

Flowerport China

Samen ondernemen op Oost-Aziatische markten

Dit essay is geschreven in opdracht van Stichting Innovatie Glastuinbouw en InnovatieNetwerk door:

P. van Beelen, De Inspiratie,
in samenwerking met:

H. de Groot, H. de Boon en diverse tuinbouwondernemers

Projectleider: P.T. Oei

Dit rapport valt binnen het InnovatieNetwerk-thema 'Duurzaam Ondernemen',
project 'Internationale Servicenetwerken voor Bloemen en Planten'.



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk>



Postbus 51
2665 ZH Bleiswijk
tel.: 010 529 67 64
<http://www.glaskracht.nl>

Met medefinanciering van:



ISBN: 978 - 90 - 5059 - 336 - 6

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 07.2.162, Utrecht, juni 2007.

Voorwoord

De Nederlandse tuinbouwsector pronkt graag met zijn status als wereldmarktleider in de sierteelt. Niet ten onrechte, want het grootste deel van de wereldwijde handel in bloemen loopt nog via Nederland. De sector heeft echter in de afgelopen tien jaar onvoldoende gebruik gemaakt van de kansen op de wereldmarkt: we hebben de Amerikaanse markt vrijwel volledig gemist en zijn ook niet in staat geweest om een rol van betekenis te spelen in het intercontinentale verkeer tussen Zuid- en Noord-Amerika. Gaan we dat opnieuw laten gebeuren op de Oost-Aziatische markten?

China is de volgende grote markt die openligt. De ontwikkelingen gaan daar razendsnel: het areaal groeit met zo'n 20% per jaar; snijbloemen zelfs nog meer. Juist in deze markt liggen enorme kansen voor Nederlandse sierteeltbedrijven: China zoekt frequent in Nederland naar nieuwe producten en technieken, en het land investeert grote bedragen in nieuwe gebieden en ontwikkelingen. Buitenlandse initiatieven worden met open armen ontvangen. Daar moeten we dus wat mee doen.

Dit essay is vooral bedoeld om de discussie op gang te brengen, om het speelveld te schetsen en om ondernemers bij elkaar te brengen die samen duurzaam de eerste stappen in China willen zetten. De missie van SIGN en InnovatieNetwerk is om een duurzaam en vitaal tuinbouwcluster in 2025 te creëren door nú grensverleggende vernieuwingen te initiëren. Een visie op internationale ontwikkelingen vormt daar onderdeel van.

InnovatieNetwerk en SIGN gaan in de komende maanden ondernemers uitnodigen om onze rol als gidslid in China waar te maken. Einddoel is om door samenwerkingsverbanden in China een duurzame tuinbouw onder Nederlandse regie te realiseren. Dat is een groot doel.

Nieuwe samenwerkingsvormen zullen daarbij een belangrijke innovatie zijn. Samen werken biedt veel voordelen, omdat de ondernemers

zelfstandig niet voldoende schaalgrootte kunnen behalen. Individueel ondernemen is moeilijk, maar samen bouwen we met oog voor onze historie een Flowerport China. Zo'n gezamenlijke onderneming is een trendbreuk in onze manier van kleinschalig en individueel denken - we praten hier over 1000 ha gebiedsontwikkeling. In juli 2007 gaan enkele groepen ondernemers in gezamenlijke discussies de propositie en de business case bepalen: waar denken we voor te moeten gaan? Het staat elke ondernemer in die fase vrij om mee te denken. Daarna gaan we van vrijblijvendheid naar actiebereidheid: iedereen bepaalt welke bijdrage hij wil leveren en wat hij uit de samenwerking wil halen. Bij voldoende animo zullen SIGN en InnovatieNetwerk samen met de betrokken ondernemers een organisatiemodel uitwerken voor de realisatie.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

N. van Ruiten,
Voorzitter SIGN

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting 1

Summary 5

1. Inleiding 9

1.1 Systeminnovatie 10

1.2 Duurzame ontwikkelingen 10

2. Kansen te over in China 13

2.1 Testcase regiedenken 13

3. China, land van het midden 15

3.1 Snelle ontwikkelingen 16

3.2 Klimaat 17

3.3 Chinese bedrijven 17

4. China, handelscultuur 21

4.1 Planningen en contracten 23

5. Commerciële kansen 25

5.1 Bloementeel 25

5.2 Virusvrij en ziektevrij materiaal 25

5.3 Productkwaliteit 26

5.4 Verpakking 26

5.5 (Keten)logistiek 28

5.6 Plantenteelt 29

6.	Bedreigingen	31
6.1	Kwekersrecht	31
6.2	Actiepunten rechtenkwesie	32
6.3	Ongeduld	33
7.	Samenwerken met Chinese overheden	35
7.1	Topdownstructuur	35
7.2	Kansen en voorwaarden	35
8.	Locatiekeuze: tijd, afstand, klimaat en gezelligheid	37
8.1	Wonen en werken	37
8.2	Netwerken en personeel	38
8.3	Veilen of handelen?	39
8.4	Financiering	40
9.	Concreet met de plannen aan de slag	43
9.1	De business case	43
9.2	Welk soort ondernemers zoeken SIGN en InnovatieNetwerk?	44
9.3	Samenwerken	44
9.4	De belangrijkste vraagstukken	45
10.	De opties	49
10.1	Optie 1: Laissez Faire	49
10.2	Optie 2: Ketenregie	49
10.3	Optie 3: Logistiek	50
10.4	Optie 4: De hele keten	50
10.5	Ontzorgen	52
11.	SIGN en InnovatieNetwerk nemen initiatief, ondernemers bepalen het vervolg	55
11.1	Rol Nederlandse overheid	55
	Bronnen	57

Samenvatting

Dit essay beschrijft de kansen en risico's voor de Nederlandse tuinbouwsector op de snelgroeïende sierteeltmarkt in China.

De sierteeltsector groeit in China met 20% per jaar en bedroeg in 2003 € 435 miljoen. De economie groeit dan wel elk jaar met dubbele cijfers, maar slechts 5% van de bevolking kan het zich kan veroorloven om bloemen te kopen. Typerend voor China is het grote verschil tussen het economisch sterk ontwikkelde oosten en het armere westen.

De Nederlandse sector kan veel waarde toevoegen aan de bloementeel in China door:

- Een ruimer assortiment,
- Betere kwaliteit van het uitgangsmateriaal,
- Veel expertise op het gebied van de teelt zelf,
- Beter georganiseerde logistiek.

Op het gebied van de plantenteelt lijkt de toegevoegde waarde vooral te schuilen in betere logistiek en kwaliteit.

Anderzijds maken het grote verschil in cultuur en de grote afstand het zaken doen in China niet eenvoudig. Daarbovenop komen problemen met het kwekersrecht, logistieke problemen, complexe relaties met lokale overheden en de benodigde infrastructuur.

Dit essay pleit voor een integrale, ketenbrede aanpak vanuit Nederland. Ga met de hele sector gezamenlijk naar China en ontwikkel daar grootschalige duurzame sierteeltlocaties van 500 tot 1000 ha.

De innovatiesprongen zijn drievoudig:

1. Van individueel ondernemen naar gezamenlijke ontwikkelingen.
2. Van Nederland als draaischijf voor de sierteelt naar lokaal produceren voor lokale markten.
3. Van een milieubelastende sector naar een duurzame sector.

SIGN en InnovatieNetwerk willen aan de hand van dit essay in overleg met ondernemers onderzoeken of een dergelijke grootschalige ontwikkeling voldoende draagvlak heeft van ondernemers uit de sector.

Summary

This essay describes the opportunities and risks for the Dutch horticulture sector in the rapidly growing ornamental plant cultivation market in China.

The ornamental plant cultivation sector in China is growing at a rate of 20% per year and was worth € 435 million in 2003. The economy may be growing by double figures every year, however the proportion of the population that is able to afford to purchase flowers is as small as 5%. China is characterised by a major disparity between the economically highly-developed east and the less prosperous west of the country.

The Dutch sector could add a great deal of value to floriculture in China:

- With a more extensive range,
- Better quality base materials,
- A large amount of expertise in the field of cultivation itself,
- More effectively organised logistics.

The added value in the field of plant-breeding appears to lie predominantly in better logistics and quality.

On the other hand, the huge contrast in culture and long distance means that doing business in China is no easy matter. Additional problems take the form of plant breeder's rights, logistical issues, complex relationships with local authorities and the necessary infrastructure.

This essay argues for an integral, cross-chain approach on the part of the Netherlands. The entire sector should travel to China en bloc and develop large-scale permanent ornamental plant cultivation sites of 500 to 1000 ha.

The innovative leaps are threefold:

1. From operating individually to joint developments.
2. From the Netherlands as a hub for ornamental plant cultivation to producing locally for local markets.
3. From a sector that has a negative impact on the environment to a sector that is sustainable.

On the basis of this essay and in consultation with entrepreneurs, SIGN and InnovationNetwork wish to examine whether this type of large-scale development would enjoy sufficient support among entrepreneurs in the sector.

1. Inleiding

De Nederlandse tuinbouw heeft zich de afgelopen jaren in een stormachtig tempo ontwikkeld. In die tijd is er veel geleerd en is er veel met nieuwe technieken geëxperimenteerd. Een groot deel van deze innovaties zijn technische vernieuwingen die tot stand kwamen in Nederland. Mede daardoor is Nederland meer dan ooit het wereldkenniscentrum voor tuinbouw en teelttechnieken. Hoe behouden we deze positie, als de productie en de handel door de kostprijsontwikkelingen in Europa steeds vaker buiten Nederland plaatsvinden? Nederland is nu de fysieke draaischijf voor producten. Die positie is mede opgebouwd omdat zowel productie als markt in dezelfde regio liggen. Maar retail en de consument zullen over een aantal jaren de routing en de productie gaan bepalen.

Verdwijnt onze kennis daarmee straks ook naar het buitenland? Welke toegevoegde waarde kan het tuinbouwcluster Nederland vanuit de huidige voorsprong in kennis en techniek leveren? De Oost-Aziatische markt voor sierteeltproducten groeit onstuimig. Als anderen onze uitvindingen kopiëren, hebben wij wel de kosten maar niet de baten. Zeker is dat het tuinbouwcluster drastisch zal veranderen: we moeten op zoek naar meer bestuurlijke effectiviteit en eenheid. De versnippering van vandaag verzwakt onze positie.

Hoe gaan we de uitdaging aan om onszelf te verkopen als de duurzame tuinbouw-brainport van de wereld? Hoe blijven we sneller en duurzamer innoveren dan anderen én hoe verdienen we daar geld mee?

Innoveren is geen talent maar een vaardigheid. Het is aan te leren door vernieuwende activiteiten uit te voeren: kansen leren zien, lef tonen en dat toepassen in een nieuwe richting. We moeten af van

In Shanghai verschijnen elke week drie nieuwe wolkenkrabbers.



het denken vanuit onze achtertuin. Ons eigen rolpatroon, ons eigen plaatsje in de keten, remt ons om verder te denken. Terwijl dat juist meer dan ooit nodig is. Dat innoverend denken willen SIGN en InnovatieNetwerk blijven aanjagen. Willen we als Nederland onze kennis behouden en daar ons brood mee verdienen, dan is het nodig om onze innovaties naar buiten te richten, en daarmee naar het buitenland. China is een van de belangrijkste kansrijke gebieden. Die kansen gaan we opzoeken en proberen te benutten.

1.1

Stysteeminnovatie

SIGN en InnovatieNetwerk richten zich alleen op grensverleggende vernieuwingen. Waaruit bestaat die omslag in denken bij dit concept? Drie omslagen kenmerken het concept Flowerport China:

1. Van individueel ondernemen naar ondernemen in een samenwerkingsverband;
2. Van Nederland als draaischijf naar lokaal produceren voor lokale markten;
3. Van milieubelastende sector naar een duurzame sector door efficiënt gebruik van middelen, energie, verantwoord personeelsbeleid en nieuwe transportmodaliteiten (bijv. Coolboxen op schepen in plaats van vliegverkeer).

1.2

Duurzame ontwikkelingen

Wat verstaan we hier onder duurzame ontwikkeling? Bij dit containerbegrip helpt het om de drie P's te onderscheiden, waarbij het gaat om een goede balans tussen alledrie de aspecten:

People: Het verantwoord omgaan met personeel en de sociale omgeving, bijvoorbeeld door werk te bieden aan de families die oorspronkelijk de grond bewerkten en ILO (International Labour Organisation)-richtlijnen te volgen.

Planet: Energievriendelijk produceren, vervoer met lage emissies, recyclebare verpakkingen, verantwoord middelengebruik, waterbeheersing, koeltransport via schepen in plaats van met het vliegtuig.

Profit: Natuurlijk, want een Nederlandse ondernemer gaat aan de slag om geld te verdienen.

Als je op bovenstaande gebieden scoort, dan gaat het milieu erop vooruit, verdien je meer en wordt iedereen er beter van. De hele keten verduurzamen is mede het doel bij de nieuwe ontwikkelingen voor China. De afstand tot de markt is daarbij een belangrijke factor. Het ongebreideld vullen van vliegtuigen met producten past daar niet in; we moeten andere concepten en modaliteiten ontwikkelen. Lokaal produceren voor lokale markten is dan de oplossing.

Als we inderdaad een Nederlands cluster bouwen, dan kunnen we een duurzame energiehuishouding uitwerken en realiseren. In het landklimaat van het noorden zou je een deel van de klimaatproblemen op den duur kunnen oplossen door daar in Nederland ontwikkelde klimaatsystemen te gebruiken.

Ook daarin kan Nederland dus veel toegevoegde waarde leveren in China. Door de techniek in Nederland te ontwikkelen en daarna in China te laten maken, kan de kostprijs voor het totaalproduct ook lager zijn voor toepassing in beide markten.

Bovendien zal de Nederlandse kennis van de teelt leiden tot een significant lager midden- en energiegebruik per 'steel'.



Nieuwe technieken.

2.

Kansen te over in China

Herman de Boon: “Als volgende grote markt ligt China open. Als we als Nederland hebben geleerd van de kansen die we in de USA hebben laten liggen, dan zijn we in staat om nu wel een rol van belang te spelen. We hebben in de afgelopen jaren geleerd om veel beter samen te werken.” Voor een dergelijk groot project is vooral de vorm van die samenwerking interessant. Het is in elk geval duidelijk dat kansen in een markt als China niet op voldoende schaal kunnen worden benut zonder inzet van nieuwe samenwerkingsverbanden. Dat zal een van de belangrijkste innovaties zijn.

Het mag niet alleen bij plannen blijven. Na het samenstellen van een business case is het doel om 1000 ha areaal in China te realiseren, in een nog uit te werken vorm en opzet. SIGN en InnovatieNetwerk gaan de verkenning bij voldoende belangstelling in de komende maanden begeleiden.

2.1

Testcase regiedenken

Het samen denken over partnerschap en realisatie van een dergelijke ambitie staat nog in de kinderschoenen. Er bestaat, zeker voor de tuinbouw, nog geen ervaringsdeskundigheid. Dit initiatief is daarom ook bedoeld als testcase, om gezamenlijk uit te vinden hoe deze innovatie organisatorisch vorm moet krijgen.



3. China, land van het midden

Alles wat we aanraken lijkt tegenwoordig wel uit China te komen. Maar wat betekent China in de wereld van de tuinbouw? China is een heel groot land, met meer dan 1,3 miljard inwoners die wonen op een oppervlakte 230 x zo groot als Nederland. Het land is bijna 5000 km breed en heeft 20.000 km grenzen en 18.000 km kustlijn. Het inkomen is gemiddeld 6000 dollar per hoofd, maar 50% van de mensen leeft er nog onder de armoedegrens. Nog geen 5% van de Chinezen verdient genoeg om planten en snijbloemen te kunnen kopen.

Wonen en werken is ongelijk verdeeld in China. Meer dan 90% van de economische sector ligt langs de kust. Een belangrijk deel van de Chinese economie concentreert zich van Peking tot Hongkong. Het belangrijkste gebied voor bloemen ligt in het zuidwesten, bij Kunming, boven Vietnam.



Het sierteeltareaal is gegroeid van 8000 ha in 1982 tot 331.000 ha in 2002. In 2003 was de omvang van de markt ongeveer 435 miljoen euro. De Chinese sierteeltproductie ontwikkelt zich snel; sneller dan in welk land ook ter wereld. Chinese bedrijven in andere sectoren gaan op grote schaal joint ventures aan met Europese en vooral Nederlandse bedrijven om hun achterstand in kennis weg te werken. Zij richten zich nu vooral op verbetering van productiemethoden en uitbreiding van het assortiment.

Bloemen zijn belangrijk in de Chinese cultuur. Ze hebben naast symbolische waarde ook betekenis als teken van geluk, feest en welvaart.

Bloemen horen bij feest.



Overheden kopen veel planten, onder andere voor het inrichten van nieuwe parken. De groei in de bloemen zit vooral in de particuliere markt. 30% van de markt bestaat uit rozen en anjers. Chrysanten zijn goed voor 15%. Chinezen zijn daarnaast gevoelig voor de juiste kleur: rood, roze, geel, oranje en wit.

3.1 Snelle ontwikkelingen

Een groot voordeel van de huidige ontwikkelingen in China is het tempo waarmee de infrastructuur van de grond komt. De ontwikkeling van nieuwe logistieke trajecten gaat in een ongekend tempo. In enkele jaren tijd is 6000 km spoorweg tussen Beijing en Shanghai verbeterd tot HSL. Waar in Nederland 10 jaar nodig is voor het aanleggen van een extra rijbaan langs een snelweg, worden in China in recordtempo wegen aangelegd, van 2x4- of 2x 6-banen in één keer, eventueel in twee etages. Snel resultaten behalen kán in China, mits we de juiste wegen bewandelen. Daarover is inmiddels voldoende kennis voorhanden.

3.2 Klimaat

Voor de tuinbouw speelt de vestigingslocatie een grote rol. De keuze is vooral: zoek je het optimale productiegebied of juist de nabijheid tot de markt?

Het noordelijk gedeelte van China is voor tuinbouw ongunstig. Rond Beijing is het lastig produceren: 's zomers is het er heel heet en in de winter juist erg koud. Bij Shanghai is het iets gunstiger, maar de hete zomers zijn ook niet echt optimaal. Verder naar het zuiden produceren Fujian en Guangdong vooral planten en warmteminnende bloemen, zoals orchideeën en Strelitzia. Het derde grote sierteeltproductiegebied is in de provincie Yunnan, rondom de stad Kunming. Daar worden vooral bloemen geproduceerd. Meer dan 50% van de bloemenproductie komt uit de regio Kunming, 80% van de plantenproductie komt uit Fujian en Guangdong - een duidelijk klimaatgerelateerde keuze waar het productie betreft. De klimaatzones bieden in China veel mogelijkheden voor bloemen. Je kunt bijvoorbeeld de groeiperiode voor een orchidee, die normaal zo'n vier jaar behelst, bijna terugbrengen naar twee.

Rond Kunming zijn verschillende klimaatzones aanwezig: van tropisch in de richting van de Gouden Driehoek, tot gematigd in de uitlopers van de Himalaya.

3.3 Chinese bedrijven

Het overgrote deel van de Chinese kwekerijen bestaat uit kleinere familiebedrijven. Deze concentreren zich vaak rond verzamelpunten, waar ze hun kleine productie per brommer of bakfiets komen aanleveren.



Het waarde toevoegen aan het product, zoals boeketten maken et cetera, gebeurt nu vaak op de consumptielocatie. Honderden ondernemers komen per dag kleine aantallen brengen. Vervolgens wordt alles verzameld tot wagenladingen of containers. Het vullen van een exportcontainer kan op deze manier wel een paar dagen duren. Het

natrekken van de feitelijke herkomst van materiaal is vrijwel ondoenlijk. Bij de marktlocaties, zoals Shanghai en Beijing, wordt ca. 50% per trein aangeleverd en veel wordt ingevlogen uit Kunming. In de grote steden is veelal een groothandelsmarkt, waar de detaillisten hun bloemen kunnen inkopen. Er zijn inmiddels 2400 groothandelsmarkten in China.



China is een grote potentiële markt met een geweldige behoefte om mensen op het platteland ook een toekomst te bieden. Hierin schuilt tegelijk het dilemma dat het naar ons gevoel allemaal erg inefficiënt gebeurt. Er werken nu 600 miljoen mensen in de landbouw in China. Met modernere methoden zouden dat er 60 miljoen kunnen zijn, maar dan ontstaat er een enorm probleem: al die mensen zullen dan op zoek gaan naar alternatieve arbeidsplaatsen, en dat zal meestal in de steden zijn.



4. China, handelscultuur

Er is een groot verschil tussen de Chinese en de Nederlandse denkwereld. De economische vrijheid in China is slechts een paar jaar oud. Pas na de Mao-periode is er een opstart gemaakt van planeconomie naar markteconomie.

De transformatie is enorm: in de planeconomie was er ruilhandel, zeker in de agro-industrie. Dat zit nog steeds in de genen van de Chinees. Het vertrouwen in elkaar is in hoofdzaak vertrouwen in de familie(banden). Een oom, een neef of een nicht van de verzendende partij is de ontvangende partij, die zorgt dat het product weer op de goede manier afgehandeld wordt. Vrijwel het hele bancaire systeem is nog in contanten. Koffertjes, tassen, binnenzakken met papier of muntgeld bepalen het beeld van afrekenen. Tegelijk gaan de ontwikkelingen wel heel snel en wordt er creatief gewerkt aan de opbouw van systemen die zowel de administratie als de fiscus tevreden houden.



Om met succes zaken te kunnen doen, moet je de Chinese handelspartner iets concreets te bieden hebben en moet je daarin duidelijk zijn. Winst op korte termijn kan geen leidraad zijn voor activiteiten in China. Naar een contract toewerken betekent vaak contacten leggen op verschillende niveaus, bijvoorbeeld de centrale, de provinciale en de gemeentelijke overheid, de eindgebruiker en het import/exportbedrijf. Dat vergt veel tijd, ook omdat er uiteindelijk consensus moet bestaan. Connecties met andere organisaties en overheden zijn van groot belang. Het is daarom erg belangrijk om netwerken op te bouwen in China.



Chinezen zijn betrouwbare maar ook harde en taaie onderhandelaars, die bedreven zijn in het tegen elkaar uitspelen van concurrenten. Zorg ervoor dat de Chinese partij nooit gezichtsverlies lijdt. Onderschat de Chinese handelspartners nooit en benader ze op voet van gelijkheid: Chinezen zijn een zelfbewust volk. Een vergelijking met een algemene Zuidoost-Aziatische mentaliteit gaat niet op.

Contacten en onderhandelingen met Chinese ondernemers en overheden vragen doorgaans tactisch optreden en veel geduld. Chinezen hechten veel waarde aan het opbouwen van een langdurige, persoonlijke relatie. De initiële investering in het opbouwen van een relatie is erg belangrijk.

Veel contacten beginnen met een maaltijd. Bereid je voor op overvloedige banketten en diners, waarbij ook veel lokale alcoholische dranken worden gedronken. Chinezen begrijpen de tijdsdruk waaronder westerse bedrijven opereren vaak niet. Als je irritatie toont bij de soms eindeloze onderhandelingen en de vele herhalingen van zetten, heeft dat veelal een negatieve uitwerking. Zaken doen met China vergt inspanning, grondigheid en een lange(re) adem.

Niets gaat er vanzelf maar alles is mogelijk. Het is nodig voor een onderneming of een samenwerkingsverband om zelf in het land aanwezig te zijn en te werken aan de juiste contacten op de juiste niveaus. Om die tijd te kunnen vrijmaken, is samenwerking een groot voordeel, omdat het lastig kan zijn om alles zelf te doen.

4.1

Planningen en contracten

Chinezen beschouwen een formeel contract als een grove richtlijn, die gedurende het proces regelmatig aangepast kan worden. Een contract symboliseert voortzetting. In tegenstelling tot andere landen gaat de echte onderhandeling pas starten nádat een intentie of contract is ondertekend. Persoonlijke verplichtingen zijn belangrijker dan contracten. Mensen worden door Chinezen betrouwbaar gevonden wanneer ze begrip hebben voor een verandering van omstandigheden. Wees daarom flexibel en erop voorbereid dat contracten in de toekomst nog veranderd kunnen worden. Dat geldt ook voor planningen: Chinezen plannen goed en veel, maar ze zijn veel flexibeler in het aanbrengen van veranderingen daarin als hen dat beter uitkomt. Planningen zijn dus veel minder hard.

Tussen 'ja' zeggen en iets daadwerkelijk doen zit een wereld van verschil. Het is nodig dat je binnen de Chinese cultuur dingen op de goede manier kunt inschatten. Doe je dat verkeerd, dan kun je daar flinke nadelen van ondervinden.

Door samen te werken met Nederlandse bedrijven (in de hele keten van veredeling, vermeerderen, opkweken, transport en verkoop) zijn dit soort problemen gedeeltelijk te ondervangen, maar ondernemen blijft een kwestie van risico's inschatten en kansen benutten.

5. Commerciële kansen

Om de kansen voor de Nederlandse sierteelt binnen China in kaart te brengen, is een onderscheid gemaakt tussen planten en bloemen.

5.1 Bloementeelt

In de omvangrijke markt voor bloemen kan Nederland ruimschoots meerwaarde leveren en kennis en materiaal vermarkten. De Chinezen zijn zeer geïnteresseerd in onze kennis en producten. Mede daardoor is het realistisch om onze invloed vooral daar te gaan inzetten.

Het grote verschil tussen Afrika en Azië is dat Afrika geen thuismarkt heeft en Azië wel. China is zowel productiegebied als afzetgebied. De productie in China is zo groot dat het niet realistisch is om vanuit Nederland grootschalig producten naar Azië te verschepen; bovendien is dat ook milieutechnisch niet gewenst. De markt is ook zo groot dat in Nederland nooit voldoende ruimte zou zijn om in de behoefte te voorzien. Het gaat vooral om lokaal produceren voor de lokale markt. Hieronder schetsen we een aantal gebieden waar Nederland waarde kan toevoegen.



5.2 Virusvrij en ziektevrij materiaal

In China is veel belangstelling voor virusvrij en ziektevrij materiaal. Met het gelicenseerd materiaal heeft de koper de garantie van uitstekende kwaliteit. Zeker voor de kleine groep high quality-kwekers is dat een belangrijk punt. Een aantal veredelaars exporteert al uitgangsmateriaal voor China. Net als bij vele andere producten zijn de Chinezen erg goed in kopiëren, waardoor ze geen kwekersrecht afdragen.

5.3 Productkwaliteit

Nederlandse ondernemers hebben de kennis in huis waarmee de Chinezen hun kwaliteit kunnen verbeteren. De productkwaliteit is veel lager dan wij hier in Europa gewend zijn. Van de 40.000 bedrijven in de provincie Yunnan zijn er misschien 100 bedrijven die hightech/high quality (volgens Nederlandse normen) produceren. Rond de 5000 bedrijven leveren mid-quality, de overige 35000 kweken lage of variabele kwaliteit. De hightechbedrijven zijn niet per definitie ook grote bedrijven. Er zijn hele kleine kwekers bij die excellente producten op de markt brengen.



De kwaliteit is heel divers.

5.4 Verpakking

Ook de verpakking van de bloemen biedt volop kansen. De verpakking voor zowel transport als marketing is nauwelijks ontwikkeld. Bloemen gaan met zoveel mogelijk stuks in enorme dozen. Daarbij wordt niet zachtzinnig met de bloemen omgesprongen. Aanstampen

met de voeten is een normale verdichtingstechniek. Na het aanstampen worden dozen vaak gesloten met strakke kunststof banden, die de dozen vaak sterk vervormen. De beelden spreken verder voor zich.



Transport is duur, dus...



is het de kunst om de inhoud optimaal te verdichten...



en degelijk af te sluiten,



zodat onderweg niets mis kan gaan.

Eén Nederlandse ondernemer heeft inmiddels de ervaring dat een goede verpakking weliswaar duurder is, maar dat de meeropbrengst dat uitstekend vergoedt. Zijn product, herkenbaar aan de dozen, vindt gretig aftrek op de Japanse veiling.



5.5 (Keten)logistiek

Logistiek is in China vaak een fors probleem. De locatiekeuze is erg belangrijk. Vanuit een kustplaats als Xiamen (tegenover Taiwan) kan elke lading binnen enkele dagen in Japan zijn.

Maar voor andere afstanden kunnen onze kennis en techniek en ons organisatietalent grote verbeteringen realiseren. Een voorbeeld:

Het is, ondanks de enorme en deels hoog gekwalificeerde beroepsbevolking, nog steeds een groot probleem om een zending van A naar B te krijgen op de manier die is afgesproken. Als een partij bloemen van Kunming naar Amsterdam via Peking moet met het vliegtuig, dan gaat dit soms zonder aankondiging via Kuala Lumpur. Met als resultaat dat de hele partij 6 uur in de brandende zon staat, zodat de bloemen bij aankomst waardeloos zijn geworden.

“Wie zegt dat hij de regie heeft, is hem kwijt.”

Garanties voor de kwaliteit van het logistieke proces zijn daarom van groot belang. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat met de hoogste managementlaag van de (lucht)vervoerder wordt gesproken om te zorgen dat de bloemen onderweg een goede behandeling krijgen.

Hier liggen kansen, want een Nederlandse partij zou garanties kunnen bieden op een juiste uitvoering door het vinden van de juiste partners.

De juiste partners in logistiek.



Wil je transport duurzamer regelen, dan komen ook andere modaliteiten, zoals de trein, in beeld. Maar ook daar kan de kwaliteit nog een stuk beter: de meeste goederenwagons zijn nog houten dozen met een ijzeren dak, zonder klimaatregeling.



Railtransport in China.



Houten dozen met een ijzeren dak.

De eerste experimenten met koelcontainers op de trein verliepen moeizaam. Het was duurder dan het oude vervoer, waardoor de containers halfvol achterbleven. Een betere organisatie levert een betere productkwaliteit op.

5.6 Plantenteelt

De markt voor planten is in China goed ontwikkeld. Planten worden veel gebruikt in de vele nieuwe parken die China inricht. De kwaliteit is redelijk tot goed. De handel is voldoende gestructureerd. De export verloopt naar de hele wereld. Ook enkele Nederlandse groothandels halen kant-en-klaar product per boot uit China, dat vervolgens in Nederland een 'opfris'-behandeling krijgt. Vooral in Fujian en Guangdong bestaat een behoorlijke exportstroom van planten als cactussen, Ficus en bonsai naar Nederland. In dit segment kan Nederland wellicht waarde toevoegen in bijvoorbeeld ICT of hoogwaardig pootmateriaal.



Exportgroen.



Plantenteelt op allerlei niveaus.

6.

Bedreigingen

In een enorm land als China, zo ver van 'huis', liggen naast de vele kansen ook een aantal bedreigingen op de loer voor ondernemers. De belangrijkste daarvan werken we in dit hoofdstuk uit.

6.1

Kwekersrecht

In China wordt een veel kleiner assortiment geteeld dan in Europa. De markt is traditioneel opgebouwd uit een vrij beperkt aantal soorten maar er is veel belangstelling voor nieuw materiaal. Dat komt slechts mondjesmaat beschikbaar omdat de uitvinders van nieuwe rassen nog niet in de rij staan om al naar China toe te gaan. Het beschermen van het kwekersrecht is in China een groot probleem.

De Europese vermeerderaars die in China produceren, doen dat met hun 'oude' rassen, niet met het nieuwste materiaal. Zij maken zich terecht zorgen over de bescherming van hun kwekersrecht. Het gaat de goede richting op, maar een aantal bedrijven heeft besloten om voorlopig de markt niet actief te bewerken. Dit is dus een groot aandachtspunt voor de komende jaren.

Anderzijds zie je dat de Chinezen die de Nederlandse beurzen bezoeken, dolgraag willen investeren in de nieuwe producten. Er liggen in die markt veel kansen om ook nieuwe producten te verkopen.

Een deel van die vermeerdering is toegestaan: de regelgeving is nog niet op Europees niveau. China heeft het WTO-contract op het kwekersrecht ondertekend, maar heeft gekozen voor de versie van 1989. Daarin is geregeld dat men materiaal voor eigen gebruik wel mag vermeerderen. Eigen gebruik betekent dat vermeerderen mag voor ge-

bruik binnen de Chinese landsgrenzen. Exporteren, bijvoorbeeld naar Japan, mag niet. Daarmee is een groot deel van de markt min of meer rechtevrij. Pas in het verdrag van 1994 is de overeenkomst verbreed tot vermeerdering voor lokaal gebruik, maar dit verdrag heeft China nog niet getekend.

Het is erg moeilijk om dergelijke handel op te sporen en het gebeurt bovendien niet echt actief. Zeker voor de interne markt zal het altijd moeilijk blijven om gekopieerd materiaal te onderscheppen. Ook voor de export van China naar Rusland hoeven we niet al te veel te verwachten: Rusland controleert niet. Japan daarentegen is wel vrij strikt, Taiwan al weer minder. Hongkong is tegenwoordig weer onderdeel van de Volksrepubliek China.

Op dit moment gaat minder dan 5% van de sierteeltproductie naar het buitenland. De controleerbaarheid voor het kwekersrecht is vrijwel niet te organiseren, omdat je te maken hebt met tienduizenden kleinere kwekers.



Veel kleine kwekers...

6.2 Actiepunten rechtenkwes

Wat is nu het belang van de overheid om regels op te stellen en uit te dragen dat het in ieders belang is om geen materiaal te kopiëren? En om vervolgens die regels te gaan handhaven? Toegang tot beslissers is hierbij weer van groot belang. Een denkbaar scenario is om op regeeringsniveau een overeenkomst met China aan te gaan waarin het kwekersrecht wordt geregeld in ruil voor toegang tot nieuwe producten. Daarin moet een voldoende groot Chinees belang zijn ingebouwd, zodat de Chinezen zelf de motivatie hebben om ook tegen kopiëren op te treden. Ook hier zou een constructie met een percentage aandelen in Chinese handen een mogelijke aanpak kunnen zijn:

- a) Het zou mogelijk moeten zijn om in één of twee regio's afspraken te maken met de regionale overheden waar alle partijen zoveel belang bij hebben dat die overheden zich zelf gaan bemoeien met een juiste gang van zaken.
- b) Een alternatieve aanpak is om in samenwerkingsverband met lokale

bedrijven zelf de vermeerdering van het product in China in handen te nemen. Daarmee kun je voorkomen dat plantmateriaal in verkeerde handen valt.

Aan de verbetering van de regelingen voor kwekersrecht wordt overigens hard gewerkt: het staat expliciet als speerpunt in het recente vijfjarenplan van de Chinese overheid.

6.3 Ongeduld

Misschien een beetje vreemd als bedreiging, maar wel reëel. Er kan heel veel in China, maar alleen als er eerst voldoende tijd en aandacht is geïnvesteerd in de relatie met alle partijen. Het cultuurverschil is groot en het is van het grootste belang om daar rekening mee te houden. Haast is verboden. Anderzijds kan de ontwikkeling ook heel snel verlopen als de Chinezen gemeenschappelijke belangen zien in samenwerking.

7. Samenwerken met Chinese overheden

7.1 Topdownstructuur

Historisch gezien heeft China een heel sterke topdownstructuur. Je moet weten wie de *decisionmakers* zijn. Daar moet je heel zorgvuldig mee beginnen, want die moet je meekrijgen in je plan. Als dat eenmaal goed zit, komt je plan heel snel tot uitvoering, maar zelfs dan moet je er heel dicht met je neus op zitten om in de gaten te houden dat wat is afgesproken ook inderdaad wordt gerealiseerd. Het opbouwen van de benodigde vertrouwensrelatie met de beslissers kost veel onderhandel- en doorlooptijd. Het kan voordelig zijn om dat in samenwerkingsverband te doen.

7.2 Kansen en voorwaarden

Er zijn enkele locaties waar de overheden graag met Nederland willen samenwerken om kennis te verkrijgen. De lokale overheden geven al een tijd aan dat ze graag iets met 'Nederland' willen. In feite bestaat er een competitie tussen de verschillende provincies en de verschillende *counties* daarbinnen. Vertegenwoordigers van diverse provincies komen naar Nederland om hun mogelijkheden te promoten. Ze willen naast kwekerijen ook een logistiek centrum opzetten, met hulp en expertise van Nederlandse ondernemers.

Je zou dus kunnen werken aan een samenwerkingsverband van Nederlandse bedrijven dat verschillende provincies uitnodigt om hen een passend voorstel te doen.

8.

Locatiekeuze: tijd, afstand, klimaat en gezelligheid

8.1

Wonen en werken

De afstand (12 uur vliegen) en het tijdsverschil van circa 8 uur tussen Nederland en China maken 'even heen en weer' zoals dat naar Afrika wel kan, voor China vrijwel onwerkbaar. Ook voor het onderhouden van relaties ter plaatse is het nodig dat je veel in China aanwezig bent. Bedrijvigheid opzetten in China vraagt daarom een oplossing waarin of Nederlandse of Chinese vertegenwoordigers ter plaatse gevestigd zijn. Voor de vertegenwoordigers is er daarom al snel sprake van (s)emigratie door het inrichten van een (semi)permanent verblijf.



De keuze van de plaats doet er daarom toe. De plaats waar een Nederlandse groep zich wil vestigen, hangt af van een aantal factoren. Naast optimale teeltomstandigheden zijn voor medewerkers (en eventuele expats) een mooie omgeving en een aangenaam klimaat zeker belang-

rijk. Wil je als groep Nederlandse ondernemers in China aan de slag, dan wil je ook eens samen kunnen optrekken of een kaartje kunnen leggen. Ook een vrij snelle verbinding terug 'naar huis' is een punt van overweging voor een juiste vestigingsplaats.

Drukke in de grote stad.



Wonen in China heeft vele gezichten.



Veel dingen zijn anders dan we gewend zijn..

De selectie van mensen is van groot belang voor het slagen van de onderneming. Het gaat om mensen die er echt willen zitten en die de taal een beetje machtig zijn of willen worden. Daarnaast is veel aanpassingsvermogen nodig. Comfort heeft zo ver weg vaak een andere betekenis, net als veiligheid. In de grote steden is alle luxe voorhanden, maar het is er ook erg druk.

De ervaring in onder andere Rusland heeft geleerd dat heel veel zaken waaraan wij gewend zijn, niet te koop zijn of op een heel andere manier werken dan in Nederland. Maar het kán.

Inmiddels zijn er enkele aansprekende voorbeelden van bedrijven die een Nederlander, soms met een Chinese partner, in China hebben gedetacheerd. Een groot voordeel van China is dat het een relatief veilig land is - veel veiliger dan Afrika of Zuid-Amerika.

8.2 Netwerken en personeel

Een Chinese tussenpersoon of partner kan vaak gemakkelijk toegang verschaffen tot netwerken. Deze kent de taal en cultuur en overbrugt daarmee een van de belangrijkste drempels tussen 'hier' en 'daar'. Het is voor Nederlanders moeilijk om zowel de taal als cultuur snel te leren. Een bewezen alternatief is het inzetten van Chinezen, zoals studenten van Larenstein of Wageningen Universiteit, als vooruitgeschoven post of medeondernemer. Hiervan zijn inmiddels enkele geslaagde voorbeelden.

De Chinese studenten die bijvoorbeeld Larenstein bevolken, hebben vaak een uitstekend denkniveau. Het scouten van potentiële medeon-

dernemers in deze groepen kan zeker tot een aantal wederzijds vruchtbare contacten leiden. Er zijn al diverse voorbeelden van studenten die in dienst komen bij Nederlandse bedrijven. Deze investeren een half of een heel jaar opleiding in een student, waarna deze de leiding krijgt van een in China gevestigde dochteronderneming voor de afzet van producten.

Het vasthouden van die goede mensen is niet altijd eenvoudig. De natuurlijke neiging van Chinezen om na een jaar toch voor zichzelf te beginnen, is moeilijk te overbruggen. Maar vasthouden is zeker mogelijk, bijvoorbeeld door hen naar Nederlandse normen te betalen. De binding aan de Nederlandse omgeving door geld of aandelen zorgt er voor dat mensen langer in dienst blijven terwijl ze tegelijk uitstekend werk kunnen leveren door hun kennis van de taal en cultuur.

Als de studenten na een periode dan toch de neiging hebben om voor zichzelf te beginnen, is het te overwegen om contracten in te zetten waarbij je een deel van de winst bij hen laat en een deel hierheen kunt halen, bijvoorbeeld in de vorm van een bv, waarin de Chinese deelnemers aandelen kunnen verdienen. Zo houd je de band met de mensen waarin je investeert overeind vanuit gezond wederzijds belang.

8.3 Veilen of handelen?

Chinezen handelen al 2000 jaar rechtstreeks met elkaar. Dat biedt hun een grote mate van zekerheid. Veilen, met alle bijkomende plichten en onzekerheden, vereist van de Chinezen een mentale omslag die niet eenvoudig is te realiseren, zeker niet als je snelle resultaten wilt zien. Er staat in Kunming één veiling op Nederlandse leest die redelijk functioneert. De succesfactor daar is niet zozeer de klok, maar de logistieke oplossing. Er zijn in overleg met de dorpschouwen verzamelaars centra ingericht waar de kleine kwekers hun producten aanleveren.



Veiling en transport zijn geregeld.

De veiling zorgt voor het transport, zodat de boeren niet meer hoeven te reizen. Het succes is gebouwd op het oplossen van een transportprobleem, terwijl de ondernemers weten dat ze eerlijk hun geld krijgen. De financiële transparantie is anders ingevuld: alle informatie

komt via internet van de veiling. Achter de lokale terminals zitten meisjes die de computers bedienen, zodat iedereen daar zijn informatie kan ophalen en inzien.

Het aanpassen aan de Chinese handelsvorm gaat waarschijnlijk veel sneller dan het kopiëren van het Nederlandse model.

8.4

Financiering

Het financieren van dergelijke grote projecten is ook een grote uitdaging. Voor dit project is behoefte aan een integrale financieringsconstructie. Ook bij dit plan zal de financieringsbehoefte door de tijd veranderen. Hoe we de financiering zo kunnen organiseren dat fase-overgangen geen nieuw financieringsvraagstuk opleveren, is een van de uitdagingen in dit traject.

In principe zijn er vijf financieringsbronnen, die afzonderlijk of in combinatie voor het kapitaal moeten gaan zorgen:

1. Eigen middelen. Veel ondernemers zullen een deel van het project uit het eigen bedrijf moeten financieren.
2. De traditionele banken financieren het liefst projecten in Nederland; bij buitenlandse projecten maakt een overheidsgarantie bancaire financieringen mogelijk.
3. Subsidies of financiering door de PSOM (Programma Steun Opkomende Markten).
4. Subsidies of investeringen door Chinese overheden in het kader van gebiedsontwikkeling of werkgelegenheid, de Chinese varianten van BOM of SOM. Om hiervoor in aanmerking te komen, is een goede business case een absolute voorwaarde.
5. LNV kan investeren, bijvoorbeeld in een handelsmissie, waarin je de zaken uitonderhandelt tussen de verschillende provinciale overheden.

9.

Concreet met de plannen aan de slag

9.1

De business case

Om bij de Chinese overheden een soort tender te kunnen uitzetten, is een business case nodig. Door goed te specificeren welke vragen er zijn en welk aanbod de groep wil hebben, krijgen we van de verschillende *counties* vergelijkbare aanbiedingen. De vraagspecificatie bestaat uit onder meer de aard van het klimaat, de grondsoort, het aantal hectaren, het wateraanbod en de kwaliteit, energie, logistiek en aanwezige infrastructuur. De groep ondernemers zal kiezen voor het aanbod dat het beste aan de criteria voldoet.

Het uitwerken van een businessmodel zorgt dat de groep ondernemers vooraf goed nadenkt over wat zij wel en vooral ook niet wil bereiken, en in welke stappen.

Focus is bij een dergelijk groot project van belang om te voorkomen dat bij deze stevige uitdaging eenmaal in China toch de neiging ontstaat om elke goede kans direct beet te pakken, waardoor het doel uit zicht verdwijnt.

Tijdens het samenstellen van de business case verzamelt zich een groep ondernemers die interactief al werkend kijkt of de business case te realiseren is. Natuurlijk moet er een gezamenlijk voordeel zijn terwijl iedereen ook moet meebetalen aan de collectiviteit. Wat dat betekent, hangt af van de verplichte onderwerpen in het menu en welke onderdelen facultatief (kunnen) zijn. Als tweede onderdeel zullen de ondernemers de hieronder beschreven scenario's wegen op bruikbaarheid en toepasbaarheid.

9.2 Welk soort ondernemers zoeken SIGN en InnovatieNetwerk?

Voor Flowerport China zijn ondernemingen nodig die het ontwikkelen van de Chinese markt als doelstelling hebben en die overtuigd zijn van de voordelen van samenwerking. Ondernemingen in de hele keten van veredeling, vermeerderen, teelt, transport en logistiek tot en met marketing. Dat hoeven niet speciaal grotere ondernemers te zijn. De belangrijkste competenties zijn vernieuwend ondernemerschap, organisatorische flexibiliteit, bereidheid tot vergaande samenwerking en de kwaliteit om elkaars rol af te stemmen op de eigen kernkwaliteiten. De leiding van de verschillende fasen zal verschillende competenties vragen en daarom het best passen bij een van de beoogde deelnemers. Het kunnen vertrouwen op de kwaliteiten van de partners in die fase is daarom essentieel. Het inhuren van specifieke kwaliteit, zoals projectleiding, kan ook een optie zijn. Daarmee komt ook het personele vraagstuk aan de orde: elke kwaliteit die de groep zelf niet heeft, kan in de vorm van adviseurs of innovatieve medewerkers worden ingehuurd.

9.3 Samenwerken

SIGN en InnovatieNetwerk willen met dit initiatief een nieuwe, op groeiemarkten als China gerichte vorm van samenwerking en innovatie realiseren. Het doel is om Nederlandse ketenregie op de Chinese markt te realiseren, door het vinden van de juiste samenwerkingspartners, zo duurzaam mogelijk. Het gaat dus niet alleen om het idee maar ook om de doorvertaling naar concrete realisatie, in een zo duurzaam mogelijke opzet.

Hierbij nemen SIGN en InnovatieNetwerk de rol van facilitator op zich, bijvoorbeeld door hun netwerk in te zetten en daarmee te stimuleren dat de rompslomp en papierwinkel voor de deelnemers zo klein mogelijk is. De uiteindelijke juridische vorm van die facilitator kan bijvoorbeeld een stichting, coöperatie of bv zijn. Deze organisatie kan dan bijvoorbeeld eigenaar worden van de grond, drager zijn van de exploitatie, en de administratieve draaischijf zijn van de onderneming in China. Het is de moeite waard om te kijken of je met deze nieuwe organisatievorm een stuk verder kunt komen en hoe dat vlotter tot resultaten kan leiden dan bedrijven die individueel hun weg gaan.

Tijdens de eerste discussies zal blijken welke kennis we nog meer nodig hebben. Hoe groot moet een gebied zijn om een rendabel distributiecentrum op te zetten? Wat voor financieringsvormen zijn mogelijk? Kies je voor een gezamenlijk ontwikkelingsbedrijf, al dan niet met een winstdoelstelling?



Voor welke soort kassenbouw kies je?

9.4 De belangrijkste vraagstukken

Uitgaand van een productielocatie is de vraag of je een divers pakket wilt neerzetten, of juist een heel cluster rozen voor één specifieke markt. Dat bepaalt tegelijk ook de locatiekeuze.

Maar ook telt: welke keuze maak je technisch? Ga je Nederlandse kassen bouwen of kun je volstaan met eenvoudige plastic kasjes, waarin de waterdosering wel uitstekend is geregeld, net als de bestrijding? Kenners geven aan dat je in ieder geval in drie of vier belangrijke gebieden een soort startpunt zou moeten beginnen.

We zullen moeten uitrekenen hoeveel hectare nodig is om een redelijke afzetpositie te realiseren, inclusief efficiënte logistiek. Een mogelijke conclusie is dat elke ondernemer wel zelf zijn afzet kan gaan organiseren, maar dat een gezamenlijk ontwikkelingsbedrijf de ruimtelijke randvoorwaarden organiseert en een logistiek bedrijf het transport organiseert. Dan heeft de ondernemer de vrijheid om te kiezen voor zijn kwaliteitsniveau, voor de plek waar hij heen gaat en het risico dat hij daarbij wil nemen.



Hoe regel je de afzet?

Kenners geven aan dat minimaal 300 ha nodig zou zijn. Het basisplan gaat uit van 500 tot 1000 hectare om een wezenlijke slag voorwaarts te kunnen maken. Daarvoor zijn producenten nodig, uitgangsmateriaal en toelevering. Om het behapbaar te houden, is voorgesteld om met een kleine groep ondernemers te beginnen die dat kunnen en willen invullen. Daarna kan op basis van de ontwikkelingen die de pioniers al hebben gerealiseerd, worden opgeschaald naar 1000 ha. Modulaire ontwikkeling is hierbij een belangrijke overweging.

10.

De opties

Hieronder schetsen we een aantal opties voor het ontwikkeltraject.

10.1

Optie 1: Laissez Faire

Het eenvoudigste scenario voor SIGN en InnovatieNetwerk is om nu niets te doen. Enkele grotere individuele ondernemers zoeken zelf hun kansen in de Chinese markt en zetten op basis van hun eigen expertise, bedrijvigheid op die hen het beste past. Er zijn inmiddels enkele voorbeelden van geslaagde Nederlandse (dochter)ondernemingen in China te vinden. Die ondernemers hebben niemand nodig, zij hebben hun eigen leerproces, een eigen keten om te besturen met lokale mensen, in een eigen tempo, met eigen financiers of eigen geld. Maar veel van die bedrijven hebben ook fors leergeld betaald. De schaal van Nederlandse tuinbouwbedrijvigheid blijft op deze manier waarschijnlijk beperkt; het zijn eilandjes op de oceaan van de Oost-Aziatische tuinbouwmarkten. De kans om de Nederlandse tuinbouwexpertise grootschalig in te zetten, grijpen we op deze manier niet aan.

10.2

Optie 2: Ketenregie

Een inmiddels bewezen scenario is de organisatie van ketenregie op een product. Dit zou bijvoorbeeld in de volgende stappen kunnen verlopen: een groep ondernemers levert vanuit Nederland eigen uitgangsmateriaal aan. Dit materiaal laten zij door Chinese ondernemers

tot pootgoed opkweken. De Nederlandse groep levert dit door aan de kwekers van het eindproduct. Na de teelt komt het eindproduct weer terug bij de groep, die het verpakt en het supermarktklaar doorvoert naar Japan. Alle toelevering komt per container uit Nederland. De toelevering kan (overigens in elk scenario) bij voldoende volume ook in China worden geproduceerd.

10.3

Optie 3: Logistiek

Een van de grotere vraagstukken in China is logistiek. Ook vanuit de grotere concentratiegebieden is de logistiek naar de afzet matig tot slecht georganiseerd. Het overbrengen van een op Europese leest geschoeide logistieke keten naar China kan een goed scenario zijn voor een groep gespecialiseerde ondernemers. Het idee is om op geselecteerde plaatsen een verzamelpunt op te zetten waar je de kwekers ontzorgt. De nieuwe 'keten' gaat product collecteren bij de vele kleine ondernemers, waarna nieuwe ICT-gestuurde tracking en tracing, samen met strak geregisseerd vrachtverkeer en koeltransport met containers in vaste (lijn)verbanden naar een aantal belangrijke groothandelsmarkten, het product bij de klant moeten brengen. Ook dit kan op verschillende niveaus en in verschillende combinaties van modaliteiten worden gerealiseerd.

Aandachtspunt hierbij is dat verzamelgebouwen altijd tot stand moeten komen met medewerking van of door de provinciale overheden. Dat laatste is een voordeel bij de financiering, als de lokale overheid de startinvestering doet en ondernemers vervolgens huisvesting kunnen huren.



Logistiek op elke schaal.

10.4

Optie 4: De hele keten

Dit is de meest uitdagende en complexe keuze. Het maximale idee in dit model is dat een consortium van bedrijven de keten van kennis voor een groot deel of in zijn geheel, het uitgangsmateriaal, de productie, de toelevering en de logistiek naar China brengt, eventueel op meerdere vestigingsplaatsen. Vanuit die aanwezigheid en de opgebouwde relaties kunnen deze groepen kennis en producten gaan vermarkten. Op alle terreinen hebben we ruim voldoende competenties en expertise. De uitdagende vernieuwende vraag is: is het neerzetten

van een hele waardeketen in de Chinese markt een goede optie en hoe is het uit te voeren? Vooral het vormgeven van de samenwerkingsverbanden tussen de ondernemers die meedoen, vraagt veel creativiteit en vertrouwen.

Hoe geef je met elkaar die ontwikkelingen in zo'n markt vorm en hoe haal je er tegelijkertijd waarde uit? Hoe breng je de valuechain deels of in zijn geheel daarnaartoe, hoe kun je een consortium bouwen met verdelingspartners, met mensen die verstand hebben van productie, mensen die er zelf willen gaan produceren zoals in Afrika, welke toelevering, logistieke en distributiesystemen heb je nodig, een kwaliteitssysteem, verpakking, waar zit je markt?

En hoe regel je je afzet met de lange distributielijnen, met veel tussenschakels? Moeten er binnen die keten concentratiepunten zijn, wat is er logistiek nodig en is dat bij elkaar een maakbaar systeem? De uitdaging zit dan in het ontwikkelen van de juiste methoden, het organiseren van de afzetlogistiek of de exportlogistiek en het ontwikkelen van een markt ter plaatse voor het kwaliteitsniveau dat gekozen gaat worden. Op het vlak van logistiek gaan efficiency en duurzaamheid hand in hand: een betere belading betekent een lager energieverbruik per eenheid product.



Ook de omvang is belangrijk. Er liggen ideeën om met de Chinese overheid te gaan praten over 500 tot 1000 ha grond. Dit lijkt veel, maar er is volume nodig om de logistiek rendabel te kunnen exploiteren. Bij een dergelijk volume zou het mooi zijn als je een wat breder assortiment dan één productsoort zou hebben, zodat fluctuaties makkelijker kunnen worden opgevangen met meerdere soorten in een container. Maar juist het neerzetten van het grootste rozengebied van China kan ook een overweging zijn. Die keuze is afhankelijk van de deelnemers.

Zou je bijvoorbeeld energievoorziening, WKK of energieopwekking samen kunnen organiseren? Op de lange termijn kan het een soort van Agropark worden, waarin je ook technologische opties meeneemt als een ethanolfabriek voor het verwerken van het biologische afval, energielevering, et cetera. Je zou daarmee de schoonste energie van China kunnen produceren.

Distributieketen.



Er komt bij de vergisting voor ethanol ook ruim voldoende schone CO₂ voor bemesting vrij als extra voordeel. Zeker in het begin zullen al deze mogelijkheden niet meteen kunnen worden gerealiseerd. Maar meewegen is verstandig.

Nog later zou een dergelijke opzet mogelijk moeten zijn in elk van de mogelijke vestigingsregio's, elk met hun eigen focus op product en afzetmarkten in de 'nabije' omgeving.

10.5 Ontzorgen

SIGN en InnovatieNetwerk nemen in het proces de rol van aanjager op zich. Wil je een consortium opzetten, dan wil je zoveel mogelijk voor die ondernemers regelen, zoals grondverwerving, gebiedsontwikkeling, contracten en juridische zaken. Het aanstellen van een tijdelijke projectleider in dienst van de ondernemers is waarschijnlijk nodig, maar de systeemgrenzen zijn nog niet ingevuld. Tot hoever willen ondernemers dat de ontzorging gaat? Gaat de gezamenlijke onderneming zich ook met marketing bemoeien?

II. SIGN en InnovatieNetwerk nemen initiatief, ondernemers bepalen het vervolg

SIGN en InnovatieNetwerk willen de komende tijd onderzoeken of het mogelijk is om een eerste consortium op te starten, waarin een groep ondernemers met een verschillende achtergrond en belangstelling samen kan ondernemen in China. De eerste verkenningen zullen plaatsvinden in een workshop die door SIGN en InnovatieNetwerk wordt georganiseerd.

In die workshop onderzoeken we de haalbaarheid. Daarvoor is het van belang om vooraf goed te definiëren wat de groep ondernemers wil en vooral ook niet wil. Op basis daarvan zullen de nieuw deelnemende ondernemers samen met SIGN en InnovatieNetwerk de richting bepalen en keuzes maken. We onderzoeken daarmee al in Nederland wat er nodig is.

II.1 Rol Nederlandse overheid

Om resultaten te kunnen bereiken, is een nauwe samenwerking met de Nederlandse overheid op voldoende hoog niveau nodig, om gezamenlijk de contacten te leggen met de Chinese counterparts. Het is in elk geval van belang om vanuit de Chinese overheden een concreet aanbod te krijgen waar de Nederlandse ondernemers over kunnen discussiëren. De Nederlandse overheid kan hier zeker een rol in spelen, bijvoorbeeld door garanties te verstrekken en op hoog niveau de contacten te intensiveren. Daardoor wordt het voor zowel kleinere als grotere ondernemers interessant om mee te doen met dit concept.

- Agroparken: het concept, de ontvangst, de praktijk. InnovatieNetwerk, december 2005.
- Glastuinbouw 2020 - Wat te doen voor een duurzame, gerespecteerde glastuinbouw in Nederland. NRLO, februari 2000.
- Niet alles hoeft snel... als het maar op tijd is - Logistiek en service van het tuinbouwcluster. InnovatieNetwerk, maart 2005.
- NL Regieland - Organisatorisch innoveren in regie: Fact finding en analyse. InnovatieNetwerk, september 2006.
- Quickscan (S)emigratie van Nederlandse agrariërs; Push- en pullfactoren. Alterra, november 2006.
- Toekomstbeeld Nederland Regieland in het jaar 20XY - Ontwikkelpaden voor de regiefunctie. InnovatieNetwerk, januari 2003.
- Toekomstsignalen. SIGN, januari 2007.
- Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk - Nederlands tuinbouwcluster in Europa van 2020. InnovatieNetwerk, februari 2002.