



Pieter Schulting in lokale kledij voor de 'Big Mosk' van Lahore.

Werken in Pakistan

'Pakistanen drinken sloten melk in hun thee'

Een verzengende hitte, droogte, armoede en vervuiling. Om nog maar te zwijgen over de politieke en economische instabiliteit van het land. Toch is Pieter Schulting gezwicht voor het businessplan van ProFarm en ging hij een zakelijke uitdaging in Pakistan aan: Nederlands stierensperma aan de man brengen. 'Na de film van Geert Wilders zijn we tijdelijk geëvacueerd toen de protestgroepen hier over straat gingen en anti-Hollandse leuzen scandeerden.'

Door Muriël Kleisterlee

Hoe ben je bij ProFarm in Pakistan terechtgekomen?

'Na twee jaar managementtrainee te zijn geweest voor Unilever, was het onwaarschijnlijk dat ik al naar het buitenland zou kunnen vertrekken, wat ik graag wilde. Ik was bereid om nog een functie in Nederland te accepteren en daarna naar het buitenland te gaan. Het liep anders. Door een kleine, Nederlandse investeerder in ontwikkelingsmarkten werd ik benaderd om samen met mijn broer een nieuw bedrijf op te gaan zetten in Pakistan. De businesscase was erg leuk en aantrekkelijk: de consumptie van melk en melkproducten is erg groot in dit land met 168 miljoen mensen. Pakistan is een oude Britse kolonie en iedereen drinkt hier sloten melk in de thee. De beperkte melk-

productie van de gemiddelde Pakistaanse koe – 6 à 7 liter per dag – zorgt echter voor enorme tekorten in de toelevering aan de melkverwerkende bedrijven. Om dat probleem op een duurzame manier op te lossen moeten koeien gefokt worden met Nederlandse genen. Holstein Friesian-koeien staan wereldwijd bekend om hun hoge melkproductie: 30 tot 40 liter per dag. Om een significante impact te kunnen hebben op de ruwe melktoelevering, fokken wij niet zelf een paar koeien, maar moeten we massa's boeren bereiken, trainen en overtuigen van de voordelen van fokken met Nederlands stierensperma. Wij zijn gevraagd om dit bedrijf van scratch op te zetten en het dagelijkse management ten minste van een jaar te dragen.'

Hoe is het om te werken in een land dat nog zo in ontwikkeling is?

‘Het idee dat met dit bedrijf duizenden arme boeren meer melk gaan winnen uit hun vee en op die manier meer inkomen zouden genereren sprak me erg aan. Uiteindelijk zou dat zelfs kunnen bijdragen aan het creëren van een breder draagvlak voor democratie in het, op dat moment, dictatoriale land. Dat klinkt een beetje hoogdravend, maar ik ben ervan overtuigd dat onze business een positieve impact heeft op economische en uiteindelijk ook politieke ontwikkelingen in het land, zij het op kleine schaal. In een ontwikkelingsland als Pakistan kun je nog zoveel betekenen met je westerse kennis. Ik geloof ook veel meer in het opzetten van een klein winstgevend bedrijfje, dat met groei verbetering en werkgelegenheid brengt voor een lange periode, ook als ik straks weg ben, dan in niet-gouvernementele organisaties die er tijdelijk een hoop geld en kennis inpompen om vervolgens weer te vertrekken en niets anders achterlaten dan een financieel ontworpen samenleving.’

Hoe kunnen Nederlandse koeien een ontwikkelingsland helpen?

‘In Pakistan heerst nog steeds het feodale systeem. Een paar puissant rijke families die hele dorpen op hun land hebben liggen zijn “landlords”. Vaak zijn die ook politiek actief. Een groot deel van onze klanten behoort tot een van de armere bevolkingsgroepen. En zolang de arme boer zelf niets heeft om voor te vechten, is zijn stem voor een paar euro te koop. Daarmee houdt het feodale systeem zichzelf in stand. Met de huidige welzijnsverschillen in de maatschappij is de nieuwe democratie geen lang leven beschoren. Een productieve koe met hogere melkproductie resulteert in een hoger welzijn van deze grote groep en dat geeft ze iets om voor te knokken, en geeft waarde aan een stemrecht.’

Waar houd je je vooral mee bezig?

‘ProFarm is een kleine organisatie waardoor mijn takenpakket breed is. Mijn verantwoordelijkheden liggen met name bij supply chain management – kwaliteitsbewaking, internationale inkoop, opslag en vooral distributiecoördinatie; human resource management en customer relations management – directe verkoop aan grote klanten, ontwikkeling van sales-materialen. Verder denk ik mee met het vierkoppige managementteam over marketing- en sales-zaken, financiële en strategische beslissingen, maar ook over technische aspecten zoals productselectie op basis van fokwaarden en veterinaire stierkenmerken die nodig zijn in deze markt.’

Met welke supply chain-uitdagingen heb je zoal te maken?

‘Er zijn 24 miljoen koeien en 26 miljoen buffels in Pakistan, maar de gemiddelde boer heeft slechts vijf koeien. Bovendien zitten ze verspreid over een geografisch gebied dat gelijk is aan twintig keer Nederland. De uitdaging zit hem in het bereiken van de klant met behoud van de kwaliteit van ons product. Stiersperma is een levend product dat op voorraad gehouden wordt



bij een temperatuur van -196 graden Celsius in containers met vloeibare stikstof. Op het centrale dc ligt een voorraad waarmee we maanden voorruit kunnen. Op de acht regionale kantoren houden we slechts voorraad voor 15 à 20 dagen ter belevring van onze verkoopagenten. Deze voorraad is niet zo groot zodat we eventuele kwaliteitsschade kunnen beperken. Al onze verkoopagenten – circa 250 man op motorfietsen – zijn voorzien van een kleine portable stikstofcontainer waarin ze voorraad nemen voor tien dagen. Een frequente belevring van vloeibare stikstof op alle niveaus houdt dit fijnmazige distributienetwerk diepgevroren, waardoor we een goede en constante kwaliteit van ons product kunnen garanderen. Gemiddeld bezoeken we 10.000 klanten per maand. Over de komende twee jaar willen we groeien naar twintig kantoren met in totaal 1.200 verkoopagenten.’

Kun je iets vertellen over de lopende projecten?

‘Na het opzetten van het distributienetwerk voor diepgevroren sperma hebben we besloten om ook andere, zogenaamde *ambient* producten te gaan verkopen. De introductie van veevoer, voedingsconcentraten en additieven, medicijnen, et cetera is in volle ▷

BEDRIJFSPROFIEL PROFARM

ProFarm Pakistan (www.profarm.com.pk) levert stiersperma en andere veterinaire producten voor de melkveehouderij (genetica, veevoerders, veterinaire medicijnen, etc.) In de provincie Punjab zijn acht regionale verkoopkantoren en in Lahore een hoofdkantoor en een distributiecentrum. Er zijn 43 medewerkers in dienst en meer dan 250 verkoopagenten verkopen de producten op commissiebasis aan de boer. Transportmiddel dat ze daarvoor gebruiken is de motorfiets.

Pieter Schulting, een area manager en enkele inseminatoren voor een regionaal depot in aanbouw.





Pieter en zijn vriendin Charlotte op het Shandur-festival in het Himalaya-gebergte (4000 meter hoogte). Dit is een jaarlijkse polowedstrijd tussen de strijdende dorpen Chitral en Gilgit.

gang en dat brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Medicijnen en veevoer zijn THT-gevoelig en dus moet FIFO-voorraadmanagement geïntroduceerd worden; verkoopagenten moeten behalve een container nu ook zakken met voer naar de klant brengen, op de motorfiets; de ambient producten zijn een stuk diefstalgevoeliger dan diepgevroren spermarietjes en ook ratten zijn zeer geïnteresseerd in onze nieuwe producten. Verder zijn de importkanalen, inkoopcontacten en inklaringcondities anders.'

Wat is het grootste probleem waar je als bedrijf in Pakistan mee te maken hebt?

'Vanaf het begin zijn we gewaarschuwd voor het ontbreken van businessethiek in Pakistan en geadviseerd om veel controle te houden. De gedachte is: als jij iets niet mist, waarom zou ik het dan niet pakken? We hebben onze bedrijfsprocessen ingericht met veel controlemomenten en voor elke financiële handeling moeten meerdere handtekeningen gezet worden. Ook op het gebied van voorraden worden regelmatig stock counts genomen en moeten we heel duidelijk en soms hard zijn als de dingen niet lopen zoals dat zou moeten. Op corruptie voeren we een

PROFIEL PIETER SCHULTING (1978)

Opleiding: Master of Science in Financial Management (Nyenrode); Supply Chain Management (HTS Rotterdam)

Functie & bedrijf: director Operations bij ProFarm

Standplaats: Lahore, Pakistan

Bezienswaardigheden: K2, Kashmir (natuurgebied), sneeuwluipaard

Voertaal: Urdu & Punjabi

Werktaal: Engels

Werkweek: 60 uur

Thuisituatie: woont met verloofde Charlotte Coenen in Lahore

Meest relevante werkervaring: supply chain manager bij Iglo, toenmalig Unilever

Mist het meest aan Nederland: 'Pakistan is als moslimstaat alcoholvrij. Ik mis het biertje in de Amsterdamse bruine kroeg.'

Mist het minst aan Nederland: 'Dat je je niet teveel mag onderscheiden van de massa, in velerlei opzichten.'

Vrijtijdsbesteding (in Pakistan): golfen en tennis

Gouden tip zakendoen in Pakistan: 'Goed voorbeeld doet volgen. Overtuigen doe je hier niet met grafieken of cijfers aangezien 80 procent analfabeet is en bovendien iedereen elkaar belazert. Je moet het echt laten zien. Mensen staan in de rij als ze zien dat iets succesvol is, ook om je te kopiëren overigens!'

zero-tolerance beleid en dat lijkt goed te werken.'

In hoeverre merk je wat van de onstabiele politieke situatie in het land?

'De afgelopen twee jaar is er een hoop gebeurd: de moord op Benazir Bhutto, de State of Emergency, het geforceerde aftreden van Musharraf, de veronderstelde huisvesting van Osama Bin Laden in het westen en zijn Al Qaida-trainingskampen, de aantrekkende spanningen met India wegens de Mumbai-aanslag en de toenemende bomaanslagen binnen eigen landsgrenzen. Dan zijn er natuurlijk nog de tekorten aan brandstoffen en elektriciteit die voor sterk fluctuerende kosten van je operatie zorgen en soms zelfs de operatie stil leggen. 'Onze "eigen" Geert Wilders deed ook nog een duit in het zakje. We zijn zelfs tijdelijk geëvacueerd toen de protestgroepen hier over straat gingen en anti-Hollandse leuzen scandeerden. In een land als Pakistan zitten niet zoveel "witneuzen", dus je wordt meteen aangezien voor Amerikaan, Nederlander of Deen, zoals het ze op dat moment uitkomt. We laten ons goed informeren en nemen iedere gebeurtenis in overweging, zakelijk en privé. Dat er zelfmoordaanslagen zijn wisten we, en zolang ze niet specifiek gericht zijn op westerse doelen is het risico dat je op het verkeerde moment op de verkeerde plaats bent erg klein. Toen Wilders echter de aandacht vestigde op de westerse gemeenschap, en zelfs op Nederlanders, werd het risico tijdelijk te groot en hebben we drie weken in Nederland gezeten. Die storm is inmiddels over gewaaid. 'Over het algemeen laat de agri-sector zich niet snel uit het veld slaan. Een koe blijft melk geven en een boer blijft verlangen naar meer melk, dus ProFarm zal zich wel redden zolang we de financiën goed onder ogen blijven houden. Nu nog met expats, in de nabije toekomst hoogstwaarschijnlijk alleen met lokalen.'

Hoe lang ben je van plan in Pakistan te blijven?

'Naast de toegenomen onrust in het land, blijft het een moslimstaat met een echte mannencultuur. Vrouwen zie of hoor je niet of nauwelijks. En als ze er zijn, dan spelen ze een rol op de achtergrond. Dat beperkt de mogelijkheden van mijn vriendin Charlotte, zowel zakelijk als sociaal. Maar zelf mis ik ook wel wat elementen voor een compleet leven zoals muziek maken en zeilen. Twee geliefde bezigheden waarvoor hier weinig ruimte is. Verder hebben Charlotte en ik besloten om te gaan trouwen. Om die reden hebben we besloten om per april terug te gaan naar Nederland. We hebben hier dan meer dan twee jaar gezeten en laten een mooi resultaat achter. Zakelijk is er nog zoveel te doen dat de beslissing om te gaan niet makkelijk is geweest. In een land dat iets stabiel is dan Pakistan en wat meer sociale mogelijkheden biedt, zou ik heel graag aan een nieuw avontuur beginnen. Afrika spreekt mij als continent aan vanwege de enorme inhaalslag die daar nog is te maken.' <>