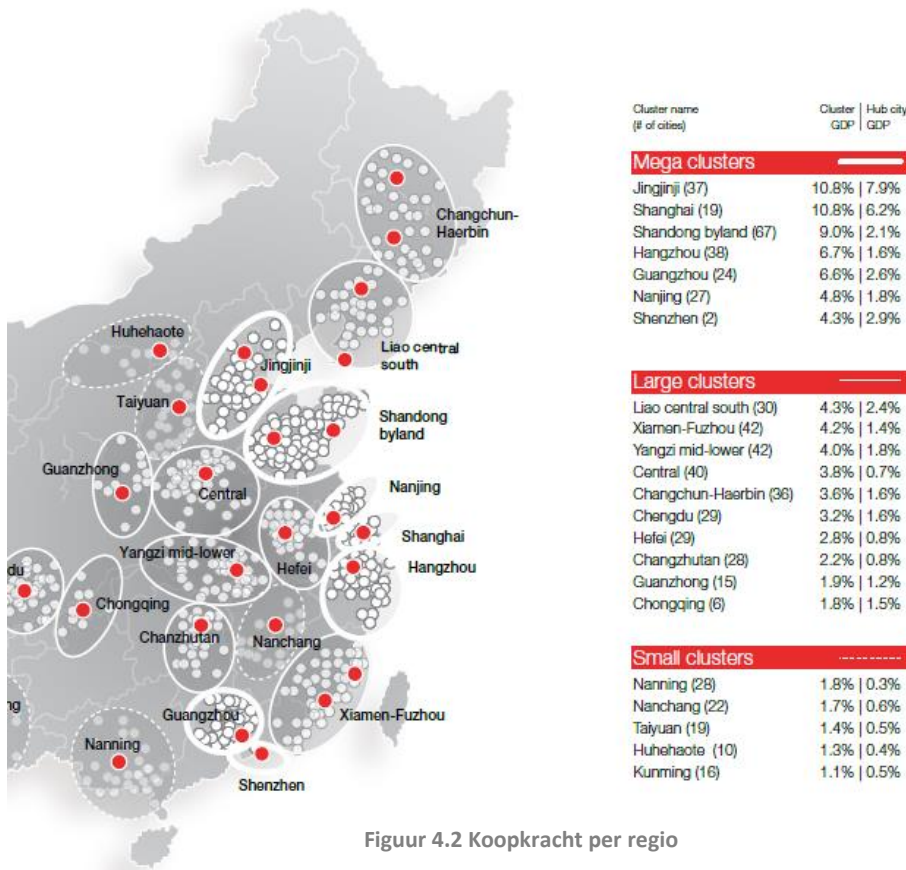
²³ <http://datcp.wi.gov/uploads/Business/pdf/China2012.pdf>

Koopkracht consumenten

De koopkracht van de consumenten in Shanghai en Peking is verreweg het hoogste. In een onderzoek van McKinsey wordt onderscheid gemaakt tussen de kleine, grote en megaclusters. Wat de clusters interessant maakt is dat het gaat om een concentratie van grote steden. Zo ligt in het cluster waar Peking onder valt ook nog de stad Tianjin met meer dan 10 miljoen inwoners (Zie figuur 4.2 Koopkracht per regio²⁴). De koopkracht van Shanghai is gelijk aan die van Peking, maar het besteedbaar inkomen van de stad is zelf lager. Het aantal jongeren in de megaclusters is ook groter dan in de andere gebieden, door het feit dat er veel armoede heerst in de kleinere provincies en dat voornamelijk de jongere bevolking naar de grote steden trekt.

Conclusie

Gezien de smaakvoorkeuren, de bitterbal is meer zout dan zoet, de ligging en de koopkracht van de consumenten zal de bitterbal het beste eerst in Peking kunnen worden geïntroduceerd. De Nederlandse ambassade is daar ook gestationeerd en deze kan hulp bieden met allerlei instrumenten zoals hulp bij het zoeken naar zakenpartners en adviezen op juridisch vlak. Daarnaast blijven de andere grote steden ook interessant en zal Shanghai na introductie van de bitterbal in Peking kunnen worden aangedaan. Dat de Nederlandse overheid recentelijk een nieuw consulaat generaal heeft geopend in Chongqing betekent dat er kansen zijn voor een relatief nieuwe markt. Voor de toekomst wordt dan ook aangeraden om die provincie in het achterhoofd te houden.



Figuur 4.2 Koopkracht per regio

²⁴ McKinsey Consumer & Shopper Insight, 2010 Annual Chinese Consumer Study

5. Interne analyse

De interne analyse geeft een beeld van Dutch Deli's zoals het er op dit moment voor staat. Tegenwoordig komt China vaak positief in het nieuws, er zijn kansen voor ondernemers om te benutten. De gedachte is stevast: "als één op de tien Chinezen een keer per jaar een bitterbal eet, dan doen wij goede zaken", zoals de topman van Mora zich uitsprak²⁵. Wel noemt hij twee punten van belang. Hij geeft aan dat het aanbod aan lokale producten erg groot is en ook dat de bitterbal voor de Chinese markt 35 gram, ofwel anderhalf maal, groter moet worden dan de huidige omvang.

Het idee van Dutch Deli's om de bitterbal te introduceren op de Chinese markt brengt veel kansen en risico's met zich mee. Om te kijken of Dutch Deli's op dit punt in staat is om deze kansen te pakken en risico's te vermijden zal blijken uit de resultaten van de interne analyse, waarna deze resultaten verder uitgewerkt worden tot een haalbare entreestrategie.

5.1 Organisatie

5.1.1. Geschiedenis

Het idee voor Dutch Deli's is ontstaan na gesprekken met bevriende Chinese ondernemers die aangaven dat de Chinees gek is op de Hollandse Bitterbal. Simone Kamberg die zelf actief is als makelaar, zag kansen om de groeiende Chinese markt te bedienen van de bitterbal. De huizenmarkt in Nederland maakt een mindere periode door en de berichten over economische groei in China beheersen de media. Hierdoor ontstond het idee om in China iets te gaan verkopen wat in Nederland ten alle tijden populair is, de bitterbal. Hier is het huidige Dutch Deli's uit voortgekomen. Onder het mom "Never too proud too sell" is gekozen voor een aanpak om de Chinese markt te benaderen op een open en niet vijandige wijze. Om de markt uiteindelijk te kunnen bedienen is besloten een samenwerking aan te gaan met de Euro Bakery fabriek te Peking. Dutch Deli's is nog een jonge onderneming en dat betekent dat de geschiedenis op dit moment geschreven wordt.

5.1.2. Missie & Visie

Missie: "De Chinese markt voorzien van Hollandse delicatessen, beginnend met de bitterbal"

Visie: "Never too proud to sell Dutch Bitterballs". Onder dit motto de Chinese markt betreden en partnerships aangaan met grote partijen.

5.1.3. Doelstellingen

De doelstellingen van Dutch Deli's zijn:

- Afspraken vastleggen met Euro bakery fabriek
- Zich laten informeren over de Chinese markt en het Chinese recht
- Afspraken maken met mogelijke klanten

5.1.4. Positionering Dutch Deli's

Het is belangrijk om de USP ofwel het internationale karakter te benadrukken. Daarbij kan gedacht worden aan de sfeer van Nederland. Het huidige ontwerp voor het logo is heel slim ontworpen, een Amsterdams schip, een bitterbal en een Nederlandse vlag prijken op het logo (zie Figuur 5.1 Logo Dutch Deli's). Echter blijkt uit onderzoek dat het logo voor Chinese consumenten net te druk is. Iets wat dit logo wel goed benadrukt is de internationale uitstraling van de bitterbal, welke moet worden overgebracht op de Chinese consument. Tevens speelt de geschiedenis en herkomst van een product een belangrijke rol in de samenleving. De naam van de onderneming, website, het product en een foto van de herkomst zijn al voldoende voor een visitekaartje. Dutch Deli's positioneert zich dan als een Nederlands bedrijf met een Nederlands product.



Figuur 5.1 Logo Dutch Deli's

²⁵ <http://www.nuzakelijk.nl/ondernemen/3735075/chinezen-vinden-bitterballen-fantastisch.html>

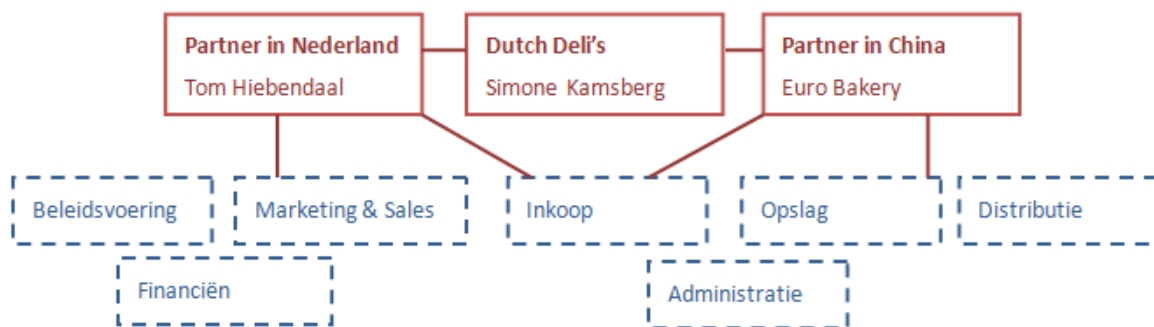
5.1.5. Imago

Zakenpartners

Dutch Deli's is net opgericht en heeft dus nog geen klanten waarbij het een imago heeft opgebouwd. Het door Dutch Deli's gewenste imago wordt bereikt door met de klant langdurige relaties te onderhouden en respect te tonen voor de Chinese zakencultuur. Naamsbekendheid speelt een rol van belang bij het Chinese zakendoen, het winnen van prijzen of het hebben van succes in het thuisland kunnen bijdragen aan de geloofwaardigheid van een bedrijf. Op dit moment kan Dutch Deli's handelen volgens de visie en de Chinese ondernemers met respect behandelen en de cultuur respecteren.

5.1.6. Organisatiestructuur met organogram

Volgens de organisatievormen van Mintzberg valt Dutch Deli's te typeren als een lijnorganisatie ingedeeld op functie (zie figuur 5.2 Organogram Dutch Deli's). De twee oprichters van Dutch Deli's zijn de heer Tom Hiebendaal en mevrouw Simone Kamberg. Zij hebben het oorspronkelijke idee daadwerkelijk in de praktijk gebracht en delen verantwoordelijkheid voor de onderneming. De partner in China is Euro Bakery waarmee afspraken zijn gemaakt op het gebied van de opslag, distributie en de administratie. De inkoop gaat via Dutch Deli's, waarna de order aan Euro Bakery wordt doorgegeven. Deze opzet is contractueel vastgelegd om later misverstanden te voorkomen.



Figuur 5.2 Organogram Dutch Deli's

Euro Bakery

In 2006 is Euro Bakery opgericht door Henny en Grace. Henny heeft dit vanwege zijn passie voor het bakken van lekker brood, cakes en toetjes. Grace is van Chinese afkomst en heeft 8 jaar in Nederland gestudeerd en gewoond. Gezamenlijk hebben zij Euro Bakery in Peking opgericht en laten groeien tot een concern met 5 drukke winkels in Peking waar de gebakken producten worden verkocht. Deze winkels worden bevoorradt vanuit een productiefabriek op een industrieterrein aan de rand van Peking.

Dutch Deli's heeft een deal gesloten om een deel van de productiecapaciteit van de fabriek te kopen waar bitterballen kunnen worden geproduceerd. Dat Euro Bakery ervaring heeft met het bakken van de bitterbal blijkt uit het feit dat deze nu reeds op bestelling verkrijgbaar is. Ook zijn andere Hollandse klassiekers zoals het worstenbroodje, de krentenbol, de kroket en de Goudse stroopwafel te koop²⁶.

Euro Bakery neemt onder andere de opslag, administratie en distributie voor de rekening. De inkoop en administratie vallen zowel onder de taken van Dutch Deli's als Euro Bakery. De orders die bij Dutch Deli's binnen komen worden doorgestuurd naar Euro Bakery. Vervolgens worden de orders gedistribueerd naar de klanten. Hoe de distributie plaatsvindt is aan Dutch Deli's. Er zal dus contact moeten worden gezocht met een transportbedrijf, of een afspraak moeten worden gemaakt met Euro Bakery om de transportfaciliteiten te mogen gebruiken.

Simone Kamberg

Simone Kamberg is de oprichter en eigenaar van Dutch Deli's en samen met fiscaal partner Tom Hiebendaal verantwoordelijk voor de beleidsvoering. Vanwege de eerdere werkervaring zal zij zich voornamelijk bezig houden met de fiscale aspecten van de onderneming zoals de financiële aspecten en de marketing en sales. Bij de opstartperiode zal zij zich naar China begeven en wanneer Dutch Deli's succesvol blijkt te zijn heeft ze aangegeven bereid te zijn om vaker of zelfs metterwoon in China te willen verblijven.

²⁶ <http://www.eurobakery.com.cn/about-us/>

Tom Hiebendaal

Als speler in de hoofdklasse hockey heeft hij faam verworven. Dutch Deli's is de onderneming die hij samen met Simone Kamberg heeft opgericht. Tevens is hij medebedenker van het idee om bitterballen in China te verkopen en is hij mee geweest naar China en Hong Kong waar verschillende instanties werden bezocht om informatie op te vragen en heeft hij ook gesproken met mogelijke klanten, zoals hotels en een Chinese investeerder genaamd XiaWei.

5.1.7. Huidige ontwikkelingen

China is een van de grootste en dichtstbevolkte landen ter wereld. De Chinese markt is zeer diffuus te noemen en voor ondernemers zonder ervaring en kennis van de Chinese markt, of Azië in het algemeen, kan het handel voeren in China grote risico's met zich mee brengen.

In de zomer van 2013 is er een bezoek gebracht aan China waarbij diverse instanties als ambassades en consulaten in Shanghai en Peking werden bezocht die advies bieden met oog op het voeren van handel in China. Tevens zijn er diverse ondernemingen bezocht die mogelijk interesse hebben in de Hollandse snack. Dit waren niet de enige doelen van de reis, een belangrijk deel van de reis bestond ook uit de eerste hand ervaren van de Chinese cultuur. Het bezoek aan China is waardevol gebleken voor de oprichters van Dutch Deli's, naast het verzamelen van veel nuttige informatie zijn ook de eerste contacten gelegd met mogelijke afnemers.

5.1.8. Organisatiecultuur

De bedrijfscultuur valt aan de hand van de theorie van Robert Quinn en Rohrbaugh te typeren als een resultaatgerichte onderneming. Het uiteindelijke resultaat is belangrijk in de ogen van de ondernemers. De weg ernaar toe bestaat uit het doen van onderzoek, het stellen van doelen en heel hard werken om deze doelen te bereiken. Het rendement staat voorop en dat hoopt men terug te zien in het eindresultaat.

Aan de hand van de theorie van Harrison & Handy kan de organisatie beschreven worden als een taakcultuur. Vaak voorkomend bij kleinere ondernemingen waarbij de fundatie ligt op de expertise van de leiders. Simone Kamberg heeft weliswaar nog geen ervaring met het voeren van handel in China, zij heeft wel veel kennis en know-how omtrent het zakendoen in Nederland vergaard. Dat valt terug te zien in het boek dat zij heeft geschreven. *"Macht en invloed krijg je door deskundigheid, toewijding en succes"* ~ Harrison & Handy.

5.1.9 Huidige situatie

De uitkomsten van de quiz op de site van de Europese Commissie zijn gebruikt om in de interne analyse en latere onderdelen specifiek advies te kunnen geven, zie bijlage F. *"Quiz: Are you ready for China?"*. De score van Dutch Deli's op de test was 79. Dat is helemaal niet slecht en betekent dat het bedrijf op het moment relatief goed voorbereid lijkt te zijn op de Chinese markt. Het onderdeel waar een mindere score werd behaald was het kopje: *"How much work have you done already?"*. Namelijk een score van 50. Dit komt doordat het de eerste keer is dat Dutch Deli's haar producten exporteert buiten Europa. Het advies van de Small and Medium Enterprises (SMEs) site van de Europese Unie luidt als volgt:

"Having experience in international trade is the best way to prepare for doing business in China. In particular, having prior experience trading with Asian countries has proved to be a particularly strong asset."

Ook op de vraag of het intellectueel eigendom reeds is geregeld adviseert de SME om het anders te doen. Het vastleggen van intellectueel eigendom in eigen land betekent niet dat dit ook geldt in China.

5.2 Kennis over China

Door het inventariseren van de vaardigheden van de oprichters kan er worden ingeschat welke vaardigheden aanwezig zijn en welke idealiter nog toegevoegd kunnen worden.

5.2.1 Vaardigheden

Een ondernemer die zaken wil doen in China dient onder andere de volgende vaardigheden te bezitten om de bitterbal te kunnen verkopen in China²⁷:

- Onderhandelen
- Marktgericht kunnen werken
- Cultuurgericht kunnen werken
- Om kunnen gaan met Chinese overheid
- Beheersing mandarijn Chinees

Vaardigheden die de ondernemers van Dutch Deli's dienen te bezitten:

- Kennis van het Chinese recht (intellectueel eigendom, verpakkingseisen etc.)
- Regelingen met betrekking tot Maatschappelijk verantwoord ondernemen in China kennen
- Kennis van de arbeidsrechten in China
- Reputatie hebben opgebouwd in het thuisland

5.2.2 Vaardigheden Simone Kamberg

Na een Master of Financial planning te hebben afgerond aan de Erasmus universiteit en vervolgens praktijkervaring te hebben opgedaan als directeur van een private bank zelf begonnen in het vastgoed. In 2012 heeft zij haar ervaringen gebundeld in een handig boekje met adviezen over het verkopen van huizen²⁸. Na het lezen van het boek kan geconstateerd worden dat Simone over een aantal belangrijke vaardigheden beschikt, waaronder²⁹:

- ✓ Marktgericht werken
- ✓ Begrip van social media
- ✓ Onderhandelen
- ✓ Ondernemersgeest
- ✓ Zorgvuldig werken

Een aantal van de bovenstaande vaardigheden komen overeen met de eerder genoemde vaardigheden. Waar het aan ontbreekt is kennis over Azië in het algemeen, laat staan China. Om een beeld te krijgen van China, zie hoofdstuk 7 waarin zal worden uitgeweid over de culturele aspecten en hoofdstuk 9 waar de juridische aspecten centraal staan.



5.2.3 Personeel in China

Aan de hand van de interne analyse blijkt dat er voldoende ondernemersgeest is, maar te weinig kennis met betrekking tot handel voeren in China. Als Dutch Deli's goede zaken gaat doen in China, zou het ideaal zijn om iemand aan te nemen die de bedrijfsvoering in China kan overzien en de Chinese taal machtig is. Er wordt gedacht aan een marketing medewerker die afgestudeerd is van de universiteit. In China studeren veel mensen af van de universiteit, veel meer in vergelijking met Nederland. Deze marketing medewerker zou zich in kunnen zetten om nieuwe klanten te zoeken en contact te houden met de huidige klanten.

Eisen qua personeel

De overheidsbemoeienis zal voor iemand die de Chinese taal machtig is makkelijker tegen te gaan zijn. Bij Euro Bakery is de partner van de oprichter iemand van Chinese afkomst, zij houdt zich dus bezig met Chinese correspondentie en het klantenbestand. Daardoor kan oprichter Henny zich focussen op de bedrijfsvoering. Voor Dutch Deli's is het dus ook bevorderlijk om op den duur iemand van Chinese afkomst aan te nemen.

Om personeel in China te werven kan onder andere contact worden gezocht met speciale wervingskantoren. Zie bijlage G. *Personeelswerving* voor een overzicht met betrouwbare kantoren die zich specialiseren in het plaatsen van personeel.

²⁷ <http://www.eusmecentre.org.cn/content/negotiating-and-dealing-chinese-business-partners>

²⁸ <http://www.elkhuisvantekoopnaarverkocht.nl/simone-kamberg/t-4/>

²⁹ Elk huis van te koop naar verkocht, door Simone Kamberg-De Jong, De Financiële Sociëteit Bv, mei 2012

5.2.4 Functie Marketing medewerker China

De volgende punten zijn gewenst voor de functie van marketing medewerker:

Functie: Marketing medewerker China	
Functie-eisen	- Perfecte beheersing Mandarijn Chinees en Engels - Universitair Diploma, economische richting
Vereiste	- Klantgericht
Vaardigheden	- Ondernemend karakter
Werkzaamheden	- Zoeken naar nieuwe klanten in China - Contact onderhouden met huidige klanten - Vertalen promotiemateriaal en andere zaken
Gemiddeld maandloon	2719 rmb (317 euro) ³⁰
Contact	info@dutchdelis.nl of skype: dutchdelis

5.3 Marketing mix

5.3.1 Product

Het product dat Dutch Deli's wil gaan afzetten in China is de bitterbal. Het is een typisch Nederlandse snack die in het buitenland niet veel bekendheid geniet. De belangrijkste bestanddelen zijn bloem, boter, rundvlees, kruiden. De bereidingswijze van een bitterbal is zeer simpel: maak zelf ragout door rundvlees drie uur te laten sudderen in boter, rundvleesbouillon en water. Het rundvlees is nu net draadjesvlees en moet uit elkaar worden getrokken en weer in de bouillon worden gedaan. Vervolgens wordt een mengsel van bloem en water toegevoegd en dan laten doorkoken tot het tot ragout gevormd is. De laatste stap van de ragout is het in de koelkast zetten van de ragout voor een dag. De volgende dag is het al mogelijk om bitterballen te maken door balletjes te maken van de ragout en dit te rollen door een mengsel van paneermeel en bloem. Om de bitterbal af te ronden is het zaak om hem door een geklopt eitje te rollen en weer door het paneermeel. Daarna zoals iedere snack invriezen en frituren maar wel in frituurvet of olie³¹. Het recept gebruikt door Dutch Deli's verschilt niet veel van het bovenstaande recept, behalve dat het minder tijd kost als er gewerkt wordt met voorgebakken ragout.

5.3.2 Prijs

De prijs voor de bitterbal is afhankelijk van de totale kosten die de productie, het transport en de opslag met zich mee brengen. Klanten kunnen bestellen in de gewenste hoeveelheid, beginnend bij een minimale afname van 50 stuks.

5.3.3 Plaats

In Nederland is Dutch Deli's niet actief, dus daar zijn geen verkooppunten die de bitterbal aanbieden. In Nederland wordt de bitterbal over het algemeen traditioneel aangeboden bij snackbars en kroegen. De huidige verkooppunten in China waar de bitterbal verkocht wordt zijn een Belgische kroeg in Peking en een restaurant in de internationale restaurantstraat in Shanghai. Euro Bakery verkoopt de bitterbal alleen op bestelling en levert dan voornamelijk aan het consulaat en de ambassade ten tijde van Nederlandse feestjes of bijeenkomsten van Nederlandse expats.

5.3.4 Promotie

Onder de huidige promotieactiviteiten van Dutch Deli's vielen onder andere het bezoek van China, het maken van een promotiefilmpje en het opzetten van een website. Tijdens het bezoek aan China zijn bezoeken gebracht aan instanties die ondernemers die nieuw zijn op de Chinese markt van adviezen voorzien. Daarnaast zijn een aantal potentiële klanten bezocht. Voor de website is een domein aangeschaft, namelijk: www.dutchdelis.nl. Deze site verkeert nog in de ontwerpfase, maar het promotiefilmpje is al wel op de site te vinden.

³⁰ <http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20120804000034&cid=1102>

³¹ <http://www.bitterballen.net/recept-bitterballen-maken.php>

5.4 Conclusie interne analyse

Het idee om de bitterbal te introduceren op de Chinese markt is gekomen door gesprekken met Chinese ondernemers die vertelden dat Chinezen verzot zijn op de bitterbal. Na het horen van positieve berichten over groei van de economie in China is gezocht naar manieren om de bitterbal in China te krijgen. Vervolgens is de Euro Bakery gevonden en benaderd voor gesprekken en daaruit is een contract gekomen waarin overeen is gekomen productiecapaciteit te lenen aan Dutch Deli's.

Volgens het huidige concept worden de bitterballen in opdracht van Dutch Deli's door Euro Bakery geproduceerd en hebben zij de beschikking over het recept. De rechten van het intellectueel eigendom in China worden dusdanig slecht nageleefd dat dit mogelijk voor problemen kan zorgen in de toekomst. Dat de bitterballen in China zelf worden geproduceerd is wel weer voordelig, aangezien exporteren naar China vaak een lastige opgave is.

Dutch Deli's is een nieuw concept, dus dat wil zeggen dat het bedrijf nog niet actief is in Europa, laat staan Azië. De branche waarin Dutch Deli's actief gaat zijn is ook nieuw. Waar en hoe de bitterbal verkocht kan worden is ook nog niet duidelijk. De snackmarkt in China is niet duidelijk in kaart gebracht en zal dus duidelijk beschreven moeten worden.

De aanwezige vaardigheden vereist om te kunnen slagen op de Chinese markt zijn: onderhandelen, markt- en cultuurgericht kunnen werken, de Chinese overheidsbemoeienis tegen kunnen gaan en het mandarijn goed kunnen beheersen. Deze vaardigheden ontbreken bij de oprichters van Dutch Deli's. Om dit probleem op te lossen is het aannemen van iemand in China zelf een vereiste.

Sterke & zwakke punten

- Startkapitaal is aanwezig
- Productie vindt plaats in Peking
- Geen productkennis (bereidingswijze, smaak)
- Geen kennis Chinese markt en consument
- Geen bescherming intellectueel eigendom
- Geen eigen productiecapaciteit, alleen geleend
- Geen afzetmarkt

6. Externe Analyse

6.1 Afnemersanalyse



6.1.1 Segmentering

Een segment moet aan een aantal voorwaarden voldoen voordat het aantrekkelijk is voor een bedrijf. Zo moet het segment voldoende groot, homogeen, bereikbaar en tot slot meetbaar zijn. Om een idee te krijgen van de mogelijke segmenten is er een aantal Chinezen studenten in Nederland geïnterviewd, voor de resultaten daarvan verwijs ik u naar bijlage A. *Uitkomsten interviews*. De in potentie grootste doelgroep zijn de volwassenen tot 50 jaar oud. Daarom worden zij ook onderzocht in de MABA-analyse. De Nederlandse expats zijn tot segment gekozen vanwege het feit dat onderzoek heeft geleerd dat van alle dingen uit het thuisland Nederlandse expats de kroket het meest missen, soms zelfs meer dan de familie³². Ook omdat zij op dit moment het meeste bitterballen bestellen op plekken waar het gerecht geserveerd wordt. Hier volgen de te onderscheiden segmenten:

M1. Jongeren (16 – 30 jaar)

Het eerste marktsegment bestaat uit de jongeren en jong volwassenen tot 30 jaar. Dit zijn in totaal 321 miljoen mensen. Zij zijn opgegroeid in een tijd van weinig sociale onrust en worden beschermd door de ouders³³.

M2. Ouderen (30 – 50 jaar)

Het tweede segment bestaat uit volwassenen tot 50 jaar. Met in totaal 505 miljoen mensen het grootste segment. Desondanks hebben veel van hen volgens westerse standaarden niet eens een middeninkomen.

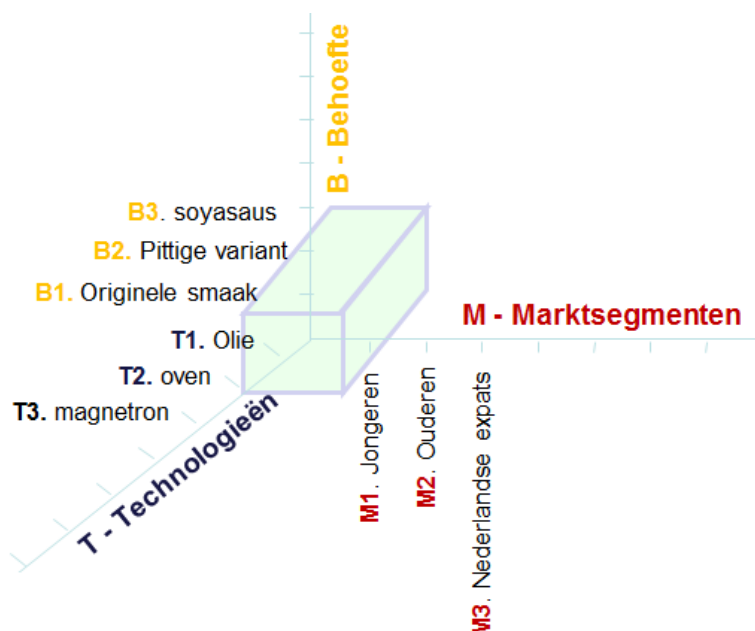
M3. Nederlandse Expats

Ongeveer 800 expats leven in Shanghai. Zij hebben veelal behoefte aan producten van het thuisland. In Hong Kong leven de meeste expats afkomstig uit Nederland, in totaal 6000.

6.1.2 Product-markt combinatie

De hiernaast afgebeelde product-markt combinatie is gemaakt op basis van de uitkomsten van het marktonderzoek. Er valt te zien dat de jongeren vooral geïnteresseerd zijn in het eten van de originele variant van de bitterbal en dat het frituren in olie de populairste bereidingswijze is.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat jongeren graag het product met mayonaise, of een pittigere variant zouden willen proberen. De originele bitterbal is nog wel het meest populair onder de ondervraagden. Frituren in olie is de belangrijkste bereidingswijze en ondanks dat bitterballen prima in de oven kunnen worden bereid, is het bezit van een oven in China veel minder gebruikelijk dan in Nederland.

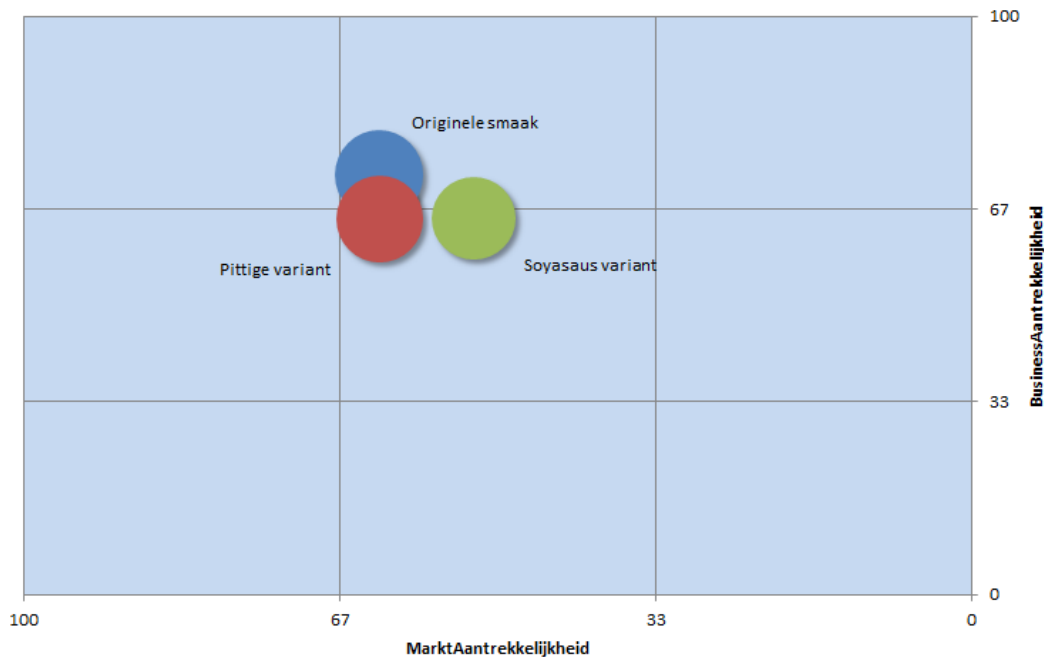


³² <http://www.rtlnieuws.nl/editienl/nederlander-het-buitenland-mist-kroket>

³³ Elite China: Luxury Consumer Behavior in China, door Pierre Xiao LU, Wiley, 29-08-2008

6.1.3 MABA- Analyse

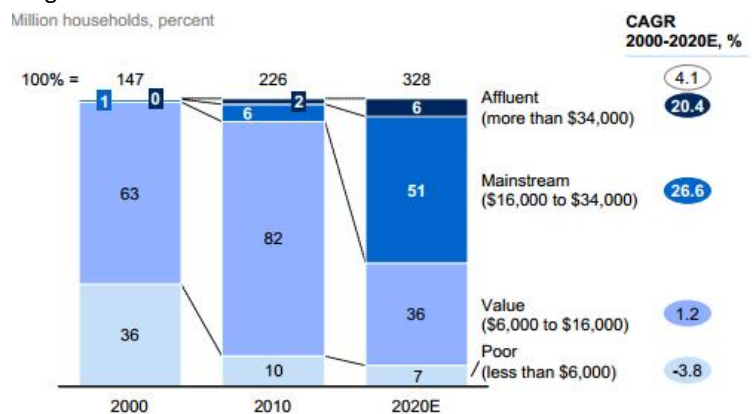
De MABA-analyse bepaalt de aantrekkelijkheid van producten, of in dit geval productvarianten, door de markt- en businessaantrekkelijkheid tegenover elkaar te zetten en toe te passen op de eerder beschreven segmenten. Er zijn criteria opgesteld om de marktaantrekkelijkheid te bepalen, vervolgens is hieraan een weging gehangen en voorzien van een score per smaakvariant. Zie bijlage E. *Maba-analyse criteria* voor de opgestelde criteria.



De bovenstaande afbeelding geeft de aantrekkelijkheid van de smaakvarianten weer. De originele smaak en de pittige variant worden beide beschouwd als aantrekkelijk. Daarom is er een veldonderzoek uitgevoerd onder dit segment. Daaruit blijkt dat de verschillende sauzen voornamelijk populair zijn onder de jongeren, ofwel **Marktsegment 1**. De sojasaus variant is in feite voor de traditionele koper, ofwel de oudere Chinees. Dit segment wordt minder aantrekkelijk bevonden. De belangrijkste reden hiervoor is de loyaliteit van de oudere klant ten opzichte van de merktrouwheid aan de huidige merken. Ook hebben de deelnemers van tussen de 30 en 39 jaar bij de enquête aangegeven niet geregeld, minder dan eens per week, westerse snacks te kopen.

Demografische segmentatie

Uit recente cijfers blijkt dat het aantal huishoudens in China met een modaal inkomen gaat stijgen in de komende jaren³⁴ (zie figuur 6.1 Inkomen per huishouden). Dit is een positieve trend voor Dutch Deli's. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door maatregelen van de overheid en betekent dat men meer geld te besteden zal hebben binnen in ieder geval de komende 7 jaar.



Figuur 6.1 Inkomen per huishouden

Psychografische segmentatie

De jongere consument van China valt als volgt te typeren:

- Pragmatisch
- Conservatief
- Merktrouw
- Rationeel bij het maken van keuzes

³⁴ <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/03/mckinsey-meet-the-2020-consumer.pdf>

Kenmerkend voor de jongeren in China is dat zij bereid zijn om iets nieuws te proberen en graag geïmporteerde producten aanschaffen³⁵. De verwachtingen zijn dat de jongere consument in de komende 6 jaar meer op zoek gaat naar producten die de individualiteit benadrukken en steeds meer gebruik gaat maken van het internet om aankopen te doen in plaats van de traditionele verkoopkanalen³⁶. Jongeren zijn ook steeds actiever op het internet, met name door het gebruik van draadloos internet op de smartphones.

Geografische segmentatie

Het overgrote deel van de Chinese bevolking leeft in de kustprovincies (Figuur 6.2 Bevolkingsdichtheid China), waar ook Peking en Shanghai gelegen zijn.

6.1.4 Doelmarktbepaling

Dutch Deli's heeft aangegeven zich te willen richten op het 'hogere segment' en de Nederlandse expats in het land. Na onderzoek wordt het zich richten op het hogere segment afgeraden. Deze vallen vaak onder de oudere generatie en zijn doorgaans traditioneler in hun denkwijze en conservatiever dan de groep Chinezen tussen de 20 en 30 jaar. Er is vanwege culturele redenen minder interesse om Westerse producten uit te proberen onder oudere Chinezen³⁷. De expats zijn talrijk, maar worden op dit moment al bediend in hun wens om de bitterbal te eten, zie bijlage D. *Verkooppunten Bitterbal*. Daarom wordt geadviseerd te richten op **M1 Jongeren**.



Figuur 6.2 Bevolkingsdichtheid China

In de paragraaf 'sociale factoren' van de DESTEP analyse is vastgesteld dat jongeren in de vrije tijd veel studeren, slapen en werken, maar ook graag een bezoek brengen aan bars, clubs en karaokeplaatsen. De uitkomst van de enquête, zie bijlage C. *Resultaten Marktonderzoek vraag 4*, toont dat men vooral de bitterbal zou willen kopen bij verkooppunten op straat en in de *shopping malls*. Tevens hebben zij aangegeven minimaal eens per week westerse snacks aan te schaffen. Deze gegevens en de bereidheid tot het kopen van Westerse snacks maakt dat de groep Chinezen tussen de 20 en 30 als meest aantrekkelijke marktsegment wordt beschouwd. Vanaf nu zal er dan ook de nadruk worden gelegd op dit marktsegment.

Case: Positionering macaron in China

Net als de bitterbal heeft de macaron een krokante buitenkant en een zachte vulling binnenin. Deze van origine uit Frankrijk afkomstige zoete snack werd in het begin alleen verkocht bij een aantal buitenlandse bakkers en speciaalzaken. Er kan gezegd worden dat de snack gematigd populair was. De plotselinge ommezwaai kwam vanaf het moment dat het product door een populaire magiër genaamd Liu Qian in zijn lente show, rond het Chinees Nieuwjaar in januari, op televisie werd gebruikt bij een act. De maand erop verkocht de macaron ontzettend goed (Figuur 6.3 Verkopen macaron in China³⁸). Vervolgens stegen de verkopen rondom juli weer toen een bekende Chinese ster Xiao S twitterde over de macaron. Beide genoemde sterren zijn vooral populair onder de jongeren. Sindsdien is er een duidelijke stijging in de totale verkopen waarneembaar. De macaron staat in China ook bekend onder een andere naam, namelijk: "zachte boezem van jonge dames". Het product wordt voor een hogere prijs verkocht en valt onder het luxere segment van de snackmarkt.



³⁵ <http://marketingtochina.com/china-imported-food-product-market/>

³⁶ http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/meet_the_chinese_consumer_of_2020

³⁷ The Rise of the Consumer in Modern China, door Wang Ning, Paths International, 12-03-2012

³⁸ <http://marketingtochina.com/how-macaron-becomes-a-luxury-snack-in-china/>



Figuur 6.3 Verkoopen macaron in China

Wat van deze aanpak geleerd kan worden is de manier van positionering. Chinezen zijn dus vatbaar voor promotie door een bekendheid; de macaron had in dit geval het geluk dat beide sterren populair waren onder de jonge bevolking. Een ander interessant punt is de alternatieve naam die het product heeft om het snel bekendheid te verwerven onder de jonge bevolking. Hier zijn de jongeren dus pioniers bij het verhogen van de populariteit van een westerse snack. Een ander opvallend punt is dat ook zoete snacks populariteit kunnen winnen in China. Er zijn natuurlijk vele delicatessen afkomstig uit Holland, wellicht kan dit een interessant gegeven zijn voor toekomstige uitbreiding bij Dutch Deli's.

6.1.5 Positionering

De resultaten van de enquête, zie bijlage C. *Resultaten Marktonderzoek vraag 7*, toont dat het merendeel van de ondervraagden de bitterbal graag tijdens feesten en in de vrije tijd zouden eten. Verder blijkt uit gesprekken met Chinezen dat men het product ziet als snack, omdat het als maaltijd niet volstaat en als je er teveel van eet, snel verzadigd raakt, zie bijlage A. *Uitkomsten interviews vraag 4*. Daarnaast gebruiken de ondervraagden woorden als 'uniek', 'heerlijk' en 'speciaal' om de snack te omschrijven.

Eerder is in hoofdstuk 3 geconcludeerd dat de ronde vorm van het product en de kleur ook geen ongewilde associaties oproepen, maar een gevoel geeft van yin en yang, wat staat voor dualisme en eeuwigheid. De uitkomsten van de enquête ondersteunen dit, aangezien velen van de ondervraagden geen problemen zagen bij de vorm. Het product moet dus in de originele vorm en smaak verkocht worden. De saus biedt variatie, aangezien er onder de jongeren drie groepen zijn. Namelijk zij die de snack graag met mayonaise, of met een pittigere saus, of helemaal zonder saus willen eten. De bitterbal heeft een krokant laagje en is zacht en rijk aan smaak van binnen, dus coherent aan het concept van yin en yang.

Er wordt dus geadviseerd aan Dutch Deli's om de originele bitterbal als volgt te positioneren voor de jongeren tussen 16 en 30 jaar:

"Heerlijk smaakvolle snack uit Nederland bestemd voor losse consumptie, buitenshuis, die het gevoel van eeuwigheid en authenticiteit uitdraagt".

6.2 Bedrijfstakanalyse

Het doel van de bedrijfstakanalyse is een goed beeld te geven van de ontwikkelingen in de markt waarop Dutch Deli's zich gaat richten. Er wordt begonnen met het uitvoeren van de zogenoemde DESTEP-Analyse, die de ontwikkelingen op macroniveau in kaart brengt.

6.2.1 Macro-omgevingsfactoren

Dit zijn de factoren waar Dutch Deli's zelf geen invloed op kan uitoefenen, maar ondanks dat kunnen deze bredere maatschappelijke krachten wel de markt beïnvloeden.

Demografische factoren

Veel mensen uit **marktsegment 1** vallen onder de zogenoemde één-kind generatie. De gevolgen van de één kind politiek zorgt volgens analisten op lange termijn voor een demografische catastrofe³⁹. Ongeacht of de regering de 1 kind politiek die het land heeft, zou afschaffen is het land op koers om tegen 2025 rond de 300 miljoen bejaarden in het land te hebben, tegen de 194 miljoen op dit moment. De problematiek van het land hangt samen met het feit dat de bevolking oud wordt voordat de inwoners een middeninkomen hebben.

Er is voorspeld dat de bevolking stijgt met 320 miljoen mensen tegen 2030⁴⁰. Dit is voor Dutch Deli's een gunstige trend, aangezien de afzetmarkt voor de bitterbal dus ook groter kan worden.

³⁹ <http://econintersect.com/wordpress/?p=40376>

⁴⁰ <http://www.globaltimes.cn/content/806839.shtml#.UiSIRjblbBg>

Economische factoren

De *foodservice sector*, ofwel catering, is de sector waar Fast Food onder valt. Sinds de consumenten in China steeds meer geld te besteden hebben, besteden zij dit graag aan voedsel om direct te consumeren, bijvoorbeeld bij restaurants of cafés. Op dit moment is China de grootste *foodservice market* in de Azië, met een marktaandeel van 36,7%.

Er wordt verwacht dat de markt in 2014 een totale waarde vertegenwoordigt van ca. \$37,995 miljoen, ongeveer 27.5 miljard euro⁴¹. De volgende segmenten zijn te onderscheiden op de foodservice markt: cafés & restaurant, catering, fastfood en overige. Onder fastfood verstaat men straatverkoop, take-away en ook de locaties waar men vaak snacks aanschaft gedurende uitjes in de vrije tijd (zoals de bioscoop en karaoke). Dit is ook het segment waar de bitterbal onder gaat vallen. In de onderstaande tabel valt te lezen hoe de fastfood sector, waar restaurants onder vallen, is opgebouwd.

Categorie	2011 (in miljoenen dollar)	%
Restaurants	36,910.2	97.1%
Straat en mobiele verkoop	576	1.5%
Leisure	497	1.4%
Takeaways	11.8	0.0%

De verwachte groei van de markt is weergegeven in tabel 6.2. *Groei van de Chinese Fastfood sector*. Gemiddeld zal de markt met 5.5% groeien totdat hij in 2016 staat voor \$68,951.3 miljoen, een toename van 81.5% vergeleken met 2011. In paragraaf 6.2.2 Omvang van de markt, kunt u de huidige omvang van de markt met de verschillende spelers vinden.

Sociale factoren

De vrijetijdbesteding van ouders met kinderen bestaat uit het bezoeken van historische locaties, musea en parken. Jongeren gaan vaak samen uit eten, naar een bar of een club of ze brengen de avond door met Karaoke bij de in China bekende KTV gelegenheden⁴². Daarnaast zijn slapen en sporten ook populaire manieren om vrije tijd te besteden. Er heerst volgens het cultuuronderzoek van de professor Hofstede een masculiene cultuur in het land, dit zorgt ervoor dat men wil presteren, zelfs als dit betekent dat vrije tijd opgeofferd moet worden om te leren voor een test of voor werk.

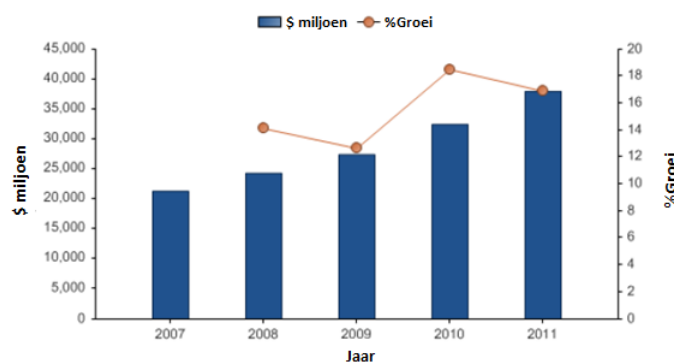


Figuur 6.5 Chipssmaken China

Dat de bevolking steeds vaker zichzelf trakteert op westerse producten is een waargenomen trend⁴³. In de plaatselijke 7-eleven is vernomen dat de speciale smaken van *Lays chips* ontzettend populair zijn in China. De populaire smaken van dit moment zijn *mexican tomato chicken*, *classic american*, en *texas grilled bbq* (zie Figuur 6.5 Chipssmaken China). De huidige populairste smaak is 'Cheese lobster'. Deze smaken zijn speciaal geproduceerd voor de Chinese markt en de Cheese lobster variant zou ook kunnen werken als een speciale smaakvariant van de Hollandse Bitterbal. Er zijn tekenen dat de Chinese jongeren steeds vaker experimenteert met het klaarmaken van westers voedsel in eigen keuken⁴⁴. De beschikbaarheid van

ovens in een gemiddeld huishouden is schaars, maar frituren in olie is er bij de bevolking van oudsher ingeslepen, zie bijlage C. *Resultaten Marktonderzoek vraag 4*.

Tabel 6.1 Fastfood sector China



Tabel 6.2 Groei Fastfood sector China

⁴¹ Food Service China, Datamonitor

⁴² <http://blog.knowledge-must.com/archives/80-Leisure-Culture-in-Modern-China.html>

⁴³ <http://blog.euromonitor.com/2013/10/asia-pacific-the-new-home-of-snacking.html>

⁴⁴ http://www.agrifoodasia.com/English/ind_sectors/food.htm

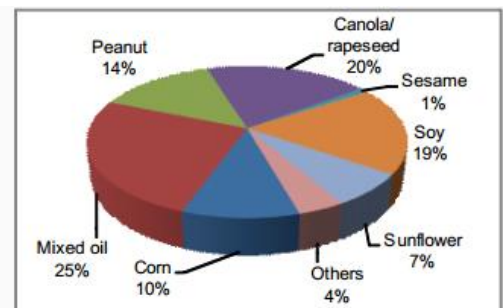
Technologische factoren

De psychografische segmentatie toont aan dat vooral de één kind generatie steeds actiever wordt op het internet door betere toegang tot internet en het toenemende gebruik van smartphones. Er zijn in totaal 564 miljoen internet gebruikers waarvan 422 miljoen toegang hebben tot mobiel internet⁴⁵. De meeste gebruikers zijn tussen de 10 en 39 jaar.

De overheidscensuur in het land bestaat onder andere uit het opzetten van sterke firewalls waardoor bekende sites als Google, Youtube en Facebook worden geblokkeerd. Op het moment dat er geluiden zijn dat deze blokkades worden verminderd, laat de Chinese regering weten niet van het beleid af te willen stappen.

Naast de overheidscensuur zijn er problemen in het land met betrekking tot intellectueel eigendom, waarover meer in hoofdstuk 9: juridische aspecten. Een ander mogelijk probleem is dat er nog geen veilig betalingssysteem voor aankopen via internet bestaat, zelfs al is vastgesteld dat het steeds populairder wordt om aankopen te doen via het internet.

Dagelijks wordt olie gebruikt in huishoudens in China om eten klaar te maken. Thuis bakt men voornamelijk met slaolie gekocht bij de plaatselijke supermarkt. Uit onderzoek van Euromonitor blijkt dat er een groot aantal varianten slaolie wordt gebruikt voor de bereiding van eten in de Chinese keukens (zie figuur 6.6 Verkoop slaolie). Deze typen olie zijn geschikt voor de bereiding van de Hollandse bittergarnituur.



Source: Euromonitor, October, 2011.

Figuur 6.6 Verkoop Slaolie

Ecologische factoren

In een rapport van de WWF is vastgesteld dat er zorgen zijn bij het toenemen van de binnenlandse consumptie⁴⁶. Dat samen met het feit dat de bevolking niet erg milieubewust is, zorgt ervoor dat de overheid maatregelen moet nemen. Een maatregel die effect heeft op de fastfood sector is de prijsverhoging van 10% van varkensvlees, wat heeft geresulteerd in 11% minder verkopen van varkensvlees. Rundvlees in China is een stuk duurder dan varkensvlees, ook is er geen prijsverhoging gepland. Dat is uiteraard gunstig voor Dutch Deli's.

Politieke factoren

De huidige president van het land Xi Jinping (zie figuur 6.7 President Xi Jinping) heeft aangegeven om van een investering gedreven economie naar een consumptie gedreven economie te willen gaan, iets wat alleen bereikt kan worden met volledige steun in het land⁴⁷. De inwoners van China moeten dus meer gaan consumeren. Dat valt terug te zien in de cijfers van de groei van de fastfood sector.



Figuur 6.7 President Xi Jinping

De Chinese autoriteiten staan erom bekend zeer streng te zijn wat betreft controles van snacks en voedsel in het algemeen. Zo zijn er verschillende gevallen bekend waar de verkoop van een bepaalde snack verboden werd vanwege het (overmatig) gebruik van bepaalde voedingsadditieven⁴⁸. Voor de bitterbal en het toekomstige assortiment van Dutch Deli's zal goed moeten worden nagegaan of het voldoet aan de eisen gesteld door de voedsel- en warenautoriteiten in het land.

⁴⁵ <http://www1.cnnic.cn/IDR/ReportDownloads/201302/P020130221391269963814.pdf>

⁴⁶ http://www.footprintnetwork.org/images/article_uploads/China_Ecological_Footprint_2012.pdf

⁴⁷ <http://nos.nl/artikel/529164-barst-economische-bubbel-china.html>

⁴⁸ <http://www.taipeitimes.com/News/taiwan/archives/2013/08/04/2003568906>

6.2.2 Omvang van de markt

Eerder in de DESTEP analyse is vermeld dat de totale markt een omvang heeft van 202 miljard Amerikaanse dollar. Hoe die markt tot stand komt valt te zien in de onderstaande tabel, met daarin de omzet per categorie. Direct onder tabel 6.3 staat een tabel met de grote spelers op de markt op dit moment⁴⁹.

<i>Categorie</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Asian Fast Food	415.9	478.9	529.8
- Chained Asian Fast Food	9.3	11.3	13.1
- Independent Asian Fast Food	406.6	467.6	516.7
Bakery Products Fast Food	3.4	3.7	4.1
- Chained Bakery Products Fast Food	1.0	1.1	1.3
- Independent Bakery Products Fast Food	2.5	2.6	2.7
Burger Fast Food	11	12.8	15.8
- Chained Burger Fast Food	11	12.8	15.8
- Independent Burger Fast Food	-	-	-
Chicken Fast Food	37.3	43.6	54.3
- Chained Chicken Fast Food	35.7	41.9	52.4
- Independent Chicken Fast Food	1.5	1.7	1.9
Convenience Stores Fast Food	0.9	1	1.2
- Chained Convenience Stores Fast Food	0.9	1	1.2

Tabel 6.3 Fastfood sector China

De bovenstaande tabel laat zien dat er in drie jaar tijd groei is geweest in iedere categorie. Onder Bakery Products Fast Food vallen onder andere broodjes en dumplings en dergelijke. De Chinese consumenten hebben steeds meer geld te besteden en doen dit graag aan eten. De Chicken Fastfood sector is met 16% gestegen in 3 jaar tijd, vooral dankzij de populariteit van KFC, zoals in de onderstaande tabel te zien is.

<i>Merk</i>		<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
KFC	Yum! Brands Inc.	40.2	39.6	38.9
McDonald's	McDonalds Corp	15.7	15.4	15.6
Dicos	Ting Hsin International Group	9.2	8.5	8.3
cnHLS	Hua Lai Shi Catering service Co Ltd	3	3.9	5.5
Ajisen Ramen	Shigemitsu Industry Co Ltd	2.9	3.3	3.1
Kungfu Catering	Kungfu Catering Management Ltd	2	2.2	2.2
CSC	Country Style Cooking Ltd	0.8	1.1	1.3
Daniang Dumpling	Jiangshu Grandmother Dumplings	1.2	1.2	1.0
Yoshinoya	Yoshinoya Holdings Co Ltd	0.9	1.0	1.0
Dairy Queen	International Dairy Queen Inc	0.5	0.7	0.8
Yonghe King	Jollibee Foods Corp	0.6	0.6	0.7
Cafe de Coral	Café de Coral Holdings Ltd	0.6	0.7	0.6
Häagen-Dazs	General Mills Inc	0.5	0.6	0.5
Mian Dian Wang	Shenzhen Mian Dian Wang Ltd	0.6	0.6	0.5
Malan Lamian	Malan Lamian Fastfood Chain Co Ltd	0.7	0.6	0.4
Subway	Doctor's Associates Inc	0.3	0.3	0.4
Burger King	Burger King Holdings Inc	0.3	0.3	0.4
Master Kong Chef's Table	Thsin Hsin International Group	0.4	0.5	0.4
New Asia Snack	Shanghai Xinya Dabao Co Ltd	0.3	0.2	0.2
HD/Alldays	Bright Food Co Ltd	0.2	0.2	0.2
Quick	Brilliance Group Co Ltd	0.2	0.2	0.1
Laobian Dumplings	Shenyang Laobian Dumplings Co Ltd	0.2	0.1	0.1

Tabel 6.4 Spelers snackmarkt China

Zoals te zien valt in tabel 6.4. *Spelers snackmarkt China* heeft KFC met 38.9% het grootste marktaandeel verworven op de Chinese Fast Food markt. Veel van dit soort bedrijven zijn indirecte concurrenten van Dutch Deli's, echter zouden zij ook potentiële klanten kunnen zijn. Veel van deze concerns zijn overgewaaid uit Amerika, maar ook een aantal uit Japan, zoals Ajisen Ramen en Yoshinoya. Bijna alle concerns uit het westen zijn vooral gevestigd zijn in de first en second tier cities van het land.

⁴⁹ ©Euromonitor Fast Food in China 2011

Verkoopkanalen

De doelgroep is bekend, maar waar kopen zij dan de snacks afkomstig uit het westen? Het kwalitatieve onderzoek heeft geleerd dat jongeren op dit moment snacks kopen op straat/shopping malls, in restaurants en in de supermarkt. Een relatief klein gedeelte, circa 1%, van het assortiment van de supermarkten bestaat uit geïmporteerde producten.

Hypermarkets	Supermarkten
Dit zijn de gigantische winkelcentra waar de grote steden in China bekend om staan. Hier worden non-food en food producten verkocht, waaronder veel geïmporteerde producten. In een diner-gelegenheid waren bijvoorbeeld Kaassnacks te koop, samen geserveerd met tomaten-ketchup. Dit zouden bijvoorbeeld ook bitterballen met mayonaise kunnen zijn. 	In normale supermarkten is een grote verscheidenheid aan buitenlandse producten verkrijgbaar, wel moet gezegd worden dat dit vooral de hele bekende producten zoals pasta, melk en kaas zijn. Bij een normale supermarktketen is bijvoorbeeld mayonaise van een bekende fabrikant uit België gespot. 
Hotel & restaurant groothandels	Online
Dit zijn de groothandels die aan hotels en restaurants leveren. Een voorbeeld hiervan is Metro⁵⁰, een leverancier/groothandel voor restaurants en hotels heeft in 2012 ca. 10% van het totale inkomen verworven uit de verkopen van geïmporteerde voedingswaren. Aangezien de meeste jongeren hebben aangeven in de enquête dat zij snacks vooral kopen in shopping malls en op straat kan het interessant zijn om enkele van deze groothandels te benaderen om te kijken welke leveren aan de restaurants in de hypermarkts.	Het aantal internetgebruikers is zoals in de DESTEP analyse te zien is over de jaren flink toegenomen. Hetzelfde geldt voor de aankopen via internet die in het jaar 2010 nog een schamele 316 miljoen euro bedroegen. De online verkoop van voeding van Europese bedrijven in China begint ook toe te nemen. In China is het laten thuisbezorgen van eten ook heel normaal. Bijna alle grote merken hebben een bezorgservice. Zo is het mogelijk om op een regenachtige dag te bellen naar McDonald's om een bestelling te plaatsen.

Het maken van een keuze tussen deze verkoopkanalen hangt af van de voorkeuren waar de doelgroep zegt het vaakste snacks te willen kopen. Dit zijn zoals eerder genoemd de hypermarkets en de supermarkten. De supermarkten richten zich hoofdzakelijk op de welbekende producten, waar de Hollandse delicatessen vooralsnog niet tussen hoort.

6.3 Concurrentieanalyse

Op de markt van snacks zijn vele aanbieders actief en staat daarom ook beter bekend als een monopolistisch concurrerende markt. De producten op deze markt zijn heterogeen en daardoor zijn de kwaliteit, service en het merk van het product extra belangrijk in de ogen van de consument. Dat de consumenten verlangen naar buitenlandse producten is een feit, maar ook is bekend dat vooral de in het buitenland bekende merken aandacht genieten in China.

6.3.1 Concurrentie op verschillende niveaus

Het begrip concurrentie omvat meer dan concurrentie van afnemers op dezelfde markt alleen. De volgende niveaus worden onderscheiden:

⁵⁰ <http://www.metro.com.cn/public/home>

Productconcurrentie

Van veel snacks in China bestaan meerdere smaakvarianten. Dus in andere woorden: een brede keus voor de consument. Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat men ook van de bitterbal graag een andere variant wil zien. Reeds genoemd is een pittigere variant.

Behoeftconcurrentie

Dit is een erg brede vorm van concurrentie, want de behoefte van de klant verschilt natuurlijk. De behoefte van de Chinese consument is het proberen van een Westerse snack die exotisch is en nooit eerder gezien op de Chinese markt. Met deze gedachte zou dit de bitterbal kunnen zijn, maar deze behoefte kan ook vervuld worden door andere producten.

Generieke concurrentie

Hieronder vallen de andere aanbieders van snacks in China, bijvoorbeeld die aanwezig zijn in de foodcourts van Shanghai en Peking. In tegenstelling tot deze aanbieders heeft Dutch Deli's nog geen naamsbekendheid verworven in China. Het onderscheidend vermogen van een product bepaalt uiteindelijk het succes van het product.

6.3.2 Huidige concurrenten

Om erachter te komen welke traditionele snacks de meeste overeenkomsten vertonen met de bitterballen is gedurende het veldonderzoek geïnformeerd naar de populairste Chinese tegenhangers.

Naam	Omschrijving	
煎堆 (Jiandui)	Sesamballetjes	(4rmb = €0.50 voor 1)
	Gemaakt van kleeftijst, sesamzaadjes en opgevuld met lotus pasta of zwarte bonen pasta. De bereidingswijze van de Jiandui vertoont gelijkenissen aan die van de bitterbal. De buitenkant is door de uitzetting van het deeg en de sesamzaadjes knapperig en de binnenkant zacht en smaakvol door de lotuspasta.	
芋角 (Yujiao)	Taro Puff	(25HKD = €2.44 voor 6)
	De buitenkant bestaat uit een zacht 'nestje' van yam. De binnenkant is gevuld met een mix van gekruid varkensvlees en garnaltjes. De smaak is net als de bitterbal rijk en zoutig. De Taro puff wordt traditioneel gegeten bij Kantonese restaurants en opgediend met zoetzure saus.	
炸鱼蛋 (zhayudan)	Gefrituurde visballetjes	(€0.60 ~ €0.86 voor 5 óf €1.43 ~ €1.90 voor 10 ⁵¹)
	Letterlijke betekenis van het gerecht is "viseitjes". De bestanddelen zijn deeg, vis en kruiden als zout en peper. Tegenwoordig worden de visballetjes met een ietwat pittige curry saus geserveerd, de smaak is dus veranderd over de afgelopen jaren. Ze worden geserveerd in restaurants en op straat als streetfood.	

Uit onderzoek blijkt dat je in Nederland gemiddeld €2.92 betaalt voor een portie van 6 bitterballen. Dat is veel duurder dan de Chinese tegenhangers. Echter moet er gezegd worden dat de Chinese ondervraagden deze gerechten niet gezien worden als concurrenten van de bitterbal. Zij beschouwen de Chinese snacks als Chinese snacks en vinden dat het eten van westerse snacks voortkomt uit een andere behoefte, namelijk het echte snacken. Uit de resultaten van het marktonderzoek blijkt dat de kipnugget wordt gezien als populaire westerse snack. Deze worden verkocht bij de grootste fastfoodketens in China.

⁵¹ http://www.triposo.com/section/Fish_ball

Twee van de meest bekende plekken waar kipnuggets te koop zijn in China zijn:

	Prijs Kipnuggets	Aantal filialen
McDonald's	6 rmb voor 5 (€0.72)	1500
	12 rmb voor 10 (€1.45)	
Kentucky Fried Chicken	9 rmb voor 5 (€1.10)	4,260 ⁵³
	16 rmb voor 10 ⁵² (€1.94)	

Recente ontwikkelingen

De verwachting is dat in het huidige jaar de omzet van de bekende restaurants waar kipnuggets worden gekocht een daling gaat meemaken⁵⁴. Dat komt door de onrust ontstaan door verschillende oorzaken, zoals de vogelgriep en mogelijke schandalen van gebruik van slechte ingrediënten. Sindsdien is de website van o.a. KFC en McDonalds in China meer gefocust op het maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Van alle ingrediënten staat de precieze oorsprong beschreven om zodoende het vertrouwen van de Chinese consument te winnen. Naast het maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt er ook gestunt met de prijzen. Zo worden sinds kort 20 kipnuggets verkocht voor 20rmb, wat omgerekend ca. €2.40 is. Het afgelopen jaar zijn er ruim 800 nieuwe vestigingen van KFC geopend in verschillende steden in China. Dit toont de populariteit van de westerse snack in China.

6.3.3 Conclusie concurrentieanalyse

De snacks vertonen de overkomst dat het bijna allemaal Dim Sun gerechten zijn, ofwel gerechten die met meerdere gerechten gegeten worden. Met uitzondering van de visballetjes die zowel los als bij de maaltijd geserveerd worden in restaurants. Bij de traditionele snacks kan ook een verandering van de bestanddelen of de saus over de jaren heen geconstateerd worden. Kortom, de smaakvoorkeuren van de Chinees zijn aan het veranderen. Zo worden de visballetjes nu op een andere manier dan vroeger geserveerd, namelijk met een pittigere gele currysaus.

Uit de informatie vergaard over de concurrerende Westerse snacks kan opgemaakt worden dat de gemiddelde prijs van 6 bitterballen in Nederland niet veel hoger is dan wat er in China voor de kipnuggets gevraagd wordt. Zeker aangezien het vertrouwen in McDonalds en KFC geschaad is eerder dit jaar door enkele schandalen en de vogelgriep, waardoor zowel KFC als McDonalds nu met de prijzen moeten stunts om te kunnen verkopen.

De concurrentie in China denkt bij het ondernemen aan de klant. De klanten willen weten waar de producten vandaan komen, ofwel verlangen ze een stukje zekerheid. Die zekerheid bieden zij door op de website uitgebreid stil te staan bij het mvo-aspect.

⁵² http://www.4008823823.com.cn/kfcios/Html/JRXS_MM.html

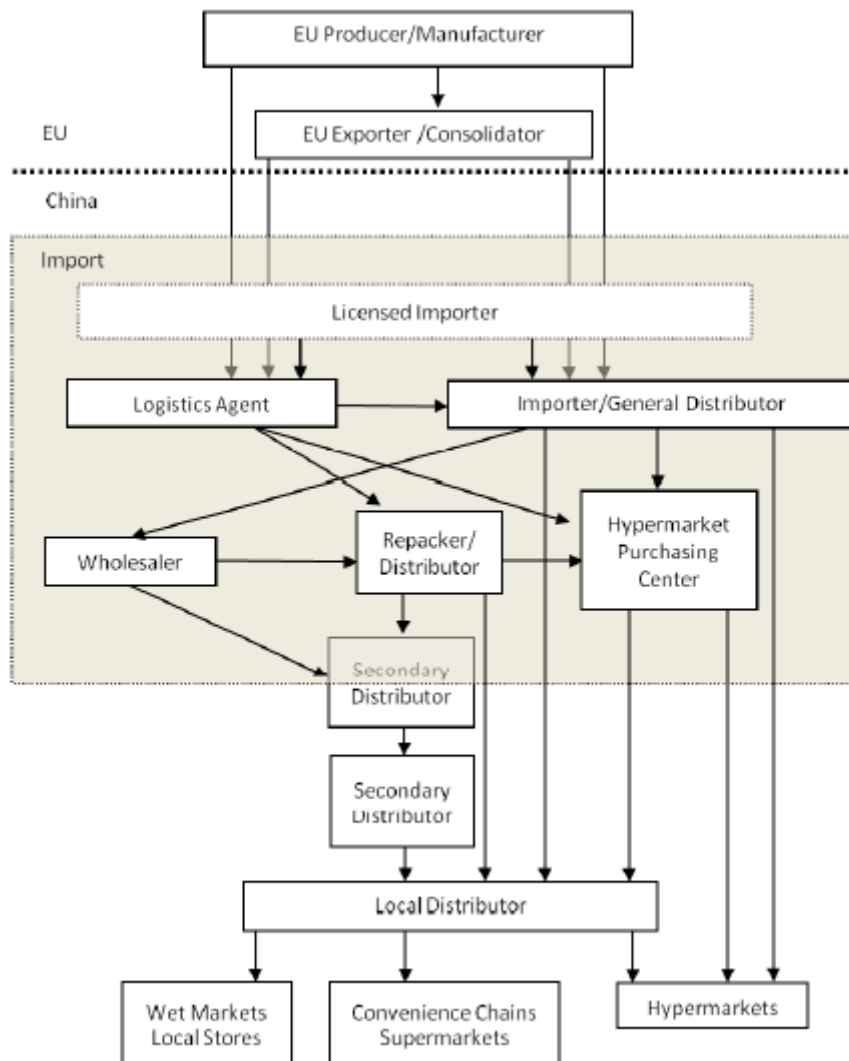
⁵³ <http://yum.com/annualreport/>

⁵⁴ <http://www.brandchannel.com/home/post/2013/04/08/KFC-Tyson-China-Chicken-040813.aspx>

6.4 Distributieanalyse

De distributie naar China is vrij ingewikkeld. Er komen vele aspecten bij kijken. De route die het product in China zelf aflegt is een stukje minder complex. Om distributieadvies te geven aan Dutch Deli's wordt in deze paragraaf gekeken naar de concurrentie en dan voornamelijk naar hoe zij de distributie aanpakken. De verschillende winkelgebieden zijn doorgaans ver van elkaar gelegen en er bestaat geen nationaal netwerk van vrachtwagens, gekoelde magazijnen en snelwegen. Hierdoor hebben de grote spelers vaak regionale distributiecentra naast één groot centraal distributiecentrum⁵⁵.

Figuur 6.8. *Distributiekkanalen* laat de distributiekkanalen zien die door de concurrentie gebruikt worden.



Figuur 6.8 Distributiekkanalen

Yum! China, het concern waar KFC onder valt, heeft in China zijn eigen logistieke netwerk opgezet. Juist om de eerder beschreven problemen dat er weinig goede magazijnen zijn die gekoelde producten kunnen bewaren en de kwaliteit van de wegen. Nu heeft Yum! China 11 grote distributiecentra en 6 magazijnen die alleen een doorvoerfunctie hebben.⁵⁶

⁵⁵ EU SME Centre, The F&B market in China, 2011

⁵⁶ <http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/09/03/yum-china-from-rebranding-to-reinventing/2/>

6.5 Conclusie externe analyse

Van de drie te onderscheiden segmenten zijn de jongeren de meest interessante doelgroep. Uit het marktonderzoek is gebleken dat er onder de jongeren een snackcultuur heerst en dat zij bereid zijn om nieuwe westerse snacks te proberen. In China worden veelvuldig producten bereid door ze te frituren in olie, dat strookt met de bereidingswijze van de bitterbal.

De onderzochte macro-omgevingsfactoren wijzen uit dat de bevolking van China aan het toenemen is. Een ongewild effect hiervan is de vergrijzing. Een positief effect hiervan is dat het aantal jongeren ook stijgt. De snackmarkt in China heeft een aandeel van 36,7% in Azië. Er wordt een jaarlijkse groei in de fastfood sector verwacht van zo'n 5,5%. De jongeren van China brengen hun vrije tijd door met socializen met vrienden en studeren. Het socializen gebeurt voornamelijk in plekken waar zij kunnen eten, dus bars, clubs en karaoke (KTV). Een nadeel van China is het gebrek aan naleving van de opgestelde wetten met betrekking tot intellectueel eigendom. Aangeraden is om alle stappen te nemen om het merk en het recept vast te leggen om te voorkomen dat het product wordt nagemaakt.

De binnenlandse consumptie is afgelopen jaar flink gestegen blijkt uit cijfers in het WWF rapport over de ecologische footprint van het land. Een direct gevolg daarvan is de prijsverhoging van 10% van het varkensvlees. Voor het rundvlees is geen prijsverhoging gepland, wat positief is voor Dutch Deli's aangezien bitterballen bereid worden met rundvlees.

De grootste vanuit het westen afkomstige spelers op de snackmarkt zijn het Yum! concern, waar KFC onder valt, en McDonald's. Beiden hebben zij een aanmerkelijk marktaandeel. Er is geconstateerd dat de *chicken fast food* sector in het jaar 2011 met 16% gegroeid is ten opzichte van 2010. Het is gebleken dat de kipnugget populariteit geniet onder de jongeren. McDonald's en KFC worden beschouwd als concurrenten aangezien zij dezelfde doelgroep bedienen en een grote populariteit genieten. Wel is er een daling verwacht in de afzet van producten met kip ten gevolge van voedselschandalen waar het kippenvlees betrof.

De distributievoorzieningen in het land zijn slecht. Dat komt door afwezigheid van gekoelde magazijnen en het kleine aantal trucks die de mogelijkheid tot koeling bieden. Grote spelers op de markt hebben een eigen distributienetwerk compleet met speciale koelingsmagazijnen opgericht, om deze problemen uit de weg te gaan.

Kansen & bedreigingen

- Er heerst een snackcultuur in China
- Product past binnen eetgewoonten
- Nieuw product, ruimte voor groei
- Bitterbal is makkelijk na te maken

7. Cross Cultural Management

Cross Cultural Management is het onderzoeken van cultureel bepaalde normen, waarden en voorkeuren van een bepaald land en deze aspecten uiteindelijk toepassen op de bedrijfsvoering.

7.1 Case studies

Een belangrijke bron waaruit lering getrokken kan worden is de aanpak van de voorgangers van Dutch Deli's. Alle bedrijven die nu voet aan de grond hebben in China zijn ooit in begonnen met het introduceren van hun product. Zij hebben hierbij rekening gehouden met de cultuur van het land, het product, smaakvoorkeuren, plaats en de afzetmarkt. In het kader van Cross Cultural Management zal in de case studies beschreven worden hoe verschillende bedrijven de entree naar de Chinese markt hebben aangepakt. Zie bijlage H. *Case Studies* voor de gebruikte cases.

Learning point(s):

De volgende learning points zijn gevonden door het uitvoeren van case studies:

- 1. De gevonden doelgroep, jongeren, wordt in de Case studies nogmaals bevestigd*
- 2. Lokalisering van het product vindt naderhand plaats, dus eerst introductie origineel product*
- 3. De bitterbal dient voor de jongeren hetzelfde als in Nederland gepositioneerd te worden, als een borrelsnack*
- 4. De plaats van afzet is doorslaggevend voor naamsbekendheid en succes*

7.2 Bedrijfsnaam

Bij het betreden van de Chinese markt is de bedrijfsnaam vaak een aspect dat aan verandering onderhevig is. De naam van een bedrijf moet volgens het Chinees recht in Chinese karakters te schrijven zijn. Dit kan op twee manieren, namelijk een vertaling op basis van uitspraak, of door een echte Chinese naam te bedenken waarbij de betekenis centraal staat⁵⁷. Hier volgen een aantal namen van bedrijven die naar het Chinees zijn vertaald:

- Subway (赛百味) valt te vertalen naar 'beter dan – honderd – smaken'
- McDonalds (麦当劳) betekent niks in het Chinees, de karakters staan voor de uitspraak
- Cheetos (奇多) betekent 'verrassingen – vele', ofwel vele verrassingen
- Coca Cola (可口可乐) is in goed Nederlandse 'heerlijk drinkbaar geluk'
- KFC (肯德基) staat voor 'kentucky'. Jongeren gebruiken een andere naam, kai fen chai, wat letterlijk eten uit Kaifen betekent, vernoemd naar de gelijknamige stad waar veel gerechten met kip worden verkocht⁵⁸.

Learning point(s):

De Chinese naam van een product is niet zo zeer een directe vertaling van de internationale naam, het brengt eerder de attributen van een product over, ofwel het gevoel wat de consument bij het product moet krijgen.

7.3 Beleving bitterbal

De case studies hebben geleerd dat de early adopters van producten vaak jongeren zijn. De oudere consument koopt vooral wat hij al kent, ofwel traditionele maaltijden zoals het ontbijtmenu van de KFC. Echter, in China hebben de jongeren geen flauw idee wat een bitterbal is. Voor deze paragraaf is nagegaan bij Chinese jongeren wat de precieze beleving van de bitterbal voor hen is. De ondervraagde Chinezen gaven aan een bitterbal te hebben gegeten en deze lekker te vinden. De naam doet verwarring zaaien onder de studenten, aangezien de bitterbal, anders dan de naam doet vermoeden, helemaal niet bitter is. In plaats daarvan is het juist zoutig, mals van binnen en licht knapperig van buiten. De grootte vonden ze goed, want ze willen het eten als snack en niet als maaltijd.

⁵⁷ <http://www.aboutchinese.info/chinesename/mynameinchinese.html>

⁵⁸ <http://www.buybuychina.com/initial-reaction-chinese-fun-with-foreign-acronyms/>

7.3.1 Beleving in Chinese karakters

Zoals de Chinese bedrijfsnamen van Subway, Coca-Cola en Cheetos hebben uitgewezen is de naam van een product of een bedrijf vaak geen directe vertaling, maar eerder een vertaling naar de attributen van – of een gevoel dat een product moet losmaken bij de consument.

Werkwijze

Twee groepen van 6, in totaal 12, Chinese studenten hebben de taak gekregen om 4 karakters te verzinnen die de karakteristieken en attributen van de bitterbal omschrijven. Een voorwaarde was dat de karakters samen een goed woord moeten vormen dat geen alternatieve betekenis heeft. Later zijn beide namen voorgelegd aan verschillende Chinese studenten die ieder hun voorkeur uitspraken.

De volgende Chinese karakters geven het gevoel weer wat de bitterbal losmaakt:

黃金炸丸外焦裡嫩

Geel

Goud

Gebakken

Bal

buiten

krokant

binnen

mals

De bitterbal wordt dus omschreven als een geelgouden, gebakken bal die buiten krokant is in en van binnen mals. Volgens de studenten geven deze karakters de kern van de bitterbal weer. Met andere woorden, men krijgt een idee van hoe de bitterbal is bij het lezen van deze karakters en zal zich voor kunnen stellen wat hij gaat krijgen als hij een bitterbal bestelt. Let wel dat sommige karakters zoals *buiten* en *krokant* na elkaar dienen gelezen te worden, omdat ze los niet de bedoelde betekenis vertegenwoordigen.

7.3.2 Socializen

China heeft een collectivistische cultuur, het is dus vanzelfsprekend om met meerdere mensen iets te gaan doen in plaats van alleen. Om na te gaan waar de bitterbal het beste afgezet kan worden is nagegaan waar de jongeren in China het vaakst heen gaan om te socializen en tegelijkertijd ook te snacken.

Schoolkantines

Totdat zij zijn afgestudeerd op gemiddeld hun 22^{ste} levensjaar⁵⁹. Vanaf de middelbare school periode brengen Chinese jongeren veel tijd door op school om te studeren. Naast het studeren is socializen met schoolgenoten in de kantine ook een populaire manier om tijd door te brengen. Het assortiment is groot, men kan gerechten van over de hele wereld bestellen, vergelijkbaar met een food court zelfs.

In China worden de kinderen steeds dikker, dus er wordt steeds vaker op de gezondheid gelet in de schoolkantines⁶⁰. Dus vette producten worden steeds minder verkocht. Gezien het feit dat scholen vaak onderdeel zijn van de Chinese overheid, betekent het ook dat Dutch Deli's te maken krijgt met de Chinese overheid, wat lastig kan zijn voor beginnende ondernemers die geen ervaring daarmee hebben. Ook worden gerechten vaak ter plekke bereid, wat betekent dat Dutch Deli's het recept van de bitterbal zou moeten geven. Om die reden wordt het verkopen van de bitterbal in schoolkantines afgeraden.



⁵⁹ <http://ph.china-embassy.org/eng/zfgx/whhjy/t251980.htm>

⁶⁰ <http://english.cntv.cn/program/china24/20130910/101381.shtml>



KTV (Karaoke)

Wanneer men in China naar een karaokebar gaan, zeggen ze dat ze naar KTV gaan. Zo worden karaokeplaatsen in China namelijk genoemd. Er zijn verschillende bekende zogenaamde *chain-stores*, die bekend zijn door heel China. Gedurende de karaoke wordt veelal alcohol genuttigd, met de daarbij horende snacks waaronder worstjes, popcorn, pompoenpitten. Vooral dus zoutige snacks die goed samen gaan met alcohol. Tevens worden andere westerse snacks genuttigd, zoals de hamburgers van McDonalds in de afbeelding die besteld kunnen worden via de McDelivery service.

Allereerst moet er onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende soorten KTV. Zo zijn er de traditionele familie karaokeplaatsen, waar veel jongeren naartoe gaan om te socializen. Tevens zijn er karaokeplaatsen die dezelfde naam dragen, maar vergelijkbaar zijn met de Japanse hostess clubs. Er kan verwarring ontstaan doordat de naam voor beide plaatsen identiek is. De vraag is dus hoe je de KTV kan herkennen waar de jongeren naartoe gaan. Dat zijn voornamelijk de bekende ketens die landelijk naamsbekendheid hebben gegenereerd door goede kwaliteit te bieden en een goed assortiment aan versnaperingen en songs.

Enkele van de bekende ketens in de omgeving van Peking zijn:

Party Life (乐圣) <http://www.yueshengpartylife.com/>

Bekende karaoke keten voornamelijk te vinden in Peking

Vestigingen in Peking

2

Prijs

Y10-265/uur/kamer

Beide locaties hebben meer dan 200 kamers waar mensen heen kunnen om te zingen en te socializen. Er is een focus op het serveren van lekkere hapjes en snacks. De keten biedt ook een korting van 8,5% op de entreprijs voor studenten⁶¹.

Party World KTV (钱柜) <http://www.cn.cashboxparty.com/>

Karaoke keten afkomstig uit Taiwan

Vestigingen in Peking

6

Prijs

Y39-365/uur/kamer

Buffet(08:00-10:30)

Ontbijt : eiertartjes, 'oily pie', bread, rijstebrij and koude noodles

Lunch(11:00-14:00)

Keuze : rijst met rundvlees, gebakken noodle, Shijing rijst and Niuhe and Shanghai specialiteiten

Buffet Dinner (17:00-20:30)

Self-service Night Snack (01:30-04:00)

Hao Le Di (好乐迪) http://www.hldktv.com/index_1.htm

Afkomstig uit Taiwan en later geïntroduceerd in Shanghai en nu ook te vinden in Beijing en omliggende steden. Een van de bekendste en meest betrouwbare KTV plekken in China.

Vestigingen in Peking

2

Vestigingen in Tianjin

2

Prijs verschilt per kamer/tijd, rond de 99 rmb voor 2 personen

Betaalbaar en daardoor ook meteen ontzettend populair onder jongeren. Je mag hier geen hapjes van buitenaf meenemen, maar binnen is er een supermarkt te vinden en kan je tevens versnaperingen en drank bestellen



⁶¹ <http://www.yueshengpartylife.com/news.asp?channelid=7&id=159&act=content>

8. Marketing- en entrestategieën

In dit hoofdstuk worden manieren uiteen gezet waarop Dutch Deli's de Chinese markt kan betreden rekening houdende met alle sterke en zwakke punten die uit de voorgaande analyses naar voren kwamen. Tevens is het belangrijk om een strategie op te stellen waarmee de Chinese markt het best bewerkt kan worden.

8.1 Marketingstrategie

De marketingstrategie wordt bepaald aan de hand van de resultaten van de interne en externe analyse en de bevindingen in het hoofdstuk Cross Cultural Management. Deze resultaten dienen als input voor de marketing mix en de daarop volgende entrestategie.

8.1.1 Resultaten Interne Analyse

- Geen productkennis (bereidingswijze, smaak)
- Geen kennis Chinese markt en consument
- Geen bescherming intellectueel eigendom
- Geen eigen productiecapaciteit, alleen geleend
- Geen afzetmarkt
- Startkapitaal is aanwezig
- Productie vindt plaats in Peking

8.1.2 Resultaten Externe Analyse

- Er heerst een snackcultuur in China
- Product past binnen eetgewoonten
- Nieuw product, ruimte voor groei
- Bitterbal is makkelijk na te maken

8.1.3 Product

Kernproduct

Allereerst kan er dan worden gekeken naar het product zelf, de bitterbal. De basisfunctie is het voorzien in de behoefte van mensen om te willen snacken. Eerder is vastgesteld dat er een behoefte bestaat aan het uitproberen van westerse snacks en heeft men in de enquête aangegeven graag westerse snacks te eten en bereid te zijn om 1 tot 3 keer per jaar de bitterbal te kopen.

Tastbaar product

Uit de case studies is gebleken dat lokalisatie van een product niet per se vooraleer het product geïntroduceerd wordt op de doelmarkt hoeft plaats te vinden. Wel is het belangrijk dat er van tevoren onderzoek plaatsvindt of het product in eerste instantie aan de smaakvoorkeuren voldoet. Dat is reeds gedaan en de uitkomsten tonen aan dat de smaak het belangrijkste aspect is waarop men snacks uitkiest en dat er aan de smaak niks veranderd hoeft te worden. Ook is in paragraaf 3.3 Perceptie vorm & kleur gebleken dat er omtrent de vorm en kleur geen veranderingen hoeven te worden doorgevoerd. De ronde vorm staat symbool voor eeuwigheid en het knapperige laagje en de zachte binnenkant benadrukken de dualiteit van yin en yang. De merknaam en de verpakking spelen ook een rol van belang, zelfs al heeft Dutch Deli's in Nederland geen reputatie opgebouwd, de bakkerij Euro bakery heeft wel een reputatie in China en zal deze niet op het spel zetten door onzorgvuldig te zijn met de ingrediënten.



Uitgebreid product

Tot slot zijn er de niet tastbare voordelen en bijgeleverde diensten die het product voor de koper aantrekkelijker maken. Met het verkopen van de bitterbal wordt in feite de beleving verkocht. Het willen snacken is de behoefte die heerst onder de jongeren die samen op stap zijn.

De Chinese consument is steeds bewuster geworden op het gebied van gezondheid en een daaruit voortkomend verschijnsel is de alertheid op het gebruik van goede ingrediënten.

8.1.4 Plaats

Een ideale plek om de bitterbal af te zetten is een plek waar de doelgroep vaak komt om te socializen. Een ander belangrijke criterium waaraan voldaan moet worden is dat er gesnackt kan worden en gedronken, omdat de bitterbal wordt gezien als een borrelsnack.

KTV

De KTV werd genoemd als populaire plek die in de behoefte van de jongeren om te socializen voorziet. Daarnaast wordt er veelvuldig gedronken en gesnackt. In totaal zijn er meer dan 100.000 karaokeplaatsen in China die bij elkaar jaarlijks een omzet genereren van meer dan 1 miljard Chinese yuan (116 miljoen euro, Citibank N.A. 16 april 2014).

Van de KTV Holiday (Hao Le Di) is bekend dat er gebruik wordt gemaakt van toeleveranciers om in de behoefte van de klant te voorzien. Een van deze toeleveranciers is Infinity Wine & Spirits⁶². Zij leveren diverse wijnen aan HAOLEDI Catering Entertainment Co., Ltd. Het gaat hier om een van origine Australisch bedrijf. Wat geconstateerd kan worden is dat Haoledi openstaat voor toeleveranciers uit het buitenland.

Een andere bekende KTV keten is Party Life. Doordat er kortingen zijn voor studenten en een uitgebreid menu bestaat aan hapjes en drank is dit een populaire plek om de nacht zingend en snackend door te brengen.

8.1.5 Prijs

Dutch Deli's gaat zich begeven op een nieuwe markt met een nieuw product, daarom wordt het aanbevolen om in de introductieperiode van een half jaar een hogere prijs te hanteren om de investering terug te verdienen, ofwel gebruik maken van premium pricing. Uit de resultaten van het marktonderzoek is gebleken dat de kipnugget de populairste westerse snack is. De meest bekende Westerse bedrijven die de kipnugget aanbieden in China zijn McDonalds en KFC. Daar worden 5 kipnuggets voor omgerekend ca. 1 euro verkocht. De bestandsdelen van de bitterbal zijn wel aanzienlijk duurder, kip is goedkoper dan rundvlees. Net als de bereidingswijze die ook meer tijd in beslag neemt dan bij de kipnuggets. Om 50 bitterballen te maken heb je de volgende ingrediënten nodig:

- 600 gram gaargekookt kip of rundvlees	€6,-
- 1 ui, 60 gram boter en bloem, peper, zout en nootmuskaat	€0,60,- / €0,85,- / €1,70,- (kilo) / €0,69,-
- 5 eieren, paneermeel	€1,40,- / €0,50 ⁶³ +
Totale kosten ingrediënten 50 bitterballen: €11,75.-	
Prijs per bitterbal	€0,23.-

Prijsstructuur in euro's	
Productiekosten	12,75
Overige kosten (emballage, vervoer etc.)	4,00
Kostprijs	16,75
Marge Dutch Deli's 1,5	9,75
Verkoopprijs retail	25,10
Marge retail 1,5	12,50
Netto prijs per 50 bitterballen	37,60

De marges in de snackmarkt zijn lager dan bij luxere producten als kleding en accessoires. In deze branche draait het om volumes. Er wordt aanbevolen om de bitterbal per 5 voor €3,- op de kaart te zetten. In Nederland zijn we porties van 6 gewend, maar in China is een portie van 5 aanbevolen vanwege het Chinese bijgeloof in nummers. 6 kan ongeluk betekenen terwijl 5 juist geassocieerd wordt met de 5 elementen en enkele historische figuren.

⁶² http://www.infinitywines.com/about-view-en.php?act_id=59

⁶³ <http://www.carrefour.com.cn/defaultnewEng.aspx>

8.1.6 Promotie

De promotie draait, vooral in de opstartperiode, voornamelijk om het verkrijgen van naamsbekendheid. Om naamsbekendheid te genereren is gebleken uit case studies dat een zekere mate van herkenbaarheid vereist is. Om die herkenbaarheid te genereren is gezocht naar een passende Chinese naam die de attributen van de bitterbal weergeeft. Eerder in het hoofdstuk Cross Cultural Management zijn deze attributen al genoemd. Los hebben de Chinese karakters wel een betekenis, maar nog geen passende naam. Een passende naam voor de bitterbal luidt als volgt:

外焦裡嫩

Fonetische uitspraak: Wài jiāo lǐ nèn

Letterlijk betekent het “*Buiten krokant, mals van binnen*”. Het karakter voor mals wordt volgens de bedenkers van de naam ook nog eens vaak voor rundvlees gebruikt, dus het lezen van de naam geeft een goede herkenningswaarde. Om de uitspraak kloppend te krijgen wordt aangeraden om de pinyin (fonetische uitspraak van het Chinese schrift) te lezen en deze met een Engels accent uit te spreken.

De bedrijfsnaam Dutch Deli's hoeft niet aangepast te worden, aangezien alleen de afnemers er mee te maken krijgen en niet de uiteindelijke consument. Het Chinees recht verplicht ondernemers wel de naam van hun onderneming in Chinese karakters te hebben, maar dat kan via de manier waarop McDonald's en KFC hun naam ook naar het Chinees hebben vertaald. Met andere woorden, alleen de uitspraak van Dutch Deli's hoeft omgezet te worden naar het Chinese schrift.

8.2 Entreestrategie

8.2.1 Afzetmogelijkheden

De plaats is bekend, namelijk de KTV. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen directe verkoop en indirecte verkoop. Directe verkoop betekent dat er vanuit Dutch Deli's contact opgenomen wordt met een KTV bedrijf en onderhandeld. Bij indirecte verkoop komt er een derde schakel, een handelsagent of distributeur bij, die namens Dutch Deli's onderhandelingen voert en op zoek gaat naar klanten.

Er kunnen drie opties worden onderscheiden:

1. Directe verkoop aan KTV
2. Indirect verkopen aan KTV via handelsagent
3. Indirect verkopen aan distributeur

1. Directe verkoop aan KTV

Dit houdt in dat Dutch Deli's zelf contacten legt met de Chinese bedrijven. Via deze weg zal Dutch Deli's de meeste controle hebben op wat er gebeurt met de bitterbal. De klanten worden door Dutch Deli's gecontacteerd, waarna de onderhandelingen plaats zullen vinden.

Gezien het feit dat nagenoeg alle websites uitsluitend in het Chinees zijn en er bijna geen kennis is van de Chinese markt en cultuur is het verstandig om op de aanwezigheid van Chinese karakters voorbereid te zijn.

2. Indirect verkopen aan KTV via handelsagent

Een handelsagent heeft voor- en nadelen. De agent werkt uit eigenbelang, op commissiebasis. De agent zal de wensen inventariseren en vervolgens gaan zoeken naar klanten. Het zoeken van klanten kan lang duren. Zeker als de agent ondertussen andere klanten in zijn bestand heeft waar hij meer potentie in ziet. Dutch Deli's heeft dus weinig zekerheid.

3. Indirect verkopen aan distributeur

De distributeur heeft een groot klantenbestand en draagt contractueel vastgelegde verantwoordelijkheid. Hij koopt de producten in en verkoopt deze aan zijn klanten. De distributeur lijkt op het eerste gezicht een goede keuze, maar heeft net als de agent een aantal belangrijke nadelen. Een distributeur zal de bitterballen inkopen en doorverkopen aan klanten, zonder medeweten van Dutch Deli's. Zo zijn belangrijke zaken als positionering van de bitterbal niet mogelijk en zal dus de doelgroep ook in alle waarschijnlijkheid niet bereiken.

	Voordelen	Nadelen
1. Directe verkoop	Geen tussenschakels, dus meer winst Eigen controle op positionering product	Weinig tot geen kennis Chinese markt en cultuur Geen kennis Mandarijn Chinees
		Meeste risico
2. Logistieke agent	Commissie pas betaald na aflevering order Eindafnemer bekend	Werkt uit eigenbelang Niet voorraadhoudend
	Kennis doelmarkt	Beschermd door Chinees recht
3. Distributeur	Draagt financiële verantwoordelijkheid Groot klantenbestand	Niet verplicht om informatie over afnemers te verschaffen Kan kostenverhogend werken

8.2.2 Definitieve keuze entreestrategie

De distributeur en agent hebben beiden een aantal belangrijke nadelen waardoor het geen geschikte opties zijn. Een overeenkomst tussen de agent en de distributeur is dat zij beiden meer kennis over het Chinese recht dan Dutch Deli's. Om het risico op juridische kwesties in te dammen en om zelf controle te hebben over de positionering en de plaats van afzet van het product wordt het dus afgeraden om te werken met een agent of distributeur. "*Directe verkoop aan KTV*" is de optie die de voorkeur verdient en aanbevolen wordt aan Dutch Deli's.

Uit de regioanalyse is gebleken dat Peking de logische plek is om de bitterbal af te zetten. Allereerst omdat het dichtbij de productiefabriek is en daarnaast omdat het een van de dichtstbevolkte steden is, ook is de koopkracht van de consumenten er het hoogst. Later kan gekeken worden naar een andere stad, die deel uitmaakt van de 5 centrale steden in China genaamd Tianjin. De stadsagglomeratie Tianjin, de zusterstad van Groningen, is slechts gelegen op 111 km van Peking en heeft een bevolking van ruim 14 miljoen waarvan 80% in de leeftijdsgroep 15-64 jaar⁶⁴.

De plek waar de bitterbal uiteindelijk terecht moet komen is de plek waar de doelgroep, de jongeren, vaak heengaan om te socializen, ofwel de KTV. Deze zijn te vinden in iedere grote stad, met zowel lokale als landelijke concerns. Het doel is om de bitterbal bij een van deze landelijke ketens te krijgen.

Vooraleer contact wordt gelegd met Chinese klanten is aanbevolen om de Do's & Don'ts van hoofdstuk 10: Business Etiquette door te nemen. Het meenemen van die adviezen is cruciaal om de Chinese handelspartner geen gezichtsverlies te laten lijden.

Als eenmaal contact is gelegd en de eerste orders komen binnen, dan ontstaan er automatisch contracten en is er sprake van juridische aspecten. Zie hoofdstuk 9 voor juridische aspecten waarmee rekening gehouden dient te worden bij het handelen in China.

8.2.3 Potentiële zakenpartners

Zoals eerder vermeld zijn de KTV ketens die landelijk actief voornamelijk interessant voor Dutch Deli's. Niet alleen hebben zij een betrouwbare reputatie verworven over de jaren, vaak zijn het ketens afkomstig uit Taiwan die de stap naar de Chinese markt hebben gemaakt.

Zie bijlage i. *Adressen potentiële partners* voor een overzicht met de gegevens van de aanbevolen KTV keten.

Een alternatieve manier om de klanten en de Chinese snackindustrie beter te leren kennen is het bezoeken van beurzen in China.

Zie bijlage j. *Handelsbeurzen China* voor een overzicht van de beurzen die mogelijk interessant kunnen zijn voor Dutch Deli's.

⁶⁴ <http://www.whatsontianjin.com/news-6664-tianjin-s-population-totals-14-million-in-2012.html>

8.3 Marketing doelstellingen

8.3.1 Doelstellingen

1. Iemand aannemen in China die over de benodigde vaardigheden beschikt
2. Binnen een jaar naamsbekendheid genereren in Peking
3. Binnen een half jaar een samenwerking aangaan met minstens 4 KTV gelegenheden om de bitterbal in het assortiment op te nemen
4. Na een half jaar evalueren of de consument behoefte heeft aan een gelokaliseerde variant van de bitterbal

8.3.2 Concrete aanpak



Personeel

Allereerst wordt het aanbevolen om iemand aan te nemen die wel kennis heeft van de Chinese markt en cultuur en nog belangrijker, de taal zie paragraaf 5.2.3 *Personeel in China* voor concrete tips met betrekking tot personeelswerving. Dit zal helpen bij het leggen van contacten met de Chinese bedrijven en het sluiten van deals.



Introductie

Om de naamsbekendheid te genereren zal het product geïntroduceerd moeten worden op de juiste plek en een pakkende naam moeten hebben, die de jongeren niet snel zullen vergeten. Zo is eerder ook de macaron een succes geweest onder de dezelfde doelgroep. Met andere woorden, er is een bepaalde 'buzzwaarde' nodig die de bitterbal onvergetelijk maakt en een deel van de Chinese uitgaanscultuur.

Naamsbekendheid

Het genereren van naamsbekendheid onder de Chinese consument is belangrijk omdat het vertrouwen oproept bij de klant. Er heerst een collectivistische cultuur onder de jongeren, dat blijkt uit het feit dat jongeren in de vrije tijd vaak met anderen gaan shoppen of naar de karaoke gaan.

Lokalisatie

Om een product te lokaliseren moet je de wensen van de consument eerst inventariseren. Ook moet je weten waar je het product gaat verkopen, want iedere regio heeft andere voorkeuren wat betreft smaak. In Tianjin heeft men min of meer dezelfde smaakvoorkeuren als in Peking, hoewel Tianjin bekend staat om de voorkeur voor lam en schaap. Bitterballen kunnen ook prima worden bereid met lamsvlees, enige verandering in het recept zal zijn gegaard lamsvlees te gebruiken

9. Juridische aspecten

9.1 Merkenrecht

De bescherming van intellectueel eigendom in China is sinds 1979 een feit, toen China getekend heeft voor de bekende conventies die hieraan verbonden zijn, zoals het verdrag van Madrid. Om de naam Dutch Deli's te beschermen is simpelweg registreren in eigen land niet genoeg. Voor China gelden andere regels en om de merknaam in China te beschermen is het aangeraden om eerst de naam te laten registreren bij de Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE)⁶⁵ en vervolgens bij het verdrag van Madrid⁶⁶. Hiermee zou het merk beschermd moeten zijn in China, en mocht er toch een ander bedrijf met de naam Dutch Deli's ervandoor gaan, dan kan dit bedrijf voor de rechter worden gedaagd.

9.2 Koopovereenkomsten algemeen

Wanneer succesvol contact is gelegd met een klant volgt er een order en ontstaat er een koopovereenkomst. Om te beginnen is het verstandig om de algemene voorwaarden van Dutch Deli's prominent op de site te vermelden, aangezien deze bindend zijn bij eventuele juridische conflicten. Voor het opstellen van dergelijke voorwaarden kan gebruik worden gemaakt van een juridisch adviseur of de expertise van de kamer van koophandel. Om een beeld te geven van welke aspecten er opgenomen kunnen worden in de algemene voorwaarden volgen hier de aspecten van belang:

- de geldigheid van een overeenkomst;
- de regels bij verkoop via internet;
- waar de algemene voorwaarden gedeponeerd zijn (namelijk bij de rechtbank/kamer van koophandel);
- de toepasbaarheid ervan;
- vrijblijvendheid van een offerte, aanvaardingstermijn;
- betaling van het transport, de verzekering, invoerrechten;
- leveringsvoorwaarden bij overmacht;
- betalingstermijn, incassokosten, rente;
- eigendomsvoorbehoud, bijvoorbeeld dat het eigendom pas overgaat na betaling;
- garantie en de voorwaarden hierbij;
- afwikkeling van geschillen, hetzij via de rechter of eerst via arbitrage;
- aansprakelijkheid: beperking, hoogte schadevergoeding.

Indien mogelijk is het verstandig om de algemene voorwaarden naast Engels, ook in het Chinees te plaatsen. Vooral bij ingewikkelde juridische stukken zal de Chinese zakenpartner het waarderen als hij het kan lezen in eigen taal.

Geschillen kunnen op allerlei wijze ontstaan. Bijvoorbeeld doordat de Chinese partner zijn afspraken niet nakomt, of dat de kwaliteit van de geleverde goederen niet voldoet aan de verwachting. Ook de lokale overheid kan voor geschillen zorgen. Bij eventuele geschillen kan het best contact opgenomen worden met de economische afdeling van de ambassade in Peking⁶⁷.

Bij het zakendoen in China is Chinees recht van toepassing, omdat Nederlands recht niet gehandhaafd kan worden tegenover de Chinese partij, vanwege het ontbreken van een rechtsvorderingsverdrag met China. Een arbitrageclausule kan uitkomst bieden, aangezien Nederland en China beide het verdrag van New York⁶⁸ hebben ondertekend. Bij de forumkeuze kan gekozen worden voor een Nederlandse rechter, wat in sommige gevallen prettiger kan zijn.

⁶⁵ <https://www.boip.int/wps/portal/site/trademarks/>

⁶⁶ http://www.wipo.int/madrid/en/how_to/file/

⁶⁷ <http://www.zakendoeninchina.org/wie-is-wie/economische-afdelingen.html>

⁶⁸ <http://www.minbuza.nl/producten-en-diensten/verdragen/zoek-in-de-verdragenbank/1958/6/006850.html>

Verpakkingseisen

Etikettering van voedingsmiddelen moet in de Chinese taal. Op het etiket moet minimaal het volgende staan:

- naam en adres van de fabrikant;
- registratienummer in China;
- aard van het product (en functie, waar van toepassing);
- merknaam;
- lijst van ingrediënten met hoeveelheden;
- netto gewicht;
- voorschriften voor opslag;
- fabricagedatum en uiterste verkoopdatum;
- collonummer en productcodes;
- land van oorsprong;
- bereidingswijze (geldt voor bitterballen);
- registratienummer van de buitenlandse exporteur (toegekend door de CNCA)⁶⁹.

Verder is het ook aanbevolen om een korte beschrijving van het product in het Chinees te hebben. Dat kan als volgt zijn:

令人胃口大开的奶油肉丸可能是“bitterballen”这个单词正确的译法。这些油炸肉丸内部是浓郁的蔬菜炖肉，外面则是香脆的外壳。

“Smaakvolle vleesragout-balletjes, die officieel bitterballen heten. Krokant van buiten en binnenin gevuld met ragout.”

⁶⁹ http://www.ccilc.pt/sites/default/files/general_rules_for_the_labeling_of_prepackaged_foods_gb7718-2011.pdf

10. Business etiquette

Het is voor een ondernemer bijna onmogelijk om alles te weten over een vreemde cultuur, zeker als deze zo verschillend is van die van het thuisland. Om geen flaters te slaan is het belangrijk om te beschikken over enige kennis van de Chinese zakencultuur en de daarbij horende etiquette. Een belangrijk verschil is dat men in China erg veel waarde hecht aan het niet lijden van gezichtsverlies. Zorg daarvoor ten alle tijden ervoor dat de Chinese partner geen gezichtsverlies hoeft te lijden. Daarnaast is het opbouwen van een relatie heel belangrijk, kom dus aan met cadeaus en praat eerst over andere dingen voordat er daadwerkelijk zaken worden besproken.

<i>Do's</i>	<i>Don'ts</i>
+ Zorg ervoor dat een Chinees geen gezichtsverlies lijdt. Blijf dus beleefd, glimlach en buig ondanks dat u gelijk wilt krijgen. Daarmee bereikt u het meest	- Noem het land niet 'China' maar gebruik in plaats daarvan "The people's republic of China". China wordt beschouwd als servies en daarvoor breekbaar
+ Biedt relatiegeschenken aan met twee handen en dwing de ontvanger niet om het open te maken. Een goed cadeau is bijvoorbeeld iets typisch Nederlands	- Laat tijdens het eten nooit uw eetstokjes recht op in het eten staan. Dit wordt geassocieerd met de dood. In plaats daarvan kunt u de stokjes op de kom leggen
+ Heb respect voor de hiërarchie binnen een bedrijf. Deze wordt als uitermate belangrijk beschouwd	- Schrijf brieven niet in een rode kleur, dit impliceert het einde van een relatie ⁷⁰
+ Visitekaartje tweetalig meebrengen. De ene zijde in het Engels en de andere zijde in het Chinees. Vervolgens met beide handen aanbieden. Bij ontvangst is het beter om het kaartje niet meteen weg te stoppen ⁷¹	- Vermijdt controversiële onderwerpen als mensenrechten, Tibet, scheidingen en privé zaken. Deze onderwerpen liggen stuk voor stuk gevoelig en het praten hierover biedt geen voordelen
+ Zorg ervoor dat u het een en ander weet over de Chinese geschiedenis, economie, politiek en maatschappij. Dit is een teken van respect naar de gastheer	- Jovialiteit en het maken van grappen kunnen als zeer beledigend worden ervaren gedurende officiële gebeurtenissen



⁷⁰ http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-01/07/content_296507.htm

⁷¹ http://www.leerwiki.nl/Wat_zijn_de_Chinese_gewoonten

11. Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

Dutch Deli's wil de stap maken om naar China te gaan en daar een afzetmarkt voor de bitterbal aan te boren en of er daadwerkelijk behoefte aan de bitterbal is in China, is onderzocht in dit rapport. Aan het begin van het onderzoek is er een probleemstelling geformuleerd. Deze luidt als volgt:

“Biedt de Chinese markt genoeg afzetmogelijkheden voor de bitterbal en wat voor strategieën en aanpassingen kan Dutch Deli's gebruiken om winst te behalen op de Chinese markt?”.

Om hier antwoord op te geven is er allereerst een onderzoek uitgevoerd naar de perceptie van gewoonten en smaak in Azië. Hiermee is een duidelijk beeld geschetst van de gedragingen omtrent eten in China, Japan, Korea, Singapore en Vietnam. Uit dit onderzoek bleek dat in alle landen veel uit eten gegaan wordt en dat er in China een duidelijke snackcultuur heerst. Ook wekken de kleur en de vorm van de bitterbal geen nare associaties op bij de Chinese bevolking, dit is later ook bevestigd door het marktonderzoek.

Vervolgens is aan de hand van een regioanalyse gebleken dat het beste gestart kan worden in Peking met verkopen van de bitterbal. Niet alleen strookt het concept van de bitterbal met de perceptie van smaak van de bewoners van Peking, ook is het vanuit logistiek opzicht een logische keuze.

De interne analyse toont aan dat er nog een aantal dingen moeten worden ondernomen om Dutch Deli's gedegen voor te bereiden op de stap naar Azië. Zo is er nu weinig tot geen kennis aanwezig met wat betreft handel drijven in Azië in het algemeen, laat staan China. Wat wel gunstig is voor Dutch Deli's, is dat de productie in Peking plaatsvindt, waardoor veel problemen op juridisch vlak worden vermeden.

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat de snacks die overeenkomsten vertonen met de bitterbal, zoals visballen en de immer populaire kipnuggets, in veel restaurants op de menukaart staan en dat de westerse giganten als KFC en McDonald's veel terrein hebben veroverd op de snackmarkt. De doelgroep die nu hoofdzakelijk snacks koopt bestaat uit jongeren van tussen de 16 en 30 jaar, waarvan er ruim 321 miljoen zijn in China. Uit het marktonderzoek blijkt dat de bitterbal het beste in zijn huidige vorm kan worden verkocht, aangezien deze wordt bestempeld als 'uniek', 'heerlijk' en 'speciaal'. Qua saus wordt de mayonaise geprefereerd en wordt er gehint naar een pittigere variant.

De bitterbal kan het beste als volgt gepositioneerd worden voor de Chinese jongeren tussen de 16 en 30 jaar:
“Heerlijk smakvolle snack uit Nederland bestemd voor losse consumptie, buitenshuis, die het gevoel van eeuwigheid en authenticiteit uitdraagt”.

De plaats van afzet hangt samen met de vrijetijdsbesteding van de jongeren. De bitterbal kan daarom het beste verkocht worden in de Chinese KTV. Jongeren gaan hierheen om te socializen, maar ook om veel te drinken en te snacken. Er zijn vele KTV aanwezig in China, maar om te voorkomen dat er misverstanden ontstaan wordt aangeraden om te kijken naar de bekende ketens die landelijk bekend staan als betrouwbaar.

De entreestrategie waar de voorkeur naar uitgaat, is degene waar de minste schakels zijn. De handelsagent kost geld en doet alles op zijn eigen tempo en de distributeur geeft geen inzage in diens klanten, waardoor feedback uitblijft. De gekozen entreestrategie is dus als volgt:

“Directe verkoop aan KTV in de omgeving van Peking”

Aanbevelingen

Dutch Deli's is nog een jong bedrijf en heeft weinig tot geen ervaring met het zakendoen in China. Om dit probleem uit de weg te gaan is aanbevolen om een werknemer in China aan te nemen. Deze zal de vaardigheden die ontbreken bij de ondernemers van Dutch Deli's aanvullen en zal in opdracht van Dutch Deli's contact kunnen leggen met de KTV, om zo aan de onderhandelingstafel te komen.

Het wordt aanbevolen om gedurende de introductie van de bitterbal langdurig in China te verblijven om toe te zien op de lancering van het product en om met potentiële klanten te spreken. Er wordt veel waarde gehecht aan het persoonlijk onderhandelen en het geven van relatiegeschenken. Zorg dus ook dat er voldoende relatiegeschenken worden meegenomen naar China. Hierbij zou je kunnen denken aan typisch Hollandse dingen, bijvoorbeeld Delfts Blauw.

De jongeren in China zijn de trendsetters bij het aanschaffen van geïmporteerde producten. Om de bitterbal aan te laten spreken bij deze doelgroep zal er allereerst een naam aangehouden moeten worden met een goede herkenningswaarde, eentje die makkelijk te onthouden is en helpt bij mond tot mond reclame. Er kan gebruikt gemaakt worden door uit China afkomstige studenten bedachte naam: 外焦裡嫩 (Wài jiāo lǐ nèn).

Uit de case studies blijkt dat producten na introductie op de Chinese markt vaak een proces van lokalisatie ondergaan. Na de introductie van de bitterbal zal dus geluisterd moeten worden naar de klanten: wat willen zij dat er veranderd gaat worden aan de bitterbal? Gelukkig is het recept van een bitterbal niet erg complex, dus kunnen er vrij makkelijk veranderingen worden doorgevoerd. Als blijkt dat men een pittigere variant wil, dan kan tijdens de bereiding van het vlees gebruik gemaakt worden van pittige kruiden. Wanneer er stemmen opgaan voor ander vlees kan dit ook gebeuren door het rundvlees te vervangen door bijvoorbeeld varkensvlees, kip of lamsvlees. Let wel op de tijd die het vlees nodig heeft om te garen. Groente kan worden toegevoegd tijdens het garen van het vlees, denk hierbij aan wortelen en uitjes.

De laatste aanbeveling komt ook voort uit de case studies. Daaruit blijkt namelijk dat naamsbekendheid cruciaal is gedurende de opstartfase van het product. Eenmaal in China aangekomen is het verstandig om de aanbevolen plaats van afzet, de KTV, te bezoeken en deze een bitterbal aan te bieden en te laten proeven door de aanwezige klanten en eigenaren. Zo leert men het product beter kennen dan alleen via een omschrijving.

12. Bibliografie

Literatuur

中国概况. Geschreven door 王顺洪 Chinese Etiquette and Culture (November 2005), Cathy Zhou
Consumer behavior and culture (2011), Marieke de Mooij, tweede editie
Elite China: Luxury Consumer Behavior in China (29-08-2008), Pierre Xiao LU, Wiley
Elk huis van te koop naar verkocht (mei 2012), door Simone Kamberg-De Jong, De Financiële Sociëteit Bv,
Kellogg on China: Strategies for Success, geredigeerd door Anuradha Dayal-Gulati, Angela Y. Lee
The Rise of the Consumer in Modern China (12-03-2012), door Wang Ning, Paths International,

Internet

About Chinese, (z.d.). Chinese Name Vs. Name in Chinese. Geraadpleegd via
<http://www.aboutchinese.info/chinesename/mynameinchinese.html>

BBIE, (z.d.). Merkenregistratie bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom. Geraadpleegd via
<https://www.boip.int/wps/portal/site/trademarks/>

Bitterballen.net, (z.d.). Recept, zelf bitterballen maken. Geraadpleegd via
<http://www.bitterballen.net/recept-bitterballen-maken.php>

Buy buy China, (1 augustus, 2012). Initial reaction: Chinese fun with foreign acronyms. Geraadpleegd via
<http://www.buybuychina.com/initial-reaction-chinese-fun-with-foreign-acronyms/>

CCTV, (9 oktober 2013). Obesity among school children increases in China. Geraadpleegd via
<http://english.cntv.cn/program/china24/20130910/101381.shtml>

Chinadaily, (z.d.). do's and don'ts in China. Geraadpleegd via
http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-01/07/content_296507.htm

CINIC, (januari, 2013). Statistical Report on Internet Development in China. Geraadpleegd via
<http://www1.cnnic.cn/IDR/ReportDownloads/201302/P020130221391269963814.pdf>

Euromonitor, (1 oktober, 2013). Asia Pacific: The New Home of Snacking. Geraadpleegd via
<http://blog.euromonitor.com/2013/10/asia-pacific-the-new-home-of-snacking.html>

Footprintnetwork, (2012). China Ecological Footprint Report 2012. Geraadpleegd via
http://www.footprintnetwork.org/images/article_uploads/China_Ecological_Footprint_2012.pdf

Forbes, (9 maart, 2012). Yum! China: From Rebranding to Reinventing. Geraadpleegd via
<http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/09/03/yum-china-from-rebranding-to-reinventing/2/>

Global Economic Intersection, (22 augustus, 2013). Stratfor: Unprecedented Demographic Problem Takes Shape in China. Geraadpleegd via
<http://econintersect.com/wordpress/?p=40376>

Global Times, (28 augustus, 2013). China's rapid urbanization needs managed: report. Geraadpleegd via
<http://www.globaltimes.cn/content/806839.shtml#.UiSIRjblbBg>

Haivenu, (z.d.). Eating and drinking in Vietnam. Geraadpleegd via
<http://www.haivenu-vietnam.com/vietnam-culture-food.htm>

HAL, (19 september, 2009). Food habit and taste perception: a North and South Vietnam comparative study. Geraadpleegd via
<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00421064/>

Marketing China, (11 september, 2012). China imported food product market. Geraadpleegd via
<http://marketingtochina.com/china-imported-food-product-market/>

Marketing China, (29 augustus, 2012). How macaron becomes a luxury snack in China. Geraadpleegd via
<http://marketingtochina.com/how-macaron-becomes-a-luxury-snack-in-china/>

Marketsearchworld, (z.d.). Snacking, an emerging trend in China. Geraadpleegd via
<http://www.marketresearchworld.net/content/view/1059/77/>

McKinsey&Company, (augustus, 2010). 2010 Annual Chinese Consumer Study. Geraadpleegd via <http://solutions.mckinsey.com/insightschina>

McKinsey&Company, (maart, 2012). Meet the Chinese consumer of 2020. Geraadpleegd via http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/meet_the_chinese_consumer_of_2020

Ministerie van buitenlandse zaken, (z.d.). Verdrag over de erkenning en tenuitvoerlegging van buitenlandse scheidsrechterlijke uitspraken. Geraadpleegd via <https://verdragenbank.overheid.nl/nl/Verdrag/Details/006850>

NCBI, (oktober 2009). Taste preferences and body weight change in Japanese adults: the JPHC Study. Geraadpleegd via <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19636316>

Nederlandse Ambassade te China, (z.d.). Nederlandse vertegenwoordigingen in China. Geraadpleegd via <http://china.nlambassade.org/organization>

NOS, (13 juni, 2013). 'Barst economische bubbel China?'. Geraadpleegd via <http://nos.nl/artikel/529164-barst-economische-bubbel-china.html>

NuZakelijk, (25 maart, 2014). 'Chinezen vinden bitterballen fantastisch'. Geraadpleegd via <http://www.nuzakelijk.nl/ondernemen/3735075/chinezen-vinden-bitterballen-fantastisch.html>

RTL Nieuws, (15 november, 2011). Nederlander in het buitenland mist kroket. Geraadpleegd via <http://www.rtlnieuws.nl/editienl/nederlander-het-buitenland-mist-kroket>

Singapore Expats, (z.d.). Eating in Singapore. Geraadpleegd via: <http://www.singaporeexpats.com/food-and-leisure/eating-in-singapore.htm>

Taipei Times, (4 augustus, 2013). Number of snack foods from Taiwan banned in China. Geraadpleegd via <http://www.taipeitimes.com/News/taiwan/archives/2013/08/04/2003568906>

USDA, (25 mei, 2011). General Rules for the Labeling of Prepackaged Foods. Geraadpleegd via http://www.ccilc.pt/sites/default/files/general_rules_for_the_labeling_of_prepackaged_foods_gb7718-2011.pdf

Venseo design, (5 april 2010). The Meaning Of Shapes: Developing Visual Grammar. Geraadpleegd via: <http://www.vanseodesign.com/web-design/visual-grammar-shapes/>

Wantchinatimes, (8 april, 2012). China's graduates earn less than migrant workers. Geraadpleegd via <http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20120804000034&cid=1102>

World Intellectual property organization, (z.d.). Madrid System for the International Registration of Marks. Geraadpleegd via <http://www.wipo.int/madrid/en/>

Yum, (2014). Annual Report 2013. Geraadpleegd via <http://yum.com/annualreport/>

Zakendoen in China, (z.d.). Het Nederlands overheidsnetwerk in China. Geraadpleegd via <http://www.zakendoeninchina.org/wie-is-wie>

Databanken

Datamonitor, (september, 2010). Food service China PDF. Geraadpleegd via <http://www.datamonitor.com/food-service-china>

EU SME Centre, (1 november 2011). Negotiating and Dealing with Chinese Business Partners. Geraadpleegd via <http://www.eusmecentre.org.cn/content/negotiating-and-dealing-chinese-business-partners>

EU SME Centre, (2011). The F&B market in China PDF. Geraadpleegd via <http://www.eusmecentre.org.cn/content/food-and-beverages-sector-report>

Euromonitor, (2011). Fast Food in China PDF. Geraadpleegd via <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Default.aspx>

BIJLAGEN



A. Uitkomsten interviews

Om een beeld te krijgen over de te onderscheiden segmenten zijn er een zestal vragen opgesteld. Deze zijn vervolgens beantwoord door Chinezen van het vasteland die op dit moment in Nederland wonen en studeren. Hier volgt een samenvatting van de antwoorden.

1. What do you think of the typical Dutch snack 'the Bitterbal'?

(please see the image on the right side)

- Very typical Dutch.
- I've never eaten anything like this.
- I think it's very unique and special.
- Probably if I saw it for the first time I would wonder what it exactly is and what it's made off etc.



2. If you were asked to describe the taste of the Bitterbal, how would you describe it?

- Overall it tastes good.
- It's crispy because of its deep-fried, inside the 'ball' is very hot mostly.
- The flavor is quite mild, not too heavy, just good enough for the most people.
- NOT bitter. Salty, 'meaty', 'crunchy'.

3. Concerning the product itself, if you could change the Bitterbal, what would you change and why?

- I would like to add more flavors to it.
- Nothing to change about.
- I would like to try out the Bitterbal with spicier taste.
- Probably, a different shape. So it would be easier to handle, for example with chopsticks.
- Also, additional to the typical sauces, such as 'mayonaise', provide the opportunity to serve it with soya sauce. Or another typical Chinese sauce. Then we would have at least one thing to cling on to, which is not strange to us.

4. If the Bitterbal were to be sold in China, at what occasion would you eat it?

(for instance: as a main dish, as a desert, as part of a meal or a snack)

- I think in China I will eat the Bitterbal as a snack just like here.
- It is too small for a main dish.
- the taste will get overrun if you eat too much.
- A snack for lunch.
- KTV bars or night clubs where people go for hangout and alcohol drinking.

5. In China, what would be the place where most likely the Bitterbal gets sold?

- Actually it can be sold at any place where is highly inhabited.
- Shopping malls, show places or anything alike.
- Super market, entertainment places, on the road, school and pubs.
- Even though, China is still very traditional, the bitterbal would have a chance in the major cities. These cities are more open to change and more used to western influences.

6. Say that you were to do the marketing for the Bitterbal in China, what would be your approach:

Who would be your target group and where would you sell it?

- The target group will mostly be the people between 16-30. This is a very young group, they are more open and dare to try something new. Beside, this is also the group of people who love to consume snacks.
- The younger population; the students, based on the degree of 'traditionality'. The students are more open to change and eat outdoors more often compared to their (grand)parents. The taste palette of the older generation is presumably set, making it unchangeable.
- Younger generations

B. Kwalitatieve enquête

Questionnaire

This questionnaire is part of thesis research at the Rotterdam University. I am currently a Trade Management student doing my thesis research on the acceptance of the Dutch fried snack, the *Bitterbal*. By this questionnaire I would like to obtain information about the preferences concerning fried snack consuming by the Chinese consumers. This Questionnaire consists out of 11 questions and will take not more than 10 minutes of your time. Thank you for your cooperation.

First I would like to gather some general information.

1. What is your age?

- ☐ 10-19
- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50 +

2. What is your gender?

- ☐ Female
- ☐ Male

Secondly I would like to gather information concerning dining habits and preferences.

3. When buying snacks, what aspects do you consider to be most important?

- ☐ Price
- ☐ Taste
- ☐ Low calorie
- ☐ Ingredients

4. Where do you buy snacks most frequently?

- ☐ Restaurant
- ☐ Pub/bar
- ☐ Street/malls
- ☐ Supermarket
- ☐ Others:

5. Do you often buy Western snacks? (*often= more than once a week*)

- ☐ Yes
- ☐ No, please continue to question 7

6. Which western snacks do you buy most frequently?

- ☐ Crackers
- ☐ Potato chips
- ☐ Chocolate
- ☐ Chicken nuggets
- ☐ Others:

The next questions will be about the bitterbal.

7. At what occasion would you eat the *bitterbal*?

- ☐ During leisure time
- ☐ As part of dinner
- ☐ At a Party
- ☐ I would bake it at home
- ☐ Others:

8. How would you prepare the *bitterbal*?

- ☐ Baking in the oven
- ☐ Deep-frying
- ☐ Microwave

9. If you were given the option to change anything about the *bitterbal*, what would you Change?

- ☐ The taste does not suit the Chinese consumer
- ☐ The shape seems inappropriate
- ☐ Nothing, I would leave it as it is
- ☐ Others:

10. In The Netherlands, the *bitterbal* is typically eaten with mayonnaise sauce. What sauce would go best with the *bitterbal* according to you?

- ☐ It would go well with soy sauce
- ☐ A more spicy sauce would be nice
- ☐ I would like to try the Dutch sauce
- ☐ I would rather eat it without sauce
- ☐ Others:

11. How many times a year would you eat the *bitterbal*?

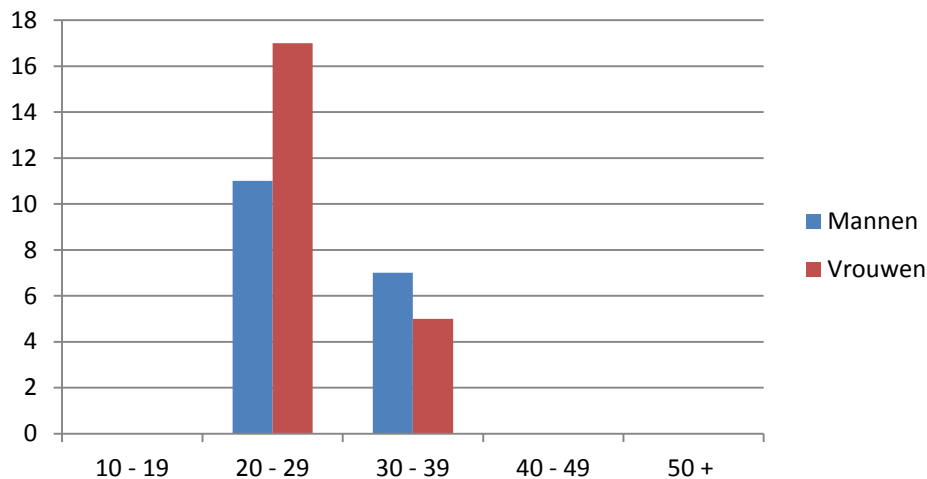
- ☐ 1 – 3
- ☐ 4 – 10
- ☐ more than 10 times

Thanks for your time and consideration

C. Resultaten marktonderzoek

Aan het onderzoek hebben in totaal 40 mensen van Chinese afkomst deelgenomen. Dat zijn te weinig deelnemers om aan de significantietoets te voldoen van het marktonderzoek. Na consult met de docent onderzoeksmethodiek is toch besloten om de resultaten uit te werken, omdat data verkregen in China zelf waardevol zijn. De deelnemers hebben na het proeven van de bitterbal de enquête (zie bijlage B. *Kwalitatieve Enquête*) ingevuld. Daarna zijn de uitkomsten in Excel verwerkt om te kunnen zien wat de doelgroep van het product vindt en wat de belangrijkste aspecten zijn ten aanzien van het eten van snacks in het algemeen.

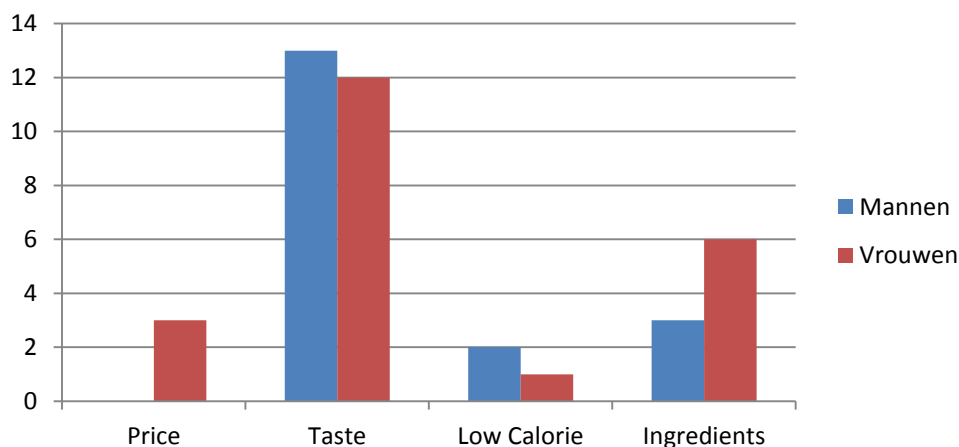
2: "What is your age?"



Vraag 1 & 2

De eerste vraag was om de leeftijd van de ondervraagden te achterhalen. Er hebben 18 mannen en 22 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek. Zoals te zien valt in de grafiek is het overgrote deel van de ondervraagden vrouw en tussen de 21 en 29 jaar. Het totaal aantal ondervraagden in de doelgroep 21 – 29 jaar is 28. Daartegenover hebben 7 mannen en 5 vrouwen de enquête ingevuld.

3. "When buying snacks, what aspects do you consider to be most important?"



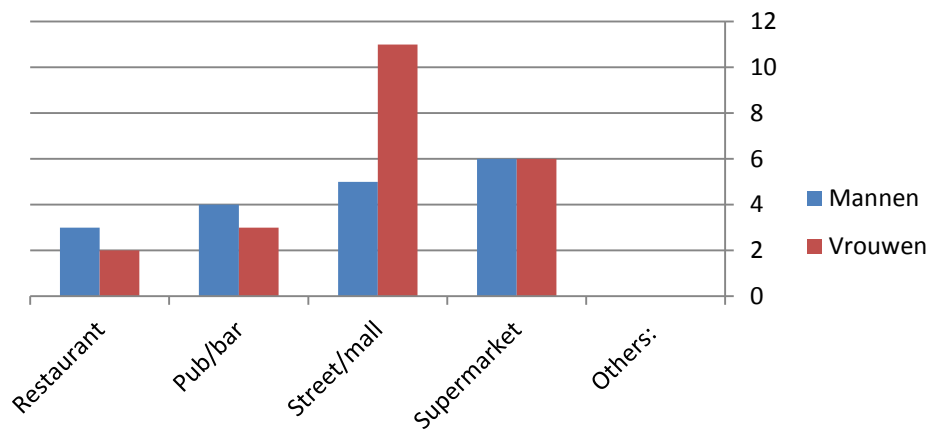
Vraag 3

Het merendeel van de ondervraagden neemt de smaak mee in de aankoopbeslissing. De vrouwen kijken vergeleken met de mannen meer naar de ingrediënten en de prijs. Tegen verwachtingen in is het caloriegehalte voor velen geen aspect waarmee rekening wordt gehouden bij de aanschaf van snacks.

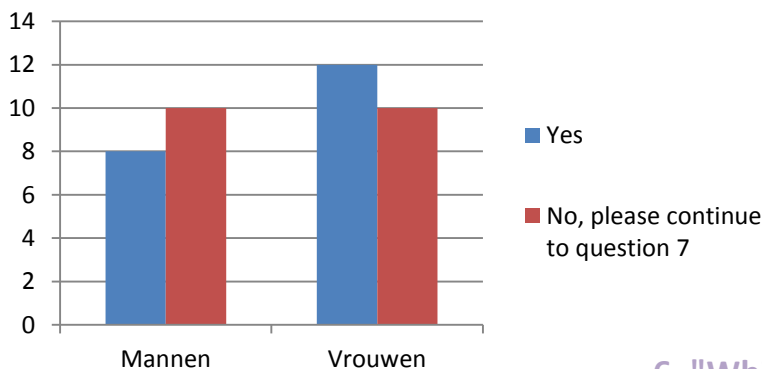
Vraag 4

Zoals te zien is in de grafiek rechts is de uitkomst onder de mannen verdeeld. Ongeveer 22% van de mannen koopt snacks in de pub, tegenover 14% van de vrouwen. Het aantal personen dat snacks koopt in restaurants is klein. Restaurants hebben over het algemeen een luxer imago; men gaat daarheen om een 3-gangen menu te kopen in plaats van snacks. China verschilt van Nederland. De populairste plekken om snacks aan te schaffen zijn de straat en winkelcentra en de supermarkt.

4. "Where do you buy fried snacks most frequently?"



5. "Do you often buy western snacks (more than once a week)?"



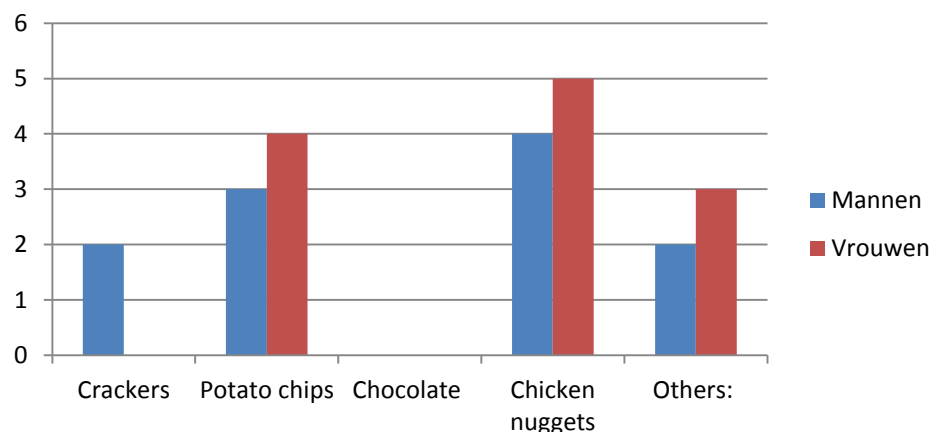
Vraag 5

Ter verduidelijking van vraag 5 is gekozen om "often" te specificeren als meer dan eens per week. De uitkomst laat zien dat het aantal mensen dat meer dan eens per week een westerse snack koopt ongeveer ligt op 50% van de mannen en vrouwen gezamenlijk. Degenen die ja antwoordden werden verzocht om vraag 6 in te vullen en de anderen zijn direct naar vraag 7 gegaan, waar dieper op de bitterbal wordt ingegaan. De deelnemers van tussen de 30 en 39 jaar hebben op deze vraag "Nee" geantwoord.

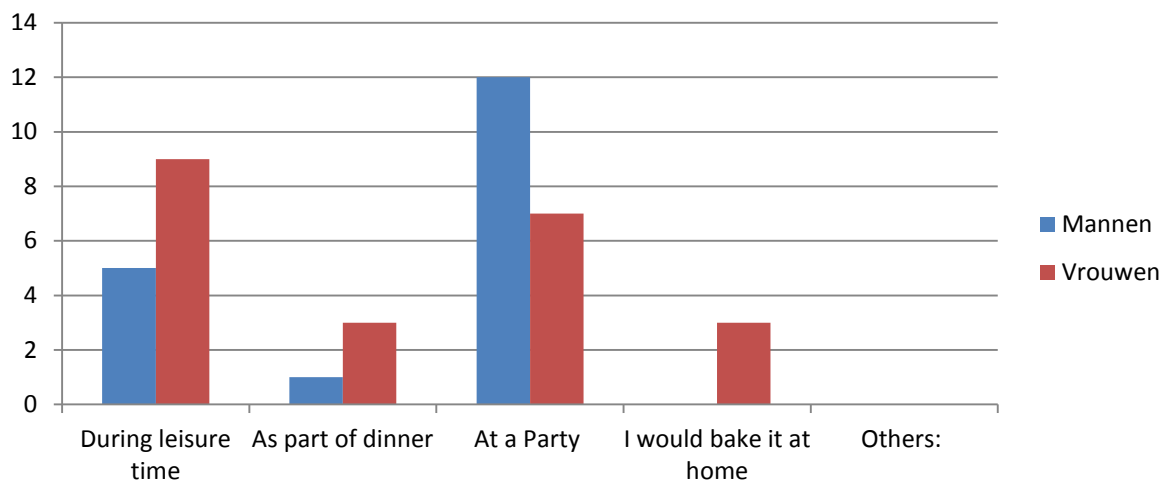
6. "Which western snacks do you buy most frequently?"

Vraag 6

In de categorie westerse snacks bleek uit eerdere verkenning dat kipnuggets het meest populair zijn, zoals de uitkomst van deze vraag ook bevestigt. Crackers zijn verrassend genoeg alleen onder mannen genoemd en chocolade wordt niet als snack beschouwd. Onder de optie 'overige' werden onder andere de zoetere snacks als cake, gebak genoemd. Verder noemde men de hamburger of kiburger van de bekende fastfood restaurants. De uitkomst van deze vraag toont dat de gefrituurde snacks een grote populariteit genieten en ook meer als snack worden beschouwd dan bijv. crackers of chocolade.



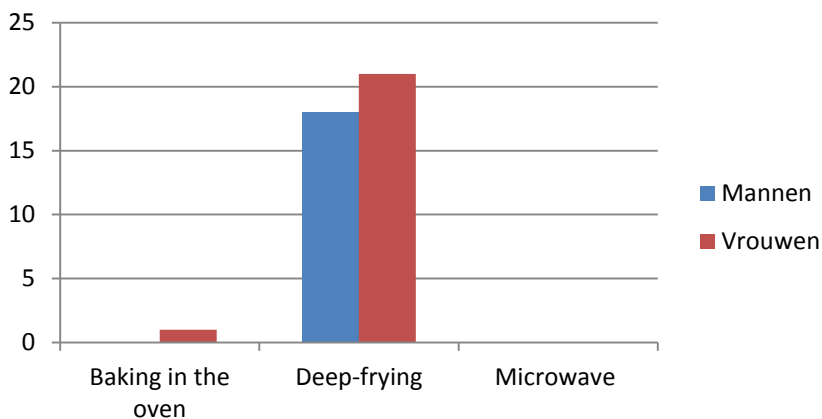
7. "At what occasion would you eat the Bitterbal?"



Vraag 7

Voorafgaand aan de enquête heeft men de bitterbal geproefd. In Nederland heeft de bitterbal het imago als party snack. Kennelijk is dit in China deels ook het geval. Verder hebben 9 vrouwen en 5 mannen geantwoord het te zullen eten in hun vrije tijd, wat in relatie staat tot het antwoord op vraag 4, waar men aangaf snacks het liefst op straat of in winkelcentra te kopen.

8. "How would you prepare the Bitterbal?"



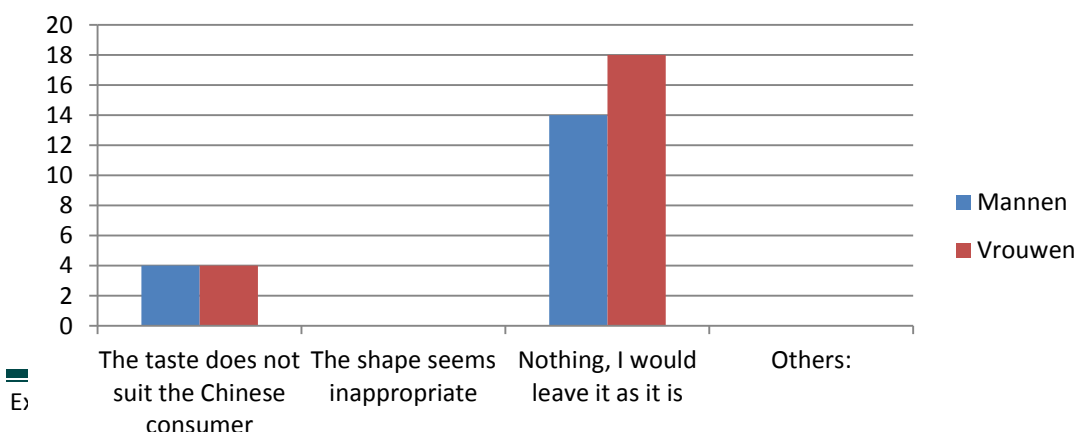
Vraag 8

Op de vraag hoe de ondervraagden het product zouden bereiden is bijna unaniem gekozen voor frituren. Eerder deskresearch heeft uitgewezen dat niet veel mensen in China een oven bezitten en daardoor is de oven niet zo heel erg populair. Ondanks dat heeft 1 jongedame gekozen voor de optie om de bitterballen in de oven te bakken.

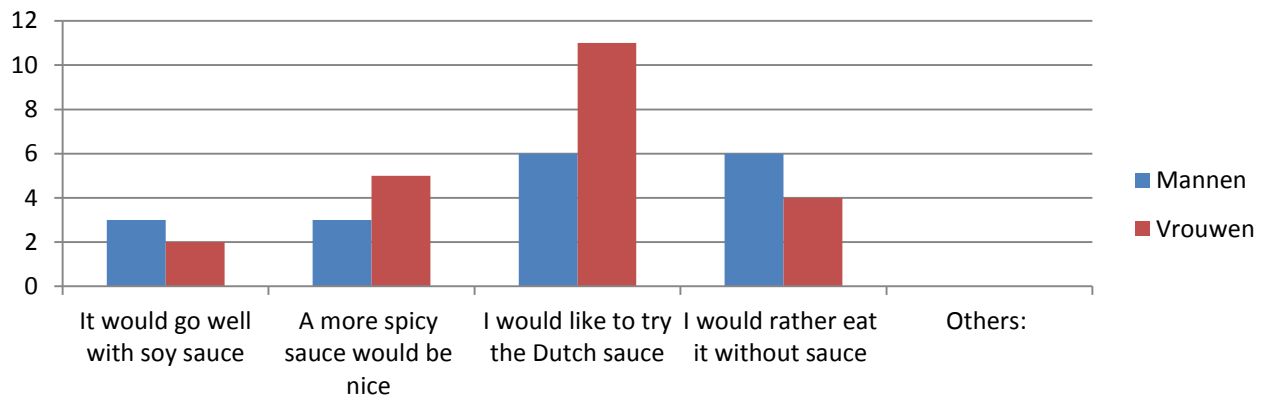
Vraag 9

De ondervraagden gaven aan dat de bitterbal het best in zijn huidige vorm verkocht kan worden in China. Van de mensen die hebben geantwoord dat de smaak niet geschikt is voor de Chinese consument is maar 1 persoon ouder dan 30. Zij hebben aangegeven dat de smaak van de bitterbal niet goed te definiëren valt en daardoor ongewoon is.

9. "What would you change about the Bitterbal?"



10. "What sauce would go best with the Bitterball according to you?"



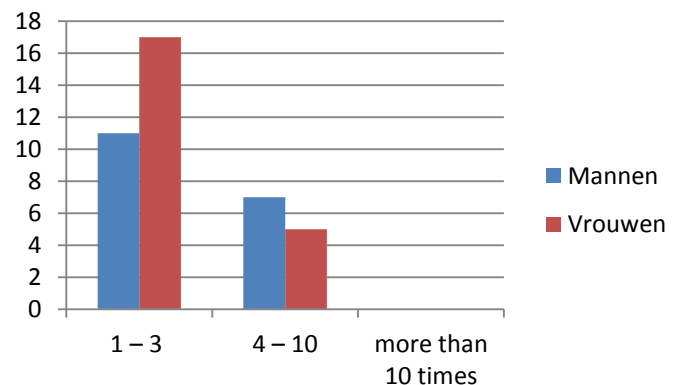
Vraag 10

Precies de helft van de ondervraagde vrouwen heeft aangegeven de bitterbal het liefst te willen proberen met de originele Hollandse saus, ofwel mayonaise. Van de personen die hebben geantwoord de bitterbal graag met sojasaus te willen proberen is 100% ouder dan 30 jaar. De personen in de categorie 21 – 29 jaar willen graag de keuze hebben voor een pittigere saus of de mayonaise. Als laatste zijn er ook nog de personen die niet zo graag saus met de snack eten, omdat de smaak anders overheerst wordt door saus.

Vraag 11

De laatste vraag was bedoeld om een voorspelling over de aankoopfrequentie te kunnen maken. Het aantal ondervraagde vrouwen in de enquête was iets groter dan het aantal ondervraagde mannen. Toch zijn er meer mannen die het tussen de 4 en 10 keer per jaar zouden willen eten, terwijl er juist een groter aantal vrouwen is die het product een kleiner aantal keren per jaar denkt te eten. Niemand heeft gekozen de optie 'meer dan 10 keer per jaar'. Over het algemeen kan geconstateerd worden dat de jongere vrouwen in China de grootste snackers vertegenwoordigen

11. "How many times a year would you eat the Bitterbal?"



De uitkomsten van dit veldonderzoek zijn gebruikt om de informatie in deze scriptie te ondersteunen.

D. Verkooppunten Bitterbal

Er is onderzocht waar de bitterbal op dit moment verkocht wordt in China. Na berichtwisseling met de voorzitter van de Nederlandse Vereniging Peking (nvp⁷²) werd duidelijk dat vanuit de populairste plek voor bitterballen het Belgische café 'The Tree' is. Op veel blogs van reizende Nederlanders en zakenmensen kwam dit café voorbij met berichten over hoe fijn het was om weer Hollandse bitterballen te kunnen eten. Na contact te hebben gehad met een medewerker van het Belgische café is duidelijk geworden dat Chinezen sporadisch een bitterbal bestellen. Als zij dit doen is het vaak omdat een buitenlandse klant het voor hen bestelt. Echter, wanneer zij het eten vinden zij het wel heel erg smaakvol en lekker.

Stad	Peking
Naam	The Tree
Locatie	In de buurt van het Sunlitan uitgaansdistrict
Assortiment	Bier, pizza en snacks (waaronder bitterballen)
Website	http://www.treebeijing.com.cn

In Shanghai is de bakkerij Bastiaan gevestigd. Deze bakkerij wordt gerund door een Nederlander en heeft daarom standaard in het assortiment Hollandse broden en broodjes opgenomen. Verder kan men de bitterbal bestellen, maar bestaat de kans dat men erover heen leest. Er staan namelijk veel herkenbaardere producten op de menukaart die voor de consument ook wel heel interessant zijn.

Stad	Shanghai
Naam	Bakkerij Bastiaan
Locatie	Hong Mei entertainment street
Assortiment	Nederlandse broden en af en toe stroopwafels en ontbijtkoek. Ook staan Nederlandse snacks en broodjes op de menukaart
Website	http://www.bastiaanbakery.com.cn

Sterkte-zwakte verkooppunten

	The Tree	Bastiaan's
Sterkten	Typisch Europees	Toplocatie
	Focus op expats	Focus op expats en lokale bevolking
	Promotie door klanten	Website in het Chinees
	Goede locatie	Partnerschappen
Zwakten	Website op het moment matig	Geen bezorgservice
	Producten niet afgestemd op Chinese markt	

Wat beide plekken met elkaar gemeen hebben is het feit dat beide een toplocatie hebben. Waar The Tree is gevestigd net buiten een populair uitgaansdistrict in Peking, is Bastiaan's gevestigd op een hele bekende locatie onder expats ook Chinezen. Wat goed is van Bastiaan's is de website die overzichtelijk het assortiment laat zien en vooral de producten die populair zijn op de Chinese markt. Tegelijkertijd zijn op beide locaties de Nederlandse, en andere, expats graag geziene gasten aangezien zij het beeld van de winkel bepalen. De website van The Tree is recentelijk hernieuwd, voorlopig is deze website dus niet erg overzichtelijk. Wel heeft The Tree een bezorgservice voor klanten, waar te zien valt dat de bitterbal voor 45 Chinese yuan besteld kan worden⁷³. Wat beide bedrijven niet hebben en Dutch Deli's wel aangeraden wordt, is het hebben van een Chinese benaming voor het product. Tevens bleek uit kwalitatief onderzoek dat de ondervraagden de bitterbal iets zouden willen meegeven waardoor het toch niet helemaal vreemd is voor de Chinese consument. Hierbij werd gedacht aan serveren met sojasaus of iets anders typisch Chinees waar de klant herkenning in vindt.

⁷² <http://www.nvpeking.com/NVP/>

⁷³ <http://www.beijinggoodies.com/en/displaymenu.php?drCode=10001>

E. Criteria maba-analyse

Marktaantrekkelijkheid	Weging	Originele bitterbal	Pittige variant	Sojasaus variant
Marktomvang	0,2	75	75	75
Marktgroei	0,2	75	75	75
Concurrentie	0,2	25	25	25
Overall risico van de inkomsten	0,3	75	75	50
Toetredingsdrempel	0,1	50	50	50

Marktomvang: Deze is voor de smaakvarianten gelijk, omdat de omvang van de markt ongeacht de smaak niet zal veranderen.

Marktgroei: De groei van de markt is zeer gunstig. Volgens rapporten van Marketline zal de snackmarkt in China de komende jaren blijven groeien.

Concurrentie: Er zijn veel aanbieders van Westerse snacks op de markt, waaronder de giganten als KFC en McDonalds. Bij westers snacks denkt men in China vaak in eerste instantie aan kipnuggets en hamburgers. Vanwege het marktaandeel van de huidige spelers is er een score van 25 gegeven.

Overall risico van de inkomsten: Dit hoeft niet voor iedere smaakvariant hetzelfde te zijn. Ook al wordt het product aangepast aan de wensen van de doelgroep, is vastgesteld dat ouderen minder snel westerse producten aanschaffen. Hierdoor zouden de inkomsten van de sojasaus variant lager kunnen zijn.

Toetredingsdrempel: Enkele aspecten waaraan gedacht moet worden zijn onder andere de hygiënische maatregelen en het maken van afspraken met klanten. De score voor iedere variant is gelijk, omdat de toetredingsdrempel niet wijzigt met per doelgroep.

Businessaantrekkelijkheid	Weging	Originele bitterbal	Pittige variant	Sojasaus variant
Distributiecapaciteit	0,1	100	100	100
Groei marktaandeel	0,2	50	50	50
Loyaliteit klant	0,1	75	75	75
Merk sterkte	0,3	75	50	50
Visie, strategie, beleid	0,3	75	75	75

Distributiecapaciteit:

Deze factor zal niet verschillen per bitterbalvariant.

Groei Marktaandeel:

De groei van het marktaandeel zal de eerste tijd minder groot zijn, omdat Dutch Deli's nog relatief onbekend is in China. Pas na een aantal maanden kan de balans worden opgemaakt.

Loyaliteit klant:

Wanneer een smaakvariant gemaakt is conform de wensen van de klant, zal deze eerder geneigd zijn om loyaal te zijn.

Merksterkte:

De originele bitterbal is in China onbekend en zal daarom een sterker merk zijn dan de andere varianten, aangezien die qua smaak meer gelijkenissen vertonen met wat er nu al is. Uit het veldonderzoek blijkt ook dat de originele variant de voorkeur geniet.

Visie, strategie, beleid:

Deze factor zal niet verschillen per bitterbalvariant. De huidige visie van Dutch Deli's om de markt te benaderen druist niet in tegen de marktbenadering van veel van de concurrenten en is daarom goed beoordeeld.

F. Quiz: Are you ready for China?

Op de site van het EU SME center staat een vragenlijst met vragen verdeeld over 4 vlakken. De uitkomst bepaalt in hoeverre het bedrijf klaar is om zaken te gaan doen in China. Deze vragenlijst is ingevuld door mevrouw Kamberg en de resultaten zijn als volgt:

Your results for the Are you ready for China? **Total score: 79**

Is there a market for my product? - Score: 95

Question: Do you have any evidence that there is a growing demand of your product in China?

Dutch Deli's: We subcontracted a market research consulting firm who showed us good prospects.

Correct answer: We have gathered information from the different Chambers of Commerce and Commercial Offices.

Our experience in the EU SME Centre has taught us that the Chinese market has many unknowns, which creates extreme approaches to market entry. Some companies view it as a huge market where anything can be sold, while others are too intimidated by the size of the market to even try to do business.

You need to conduct proper market research before deciding to do business in China.

Question: Do I know my customers?

Dutch Deli's: I've carried out market research and have already tested my product in the market through promotions and samples.

Correct answer: I've carried out market research and have already tested my product in the market through promotions and samples.

Chinese consumers have a strong preference for 'localised' products. It is important to understand how your products are perceived by the Chinese and to have considered how you can adapt your offerings to make them more appealing to Chinese consumers.

Question: Do I know which distribution channels?

Dutch Deli's: Understanding how you will distribute your products in China is a must in order to be successful.

Correct answer: Understanding how you will distribute your products in China is a must in order to be successful.

Understanding how you will distribute your products in China is a must in order to be successful. Local distributors are often the key for developing critical market relationships. Finding the right distributor is often the difference between success and failure.

Question: Do I know which cities I should be selling my product in?

Dutch Deli's: I've carried out extensive market research and believe I have narrowed down my target cities to a select few.

Correct answer: I've carried out extensive market research and believe I have narrowed down my target cities to a select few.

China is often perceived as either a single market or as only the top-tier cities of Beijing and Shanghai. In reality, second- and third-tier cities might be a better option for many products since there may be fewer competitors, more demand from consumers and local governments willing to facilitate market access.

Question: How much do you know about your competitors in China?

Dutch Deli's: We have visited China to meet and gather information about our competitors before deciding to enter the Chinese market.

Correct answer: We have visited China to meet and gather information about our competitors before deciding

to enter the Chinese market.

Many European SMEs incorrectly perceive China as a low-quality market in which consumers will rush to buy “quality European products.” This view woefully underestimates the quality of local products, the capacity of Chinese companies to copy and/or integrate new products on the market, and the increasing preference of Chinese consumers to buy locally made products.

Am I allowed to sell my goods in China? - Score: 69

Question: Which of the following statements is MOST ACCURATE?

Dutch Deli's: Besides certification requirements, I may have to comply with labeling requirements.

Correct answer: In China, there are certification, registration and labeling schemes that are often complex or contradictory.

EU SMEs have to be aware that products must meet both certification requirements and labeling requirements. In addition, because the several agencies have regulatory authority for certification and labeling, these requirements are often unclear or contradictory. Therefore, EU SMEs should plan to devote substantial time to identifying which requirements your product will need to meet.

Question: Do you know how to find the legal/technical requirements for your product?

Dutch Deli's: We have asked our importer/distributor in China to provide us with the necessary information.

Correct answer: We have identified the relevant standards and regulations through different Chinese and European sources. We also verified our findings with companies already active in the market in our field.

Identifying the relevant Chinese technical requirements can be a time-consuming process. Legislation is often ambiguous due to overlapping regulatory authority among stakeholders, and English information is often limited or out-of-date.

EU SMEs have to be prepared to invest significant time just to identify the Chinese standards and requirements they must comply with. Having a responsible Chinese partner or contacts in your field that are already active in China can help speed up this process.

Question: If you can sell your products in Europe, can you automatically sell them in China?

Dutch Deli's: We suspect there might be differences in technical and labeling regulations in Europe and China.

Correct answer: We have already sent a sample to confirm that our product complies with Chinese technical and labeling requirements.

Chinese technical requirements are different than those of the European Union. Even in cases where the technical requirements in Europe are more stringent than those in China, products must prove compliance with Chinese standards and regulations.

Question: Have you confirmed that your product can be sold in China?

Dutch Deli's: Yes, I am already aware of the market access and technical requirements I will need to comply with.

Correct answer: Yes, I am already aware of the market access and technical requirements I will need to comply with.

Foreign companies in some sectors are completely prohibited from exporting products to China. In other sectors, such as food and beverage and information technology, companies face very stringent import/export regulations.

EU SMEs should understand all the market access regulations and technical requirements that affect their products before committing too many resources to expanding into China.

How do you plan to enter the market? - Score: 89

Question: Do you know how to perform preliminary due diligence in China?

Dutch Deli's: We have verified our potential partner's business license and their finances.

Correct answer: We have verified our potential partner's business license, other required licenses and other financial information. We have also contacted some of their clients and suppliers and have visited their premises.

Finding the right partner in China is critical, but it requires substantial effort on the part of EU SMEs to gather and analyze information. This question is designed to help EU SMEs understand the importance of due diligence and who to carry it out.

Question: How much are you ready to invest upfront?

Dutch Deli's: We have enough financial backing to cover the first 6 to 12 months of operation.

Correct answer: We have already conducted a cash flow analysis that will support us for 24 months of activity.

The administrative process that precedes selling in China is long and complex, and Chinese consumers often prefer to buy brands with which they are familiar. Therefore, the time lag between deciding to do business in China and making money from China is often quite long.

This question is designed to help EU SMEs realize that they will need to invest significant time and resources to succeed in the market. It often takes longer than SMEs expect to begin making money from business in China. It is therefore important to enter the market with a strong financial foundation that will support at least one year of sustained efforts.

Question: Have you found a Chinese partner to distribute your products?

Dutch Deli's: We found a licensed distributor after consulting with a Chamber of Commerce and conducting preliminary due diligence.

Correct answer: We found a licensed distributor after consulting with a Chamber of Commerce and conducting preliminary due diligence.

Finding the right importer/distributor in China is critical for the success of an EU SME looking to do business in China for the first time. Not only will finding a reliable partner give you immediate access to a customer base, but he/she can also help you understand the negotiating habits of the Chinese that would otherwise require months of on-the-ground presence in China to understand.

Question: What are your expectations in terms of time?

Dutch Deli's: We are counting on 6 to 9 months preparation.

Correct answer: We are counting on 6 to 9 months preparation.

Administrative and bureaucratic hurdles make China a difficult market to access. In the experience of the EU SME Centre, companies need three times the amount of preparatory work to enter China than other markets. In particular, if your company is thinking of investing in China, you should expect to need substantial time to your plans through to completion.

Question: What is your perception of human resources in China?

Dutch Deli's: Labour costs in China are rising quickly. High turnover is also a major problem.

Correct answer: Labour costs in China are rising quickly. High turnover is also a major problem.

Foreign companies regularly list human resource constraints as one of the top challenges of doing business in China. Problems related to human resources include rapidly rising labour costs, high turnover and low skill level for top positions.

Question: Do you understand the possible legal structures in China?

Dutch Deli's: We have considered all the available options and have decided on the legal structure that best suits our business needs.

Correct answer: We have considered all the available options and have decided on the legal structure that best suits our business needs.

EU SMEs have some flexibility when it comes to establishing a legal structure in China. Best practices shows that European companies should carefully weigh all the available options against their business needs before deciding on a structure.

Question: Have you already decided what would be the best way to access the Chinese market?

Dutch Deli's: We have already secured several contracts, so we are exploring the possibility of establishing a representative office before setting up a wholly-foreign owned enterprise.

Correct answer: We have already secured several contracts, so we are exploring the possibility of establishing a representative office before setting up a wholly-foreign owned enterprise.

As an EU SME, you have some flexibility in deciding how you will enter the market. If you do not have any experience doing business in China, it is usually best to consider establishing a representative office or working with a Chinese partner. More mature companies that have confirmed a strong demand for their products in China can consider setting up a wholly-foreign owned enterprise.

How much work have you done already? - Score: 50

Question: Do you have previous experience in accessing other markets?

Dutch Deli's: This is the first time that we try to export our products outside of Europe.

Correct answer: We already have done business in Asia, and export to more than three countries.

Having experience in international trade is the best way to prepare for doing business in China. In particular, having prior experience trading with Asian countries has proved to be a particularly strong asset.

Question: What is your strategy to protect your intellectual property in China?

Dutch Deli's: I have acquired intellectual property rights through my country's IP office. Since IP rights are international, I don't need to take any further action to protect my intellectual property in China.

Correct answer: My company (or my company's IP counsel) is working with a local firm to draft a dedicated China IP strategy.

Many companies fail to recognise that Intellectual Property Rights are geographic rights! It isn't because you have registered your rights in Europe that you are covered in China. China's IP environment is changing and improving at a very fast pace. However, bad faith trademark registration or freeriding on other's IP is not uncommon in China. Besides, Chinese businesses are increasingly strategic on how they use IP as a business tool. Therefore, you should seek all possible advice from an international or local firm to help you acquire and protect IP rights in China as you develop your business strategy in that market.

Question: Have you ever visited China to meet your potential partners and clients?

Dutch Deli's: Yes, we stayed in China for several weeks meeting potential partners and clients.

Correct answer: Yes, we have a full-time contact person that deals with our partners and clients.

Entering the China market requires substantial preparatory work. Best practices show that investing some time in China to meet people, experience the market, and test prices and consumer behavior is critical before making the decision to invest.

Question: What kind of help have you found?

Dutch Deli's: I have had access and have met different services providers and understand their services and their possible advantages.

Correct answer: I have had access and have met different services providers and understand their services and their possible advantages.

It is important to get help when entering the China market for the first time. A company first accessing the China market should think about working with a service provider that has years of experience with market entry in China.

Link: <http://www.eusmecentre.org.cn/quiz/>

Bijlage G. Personeelswerving

Wervingskantoren in Peking⁷⁴

Chinese International Intellectech Corporation

Phone: 86-10-6561-3920

86-10-6561-6404

Fax: 86-10-6561-3910

wtgao@mail.ciic.com.cn

weitiangao@hotmail.com

Mr. Wei Tian

Chinese Talent Agency

Phone: 86-10-6532-0381

86-10-6532-0382

Fax: 86-10-6532-3237

fes.citdc@chinatalent.com.cn

Mr. Jun Tian

China International Enterprise Co.

Phone: 86-10-6204-8688 Ms. Yi-Tong Zhang

FESCO

Phone: 86-10-6591-9598

Fax: 86-10-6501-6677

Mr. Sun

Beijing Star Company

Phone: 86-10- 8527-1201

Wervingskantoren in Shanghai

Shanghai Foreign Service Agency

Phone: 86-21-6219-7724

86-21-6270-0581

Fax: 86-21-6270-6877

HR-DEPT4@SFSC.com.cn

Mr. Pei-Wen Bi

China International Enterprise Cooperative Corp., Shanghai Branch

Phone: 86-21-6415-0357

86-21-6445-7466

Fax: 86-21-6415-1122

siecco@ms.stn.sh.cn

Ms. Jin-Fang Lu

China Star Shanghai Branch

Phone: 86-21-6390-6002

⁷⁴ <http://www.wangandwang.com/news-articles/articles/hiring-managing-employees-china/>

H. Case Studies

De volgende bedrijven hebben de stap gemaakt om de Chinese markt te betreden. Hoe zij dat hebben gedaan en wat van hen geleerd kan worden is samengevat in deze case studies.

Frito-Lay, inc.

- in 1994 betrad het bedrijf de markt, maar door een ban op aardappelen moest het zelf aardappelen kweken en in 1997 kon het bedrijf de chips pas introduceren⁷⁵
- Smaakaanpassingen gedaan door onderzoek te laten doen door IFF (international Flavors and Fragrances)
- Chinezen zijn vaker lactose intolerant, dus geen kaas in de Cheetos maar bbq en zeevruchten smaken
- Innovatief, dus geen “me-too” strategie aanhangen door zelf onderzoek te doen en daarbij te kijken naar de bevolking in plaats van naar de concurrentie
- De Chinese markt niet als één geheel zien, rekening houden met regionale smaakvoorkeuren
- Productverpakking in felle kleuren
- Promotie was in eerste instantie gefocust op de jonge early adopters, in dit geval vooral jonge vrouwen⁷⁶

Paris Baguette

- Richt zich op de middenklasse, 6% van de bevolking wat gelijk staat aan 14 miljoen huishoudens
- Gekeken naar de mening van de consument ten opzichte van brood (in China wordt brood vaak als substituuat van rijst gegeten en als een gezond voedingsmiddel gezien)
- “Going beyond high quality” strategie door diversificatie en lokalisatie. Begonnen in grote steden Shanghai, later Peking en nu ook in Tianjin geopend, een stad ca. 111 km van Peking.
- De winkels zijn te vinden bij grote supermarkten en zakendistricten
- 20% van de producten gelokaliseerd voor de Chinese markt, door middel van bijv. *rousong*, een soort van wolachtige substantie met een lichte smaak gemaakt van varkensvlees⁷⁷

Table 1: Chinese Consumption Characteristics

Type of Consumption	The Upper Class	The Middle Class	The Lower Class
Food and Beverage	13%	36%	53%
Daily Supplies	9%	5%	5%
Medical	4%	6%	5%
Education	8%	10%	10%
Shopping	31%	16%	11%
Dining out	17%	12%	7%
Entertainment	10%	6%	6%
Other	8%	9%	3%

Source: McKinsey Insight China, 2009

Group Danone

- Richt zich op de plattelandstreken
- Producten worden verkocht bij de daar populaire mom-and-pop winkels
- Positioneren van het product om aantrekkelijk te zijn voor lokale consumenten
- Een doelstelling is om de overheadkosten zo laag mogelijk te houden door gebruik te maken van lokale machinerie en het letten op de regelingen m.b.t. verpakkingseisen, dus het verpakkingsmateriaal⁷⁸

McDonald's (1800+ winkels sinds 1990)

- populairder dan kfc onder jongeren, doordat er lekkere koffie is en gratis draadloos internet. Ook is er een studentenorting

⁷⁵ Kellogg on China: Strategies for Success, geredigeerd door Anuradha Dayal-Gulati, Angela Y. Lee

⁷⁶ <http://www.forbes.com/forbes/2004/0510/163.html>

⁷⁷ <http://escholarship.org/uc/item/387338nf#page-1>

⁷⁸ <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-emerging-markets/>

- sinds 2004 een ontbijtmenu met chinese stijl roerei en pannenkoek, verder houdt het grotendeels vast aan de originele menukaart (hamburgers met rundvlees etc.), afgezien van de spicy chicken burger die in veel Aziatische landen te krijgen is
- franchiseonderneming
- kiest qua locatie voor de binnenstad van de grote steden

Kentucky Fried Chicken (3000+ winkels sinds 1987)

- populair bij ouderen doordat er bij het ontbijt traditionele Chinese maaltijden worden geserveerd
- maakt gebruik van verse producten uit China zelf in plaats van geïmporteerde producten
- plaatst bij ieder McDonalds restaurant binnen 500 meter ook een kfc filiaal en focust zich daarnaast op de shopping malls
- deelt de supply chain met pizza hut, cost-efficient

De volgende tekst is afkomstig uit het boek *Kellogg on China: Strategies for Success* en het gaat over de distributie en de toenemende populariteit over snacks:

contrast to more developed markets, China lacks dominant firms with well-honed and widespread distribution networks. In many cases, distribution consists of individuals carrying products on their bicycles for delivery to mom-and-pop stores for sale to local residents. In the long run, hypermarkets, such as Carrefour and other large chain stores currently spreading through China's larger cities, will likely become a dominant retail channel, which will eventually allow mass-market leaders to emerge. Given the increasing popularity of western-style snack foods, the market potential, and fragmentation, a western snack food company must immediately establish a presence among Chinese consumers to become a dominant player in China. This immediacy is particularly important for capturing the market of the younger generation, whose tastes are evolving rapidly and have not yet formed brand loyalty.

I. Adressen potentiële partners

Haoledi KTV (好乐迪)

Haoledi KTV is een karaoke concern origineel afkomstig uit Taiwan. Het is daarna in Shanghai geïntroduceerd en sindsdien een gevestigde naam in heel China. Haoledi heeft een betrouwbare reputatie opgebouwd in de afgelopen jaren. Er wordt gebruik gemaakt van toeleveranciers om producten in te kopen.

Doordat het betaalbaar is en er een grote variëteit aan hapjes en drankjes bestaat is dit een aanbevolen partner.

Voor de locatie in Peking:

Tel: (010)67726311

Contact: <http://www.hldktv.com/union.aspx?id=2>

Adres: 1-5 Shunwanjinzhuang Building, Yi52 East Third Ring Road South, Chaoyang District, Beijing

北京朝阳区东三环南路乙 52 号顺万金钻大厦 1-5 楼

Beschikbare buslijnen: 35, 37, 638 and 707. Uitstappen bij de halte: Jingsong Mis-Street.

Voor de locatie in Tianjin:

Tel: (022) 2718 8555

Adres: 9F, Yishi Dan, Xiandai Cheng C, 108 Nanjing Lu, Heping District, Tianjin

地址：天津市和平区南京路 108 号现代城 C 区伊势丹 9 楼

Beschikbare buslijnen: 3, 35, 45, 50, 503, 600, 606, 631, 632, 641, 643, 650, 657, 659, 669

Party Life (乐圣)

Party life staat bekend als een goede plaats om karaoke te doen vanwege het grote assortiment aan nummers en de aanwezige hapjes en studentenkortingen. Ook deze KTV is gevestigd in Peking en het adres is als volgt:

Tel: (010)67086666

Adres: First Floor, Zhengren Plaza, 9 Chongwenmen Waidajie, Dongcheng District, Beijing

北京东城区崇文门外大街 9 号新世界正仁大厦 1 楼

Routebeschrijving:

Ga naar een Chinese taxichauffeur en toon hem de volgende boodschap:

请带我去: (乐圣 KTV(崇文店)). 谢谢!

地址：东城区崇文门外大街 9 号正仁大厦南端 1 楼

"Kunt u mij naar Party Life KTV brengen alsjeblieft, het adres is als volgt: ..."

J. Handelsbeurzen China

De volgende handelsbeurzen kunnen interessant zijn voor Dutch Deli's. Niet alleen komen hier ondernemers van de hele wereld bijeen om te zoeken naar mogelijke handelspartners, ook zijn er veel lokale bedrijven die op zoek zijn naar partners. Zie de website van chinaexhibition.com voor een volledig overzicht van alle voedselbeurzen in China⁷⁹.

Naam beurs	FHC China 2014
	Bar & Restaurant 2014 The 10th International Bar & Restaurant Suppliers Exhibition
Datum	12 - 14 November 2014
Locatie	Shanghai New International Expo Centre (SNIEC), No.2345, Longyang Road, Pudong, Shanghai, China
Website	http://www.fhcchina.com/en/index.asp
Naam beurs	Restaurant & Bar Hong Kong
Datum	2 – 4 September 2014
Locatie	Hall 5E, F&G, Hong Kong Convention & Exhibition Centre
Website	http://www.restaurantandbarhk.com/en/index.php
Naam beurs	China International Import Food Exposition (IF China 2014)
Datum	April 8-10, 2014
Locatie	in China-Beijing- National Agricultural Exhibition Center
Website	www.fcechina.net
Naam beurs	Golden Commercial: The 3rd Shanghai International Import and Export Food & Beverage Exhibition
Datum	05 - 07 juni 2014
Locatie	No.88 Loushanguan Road/ No.77 Xingyi Road, Shanghai P.R. China
Website	http://www.importfoodfair.com/en/

⁷⁹ http://www.chinaexhibition.com/trade_events/list-0-70-0-Food_and_Beverage.html