

University of Groningen

Export networking challenges and opportunities for manufacturing firms from developing countries

Tsegay, G.T.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2003

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Tsegay, G. T. (2003). *Export networking challenges and opportunities for manufacturing firms from developing countries: the case of footwear and textile manufacturing firms in Eritrea*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Samenvatting

Verschillende theorieën verklaren het internationale handelsverkeer; de meest geciteerde is de theorie van de comparative voordelen. Hoewel deze theorie van belang is voor economisch politieke doelen, kan hiermee niet verklaard worden waarom sommige bedrijven in een sector succesvol zijn in de export, terwijl het anderen in dezelfde sector niet lukt. Gedurende de laatste decennia zijn vele studies verricht bij ondernemingen naar de factoren die het exporteren belemmeren. Deze studies zijn niet in eerste instantie gericht op macro-economisch beleid, maar op barrières waargenomen bij de verschillende bedrijven. De bevindingen vormen een bron van waardevolle informatie voor beleidsmakers, die exportbeleid ontwikkelen. Studies op micro niveau zijn belangrijk voor ontwikkelingslanden, omdat het beleid in veel van deze landen te weinig rekening houdt met de exportproblemen die op bedrijfsniveau spelen.

In de eerste helft van de twintigste eeuw, gedurende de Italiaanse kolonisatie, exporteerde Eritrea verschillende producten. Volgens de gegevens van het Ministerie van Handel en Industrie, exporteerde Eritrea textiel, schoeisel en vis naar het Midden-Oosten, Europa en Afrika. Adequate vervoersmogelijkheden, zoals transport via spoor, lucht en weg, waren aanwezig. Italiaanse investeerders waren de belangrijkste spelers in de export business. Met de komst van de Ethiopische regering in de 80-er en 90-er jaren en speciaal onder het socialistische bestuur, werd een nieuw export beleid ingevoerd. Alle taken met betrekking tot de export werden beheerd door de overheid; Ethiopia Import Export Corporation (ETIMEX). Het management in de fabrieken beperkte hun activiteiten tot de productie. Deze bedrijven waren bevreesd voor de onteigeningspolitiek van de socialistische overheid, en in het bijzonder die bedrijven die buitenlandse valuta konden genereren. Als gevolg van deze beperkingen hebben veel producenten zich gericht op de binnenlandse markt. Het gecentraliseerde systeem van export politiek en dertig jaar onafhankelijkheidsoorlog, belemmerden de ontwikkeling van de exporten in de schoenen en textielindustrie. De kennis van marketing en financiering van export transacties is in snel tempo verouderd.

Hoewel de meeste export problemen van de schoenen en textielindustrie in Eritrea dezelfde zijn als die van andere ontwikkelingslanden, zijn sommige problemen uniek voor Eritrea. Voordat de grensoorlog tussen Ethiopië en Eritrea in 1998 losbarstte, verkocht deze industrie ongeveer 70 procent van de productie in Ethiopië. Door de oorlog is deze markt verdwenen en zijn de bedrijven gedwongen een alternatief te zoeken om hun producten af te zetten. Ondanks het feit dat de meeste producenten in Eritrea veel handelservaring hebben, krijgen maar weinig bedrijven toegang tot de nieuwe export markten.

Export transacties worden vaak gecoördineerd volgens drie bestuurlijke structuren, te weten: "Market", "Network" en "Hierarchy" (Thorelli, 1986; Thomson et al., 1991). Transacties op de internationale schoenen en textielmarkt zijn complex en worden in etappes gerealiseerd. In een eerste fase ontdekt men modetrends, maakt men een ontwerp en enkele showmodellen en onderzoekt men hoe het publiek hierop reageert. Alleen na dit lange proces wordt de markt vraag duidelijk en worden de orders geplaatst bij de fabrikant. Elke order is verschillend en er is geen standaard in de productie van schoenen en textiel. Daardoor is een continue stroom van informatie-uitwisseling tussen producenten en afnemers belangrijk. Vertrouwen

tussen bedrijven en ervaringen in het verleden zijn essentiële elementen in dit proces. Als deze factoren afwezig zijn dan zal eerst, voordat de transactie tot stand komt, informatie tussen de bedrijven worden uitgewisseld. Zuivere “Market” en “Hierarchy” structuren bestaan nauwelijks in de import- en exporthandel van schoenen en textiel. Echter, de netwerken kennen wel degelijk enkele eigenschappen van “Market” en “Hierarchy” structuren. Hoewel de voordelen van beide structuren in netwerken kunnen blijven bestaan is het ook mogelijk dat netwerken falen (Park, 1996).

Producenten in Eritrea hebben partners nodig die geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van een geschikt product voor de doelgroep en een betrouwbaar distributiekanaal in de exportmarkt. De schoenen en textielproducenten in Eritrea hebben in het bijzonder behoefte aan marktinformatie betreffende de kwaliteit, het ontwerp, de prijs en de potentiële kopers. Deze informatie is nodig om de productiestandaard aan te passen en de noodzakelijke verbeteringen uit te voeren, zodat de beoogde kwaliteit wordt gerealiseerd.

Onderzoeksvragen

Dit proefschrift geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de schoenen en textielbedrijven in Eritrea verticale en horizontale bedrijfsnetwerken ontwikkelen en hun exportvermogen verbeteren?

De internationale schoenen en textielmarkt wordt gekenmerkt door vele netwerkrelaties. Als de producenten in Eritrea toe willen treden tot deze markt dan zullen ze deel moeten gaan uitmaken van deze netwerken. De onderzoeksvraag is verdeeld in vijf subvragen.

- Wat zijn de export problemen van industriële bedrijven in ontwikkelingslanden?
- Hoe worden netwerken gebruikt om de export problemen van deze bedrijven in ontwikkelingslanden te verlichten?
- Wat zijn de specifieke export problemen van de schoenen en textielindustrie in Eritrea?
- Welke netwerkstructuren bestaan er op de Nederlandse en Oegandese exportmarkten en welke eisen stellen deze markten aan de schoenen en textielindustrie?
- Hoe kunnen de schoenen en textielproducenten in Eritrea deel gaan uitmaken van verticale en horizontale bedrijfsnetwerken en hun exportvermogen verbeteren?

Literatuur onderzoek

In dit proefschrift is een studie gemaakt van de conceptuele kennis die op dit moment beschikbaar is over de problemen die zich voordoen bij export marketing. We hebben de relevante studies op dit gebied over producenten in ontwikkelingslanden samengevat en een analyse gemaakt van het beleid dat bedrijven en overheden hebben gevoerd om de problemen het hoofd te bieden. Als er transactiekosten zijn dan is een simpele markttransactie niet geschikt om de uitwisseling te coördineren. Het literatuuronderzoek laat zien dat verticale en horizontale bedrijfsnetwerken nieuwe mogelijkheden in de markt creëren voor de schoenen en textielproducenten in Eritrea en dat deze netwerken de waarde voor de consument verbeteren door gereduceerde transactiekosten en verbeterde kwaliteit van het product. Bovendien maken deze netwerken het mogelijk de kennis over de exportmarkt bij de productiebedrijven in ontwikkelingslanden te verbeteren en hun representatie in de exportmarkten te versterken. Het literatuuronderzoek leidde tot de conclusie dat er vier netwerkstrategieën zijn om tot de internationale markt toe te treden: “flexible supply contracting”, “subcontracting”, “joint venture” en “export grouping networks”.

De literatuur over samenwerking tussen bedrijven is bestudeerd om de resultaten van de literatuurstudie (empirie) te kunnen structureren. We hebben de verschillende hoofdthema's in kaart gebracht en dit leidde tot de conclusie dat er vijf concepten bestaan die de vorm van de transactie kunnen bepalen: “*asset specificity*”, “*uncertainty*”, “*organisation capacity and room for resource mobilisation*”, “*volume and frequency of transaction*”, and “*linkages*”. Gebaseerd op literatuuronderzoek is ook een raamwerk ontwikkeld dat de determinanten van het ontstaan van succesvolle netwerken in kaart brengt.

Onderzoeksmethodologie en raamwerk voor analyse

In dit proefschrift zijn case studies gebruikt om gedetailleerde gegevens te verzamelen over de schoenen en textielindustrie in Eritrea en potentiële klanten in Nederland en Oeganda. Daarnaast zijn enquêtes gehouden om een inventarisatie te maken van deze industrieën. Deze resultaten zijn gebruikt om de bedrijven voor de case studie te selecteren.

De analyse van de gegevens kan in drie fasen worden onderscheiden. In de eerste fase hebben we de Nederlandse en Oegandese bedrijven geanalyseerd. De interviews zijn op cassette recorder opgenomen en opgeschreven direct na het interview. We hebben alle respons geanalyseerd en een logica in de antwoorden ontdekt, waarop we onze conclusies hebben gebaseerd. De volgende fase in de analyse betreft de enquête. Middels een enquête zijn 45 exportproblemen aan de managers voorgelegd, en is hen gevraagd het belang aan te geven. Ook is de respondenten gevraagd hoe moeilijk het is deze exportproblemen op te lossen. In fase drie hebben we het materiaal van de case studies geanalyseerd en hieruit een conclusie getrokken over de mogelijkheden op de Nederlandse en Oegandese markt (figuur 5.2). Deze analyse identificeert de verschillen tussen de twee markten. Vijf variabelen, aangegeven in ons raamwerk, zijn hierbij geanalyseerd (figuur 5.1).

Conclusies

Het onderzoek heeft aangetoond, dat er geen mogelijkheden zijn voor “subcontracting” en “joint ventures”. Drie redenen worden hiervoor gegeven. Ten eerste is er geen behoefte bij de importeurs in Nederland en Oeganda om riskante investeringen te doen ter financiering van de productie. Er zijn voldoende producenten beschikbaar die capabel zijn om de productie te organiseren en te financieren. Het probleem voor de importeurs is nu betrouwbare producenten te selecteren voor het uitvoeren van hun orders. De meeste importeurs geven er de voorkeur aan, om groothandelaar of detaillist te blijven, en geen directe verantwoordelijkheid te nemen voor de productie. Ten tweede, de instabiele politieke situatie in veel ontwikkelingslanden brengt grote risico's met zich mee voor buitenlandse investeerders. Ten derde hechten de groothandelaren en detaillisten een groot belang aan flexibiliteit. De case studies hebben aangetoond, dat flexibele leveringscontracten de voorkeur genieten in de schoenen en textiel industrie.

De resultaten laten zien dat alleen commissionairs, groothandelaren en detaillisten actief zijn in de Nederlandse schoenen en textiel markt. De tussenpersonen in Nederland zijn goed vertegenwoordigd in de plaatselijke afzetgebieden, hebben goede kennis van de lokale markt en belangrijke contacten met potentiële klanten. Door met hen een verticaal bedrijfsnetwerk te vormen is het ook gemakkelijker voor de producenten in Eritrea om op de Nederlandse markt binnen te komen. Echter, de Eritrese producenten zullen ook horizontale bedrijfsnetwerken moeten ontwikkelen teneinde de kwaliteit van hun productie te verbeteren en gevraagde hoeveelheden te kunnen leveren.

Door de hoge onzekerheid in de Oegandese exportmarkt, veroorzaakt door het gebrek aan vertrouwen in het marketingkanaal en het gebrek aan toezichthouders in de markt, is het voor de producenten in Eritrea onmogelijk om commissionairs in Oeganda te vinden. Groothandelaren en detaillisten in Oeganda reizen vaak zelf naar gebieden waar ze verschillende soorten schoeisel en textiel kunnen vinden. Echter, zij kopen en verkopen veelal beperkte hoeveelheden schoeisel en textiel per design. Daarom kan de directe aanwezigheid in de Oegandese markt van de Eritrese producenten helpen bij het verwerven van orders. Echter, om op deze wijze succesvol te kunnen zijn in de Oegandese markt is het nodig dat de producenten in Eritrea horizontale bedrijfsnetwerken ontwikkelen. De horizontale bedrijfsnetwerken maken het mogelijk de financiële en persoonlijke middelen te mobiliseren, die nodig zijn om het afzetgebied in Oeganda te penetreren.

Dit proefschrift concludeert dat het opzetten van een horizontaal bedrijfsnetwerk van producenten en een verticaal bedrijfsnetwerk met katoen- en leerleveranciers, en afnemers in Nederland en Oeganda eerste vereisten zijn voor de Eritrese producenten om in de internationale markt succesvol te kunnen penetreren. Bovendien zijn horizontale bedrijfs-subnetwerken nodig om de kwaliteit van hun product te verbeteren en de productiecapaciteit te vergroten. Als gevolg van deze conclusie worden twee typen horizontale en drie typen verticale bedrijfsnetwerken aanbevolen, om de toetreding in de exportmarkten te coördineren. Er is een onderscheid gemaakt tussen een netwerk organisatie en een netwerk relatie. Organisaties kennen een eigen bestuur en continuïteit is een hoofddoel, terwijl relaties zijn gebaseerd op orders en een relatief flexibele status hebben.