



# Nederland onderneemt, FMO financiert

Nederlanders ondernemen samen met FMO in opkomende markten

# Nederland onderneemt, FMO financiert

Ondernemerschap kan je ver brengen. De twaalf ondernemers uit deze publicatie weten dat als geen ander. Zij gingen aan de slag in opkomende markten. Deze markten kenmerken zich vaak door een hoog risico, maar zijn ook stimulerend en ze bieden ongekende commerciële kansen.

Steeds vaker maken ondernemers ook de stap naar opkomende markten om hun productieketen beter te kunnen beheersen. Waar komen grondstoffen vandaan? Welke productiemethoden worden gehanteerd? Hoe staat het met de arbeidsomstandigheden? Deels aangespoord door kritische klanten, nemen deze ondernemers hun verantwoordelijkheid. Door ter plaatse te investeren kan je productiemethoden en arbeidsomstandigheden verbeteren. Een inkomen in deze landen opent deuren naar betere levensomstandigheden.

FMO, de Nederlandse ontwikkelingsbank, wil bijdragen aan duurzame economische ontwikkeling in opkomende markten door het verstrekken van financieringen aan ondernemers. Al meer dan veertig jaar begeven wij ons in hoge risico markten en projecten waar commerciële partijen niet in willen stappen. Wij zijn een publiek-private bank en hebben de ervaring, kennis en netwerken in deze markten. Het Fonds Opkomende Markten (FOM) is het FMO fonds dat exclusief is gericht op het financieren van investeringen van Nederlandse bedrijven in opkomende markten.

In deze publicatie laten wij het woord aan twaalf Nederlandse ondernemers, die de stap hebben gezet tot het opbouwen en uitbreiden van hun (dochter)-ondernemingen in opkomende markten. Laat hun verhalen van ondernemerschap u inspireren.



**Nanno Kleiterp**  
CEO van FMO



## ‘Iedereen is lyrisch over Bangladesh’

Kunststoffen, zout, chemicaliën, graan: bedrijven die goederen in bulk vervoeren, gebruiken vaak de *big bags* van LC Packaging International BV. Die worden tegenwoordig ook in Bangladesh gemaakt. Directeur Lucas Lammers over de terugkeer naar de bakermat van jute.

‘Van origine zitten wij in de jutehandel. Mijn overgrootvader begon in 1923 met handel in gebruikte juten zakken. Die kwamen uit verre landen als verpakking van koffie in Nederland aan en werden verzameld en terugverkocht voor hergebruik. Tegenwoordig maken we zelf hoogwaardige zakken voor het transport van allerlei bulkgoederen. Aanvankelijk deden we dat vooral in Europa, maar daar is het te duur geworden. Onze zakken worden met de hand gestikt omdat het bijna altijd maatwerk betreft. Elke klant heeft zijn eigen specifieke wensen. Aanvankelijk hebben we de arbeidsintensieve productie naar China verplaatst, maar daar werd het tien jaar geleden ook weer te duur. Vandaar dat we in 2007 naar Bangladesh zijn gegaan om een fabriek te openen. We kennen het land goed, doordat Bangladesh één van de grootste juteproducenten is. Mijn familie doet al lang zaken met de mensen daar. We kunnen het uitstekend met de Bangladeshi vinden. De mentaliteit van de mensen is prima en ze hebben verstand van textiel.

Aanvankelijk ontvingen we een Programma Samenwerking Opkomende Markten (PSOM) subsidie. We wilden verder investeren en zijn via de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) bij FMO terechtgekomen. Daar hebben we een achtergestelde lening gekregen die andere banken te riskant vonden. Bangladesh wordt gezien als volatiel en gevoelig voor natuurrampen. Wat me verbaasde, is hoe betrokken de mensen van FMO zijn bij de organisatie. Ze bezoeken het land en vragen veel informatie. Tegelijkertijd zijn ze behoorlijk commercieel en stellen ze strenge voorwaarden aan hun financiering, het is beslist geen goede doelenclub.

Een ander deel van de financiering halen we bij een lokale bank. Dat is onze eigen keuze. We willen voor het normale bankverkeer ook lokaal een relatie opbouwen met een financiële instelling. Bij FMO stimuleren ze dat – maar ook als dat niet zo was, hadden we het gedaan.

Het is de bedoeling dat onze fabriek in de toekomst een hoger marktsegment gaat bedienen. We willen vooral zakken maken voor levensmiddelen en daarvoor moeten we nog wel een paar stappen zetten. Bij levensmiddelenverpakkingen speelt contaminatie van het voedsel een belangrijke rol. Als mensen de naam Bangladesh horen, denken ze niet onmiddellijk aan strikt hygiënische regels. Vandaar dat we in samenwerking met FMO bezig zijn om onze mensen op te leiden en de juiste certificaten te halen. Zo kunnen we aantonen dat we volgens nauwgezette normen werken.

Soms nemen we klanten mee naar Bangladesh om hen te laten zien hoe we daar werken. Aanvankelijk zijn ze soms sceptisch over het land, maar na afloop is iedereen altijd lyrisch over Bangladesh. Het is een fijn land om te verblijven.’

### FEITEN

Project: zakkenfabriek > Locatie: Munshiganj, Bangladesh > Operationeel sinds: 2007

Aantal medewerkers: 400 > Totale investering: \$ 8,2 miljoen > Financiering FMO: \$ 1,5 miljoen





## 'FMO is onze huisbankier in den vreemde'

Met potgrond voor kwekers gaat het wereldwijd de duurzame kant op. Producenten als de Van der Knaap Groep verwerken steeds meer kokos in hun potgrond. Daarvoor gebruiken ze kokosnootschillen. Reden genoeg dus om potgrondfabrieken op te starten in exotische gebieden.



'We staan aan de vooravond van een revolutie in de potgrondsector. Wereldwijd bestaat professionele – en traditionele – potgrond voor negentig procent uit veen, slechts voor een klein deel uit kokos. Maar het percentage kokos gaat in de komende jaren snel toenemen, tot mogelijk zelfs vijftig procent. De Van der Knaap Groep gebruikt nu al gemiddeld dertig procent kokos in haar potgrondmengsels. Voor kwekers is dat prettig aangezien kokos de potgrond luchtig houdt en goed draineert. Daarbij is de productiemethode relatief duurzaam. We halen kokos uit de schillen van kokosnoten die toch vaak worden weggegooid. We maken er brokjes, vezels of gruis van en mengen dat met veen tot potgrond. Om onze klanten constante kwaliteit te leveren, hebben we altijd kokos nodig. Daarom besloten we fabrieken te bouwen waar kokosschillen worden verwerkt. Zo produceren we daar nu dit zogeheten kokossubstraat. We exporteren het onder meer naar Canada, Mexico, Polen, Turkije en Rusland. In 2005 begonnen we in Sri Lanka, in het hart van de kokosindustrie. Onze huisbankier financiert alleen op basis van onderpanden in Nederland, maar wij wilden ons bedrijf hier niet belasten met zekerheden voor buitenlandse vestigingen. We werden gewezen op FMO. Deze bank heeft geen onderpand bij het moederbedrijf nodig en zelfs niet ter plekke. FMO financiert – als het ondernemingsplan er goed uitziet en ze vertrouwen heeft in de ondernemers. Na een lening voor Sri Lanka in 2006 volgden ook leningen in 2008 voor een fabriek in de Dominicaanse Republiek en in 2010 voor India.

7

We moesten van FMO veel overleggen, van de inschrijving bij de Kamer van Koophandel tot aan het directiebesluit dat we de financiering zouden accepteren. Dat was ik bij andere banken niet gewend. Maar na de bancaire crisis begrijp ik dat deze zaken goed geregeld moeten zijn. En ondanks dat de rente bij FMO hoger ligt, is deze nog steeds aantrekkelijk. De bank vraagt niet om zekerheden. Wel vraagt FMO de werkprocessen in de fabrieken snel vast te leggen. Dat is soms lastig, omdat de opleiding van lokale medewerkers wel eens langer duurt. Daarnaast is ondernemen in Sri Lanka anders dan in de Dominicaanse Republiek. Je moet veel afstemmen en bijstellen. Maar het gaat FMO er vooral om dat we een deugdelijke bedrijfsvoering hebben. Deze kan natuurlijk niet afhankelijk zijn van iemand die toevallig directeur is. Daar heb je protocollen voor nodig. Onze huisbankier en FMO hebben onderling veel contact. Ze gebruiken elkaars informatie over de Van der Knaap Groep en schatten samen de risico's in. Zo hoeven ze niet allebei door onze boekhouding heen te lopen. De huisbank financiert de productie in Nederland en FMO alles buiten de landsgrenzen. Dat maakt FMO tot onze huisbankier in den vreemde.'

### FEITEN

**Project:** verwerking van kokosnootschillen voor potgronden > **Locatie:** Sri Lanka, Dominicaanse

Republiek, India > **Operationeel sinds:** 2005, 2008 en 2010 > **Aantal medewerkers:** ca. 900 >

**Totale investering:** € 6 miljoen voor drie fabrieken > **Totaal financieringen FMO:** € 3 miljoen





'We proberen op kleine schaal de zaken om te buigen'

Kun je met noten arme mensen helpen en tegelijk ook nog winst maken? Bij de Trade & Development Group denken ze van wel. General Manager Teus Visser vertelt over een smakelijk maar arbeidsintensief nootje.

'De Trade & Development Group (TDG) is een commercieel bedrijf, want we streven er naar om winst te maken. Een verschil met de meeste andere ondernemingen is dat TDG alle winst herinvesteert in nieuwe projecten in Afrika. Onze aandeelhouder gelooft dat je moet investeren in economische ontwikkeling, in plaats van geld te doneren.

Eén van de gewassen waarmee je die missie heel goed kunt uitvoeren, is de cashewnoot. We zijn sinds 2004 officieel actief in Mozambique en sinds maart 2010 is onze *joint venture* in Burkina Faso in bedrijf. We verwerken daar cashewnoten en trainen boeren die de noten telen. Afrika produceert veel cashews, maar het leeuwendeel wordt door grote bedrijven opgekocht en gaat naar India en Vietnam om daar te worden gepeld. Dat moet met de hand; een arbeidsintensief en precies karwei. Van India gaan veel van de cashews naar westerse markten voor consumptie. Qua logistiek en efficiëntie is dat natuurlijk niet ideaal en zo verdient de Afrikaanse economie er niets aan. Waarom ze de noten niet in Afrika zelf verwerken? Wij hebben ervaren dat het daar lastiger blijkt om initiatief te nemen en dat de overheid niet altijd stimulerend werkt voor investeerders, waardoor nieuwe ondernemingen worden ontmoedigd. We proberen op kleine schaal de zaken om te buigen. We betrekken onze cashewnoten direct bij Afrikaanse boeren en verwerken ze in lokale fabrieken waarbij we via een *joint venture* betrokken zijn. Op die manier worden de winsten eerlijker verdeeld en blijft meer geld in Afrika. Zo proberen we mensen hun waardigheid terug te geven. Een bijkomend voordeel is dat het kennisniveau omhoog gaat. Het management in onze fabriek bestaat uit lokale mensen, die samenwerken met Nederlandse managers. Een uitstekende combinatie.

Om onze onderneming daar uit te breiden, hadden we financiering nodig. Nederlandse banken wilden die niet verlenen en lokale banken wilden niet met het bedrijf in zee zonder dat ze het *track record* van onze lokale vestiging kenden. Dit was er niet aangezien het een jong bedrijf is. Via het Fonds Opkomende Markten van FMO hebben we de financiering toch kunnen regelen. Dat heeft het vertrouwen in ons bedrijf in Burkina Faso vergroot. In de toekomst kan een lokale bank wellicht een gedeelte van de lening overnemen. Ze zijn inmiddels al betrokken bij onze oogstfinanciering.

De samenwerking met FMO kwam stroef op gang, maar uiteindelijk is het goed bevallen. FMO dwingt je om een goede financiële structuur op te bouwen en je administratie naar een hoger niveau te brengen. De snelheid van reageren is uitstekend en er wordt goed meegeedacht. Zo hebben we relatief snel kunnen schakelen om deze onderneming op gang te brengen.'

#### FEITEN

Project: verwerkingsfaciliteit cashewnoten > Locatie: Burkina Faso > Operationeel sinds: 2010 >

Aantal medewerkers: 750-1000 > Totale investering: € 2 miljoen > Financiering FMO: € 800.000





## ‘Russische banken zitten heel anders in elkaar’

Hoe is het om te ondernemen in een ander land? Dirk Kuiken, eigenaar en directeur van machinebouwer Hencon gaat soms op vakantie in een land om gevoel te krijgen voor de lokale cultuur. ‘Dat is toch heel anders dan een zakelijk bezoek afleggen.’

‘Een jaar of veertien geleden ben ik tegen Hencon aangelopen, een bedrijf dat machines maakt voor de aluminiumindustrie. Na een aantal jaren als verandermanager te hebben gewerkt voor verschillende bedrijven, wilde ik zelf eens iets anders. Het bedrijf had een leuke merknaam, er werden hoogwaardige producten gemaakt en er was naar mijn idee ruimte voor verdere uitbouw; dus ik heb het bedrijf gekocht. Mijn hart ligt bij de maakindustrie: als ingenieur hou ik van de uitdaging om mooie producten tegen een concurrerende prijs in de markt te zetten.

Vanaf het moment dat ik bij Hencon begon, hoorde ik van klanten steeds hetzelfde: ze wilden zich vooral met de productie van aluminium bezig houden, het onderhoud van onze machines zagen ze als een noodzakelijk kwaad. Dat werd het begin van een strategie om Hencon fysiek dichterbij de klant te brengen en het onderhoud van hen over te nemen. In het kader van die strategie hebben we eerst een vestiging in Zuid-Afrika geopend, waar we de machines van onze klanten gingen onderhouden. Ook zijn we daar lokaal gaan produceren. Daarna volgde Mozambique voor alleen service en onderhoud. Verder zijn we in nog een paar landen bezig om te bepalen wat daar de mogelijkheden zijn. Soms ga ik naar zo'n land op vakantie, om eens te kijken hoe de mensen daar in elkaar zitten.

Naar aanleiding van ons succes in Zuid-Afrika werden we door een Russische klant gebeld, of we niet hetzelfde zouden kunnen doen bij zijn fabriek in Siberië. Vanaf het begin huurden we een pand in Siberië van onze klant. Nu zijn we bezig er zelf eentje neer te zetten.

Via een zakenrelatie kwam ik in dezelfde periode in aanraking met FMO. Dus we hebben gekeken of het mogelijk was om via die organisatie een financiering te regelen. Dat ging erg goed. Ik ben vooral onder de indruk van hoe snel FMO kan schakelen. Het zijn mensen met verstand van ondernemen, die weten hoe het is om in een ver land iets op te zetten. Lokaal konden we de financiering in ieder geval niet regelen. Russische banken zitten heel anders in elkaar dan Nederlandse. Als je een half miljard wil lenen, maak je bij wijze van spreken meer kans dan wanneer je vijf ton van ze vraagt – zeker als MKB'er. Ze vinden het veel te veel papierwerk voor een dergelijk klein bedrag. FMO maakt dat onderscheid totaal niet.

FMO financiert dus nu ons vastgoed in Siberië; ze geven een lening die door onze holding wordt gedekt. Dat geeft meer zekerheid en op termijn is het financieel ook gunstiger. Dit pand kunnen we helemaal naar eigen inzicht inrichten. Precies zoals we in onze strategie hebben bedacht.’

### FEITEN

Project: onderhoudsfaciliteit machines > Locatie: Krasnojarsk, Siberië > Operationeel sinds: 2006

Aantal medewerkers: 60 > Totale investering: € 3,7 miljoen > Financiering FMO: € 2,4 miljoen





‘Lokale boeren zijn niet gewend dat een afnemer eisen stelt’

Voor Ariza BV uit Helmond is biologische teelt geen bevlieging. Al twintig jaar maken ze voedsel volgens strenge normen, de laatste jaren ook in Turkije. Hoe ingewikkeld dat kan zijn, vertelt directeur Ari de Kimpe.



‘Ariza was het eerste bedrijf dat biologisch fruitsapconcentraat maakte. Zoet appelconcentraat is een goede suikervervanger. Die appels groeien veel in China, dus we hadden ook daar heen kunnen gaan. Maar ze zijn daarnaast te telen in Turkije en dat is voor ons qua afstand en cultuurverschillen wat makkelijker te verhapstukken. Vandaar dat we dertien jaar geleden daar naar toe zijn gegaan. Twee jaar geleden wilden we ons bedrijf graag uitbreiden. Dat moet volgens onze eigen filosofie gebeuren, dus met de juiste milieueisen, productiemiddelen en onder de juiste, sociale omstandigheden. We betrekken ons fruit bij lokale boeren die niet gewend zijn dat een afnemer eisen stelt aan de appels. Dat betekent dat je een gebied moet ontwikkelen en mensen moet opleiden. Dat laatste doen we met een proeftuin, waarin we laten zien wat ons voor ogen staat. De boeren krijgen daar ook wat voor terug: we betalen een gegarandeerde prijs en een premie voor goede prestatie.

Voor het financieren van die uitbreiding besloten we aanvankelijk te praten met lokale Turkse banken en de Rabobank. Turkse banken vielen al snel af, die hebben geen cultuur van plannen voor de toekomst. De Rabobank durfde en kon het niet alleen aan, maar bracht ons wel in contact met FMO. Er volgde een lang traject om een lening te krijgen. Je kunt het – denk ik – nog het beste vergelijken met een subsidieaanvraag. We moesten veel gegevens overleggen, FMO wilde achtergrondinformatie over onze bedrijfsvoering, onze visie op het milieu, de relatie met onze Turkse leveranciers. Het was veel werk om alles boven water te krijgen.

In juni 2010 voldeden we aan alle eisen en konden we verder met de uitbreiding. Dat is in Turkije nog een klus, gezien de bureaucratie waar je daar veel mee te maken hebt. Ieder heeft zijn eigen, kleine belang dat moet worden verdedigd, dus regels worden steeds anders gehanteerd en geïnterpreteerd. Daar komt nog bij dat we actief zijn op het platteland. Er is een levensgroot verschil tussen het moderne Turkije aan de kusten en de traditioneel ingestelde gebieden daarbuiten. Jonge mensen met talent willen naar de steden om geld te verdienen, maar wij willen hen juist aan ons binden om te zorgen dat we goede leveranciers hebben. Het leveren van constante topkwaliteit is zeker in Turkije topsport, maar niet onmogelijk.

We nemen onze klanten mee naar Turkije om hen te laten zien hoe we daar werken. We krijgen daarna altijd enthousiaste verhalen te horen. Ons team in Turkije is mooi: moderne mensen die vooruit willen. Dat werkt aanstekelijk, want mensen zien dat we daar opbouwend werken, maar ook een andere invulling geven aan de *supply chain*.’

#### FEITEN

Project: biologische fruitverwerkingsfaciliteit > Locatie: Turkije - tussen Izmir en Ankara >

Operationeel sinds: 1997 > Aantal medewerkers: 18 > Totale investering: € 1,5 miljoen >

Financiering FMO: € 700.000





## ‘Iedere dag melden zich veertig potentiële werknemers bij de portier’

Vietnamezen leren nabij het voormalige Saigon chocola opspuiten. Kleding, voedsel en een diploma zijn daarbij mooi meegenomen. Arthur Dontje pioniert in Vietnam met de productie van decoraties voor taarten en desserts. Het echte handwerk voor het hogere segment.

‘Een goede vriend van me woont in Vietnam. Toen ik hem bezocht en daar rondreisde, was ik erg onder de indruk van het land. Vietnamezen zijn positief ingesteld en ondernemend, niemand lag onder een boom te luieren. De reis bracht me op het idee een vestiging van mijn bedrijf Dobra in Vietnam te openen. Dobra maakt chocolade decoraties voor taarten en desserts. We leveren aan 62 landen en zijn wereldwijd de grootste. In Vietnam zouden we de arbeids-intensieve producten voor het hogere segment kunnen maken.

In 2008 viel mijn oog op een plaatsje bij Ho Chi Min City, het voormalige Saigon. Dit gebied is het meest ontwikkeld en beschikt over havens. Toen een jaar later een juridisch onderzoek was afgerond, zijn we met de begroting naar FMO gestapt. Daar verliep alles vlot, dit voorjaar hebben we een pand van 5.000m<sup>2</sup> geopend. Precies twintig jaar nadat ik voor mezelf begon in Heerhugowaard.

De eerste container is inmiddels uit de haven vertrokken, volgende maand vertrekt de tweede. Het aantal medewerkers is uitgegroeid van 25 tot zeventig. Via de portier melden zich dagelijks zo'n veertig mensen voor een baan. De uitstraling van het pand is open, dat zijn ze daar niet gewend. Onze medewerkers krijgen voedsel, kleding, een goed salaris én een opleiding. Dat laatste is belangrijk en niet alleen om ze de regels der decoreerkunst bij te brengen. Veel Vietnamezen zijn werklustig, maar wel slordig. Ze beginnen in de opleiding met zes weken Engelse les, waarna uitgebreide lessen in hygiëne volgen. Daarna leren ze met chocola te werken en kunnen ze uiteindelijk hun diploma voor chocolatier behalen. We leiden vooral jonge vrouwen op. Ik verwacht dat we daar eind van dit jaar 150 in dienst hebben. Zij worden zo in ieder geval behoed voor de prostitutie, in Vietnam een enorm probleem.

De Dobra-vestigingen in België en de VS kreeg ik al niet gefinancierd door een Nederlandse bank, laat staan een fabriek in Vietnam. De lening van FMO was daarom een fantastische oplossing. De rentetarieven zijn hoger, maar ze nemen ook meer risico en zijn ondernemend. De communicatie liep bij aanvang wat stroef. Er kwam veel papierwerk bij kijken en als ondernemer heb je natuurlijk nooit tijd. Inmiddels heb ik daar begrip voor. Ons project is gewaagd en ze zijn gewoon zorgvuldig. Nu is het contact heel leuk. Ze zijn loyaal, meedenkend en kwamen al een paar keer op de zaak kijken.’

### FEITEN

**Project:** productie van chocoladedecoraties voor taarten en desserts > **Locatie:** Phu My, Vietnam >

**Operationeel sinds:** april 2011 > **Aantal medewerkers:** ca. 200 > **Totale investering:** \$ 5,2 miljoen >

**Financiering FMO:** \$ 2,2 miljoen





## ‘Onze huisbank wilde investeren, maar alleen als FMO zou meedoen’

De aardappel mag dan uit Latijns-Amerika komen, het is het nationale gerecht geworden van Nederland. Hoe je die aardappel in reepjes weer terug kunt verkopen aan Latijns-Amerika, legt CFO Gijs Mulenburg van Farm Frites uit.

‘Farm Frites is een ondernemende onderneming. Het bedrijf is door de familie De Bruijne in veertig jaar tijd opgebouwd tot een belangrijke speler in de aardappelwereld. Daarom hebben we ook altijd over de grens gekeken. Toen de muur tussen Oost- en West-Duitsland net was gevallen, gingen we naar Polen om een fritesfabriek neer te zetten. Een paar jaar geleden hebben we ook een vestiging in Egypte geopend. Aardappels telen in de woestijn – het is niet echt gangbaar. Maar als we ergens een markt zien, dan grijpen we onze kansen. Zo moet je ook onze stap naar Argentinië zien. We hebben jaren geleden al gezien dat zich in Latijns Amerika een interessante markt ontwikkelt. Eerst leek onze visie niet uit te komen, maar momenteel gebeurt dan toch wat we voorspelden. De markt voor frites is *booming*. Sterker, zoiets hadden we nog nooit meegemaakt. Vooral fast food groeit daar onstuimig. We exporteren de helft van onze aardappeloogst in Argentinië naar Brazilië, waar mensen snacks ontdekken.

Onze keus voor Argentinië is ingegeven door de aanwezigheid van een goed klimaat, water en grondstoffen. Waar je een vestiging neerzet, is een hele wetenschap. We hebben mensen in dienst die kijken wat de meest gunstige plek is om een aardappel te verbouwen ten opzichte van de afzetmarkt. Zo zijn we in Mendoza aan de voet van het Andesgebergte neergestreken. Daar was nog geen grootschalige aardappelteelt, terwijl daar toch alle voorwaarden voor succes te vinden waren. Dat bleek een goede zet. Het is nu één van de beste locaties ter wereld voor het telen van aardappels. Het gebied behoort inmiddels tot de wereldtop qua opbrengst per hectare, vandaar dat we in 2007 wilden gaan uitbreiden.

Dat is het moment geweest waarop we met FMO in contact zijn gekomen. Om de groeiende vraag van fast food-ketens op te vangen, moesten we onze fabriek drastisch uitbreiden. Dat volume hadden we bovendien nodig om onze kosten te verlagen. Onze huisbank wilde investeren, maar alleen als FMO zou meedoen. Voor ons was dat een nieuwe ervaring. FMO vraagt meer informatie dan de gemiddelde bank. We moesten bijvoorbeeld documentatie leveren over veiligheid, milieu en ons lokale personeelsbeleid.

Met de financiering kunnen we niet alleen een nieuwe fabriek neerzetten, maar ook het gebied verder ontwikkelen en uitbreiden. Dat betekent dat we mensen kunnen opleiden en zorgen voor een infrastructuur die in orde is. Daarom is het ook goed dat we een uitgebreid businessplan moesten neerleggen van FMO. Argentinië is een bijzonder land. Argentijnen springen niet gelijk in de houding als je iets bedenkt. Daarvoor zijn ze te trots. Een plan kan daarom helpen om te tonen wat je wilt bereiken.’

### FEITEN

Project: fabriek voor aardappelverwerking > Locatie: Buenos Aires en Mendoza, Argentinië >

Operationeel sinds: 1996 > Aantal medewerkers: 200 > Totale investering: \$ 14 miljoen >

Financiering FMO: \$ 7 miljoen





## ‘Ik schrok van de leningovereenkomst’

**CFO Jos Barendse van bloembollenkweker Van den Bos is niet onverdeeld positief over FMO. De regeldruk kan naar beneden vindt hij. Alleen dan kunnen ondernemers het meeste uit hun leningen halen.**

‘Wij exporteren al jaren bloembollen uit Europa naar China. De vraag daar groeit zo hard, dat we het niet kunnen bijbenen. Chinezen krijgen steeds meer geld en willen ook wel eens een bloemetje mee naar huis nemen. Daarom hebben we vijf jaar geleden een dochteronderneming geopend in de zuidelijke provincie Yunnan. Voor China is bloembollen kweken iets heel nieuws, ze verbouwen alles – van tabak tot aardappels – maar bloembollen kenden ze nog niet. Die uitzonderingspositie zorgt ervoor dat we grote verwachtingen hebben van onze Chinese vestiging. We denken dat we daar aardig kunnen gaan verdienen. We kregen subsidie van de Nederlandse overheid om onze aanwezigheid in China verder te ontwikkelen en we konden uiteraard zelf een deel financieren, maar dat was niet genoeg, er was een extra geldstroom nodig. Voor de aanvullende financiering van onze vestiging hebben we eerst tevergeefs lokaal gezocht naar mogelijkheden. Je kunt als Nederlands bedrijf al tientallen jaren bestaan, lokaal heb je geen enkele track record. Dus zijn banken huiverig om met je in zee te gaan, al staat er een sterk Nederlands bedrijf achter.

Via een projectmanager kwamen we in aanraking met FMO. Dat zag er aanvankelijk goed uit; er werken mensen met kennis van zaken die veel belangstelling hebben voor wat je doet. Ze denken ook goed mee met hun klanten. Maar er bleken wel heel erg veel voorwaarden aan de financiering vast te zitten. Zo moet je heel vriendelijk voor het milieu zijn en je personeel op allerlei manieren beschermen. Dat doen we natuurlijk ook, maar de papierberg die er aan vast zit om dat te staven, is gigantisch.

Ik schrok ook van de leningsovereenkomst. Normaal zijn dat een paar A4tjes met afspraken en voorwaarden. Bij FMO was het een heel boekwerk. Voor je alles op papier hebt gezet, ben je weken verder – en dan zwijg ik nog maar over de herhaalrapportages. Alleen maar om de lening te krijgen. Het ligt niet in verhouding tot wat je ontvangt, naar mijn idee. Het lijkt een makkelijke methode om een buitenlandse onderneming te financieren, maar het is gewoon té bewerkelijk. We laten het door onze mensen in China invullen, maar die worden er ook niet blij van.

Toch hebben we uiteindelijk een leningsovereenkomst gesloten. Die gebruiken we om onze vestiging in Yunnan verder te ontwikkelen. Werken in China is een kwestie van vallen en opstaan. We komen nu uit de leerfase, het is belangrijk dat we de komende jaren voldoende volume gaan omzetten. Daarvoor moeten we onze lokale mensen goed opleiden. Een manager van onze vestiging in Chili heeft de leiding. Die vertelt ons dat de Chinezen erg leergierig zijn en het snel oppikken. Natuurlijk met het gevaar dat ze het uiteindelijk zelf gaan doen en onze concurrenten worden. Maar dat is ondernemen: risico's lopen.’

### FEITEN

**Project:** vestiging China > **Locatie:** Kunming, Yunnan > **Operationeel sinds:** 2006

**Aantal medewerkers:** 30 > **Totale investering:** € 1,5 miljoen > **Financiering FMO:** € 800.000





## 'In India moet je een lange adem hebben'

Een fabriek opzetten in India is voor échte ondernemers. Peter Ruigrok van Metaflex weet daar alles van. Politiek en corruptie zijn nog maar twee van de hobbels die buitenlandse producenten daar te nemen hebben, vertelt hij. Maar met de hulp van FMO lijkt na vijf jaar het tij ten goede te keren. 'Zij begrepen ons ondernemingsplan.'

'Voordat groenten van het land op de handkar liggen, is bijna de helft al bedorven. De koelketen in India is dramatisch slecht. Onvoorstelbaar in een land waar 300 miljoen mensen te weinig te eten hebben. Metaflex maakt hermetisch sluitende deuren voor koel- en vriesruimtes en operatiekamers, dus voor ons is dit land een veelbelovende markt. Vijf jaar geleden waagde ik de sprong. We exporteerden al naar India, maar toen liet ik met eigen middelen een fabriek bij New Delhi optrekken. Het zag ernaar uit dat de overheid buitenlandse investeerders ging toelaten om grote supermarktketens op te zetten. Zij konden opslag en transport moderniseren. Maar er braken rellen uit. Indiërs waren bang hun werk te verliezen als buitenlanders de touwtjes in handen zouden krijgen. De regering haalde bakzeil, wat electoraal natuurlijk verstandiger was. Hierop kun je als ondernemer nauwelijks voorbereid zijn. Ik kende de verhalen over wat er allemaal mis kon gaan in India, zoals slecht verkrijgbare grond door corruptie. Toch moet je het zelf ervaren en steeds je begrotingen bijstellen. Dit jaar draaien we voor het eerst *break-even*, kwestie van een lange adem dus. En de regering lijkt de buitenlandse detailhandel nu toch binnen te gaan halen.

Een jaar na de start van onze productie in India werd ik gebeld door een student met een verhaal over FMO. Ik kende de bank niet, maar toevallig kreeg ik enkele dagen ervoor een folder in handen over haar leningen. Het klonk goed. En een gewone bank vragen om één miljoen euro voor een Indiaas project dat uiteindelijk pas na vijf jaar quitte speelt, dat kun je vergeten. Buurlanden – inclusief de VS – hebben faciliteiten zoals FMO die biedt. Zonder zo'n instelling drogen de financieringsmogelijkheden op buiten de grenzen. FMO stapte erin omdat ze ons ondernemingsplan begreep en de mensen erachter goed kon inschatten. Ze legt maximaal vijftig procent bij. FMO bood ons een derde van het investeringsbedrag: 1 miljoen euro. Toch een flink bedrag met beperkte zekerheden. Desondanks stelt ze geen moeilijker eisen dan andere banken. Daarover ben ik tevreden. En FMO is zich bewust van de *spin-off* die dit soort projecten kan opleveren. We krijgen zelf veel Indiase aanvragen voor producten die we niet zelf maken, maar er wel op lijken, zoals speciale deuren voor distributiecentra. Daarvoor sluiten we contracten met kleine Nederlandse leveranciers. Wij importeren hun producten en over een tijdje gaan we ze daar samen met hen maken. Dat is goed voor het Nederlandse bedrijfsleven.'

### FEITEN

**Project:** productie van hermetisch sluitende deuren > **Locatie:** New Delhi, India >

**Operationeel sinds:** begin 2007 > **Aantal medewerkers:** ca. 100 > **Totale investering:** € 3 miljoen >

**Financiering FMO:** € 1 miljoen





## 'De overheid is niet altijd even voorspelbaar'

Een westers landbouwbedrijf opzetten in Oekraïne, daarvoor is doorzettingsvermogen nodig. Kees Huizinga, directeur en mede-aandeelhouder van Kishchentsy Farms, vertelt hoe zijn bedrijf is gegroeid op de grond van voormalige collectieve boerderijen.

Tien jaar geleden waren de twee oprichters van Kishchentsy Farms in de Oekraïne op excursie. Het viel ze op hoeveel land er braak lag, allemaal ongebruikte grond van failliete collectieve boerderijen. De situatie leek erg op de DDR, waar ze tien jaar eerder grote stukken grond hadden aangeschaft. Ze pachtten 1000 hectare grond om in Oekraïne een modern boerenbedrijf op te zetten naar westers model. Dat sloeg aan, Kishchentsy Farms is de afgelopen jaren gegroeid naar 10.000 hectare landbouw en veeteelt en we groeien nog altijd door.

Oekraïne is voor een westers bedrijf een land met veel mogelijkheden, maar de overheid is niet altijd even voorspelbaar. Neem vorig jaar; toen was er een droogte in de oostelijke delen van het land, waardoor er in die regio minder kon worden geoogst. Op dat moment werden exportquota ingevoerd in de hele Oekraïne en het was onduidelijk hoe die te halen waren; prijzen voor onze producten daalden omdat we ze niet meer op de wereldmarkt mochten aanbieden, maar alleen nog lokaal. Zoiets kost ons veel geld en het beperkt ons in onze ontwikkeling. Het is natuurlijk een realiteit waarmee je te maken hebt als je hier zaken wilt doen, maar het went niet echt.

Toch liggen hier heel veel mogelijkheden, zeker als je het vergelijkt met Nederland. In Oekraïne hebben ze bijvoorbeeld een mesttekort, in plaats van een overschot, zoals in ons land. Er zijn minder regels en Oekraïners zijn goedkope arbeidskrachten die het niet erg vinden om lange dagen te maken. Ook zijn ze creatief in oplossingen bedenken. Vorig jaar hebben we dan ook besloten dat we verder uit willen breiden; we willen meer land en we zijn van plan de veestapel uit te breiden. We breiden nu uit naar 15.000 hectare en willen later doorgroeien tot 25.000 hectare.

Daarvoor is natuurlijk financiering nodig. Die hebben we eerst lokaal gezocht, maar niet gevonden. In Oekraïne doen ze niet aan financieringen voor vijf of zes jaar voor bedrijfsuitbreiding, dus moesten we met een andere partij in zee. We zijn al een paar jaar in contact met FMO via onder andere de Nederlandse ambassade in Kiev. FMO en wij hadden het gevoel dat we wat voor elkaar zouden kunnen betekenen. Alleen kwam het er steeds niet van. Uiteindelijk heeft het twee jaar geduurd voordat we tot zaken kwamen. Het lag ook niet aan FMO dat het zo lang geduurd heeft. Het papierwerk was complex en daar had ik geen tijd voor. Vandaar dat ik een Nederlander hier in Oekraïne heb gevraagd om het project te managen. FMO vraagt ondermeer een boekhouding volgens de internationale standaard. Dat is moeilijk in Oekraïne, want ze werken hier met een voor ons totaal onbegrijpelijk systeem. Dat moesten we eerst vertalen, voor we verder konden. Ook moet ons beleid voor kunstmest, milieu en personeel goed worden vastgelegd. Dat dwingt je om verder na te denken over de onderneming en normen over te dragen op het personeel. Het zorgt er voor dat je gestructureerder bezig bent met je bedrijf.

### FEITEN

Project: uitbreiding landbouw- en veeteeltbedrijf > Locatie: Oekraïne > Operationeel sinds: 2001 >

Aantal medewerkers: 100 > Totale investering: \$ 9 miljoen > Financiering FMO: \$ 7,5 miljoen





## 'FMO is stempel van goedkeuring'

Van handelaar in specerijen producent worden, dat was geen eenvoudige operatie. Directeur Alfons van Gulick van Nedspice heeft deze operatie met hulp van FMO uit kunnen voeren.

'Het bedrijf Nedspice is in 2004 ontstaan na een *management buy-out* door mijzelf. Oorspronkelijk waren we de handelspoot in specerijen van een veel groter Brits bedrijf. We hadden het idee dat we onze klanten veel meer toegevoegde waarde konden bieden als we zelf specerijen gingen verwerken in plaats van alleen maar te handelen in wat anderen op de markt brachten.

Onze klanten zijn grote bedrijven uit de voedselverwerkende industrie. Die moesten we uitleggen dat het efficiënter en goedkoper is om het verwerken van specerijen aan ons uit te besteden. Dat was niet gemakkelijk, we zijn lang bezig geweest om onze propositie goed uit te leggen en ze te overtuigen dat we geen nieuwe concurrent waren geworden. We steriliseren en malen de specerijen, we mengen ze bijvoorbeeld niet. Dat laten we aan onze klanten over om niet te veel op hun terrein te komen.

Onze basisproducten halen we uit Vietnam en India. Daar zit dan ook de groei van ons bedrijf. We kregen al snel door dat we dan wel meer werkkapitaal nodig hadden. Tussen de aankoop van specerijen op de lokale markt en de betaling door de klant zit een maand of vier, dus dit is een kapitaalintensieve business. Bovendien hebben we te maken met stijgende grondstofprijzen en een behoorlijke omzetgroei. Dat betekent dat we een financier nodig hebben die de nodige durf en expertise heeft.

Van de gewone Nederlandse banken krijgen we goede steun, maar niet voor onze financieringsbehoefte in Vietnam en India. Je ziet van die leuke televisiespotjes dat ze in allemaal exotische landen zaken doen, maar zich blootstellen aan het risico van Vietnam gaat Nederlandse bankiers te ver. FMO ken ik uit mijn netwerk, ik ben voorzitter van de Kamer van Koophandel Nederland-Vietnam. Ik heb gewoon de telefoon gepakt: kunnen we misschien wat voor elkaar betekenen?

Mijn ervaringen met FMO zijn hoofdzakelijk gunstig. De mensen daar zijn kien om een project tot een goed einde te brengen en ze denken constructief met je mee. Het enige nadeel van het hele traject vind ik dat de besluitvorming erg lang duurt; we zijn uiteindelijk anderhalf jaar bezig geweest met de financieringsronde voor Vietnam, maar voor India ging het al een stuk sneller. Je kunt wel ongeduldig gaan bellen, maar dan krijg je alleen maar nog meer vragen terug, men gaat bij FMO nou eenmaal niet over één nacht ijs.

Positief is vooral de vorm die de financiering heeft. Je krijgt een achtergestelde lening waarvoor geen onderpand vereist is. Op die manier versterk je het bedrijfsvermogen, zodat je flexibeler bent in je dagelijkse handelen. Voor andere banken, lokaal en in Nederland, is de lening van FMO ook een soort stempel van goedkeuring. Ze zien dat een grote partij meedoet en zijn daardoor zelf ook meer bereid om met je mee te werken. Daardoor hebben we inmiddels ook een goede relatie op weten te bouwen met een bank in Vietnam.'

### FEITEN

**Project:** uitbreiding verwerkingsfaciliteiten voor specerijen > **Locatie:** Vietnam en India >

**Operationeel sinds:** 2004 > **Aantal medewerkers:** 240 > **Totale investering:** \$ 8 miljoen >

**Financiering FMO:** \$ 5 miljoen



# 'Wij zitten daar, waar de kwekers zijn'

Denk je aan sierbloemen, dan denk je aan het Westland. Mis. Steeds meer bloemen komen uit Afrika en Zuid-Amerika. Chrysal, een internationale onderneming gespecialiseerd in hoogwaardige verzorgingsproducten voor snijbloemen, opereert ook in die markten. CFO Per Anders Persson legt uit hoe.



'De bloemenhandel is tegenwoordig een internationale business. De laatste tien jaar zijn alle grote bloemenproducenten uitgewaaid over de wereld, vooral richting Afrika en Zuid-Amerika. Wij kunnen niet achterblijven. Behalve de bekende zakjes met voeding en verzorgingsproducten voor snijbloemen, leveren we ook voorbehandelingmiddelen voor kwekers. Dat doen we in Nederland, maar ook vanuit een vestiging in Kenia en sinds 2006 in Colombia. Bij de naam Colombia denken veel mensen aan geweld en ontvoeringen. Dat beeld moet worden bijgesteld. Wij zitten in de hoofdstad Bogotá, een westerse stad met hoge levensstandaard. De enige plek waar je nog rebellen hebt, is diep in de zuidelijke jungle. We kunnen het ons niet veroorloven om niet in Colombia te zitten, aangezien steeds meer kwekers en boeketmakers zich daar vestigen. Wij zitten daar, waar de kwekers zijn. Aanvankelijk exporteerden we vanuit Nederland, maar dat is niet efficiënt en je kunt niet de goede service verlenen die mensen van je gewend zijn.

Colombia is klimatologisch een perfecte plek voor het kweken van bloemen. Je hebt geen kas nodig. De hoeveelheid zonlicht en vocht in de lucht is precies goed om mooie bloemen te krijgen. Die gaan hoofdzakelijk naar de lucratieve Amerikaanse en Canadese markten.

In 2008 wilden we doorgroeien. Het plan was ons productenpalet flink uit te breiden. Daar hadden we nieuwe machines voor nodig, maar ook moest ons werkkapitaal worden aangevuld. We zijn daarop gaan praten met FMO. Wat ons vooral aansprak, was dat ze een lokale lening konden leveren in Amerikaanse dollars. Colombia heeft een economie die op die valuta is gebaseerd, dus als je euro's leent, ga je een valutarisico aan. Door rechtstreeks aan de dochteronderneming te lenen, konden we onze balans versterken. Bovendien bood FMO een achtergestelde lening aan, wat voor ons een aantrekkelijke manier van financieren is.

We weten dat FMO voor die aantrekkelijke lening meer rente vraagt en ja, ze hebben nogal wat eisen waaraan je moet voldoen. Maar dacht je dat commerciële banken geen eisen stellen. Ik heb niet het idee dat ik bij een gewone bank makkelijker een lening had kunnen krijgen voor dit project. Sterker nog, de mensen van FMO hebben veel ervaring en begrip voor het doen van zaken in de opkomende markten.

Nu zijn we zo ver dat we kunnen doorgroeien. Onze mensen in Colombia zijn trouw en willen het bedrijf graag verder opbouwen. Het is een hechte groep met een geweldige teamgeest. Zaken doen in Colombia is prettiger dan mensen denken. Ze zijn iets bureaucratischer dan Europeanen, maar er is vrijwel geen corruptie. Wij zijn in ieder geval nog nooit een *official* tegengekomen die zijn hand ophield. De mensen daar zijn blij dat de heerschappij van de rebellen voorbij is en willen graag hun land opbouwen.'

## FEITEN

Project: fabriek en opslagplaats > Locatie: Bogotá, Colombia > Operationeel sinds: 2006

Aantal medewerkers: 20 > Totale investering: \$ 2,1 miljoen > Financiering FMO: \$ 1,25 miljoen



