



De leerervaringen en oogst van Greenport Holland International

Anne-Charlotte Hoes en Nico de Groot

De leerervaringen en oogst van Greenport Holland International

Anne-Charlotte Hoes en Nico de Groot

Lei, Wageningen UR

Dit onderzoek is uitgevoerd door LEI Wageningen UR in opdracht van en gefinancierd door Greenport Holland International

LEI Wageningen UR
Wageningen, december 2014

NOTA
LEI 14-084

Hoes, A.C., de Groot, N.; *De leerervaringen en oogst van Greenport Holland International*.
Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI nota 14-084. 20 blz.; 4 ref.

Trefwoorden: tuinbouw, internationalisering, gouden driehoek

Dit rapport is gratis te downloaden op www.wageningenUR.nl/lei (onder LEI publicaties).

© 2014 LEI Wageningen UR
Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30, E informatie.lei@wur.nl,
www.wageningenUR.nl/lei. LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



Het LEI hanteert voor zijn rapporten een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie.

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2014
De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Het LEI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

LEI 14-084 | Projectcode 2282300061

Foto's: GHI

Inhoud

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inleiding | 5 |
| 2 | Methode | 7 |
| | 2.1 Deelonderzoek 1: de geleerde lessen van GHI | 7 |
| | 2.2 Deelonderzoek 2: de oogst van GHI | 7 |
| 3 | De geleerde lessen van GHI | 8 |
| | 3.1 Gedeelde lessen van de GHI-leden | 8 |
| | 3.2 Vraagstukken van GHI | 10 |
| | 3.3 GHI als intermediair – lessen uit de wetenschappelijke literatuur | 11 |
| 4 | De oogst van GHI | 13 |
| | 4.1 Oogst rond kennis | 13 |
| | 4.2 Oogst rond contacten | 13 |
| | 4.3 Oogst rond commercie | 14 |
| | 4.4 Beschouwing | 14 |
| 5 | Conclusies en aanbevelingen | 16 |
| | Literatuur | 17 |
| | Bijlage 1 Interviewkandidaten deelonderzoek 1 | 18 |
| | Bijlage 2 Deelnemers workshop op 16 december 2013 in Zoetermeer | 19 |
| | Bijlage 3 Interviewkandidaten deelonderzoek 2 | 20 |

1 Inleiding

Ervaringen uit het recente verleden tonen aan dat het een uitdaging is om de Nederlandse tuinbouw te internationaliseren. Hoewel Nederlandse tuinbouwproducten (zoals bloemen) ver over de Nederlandse grenzen worden geëxporteerd, is dit niet het geval voor de Nederlandse tuinbouwexpertise. Het Businessplan Greenport Holland International (2011) schetst dat de trends van urbanisatie en stijging van koopkracht zorgen voor opkomende markten die behoefte hebben aan lokale grootschalige tuinbouw. Nederland zou een rol kunnen spelen in het vervullen van deze behoefte. Zo staat in het Businessplan Greenport Holland International (2011, p. 1): "De Nederlandse tuinbouw heeft alle kennis en kunde in huis om kansen die internationaal ontstaan te verzilveren. De praktijk laat zien hoe het werkt. Nederland verhandelt zijn tuinbouwproducten al lang met succes op de wereldmarkt. Aanvullend zijn kennis, technologie en ondernemerschap tot waarde te brengen. Hiermee kunnen we ons verbreden van exporteren tot expanderen van clusterconcepten wereldwijd."

GHI onderneemt verschillende activiteiten om de internationalisering van de Nederlandse Tuinbouw te ondersteunen. Zo organiseert GHI onder andere buitenlandse missies, neemt deel aan internationale conferenties (zie foto 1) en laat marktverkenningstudies uitvoeren (zie '2^e tussenrapportage Pieken in de Delta project - Greenport Holland International' voor meer informatie over de activiteiten van GHI). Zodoende werkt GHI aan haar naamsbekendheid in deze opkomende markten.



Foto 1 GHI, augustus 2012, deelname beurs Agritech in Bangalore (India) door GHI-consortium)

Omdat er weinig ervaring is met het effectief ondersteunen van de internationalisering van een sector, kunnen de activiteiten van GHI worden gezien als een experiment. In lijn met deze gedachtegang staat in de projectaanvraag van GHI: "De betrokkenen van GHI gaan de komende jaren een leertraject in, waarin de werkwijze en de spelregels zich gaandeweg zullen ontwikkelen" (Mentink en van Ruiten, 2010, p.7). Al drie jaar werkt Greenport Holland International (GHI) aan consortiumvorming tussen Nederlandse bedrijven, overheden en kennisinstellingen in het tuinbouwdomein om zo een nieuwe waardepropositie te kunnen bieden aan de internationale tuinbouwmarkt (zie foto 2). Zo hebben de medewerkers en leden van GHI bijvoorbeeld gewerkt aan het opzetten van samenwerkingsprojecten in onder andere India, China, Rusland en Zuid-Afrika.

De medewerkers van GHI uitten in de zomer van 2013 dat ze de behoefte hadden om de geleerde lessen expliciet te maken. Dit kan worden bereikt door terug te kijken op de eigen ervaringen, feedback te ontvangen van de leden van GHI en vooruit te blikken. Het LEI is gevraagd om GHI hierin te ondersteunen door de volgende vraag te onderzoeken:

1. Welke lessen zijn er geleerd met betrekking tot de gehanteerde werkwijze van GHI?

Tijdens de presentatie van de resultaten (maart 2014) uitten de aanwezigen dat ze graag wilden weten in hoeverre de activiteiten van GHI een bijdrage hebben geleverd aan het creëren van condities die nodig zijn om uiteindelijk internationalisering van de tuinbouwondernemingen te bereiken. Zodoende wordt het LEI gevraagd een tweede studie uit te voeren waarin de volgende vraag centraal staat:

2. In hoeverre hebben de activiteiten van GHI Founding Fathers geholpen met de internationalisering van hun ondernemingen?

Dit rapport presenteert de bevindingen van beide deelonderzoeken. In hoofdstuk 2 lichten we de onderzoeksaanpak toe, in hoofdstuk 3 presenteren we de resultaten van deelonderzoek 1 en in hoofdstuk 4 de resultaten van deelonderzoek 2. We sluiten de rapportage af met de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 5).



Foto 2 GHI, oktober 2014, Zuid-Afrikaanse slaplukkers bij Milani Farms

2 Methode

2.1 Deelonderzoek 1: de geleerde lessen van GHI

Om antwoord te kunnen geven op de eerste onderzoeksvraag zijn elf semigestructureerde interviews en een workshop uitgevoerd met medewerkers en leden van GHI. Een overzicht van de geïnterviewde respondenten is opgenomen in bijlage 1 en een lijst met de workshopdeelnemers in bijlage 2. Tijdens de interviews stond het perspectief van de geïnterviewde centraal en werd onder andere gevraagd naar de initiële verwachtingen die de geïnterviewde had van GHI, de ervaringen met bijgewoonde GHI-activiteiten en de effecten daarvan, de geleerde lessen tijdens GHI-activiteiten en beschouwingen op de aanpak van GHI. Alle interviews en de workshop zijn opgenomen en uitgewerkt. Deze transcripten zijn vervolgens kwalitatief geanalyseerd met ondersteuning van het computerprogramma ATLAS TI, waarbij initieel gebruik is gemaakt van open codering. De resultaten van de kwalitatieve analyse van de interviews en additionele verdiepende beschouwingen hierop zijn gepresenteerd en bediscussieerd tijdens een workshop met drie GHI-medewerkers en één GHI-lid. De discussie die tijdens de workshop plaatsvond, is opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd. Deze rapportage presenteert de bevindingen van de analyse van de interviews en de workshop.

2.2 Deelonderzoek 2: de oogst van GHI

Voor het tweede deelonderzoek zijn elf Founding Fathers geïnterviewd die at random (oftewel blind) zijn geselecteerd (zie bijlage 3 voor een overzicht van de respondenten). De at random selectie hebben we bereikt door via een formule in Excel willekeurig nummers te laten genereren. Elk nummer correspondeerde met een naam op de lijst van de Founding Fathers. Vervolgens zijn interview-afspraken ingepland met de eerste elf namen die uit de lijst naar voren kwamen. Als het qua agenda's niet lukte een afspraak in te plannen, werd de volgende Founding Father op de gegenereerde lijst benaderd.

Tijdens de interviews werd onder andere gevraagd wat de activiteiten van GHI de betreffende Founding Father hadden gebracht. Om in beeld te kunnen brengen wat de effecten waren van de activiteiten van GHI, werd bijdrage uitgesplitst in de categorieën kennis, contacten en commercie op een schaal van bewustwording, toegang verkregen, eigen gemaakt en gevaloriseerd/ geoperationaliseerd. Twee onderzoekers gingen op pad bij het afnemen van de interviews, waarbij één de vragen stelde en de ander notuleerde. Om het beeld dat naar voren kwam te valideren bij de bredere groep Founding Fathers, zijn de resultaten gepresenteerd en bediscussieerd bij een Founding Fathers-bijeenkomst (29 september 2014, Zoetermeer).

3 De geleerde lessen van GHI

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen van deelonderzoek 1 en beantwoordt daarmee de vraag: welke lessen zijn er geleerd met betrekking tot de gehanteerde werkwijze van GHI? In deze rapportage beschrijven we (a) gedeelde lessen – dit zijn geleerde lessen die bijna alle geïnterviewde leden van GHI noemen en waarover eenstemmigheid is; en (b) vraagstukken – dit zijn beschouwingen op de aanpak van GHI waarop de leden van GHI uiteenlopende perspectieven hebben. De gedeelde lessen staan beschreven in deel 3.1 en worden toegelicht met citaten van de geïnterviewde GHI-leden. Deze citaten zijn geparafraseerd om ze zonder context te kunnen lezen. Deel 3.2 beschrijft de vraagstukken van GHI. Daarna sluiten we hoofdstuk 3 af met een theoretische beschouwing: in deel 3.3 duiden we GHI als een intermediaire organisatie en presenteren we lessen over inherente spanningen waarmee intermediaire organisaties te maken krijgen die staan beschreven in de wetenschappelijke literatuur.

3.1 Gedeelde lessen van de GHI-leden

De geleerde lessen die hieronder beschreven staan, kwamen in meer of mindere mate tijdens alle interviews ter sprake. Daarnaast lagen de perspectieven van de geïnterviewden op deze geleerde lessen dicht bij elkaar.

Les 1: Internationalisering betekent investeren

Alle geïnterviewden geven aan dat het veel tijd en energie kost om in het buitenland activiteiten te ontplooiën. Een groot deel van de geïnterviewden merkt op dat de investeringen die nodig zijn om in het buitenland voet aan de grond te krijgen veel hoger zijn dan ze van tevoren hadden gedacht. Sommige geïnterviewden geven daarnaast aan dat internationalisering een sterke proactieve houding vergt. Zo illustreert een geïnterviewde dat hij additionele activiteiten tijdens de missies van GHI inplant om de slagingskansen van internationalisering te verhogen: "Als we op missie gaan, plakken we daar een eigen programma aan vast. Zo zorg je er bijvoorbeeld voor dat je in de vrije uurtjes op bezoek gaat bij potentiële partners. Zo haal je het optimale uit een missie."

Door de ervaringen met GHI beseffen alle geïnterviewden nu dat internationalisering van de tuinbouw een langetermijnaanpak en investeringen van alle betrokken actoren vraagt. Of, zoals een lid van GHI zegt: "Hoeveel energie stop je er zelf in? Daar hangt alles van af."

Ook geven geïnterviewden praktijkvoorbeelden die illustreren waarom internationalisering niet rap van de grond komt. Zo schetst een geïnterviewde dat er veel moet worden geïnvesteerd in onderhandelingen met lokale overheden: "In sommige landen blijkt governance to governance essentieel te zijn om überhaupt binnen te komen. Die overheden komen er minder makkelijk uit dan ik had gedacht – die trajecten zijn stroperig en kosten veel tijd." Een andere geïnterviewde beschrijft dat Nederland niet het enige land is dat werkt aan internationalisering van de tuinbouw en dat deze buitenlandse concurrenten soms een betere waardepropositie kunnen voorspiegelen: "Er blijken landen in de wereld te zijn die geld meenemen om tuinbouwprojecten in het buitenland te realiseren – dat zet je als Nederland op achterstand." Daarnaast verklaren de geïnterviewden dat het ontwikkelen van buitenlandse tuinbouw veel tijd en energie kost omdat het een zoekend/lerend proces is – de deelnemers kunnen niet varen op routines en eerdere ervaringen (zoals in Nederland) omdat de buitenlandse context sterk afwijkt van de Nederlandse context. Dit brengt ons naar de tweede centrale les van GHI, die we hieronder toelichten.

Les 2: Internationalisering vergt aanpassing van Nederlandse werkwijze

De geïnterviewden benadrukken dat Nederlandse tuinbouwclusters niet een-op-een passen in het buitenland. De specifieke situatie zoals de lokale productie, infrastructuur, klimaatcondities en markt, bepalen wat voor propositie aansluit bij de behoefte in die regio. Zo stelt een geïnterviewde: "Het is

zinloos om een Nederlandse kas neer te zetten in het buitenland. Op basis van lokale condities en deskundigheid moet je een haalbaar systeem neerzetten." Ook schetst een geïnterviewde dat de leden van GHI geconfronteerd worden met nieuwe (oftewel onbekende) omstandigheden waarop de leden moeten inhaken: "In het buitenland is je klant vaak een investeerder en die staat er heel anders in dan een kweker. Dat is enorm wennen." Een andere geïnterviewde vat het als volgt samen: "Een internationaal project is een zoekend proces. In Nederland hebben we de standaard en weten we wat innovatief is. Dat is in het buitenland veel onduidelijker."

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat 'een haalbaar systeem neerzetten' in de meeste gevallen betekent dat je niet alleen ondersteuning biedt in het neerzetten van de hardware (zoals kassen), maar ook in het ontwikkelen van de geschikte orgware (zoals nieuwe coalities/samenwerkingsafspraken) en software (zoals training). Of zoals een geïnterviewde het verwoordt: "Je wilt een totaalconcept brengen. Inclusief training en logistiek. Als je een kascomplex neerzet en weggaat, verpaupert het in rap tempo en dat is slecht voor het imago van de Nederlandse tuinbouw."

Samenvattend kan worden gesteld dat de leden van GHI hebben ondervonden dat ze hun eigen werkwijze moeten aanpassen om aansluiting te vinden bij de buitenlandse omstandigheden. In de volgende alinea specificeren we wat de leden hebben geleerd met betrekking tot het type veranderingen dat nodig is in hun werkwijze om succesvol te kunnen zijn in het buitenland.

Les 3: Internationalisering vraagt om coalitievorming en intelligence

Geïnterviewden ondervonden dat collectief optrekken waardevol is voor internationalisering. Zo beschouwt een geïnterviewde: "GHI opent deuren. Als individueel bedrijf ben je geen gesprekspartner voor bijvoorbeeld een minister in Zuid-Afrika. GHI is dat wel." Het partnerschap van verschillende bedrijven, overheden, kennisinstellingen en onderwijs staat centraal bij GHI en zorgt ervoor dat GHI in het buitenland een relevant aanspreekpunt is.

Het collectief optrekken in het buitenland is niet alleen waardevol voor potentiële klanten, maar ook voor de leden van GHI. Wanneer leden samen op pad gaan, leren ze elkaar beter kennen en krijgen ze zicht op potentiële samenwerkingen. Zo schetst een geïnterviewde: "Op reis in Zuid-Afrika vallen de Nederlandse spanningen weg. Je ziet dat geïsoleerde bedrijven met elkaar in gesprek raken in de bus en leren wat ze voor elkaar kunnen betekenen." Een andere geïnterviewde zegt: "Je leert je concullega's beter kennen. Je hoort bijvoorbeeld waarom zij actief zijn en investeren in dat land en dat helpt bij je eigen meningsvorming."

Meerdere geïnterviewden geven aan dat de ontmoetingen tussen de leden belangrijk zijn omdat het onderlinge vertrouwen tussen Nederlandse tuinbouworganisaties niet hoog is. En vertrouwen tussen de Nederlandse tuinbouworganisaties is nodig om samenwerkingen – zoals het ontwikkelen van gezamenlijke tuinbouwclusters in het buitenland – te realiseren. Aanvullend hierop komt in de gesprekken naar voren dat leden potentiële leads en acquisitiesuccessen bijna nooit met elkaar delen omdat dit te concurrentiegevoelige informatie is. We komen hier later in deze rapportage uitgebreid op terug.

Geïnterviewden geven aan dat ze door de activiteiten en producten van GHI meer inzicht hebben gekregen in de lokale situatie, trends, strategische vragen en cultuur. Zo vertelt een geïnterviewde: "Je leert de infrastructuur, telers en markt van het land kennen. Van daaruit kun de *unique selling points* definiëren en kijken of Nederland iets kan betekenen in de ontwikkeling daarvan." Een andere geïnterviewde geeft een voorbeeld van hoe lokale markt intelligence hun bedrijf verder helpt in internationalisering: "Het rapport van GHI over de Zuid-Afrikaanse markt heeft ons geholpen bij onze besluitvorming over of en hoe wij ons product willen introduceren in Zuid-Afrika." De leden benadrukken dat markt intelligence meer omvat dan cijfers. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om begrip te hebben van de lokale cultuur. Zo geeft een geïnterviewde aan dat missies naar het buitenland onder andere waardevol zijn omdat "je leert over de cultuur in die landen".

Beschouwing

De hierboven beschreven lessen zijn op zich niet baanbrekend te noemen; wat echter wel vernieuwend is, is dat de lessen *doorleefd en verankerd* zijn bij alle geïnterviewde leden van GHI. Kennelijk zijn de ervaringen van GHI nodig geweest om collectief doordringen te raken van wat er nodig is om überhaupt stappen richting internationalisering van de tuinbouw te zetten.

We concluderen dat het verstandig is om nieuwe leden van GHI mee te nemen in het leerproces dat de huidige leden van GHI al hebben doorgemaakt. Het is natuurlijk niet mogelijk om de ervaringen van GHI te herhalen voor nieuwkomers. Wel kunnen de huidige leden van GHI nieuwe leden vertellen over hun leerervaringen om hen op deze manier deelgenoot te maken van de stappen die GHI al gezet heeft.

Naast deze gedeelde inzichten is er tijdens de interviews ook gesproken over onderdelen van de werkwijze van GHI waarover de leden uiteenlopende ideeën hebben. We noemen deze onderwerpen de vraagstukken van GHI. Deze vraagstukken kunnen gezien worden als 'lessen in de maak', omdat het nog openstaande vragen zijn waaraan GHI werkt. In de volgende paragraaf lichten we deze vraagstukken toe.

3.2 Vraagstukken van GHI

Tijdens de gesprekken uitten de geïnterviewden beschouwingen over de werkwijze van GHI waarover de leden van GHI meer uiteenlopende ideeën hebben. Zo kwam ter sprake of GHI zich moet richten op (a) business realiseren of het netwerk faciliteren; (b) met koplopers vaart maken of heel tuinbouw-Nederland ondersteunen. Hieronder worden deze onderwerpen toegelicht, waarbij we de perspectieven van de GHI-leden weergeven. Daarnaast blikken we terug op de beschrijving in de initiële projectaanvraag en beschrijven we de gedachteswisselingen tijdens de workshop. We sluiten de vraagstukken af met een advies voor het vervolg van GHI.

Business realiseren versus het netwerk faciliteren

Sommige GHI-leden menen dat de initiële ambities van GHI te hoge verwachtingen hebben geschept bij een aantal leden met betrekking tot het realiseren van business. Zo staat bijvoorbeeld in de projectaanvraag van GHI: "GHI bundelt de kennis en ervaring van bedrijven en andere organisaties om in goed georganiseerde samenwerking grote tuinbouwprojecten met succes tot stand te brengen en te ondersteunen" (Mentink en van Ruiten, 2010, p.4). Binnen GHI heersen er verschillende beelden van wat er wordt bedoeld met "het tot stand brengen en organiseren van grote tuinbouwprojecten". Sommigen verstaan onder tuinbouwprojecten het realiseren van fysieke productielocaties, terwijl anderen een marketingverkenning ook een tuinbouwproject vinden. Dit verschil in interpretatie zorgt ervoor dat er verschillende verwachtingen zijn ontstaan over het resultaat van GHI. Zo stelt een lid van GHI bijvoorbeeld: "GHI is een visitekaartje dat je als bedrijf helpt om in het buitenland openingen te creëren. Het is een investering in de lange termijn. Je mag als bedrijf daar geen directe business van verwachten." De geïnterviewde impliceert hiermee dat sommige leden wel directe business van GHI verwachten.

Tijdens de individuele gesprekken en de workshop worden twee inherente spanningen besproken die mede verklaren waarom het vanuit de huidige GHI-praktijk lastig is om business te realiseren. De eerste inherente spanning is dat de leden van GHI niet snel geneigd zijn om businesskansen met elkaar te delen. Tijdens de interviews kwam bijvoorbeeld naar voren dat leden potentiële leads en acquisitiesuccessen bijna nooit met elkaar delen omdat dit te concurrentiegevoelige informatie is. Hoewel het vertrouwen tussen de leden van GHI aan het groeien is, is dit nog niet op een dergelijk niveau dat men gemakkelijk voorbij durft te gaan aan de traditionele rollen van concurrenten. Tijdens de workshop werd deze inherente spanning erkend en werd aangegeven dat het irreëel was om te verwachten dat de leden van GHI hun gedrag hierin gingen aanpassen omdat het delen van leads "tegen de natuur van de bedrijven ingaat".

Een tweede inherente spanning die een GHI-lid naar voren bracht, is dat GHI als organisatie niet de geschikte juridische entiteit is om contracten te ondertekenen omdat ze niet de uitvoerende

organisatie is. Als overkoepelende organisatie heeft GHI een zeer geschikte positie om gesprekken met potentiële klanten/partners te initiëren.

In de projectaanvraag van GHI worden de bovenstaande inherente spanningen indirect aangestipt door erop te wijzen dan GHI zich vooral op de precompetitieve fase zal richten: "GHI zal in de precompetitieve fase de regie voeren. Zodra een project uit de startblokken is, zal de regie en coördinatie meer bij het bedrijfsleven liggen, afhankelijk van de behoefte en competenties van deelnemers" (Mentink en van Ruiten, 2010, p.6).

Tijdens de workshop bespreken de medewerkers van GHI dat de overdracht – van GHI als trekker naar 'het bedrijfsleven' als trekker – zeer lastig is in de praktijk. Dit komt onder andere doordat de lokale partners GHI zien als aanspreekpunt en doordat het vaak lang onduidelijk blijft welke bedrijfspartij de handschoen op wil pakken. Het is aan te raden om in het vervolg van GHI meer aandacht te besteden aan de uitdaging om een goede overgang te realiseren van de 'precompetitieve fase' naar de 'businessfase'.

Koplopers versus Tuinbouw Nederland

De leden van GHI hebben ook verschillende opvattingen over de ideale omvang in ledenaantal. Sommige geïnterviewden geven aan dat het wenselijk was geweest als het ledenaantal van GHI was gegroeid. Op die manier zouden meerdere disciplines/facetten van Tuinbouw Nederland vertegenwoordigd zijn, wat de waardepropositie van GHI zou versterken. Daarnaast lichtten geïnterviewden toe dat het mandaat van GHI groter was geweest als de achterban van GHI breder en completer was. Andere geïnterviewden gaven juist aan dat het ledenbestand van GHI te groot is waardoor de focus en de slagkracht van GHI afzwakt.

De ideale samenstelling van GHI – alleen koplopers of Tuinbouw Nederland – hangt af van de doelstelling van GHI. Als de focus van GHI ligt op het faciliteren van het netwerk, dan is een breed ledenaantal wenselijk. Als GHI zich echter richt op het realiseren van business, dan kun je beter met een klein team van gedreven en slagvaardige mensen te werk gaan.

De medewerkers van GHI herkennen de waarde en tekortkomingen van zowel een beperkte als een brede ledenomvang. In de praktijk hebben de medewerkers van GHI geëxperimenteerd met een aanpak waarbij zowel ruimte was voor algemene uitwisselingen tussen de leden evenals ruimte voor meer besloten bijeenkomsten waar leden aan de slag gingen met het ontplooiën van specifieke initiatieven. Het is aan te raden om in het vervolg van GHI een doordachte strategie met spelregels te ontwikkelen voor het organiseren van zowel collectieve platforms als besloten initiatieven. Als de strategie en spelregels expliciet zijn, ontstaat er vanzelf meer transparantie met betrekking tot de verschillende initiatieven die GHI ondersteunt.

3.3 GHI als intermediair – lessen uit de wetenschappelijke literatuur

Uit de bovenstaande beschrijvingen leiden we af dat GHI gezien kan worden als een intermediaire organisatie. Klerkx (2008, p. 228) licht dit in zijn proefschrift toe: "Een intermediaire organisatie [...] heeft een makelaars-/brugfunctie tussen verschillende componenten in het systeem (bijvoorbeeld tussen de overheid en onderzoekers, en tussen onderzoekers en eindgebruikers)." Intermediaire organisaties "helpen met vraagarticulatie, vervullen een makelaarsrol om geschikte samenwerkingspartners te vinden en deze aan elkaar te koppelen, en helpen om cognitieve, culturele, financiële, legislatieve en praktische barrières te slechten gedurende de samenwerking in het innovatieproces" (Klerkx, 2008, p. 225).

Klerkx' promotieonderzoek toont aan dat intermediaire organisaties kunnen worstelen met neutraliteits-, geloofwaardigheids- en functieconflicten. Hieronder lichten we deze drie typen conflicten toe:

-
- Neutraliteit is essentieel voor intermediaire organisaties, omdat de onafhankelijke positie het mogelijk maakt om in het belang van de gehele groep op te treden. Vaak ontstaan er echter neutraliteitsconflicten omdat de intermediaire organisatie wel sturing geeft. Hierdoor kunnen betrokkenen, terecht of onterecht, het beeld krijgen dat sommige partijen voorgetrokken worden boven andere. Kortom, het continu moeten afwegen van de diverse belangen van de verschillende betrokken partijen kan neutraliteitsconflicten teweegbrengen die de positie en slagkracht van de intermediair verslechteren.
 - Geloofwaardigheidsconflicten treden op doordat de activiteiten en uiteindelijke resultaten van een intermediaire organisatie ongrijpbaar zijn. Deze onzichtbaarheid zorgt ervoor dat betrokkenen en buitenstaanders kunnen gaan twifelen aan het nut van een intermediaire organisatie en dat de betalingsbereidheid van betrokken partijen afneemt.
 - Functieconflicten openbaren zich als betrokken partijen worstelen met de aansluiting/relatie tussen de activiteiten van de intermediair en de activiteiten van de eigen organisatie. Iedere betrokken partij wil de hoogste toegevoegde waarde hebben van de activiteiten van de intermediair voor hun eigen organisaties. Het is echter irreëel te verwachten dat een intermediair daaraan kan voldoen – alle partijen hebben namelijk een andere focus. Deze spanning kan een kritische houding teweegbrengen met betrekking tot de keuze van de uit te voeren activiteiten.

Tijdens de gesprekken met de leden en medewerkers van GHI komt naar voren dat ze de bovenstaande spanningen herkennen en worstelen met de vraag hoe ze deze conflicten op kunnen lossen. Omdat deze spanningen echter ingebakken lijken te zitten in intermediaire organisaties, is niet te verwachten dat hiervoor kant-en-klare oplossingen zijn. We raden de betrokkenen van GHI dan ook aan om zich continu bewust te zijn van de drie potentiële conflicten en te experimenteren met strategieën – zoals successen etaleren en transparant zijn over keuzes – om deze conflicten te minimaliseren.

4 De oogst van GHI

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen van deelonderzoek 2 en beantwoordt daarmee de vraag: in hoeverre hebben de activiteiten van GHI Founding Fathers geholpen met de internationalisering van hun ondernemingen? Omdat internationalisering investeringen vraagt op het gebied van kennis en contacten (zie hoofdstuk 3), staan we in deel 3.1 stil bij de bijdrage die GHI heeft geleverd aan de FF op het gebied van kennis. In 3.2 doen we dit voor de subcategorie contacten. In deel 3.3 beschouwen we in hoeverre GHI een bijdrage heeft geleverd aan internationaal commercieel succes van de ondernemingen van de Founding Fathers. We sluiten dit hoofdstuk in deel 3.4 af met een algemene beschouwing.

4.1 Oogst rond kennis

Een grote meerderheid van de geïnterviewde Founding Fathers (negen van de elf) geeft aan dat de activiteiten van GHI resulteerden in het opdoen van internationaliseringskennis die hielp bij de beeldvorming en besluitvorming van de eigen internationaliseringsstrategieën. Founding Fathers geven aan dat ze veel hebben gehad aan de specifieke landenkennis van GHI. Founding Fathers verkregen deze kennis door GHI-factsheets door te nemen, ervaringsverhalen van andere Founding Fathers aan te horen en mee te gaan op missies om zelf de cultuur en werkwijze van specifieke landen te ondervinden. Daarnaast bood het GHI-netwerk ook algemene kennis omtrent internationaliseringstrategieën. Zo geeft een managing director van een bedrijf aan dat hij gedurende de GHI-activiteiten leerde dat veel landen niet zaten te wachten op de technologie die hij op de plank had liggen. Mede door kennis die hij vergaarde tijdens GHI-activiteiten, kreeg hij inzicht in de behoefte van de nieuwe internationale doelgroepen en heeft zijn bedrijf een ander product ontwikkeld. Een tweede Founding Father vertelt dat GHI hem heeft geleerd dat zijn bedrijf geen internationale locaties moet ontwikkelen – een strategie waar zij eerst op in hadden gezet. Het bleek veel effectiever om te investeren in coalitievorming met Nederlandse partners die internationale locaties hebben en op deze manier internationale klanten te bedienen.

4.2 Oogst rond contacten

Het overgrote deel van de geïnterviewden (negen van de elf) geeft aan dat ze via de activiteiten van GHI waardevolle contacten opdeden en/of de relatie met bestaande contacten versterkten. Ook geeft een deel van de Founding Fathers aan dat GHI deuren opende die anders gesloten zouden blijven (zie foto 3). Zo geeft een Founding Father aan dat GHI ervoor zorgde dat minister Ploumen (van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking) hun project in Zuid-Afrika bezocht. Haar complimenten over het project zijn verwerkt in een persbericht, wat vervolgens een gigantische exposure heeft opgeleverd. Verder is een bijvangst van de activiteiten van GHI dat Founding Fathers elkaar vaker ontmoetten en dat sommigen hierdoor samenwerkingsrelaties met elkaar opbouwden.



Foto 3 GHI, september 2012, Nederlandse delegatie op bezoek bij het Department of Agriculture, Forestry and Fishery (DAFF) van Gauteng, Zuid-Afrika

4.3 Oogst rond commercie

Vier van de elf geïnterviewde Founding Fathers hebben met behulp van GHI zakelijk succes verkregen in het buitenland. Zo schat een geïnterviewde dat 25% van de internationale omzet voortkomt uit GHI en dat dit 6% is van de totale omzet. Daarnaast geeft een meerderheid van de Founding Fathers aan dat GHI internationale leads bracht. Deze bevindingen tonen aan dat het kennelijk lastig is om de opgedane kennis en contacten te valideren naar tastbaar bedrijfsresultaat. Waarom lukte het sommige Founding Fathers wel om commercieel succes te bereiken in het buitenland en andere niet? De Founding Fathers die zakelijk succes hebben verkregen, geven aan dat ze naast de GHI-activiteiten veel moesten investeren in zowel voor- als nawerk (zie foto 4). Uit de interviews komt naar voren dat niet elke Founding Father de mogelijkheid had om dergelijke investeringen te doen. Daarnaast bleek de expertise van sommige ondernemingen niet aan te sluiten bij de behoefte van de internationale klanten op de korte en middellange termijn.

4.4 Beschouwing

Wanneer we de interviews beschouwen, valt op dat de Founding Fathers die het meest tevreden zijn over de behaalde resultaten, ondernemingen zijn die:

- a. Grote internationaliseringsambities hebben;
- b. Bij de opstart van GHI onvoldoende internationale klanten hadden;
- c. Een traditie hebben van investeren in de middellange termijn;
- d. Middelgroot zijn qua omvang (tussen de 50 en 250 man).

Het is logisch dat dergelijke ondernemingen een hogere mate van tevredenheid ervaren dan organisaties die niet aan de bovenstaande critica voldoen. De activiteiten van GHI sluiten immers naadloos aan bij ondernemingen die kunnen en willen internationaliseren maar hiervoor nog kennis, contacten en kunde moeten ontwikkelen (punt a en b). Daarnaast moet een onderneming willen en kunnen investeren in het opdoen van onder andere kennis en contacten om te kunnen internationaliseren (punt c). Uit de interviews komt naar voren dat deze investeringsruimte minder aanwezig is bij kleine ondernemingen. Verder blijkt de behoefte aan ondersteuning bij internationalisering kleiner bij grote ondernemingen. Zodoende komen we op punt d.

Hieruit kunnen we opmaken dat het wellicht verstandig is om een screening uit te voeren onder toekomstige geïnteresseerde ondernemingen om zo te bekijken of de activiteiten van de intermediair aansluiten bij de behoefte van de onderneming.



Foto 4 GHI, juli 2014, ondertekening deelname SMASH-project door Jomajoco (slateelt)

5 Conclusies en aanbevelingen

Greenport Holland International (GHI) ondersteunt sinds 2011 de internationalisering van de Nederlandse tuinbouw en vroeg aan het LEI om de leerervaringen van GHI met betrekking tot de gehanteerde werkwijze van GHI en de oogst van GHI expliciet te maken. Om dit te realiseren, zijn twee deelstudies uitgevoerd waarvoor 22 interviews, een workshop (zie bijlage 1, 2 en 3) en twee presentaties zijn uitgevoerd.

Dit onderzoek toont aan dat een ruime meerderheid van de Founding Fathers heeft ervaren dat de activiteiten van GHI van meerwaarde zijn geweest voor het opdoen van de contacten en kennis die nodig zijn om hun onderneming te kunnen internationaliseren. De activiteiten van GHI hebben tot op heden bij een minderheid van de Founding Fathers geleid tot commercieel succes. Het viel daarbij op dat de ondernemingen die meest positief waren over de activiteiten van GHI (a) grote internationaliseringsambities hebben, (d) bij de opstart van GHI onvoldoende internationale klanten hadden, (c) een traditie hebben van investeren in de middellange termijn en (b) middelgroot zijn qua omvang (tussen de 50 en 250 man). Hieruit kunnen we opmaken dat het wellicht verstandig is om een screening uit te voeren onder toekomstige geïnteresseerde ondernemingen om zo te bekijken of de activiteiten van de intermediairvoldoende aansluiten bij de behoefte van de onderneming.

Verder kunnen we concluderen dat de leden van GHI hebben geleerd dat internationalisering van de tuinbouw een langetermijninvestering is die een aanpassing van de Nederlandse werkwijze vergt. Werken aan coalitievorming en lokale intelligence zijn daarbij cruciaal. Hoewel deze lessen op zich niet baanbrekend zijn, zijn ze wel doorleefd en verankerd bij alle geïnterviewde leden van GHI. Het is aan te raden om nieuwe leden en betrokkenen van GHI deelgenoot te maken van de leerervaringen van GHI om zodoende voort te bouwen op de opgedane inzichten.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat er verschillende beelden leefden onder de betrokkenen over de gewenste focus van GHI. Zo kwam ter sprake of GHI zich moet richten op (a) business realiseren of het netwerk faciliteren; en (b) met koplopers vaart maken of heel tuinbouw-Nederland ondersteunen. De medewerkers van GHI hebben ondervonden dat het niet reëel is om als intermediaire organisatie business te realiseren. Daarom is het essentieel dat het vervolg van GHI voldoende aandacht besteedt aan het organiseren van een goede overgang tussen de precompetitieve fase naar de businessfase. Daarnaast raden we aan om een doordachte strategie te ontwikkelen voor het organiseren van zowel collectieve platforms als besloten initiatieven. Als de strategie met bijbehorende spelregels expliciet is, ontstaat er meer transparantie met betrekking tot de verschillende initiatieven die GHI ondersteunt, waardoor potentiële conflicten worden geminimaliseerd.

Naast een analyse van de interviews en workshop beschouwen we in deze rapportage inzichten over inherente spanningen waarmee intermediaire organisaties te maken krijgen die staan beschreven in de wetenschappelijke literatuur. Klerkx (2008) beschrijft dat intermediaire organisaties kunnen worstelen met neutraliteits-, geloofwaardigheids- en functieconflicten. We raden de betrokkenen van GHI dan ook aan om zich continu bewust te zijn van de drie potentiële conflicten en te experimenteren met strategieën – zoals successen etaleren en transparant zijn over keuzes – om deze conflicten te minimaliseren.

Literatuur

Anoniem (2011) "Business plan Greenport Holland International. Periode: januari 2011 - april 2014". Rapport van Greenport Holland International, Zoetermeer.

Klerkx, L. (2008) "Matching demand and supply in the Dutch agricultural knowledge infrastructure. The emergence and embedding of new intermediaries in an agricultural innovation system in transition". Proefschrift. Wageningen University, Wageningen, Nederland.

Mentink en van Ruiten (2010) "Greenport Holland International. Een initiatief van Greenport Nederland. Projectaanvraag in het kader van Subsidieregeling Sterktes in de regio Pieken in de Delta najaar 2010". Rapport van Greenport Holland International, Zoetermeer.

Peerenboom, R. (2012) "2^e tussenrapportage pieken in de delta project - Greenport Holland International. 1 december 2011 - 30 november 2012". Rapport van Greenport Holland International, Zoetermeer.

Bijlage 1 Interviewkandidaten deelonderzoek 1

| | | |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Aad van den Berg | Managing Director | GreenQ Group |
| Ed Nobel | Manager Corporate Marketing | INCOTEC Group |
| Egon Janssen | Account manager Horticulture | TNO |
| Gijs Kok | Director Corporate Affairs | FloraHolland |
| Harm Maters | Member of the Executive Committee | Greenport Holland International |
| Lisette Bakker | Project & Communications Manager | Greenport Holland International |
| Martin Helmich | Export Director | Hoogendoorn Growth Management |
| Nico de Groot | Coordinator Topteam Horticulture | LEI, Wageningen UR |
| Peter Maes | Director Marketing & Sales Europe | Koppert Biological Systems |
| Roland Peerenboom | Managing Director | Greenport Holland International |
| Rubert Konijn | Coordinator International Policy | Topsector Horticulture |

Bijlage 2 Deelnemers workshop op 16 december 2013 in Zoetermeer

| | | |
|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Anne-Charlotte Hoes | Researcher | LEI, Wageningen UR |
| Harm Maters | Member of the Executive Committee | Greenport Holland International |
| Lisette Bakker | Project & Communications Manager | Greenport Holland International |
| Nico de Groot | Coordinator Topteam Horticulture | LEI, Wageningen UR |
| Roland Peerenboom | Managing Director | Greenport Holland International |

Bijlage 3 Interviewkandidaten deelonderzoek 2

| | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Aad van den Berg | Managing Director | GreenQ Group |
| Arnoud van Boven | Manager Team International | DLV plant |
| Bas Lagerwerf | Managing Director | Berg Hortimotive |
| Jaco van der Straaten | Business development | Groen Agro Control |
| Jelle Boeters | Sales consultant | Patron Agri Systems |
| Kees van der Vaart | Senior Project Manager | DLG |
| Marco Braam | Managing Director | Bosman |
| Martin Helmich | Export Director | Hoogendoorn Growth Management |
| Peter Spaans | Managing Director | Van der Hoeven |
| Pieter van Berchum | Managing Director | Gakon |
| Ronald Begelinger | Managing Director | Patron Agri Systems |
| Sjaak Bakker | BU manager | PRI, Wageningen UR |

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T 070 335 83 30
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

NOTA
LEI 14-084

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

NOTA
LEI 14-084

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.
