



Anton de Kom Universiteit van Suriname

Bibliotheek

APPROVAL

NAAM: Sédo Georgesette A. J.

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/~~zijn~~ afstudeerscriptie via de catalogus full-text beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum,

Handtekening Sédo



ANTON DE KOM UNIVERSITEIT VAN SURINAME
FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJWETENSCHAPPEN

Een analyse van de export van steenslag door NV Grassalco naar Guyana

Thesis ter verkrijging van de graad van Bachelor of science in de Economie

Studierichting: Economie
Naam: Georgesette Sédo
Begeleider: S. Soekhoe-Baboeram Panday, MBA
Paramaribo, april 2019

Voorwoord

Ter afronding van mijn Bachelor of Science in de Economie doe ik een afstudeeronderzoek, met als titel 'Een analyse van de export van steenslag door N.V. Grassalco naar Guyana'. Dit onderzoek is tot stand gekomen door een stageperiode bij de Grasshopper Aluminium Company N.V. (N.V. Grassalco). Het gaat hierbij om empirisch onderzoek, wat inhoudt dat ik waarnemingen van de gebeurtenissen betreffende het onderwerp 'Internationale Marketing' bij N.V. Grassalco heb vastgelegd. Ik heb de exportwijze van N.V. Grassalco bekeken en geanalyseerd met behulp van collegemateriaal en aanverwante literatuur.

De interesse voor dit onderzoek begon vanaf de colleges van het vak Internationale Marketing. De essentie van het exporten door Surinaamse bedrijven kwam tot uiting, maar vooral hetgeen organisaties in kaart moeten brengen alvorens wordt overgegaan tot het exporteren, wekte mijn interesse. Ik merkte dat er over organisaties die exporteerden plotseling niets meer werd vernomen. Dat was voor mij reden genoeg om ooit na te gaan hoe Surinaamse organisaties het exporteren aanpakken. Na een ontmoeting met de directeur van N.V. Grassalco, de heer drs. Sergio Akiemboto, werd ik in de gelegenheid gesteld om een voorstel te doen voor mijn afstudeeronderzoek. Na een gesprek met de Commercial Affairs manager, de heer drs. Patrick Bel, werd een stageperiode vastgesteld en kon ik van start gaan met mijn afstudeeronderzoek.

Mijn dank gaat als eerst uit naar de Almachtige God, die mij door alle omstandigheden heeft geleid tot dit punt van afstuderen. Verder dank ik de directeur van N.V. Grassalco voor zijn bereidwilligheid en openheid, maar bovenal dat hij zonder aarzelen mij de gelegenheid heeft geboden om voor korte tijd een deel te zijn van zijn organisatie. Ik dank ook een ieder bij N.V. Grassalco die mij informatie heeft verschaft voor dit onderzoek. Mijn dank gaat vervolgens uit naar mijn ouders, broers, zus, pleegmoeder, peetmoeder, de jeugdleiders van Gods's Rivier Ministries Sophia's Lust, vrienden en drs. R. Kalpoe die een fantastische rol hebben vervuld als naasten. Tot slot gaat mijn dank uit naar de begeleider mevrouw S. Soekhoe- Baboeram Panday, MBA, de medebeoordelaar heer drs. B. Mathoera en Richtingscoördinator de heer drs. R. Dwarka voor het begeleiden van mijn afstuderen vanuit de universiteit.

Paramaribo, april 2019

Georgesette Sédo

Samenvatting

Export levert een belangrijke bijdrage aan economische groei van een gebied, omdat er meer inkomsten worden gegenereerd. Voor Suriname is het van oudsher bekend dat de mijnbouwsector de kurk is waarop de export drijft. Eerdere onderzoeken hebben over het algemeen uitgewezen dat er in Suriname gebrek is aan kennis, infrastructuur en structurering van export. Als parastataal bedrijf vertegenwoordigt de Grasshopper Aluminium Company N.V., hierna te noemen N.V. Grassalco, de staat Suriname op de exportmarkt in de mineralen sector. Vanuit het oogpunt van de eerdere onderzoeken luidt de probleemstelling voor dit onderzoek:

In hoeverre is de export van steenslag door N.V. Grassalco naar Guyana aan verbetering toe, op basis van de exportmarketing?

Als eerst worden de belangrijke begrippen van het internationaliseren behandeld en de handelswijze die verwacht wordt. Hierbij wordt het exportstappenplan van Jhr. J.F. Laman Trip M.A. en Prof. dr. B.A. Bakker gebruikt voor het inhoudelijk belichten van de schakels binnen het exportgebeuren. Vervolgens komen de eerdere exporten van steenslag door N.V. Grassalco aan de orde. Daaropvolgend zijn de exporten van Suriname gedurende 2009 tot en met 2016 behandeld, waarbij het belang van de mijnbouwsector tot uiting komt. Daarna wordt de exportwijze van N.V. Grassalco gedurende de periode januari 2018 tot en met april 2018 uitgewerkt. Het onderzoek wordt afgesloten met de analyse van de exportwijze van N.V. Grassalco met behulp van het exportstappenplan van Jhr. J.F. Laman Trip M.A. en Prof. dr. B.A. Bakker.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat N.V. Grassalco geen exportanalyse heeft uitgevoerd en structuur heeft vastgelegd voor het exporteren. De belangrijkste aanbeveling is het opstellen van een exportmarketingplan en een draaiboek voor een vlot en duidelijk verloop van de exportactiviteiten en het afhandelen van een exportorder. Dit plan kan vervolgens als instrument dienen voor zowel de leiding als het operationeel personeel. Om de verbetering te bereiken zijn er enkele aanbevelingen aan N.V. Grassalco en de overheid die deze organisatie kan ondersteunen bij het aandoen van andere markten voor de export.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inleiding	5
1. Het internationaliseren.....	9
1.1 Marketing, internationale marketing en exportmarketing	9
1.1.1 Marketing.....	9
1.1.2 Internationale marketing	9
1.1.3 Export marketing.....	11
1.2 Het exportstappenplan	12
1.2.1 Aanloop tot export	13
1.2.2 Exportmarkt en –product	17
1.2.3 Entree exportmarkten.....	20
1.2.4 Het exportplan.....	21
1.2.5 Het exportplan in werking.....	22
2. N.V. Grassalco en de exporten van Suriname.....	23
2.1 Historie van N.V. Grassalco en de export van steenslag	23
2.2 Exportcijfers van Suriname en het belang van de mijnbouwsector	24
2.2.1 Exportcijfers van 2009 tot en met 2013	24
2.2.2 Exportcijfers van 2014 tot en met 2016	25
2.3 De export van steenslag door N.V. Grassalco.....	26
2.3.1 De eerste exporten van het steenslag	26
2.3.2 Export van steenslag gedurende januari 2018 tot en met april 2018	27
3. Een analyse van de export van steenslag door N.V. Grassalco	31
3.1 Aanloop tot export	31
3.2. Exportmarkt en exportproduct	32
3.2.1 Markt.....	32
3.2.2 Product	34
3.2.3 Exportstimulering van de overheid.....	35
3.3 Entree exportmarkten	36
3.4 Het exportplan.....	37
3.5 Het exportplan in werking	38
Conclusie.....	39
Aanbevelingen	40
Bronvermelding.....	45

Bijlagen

- I Export Audit
- II. Tabellen
- III. Grafieken
- IV. Diagrammen
- V. Afdelingen van N.V. Grassalco betrokken bij de export
- VI. Concept werkdocument voor het exportteam
- VII. Concept document steenslag levering op de kade
- VIII. De voordelen en nadelen van de applicatie voor rapportage en werkdocumenten

Inleiding

Export levert een belangrijke bijdrage aan economische groei van een gebied, omdat er meer inkomsten worden gegenereerd en het Bruto Binnenlands Product (BBP) of het Bruto Nationaal Product (BNP) van een land stijgt. Deze stijging levert een bijdrage aan de economische groei van een regio volgens Kaldor (1970). Hij stelt dat de behoefte naar een product de export doet stimuleren, maar hij geeft ook aan dat er bij het exporteren structurering nodig is van kapitaal, arbeid en transport infrastructuur indien export op lange termijn beoogd wordt.

De Surinaamse export wordt al jaren gedomineerd door de mijnbouwsector. Vooral in de tachtiger jaren toen bauxiet de kurk was waarop Suriname dreef. In 2011 waren goud, alumina en olie de mineralen die gezamenlijk 80% van de export vormden. De mineralensector die een onderdeel is van de mijnbouwsector, leverde in dat jaar ongeveer 9-10% van het BBP (Dwarka, 2011). In een onderzoek naar effecten van het exporteren van mijnbouwproducten in 2010, is gebleken dat er meer aandacht besteed moet worden aan een duidelijke definiëring van alle processen, procedures, rollen, verantwoordelijkheden, structuren en instrumenten in plaats van alleen te concentreren op het exploiteren en daarna exporteren (Lachman, 2010). Het onderzoek heeft ook een negatief verband weergegeven tussen het landelijk aandeel van het exporteren van mijnbouwproducten en BBP/BNP, koopkracht en menselijke ontwikkeling (knowhow). De oorzaak voor dit negatief verband wordt betiteld als de ‘resource curse’ oftewel, ‘bodemschatten vloek’, waarbij bodemrijke landen niet behoren tot de ontwikkelde landen in de wereld (Chang, 2007). Onderzoek onder kleine Caraïbische landen heeft uitgewezen dat gebrek aan kennis en structurering van het exporteren de oorzaken zijn voor het niet behoren tot ontwikkelde landen. Ook gebrek aan variatie van exportproducten speelt een rol, hetgeen geldt voor zowel de Surinaamse, als de Guyanese markt. Voor Suriname is er over het algemeen wel variatie en ligt de achterstand meer bij de structurering van haar exporten (Dwarka, 2011).

Als parastataal bedrijf vertegenwoordigt de Grasshopper Aluminium Company N.V., hierna te noemen N.V. Grassalco, de staat Suriname op de exportmarkt in de mineralen sector. Door de successen van het exporteren van steenslag worden er inkomsten gegenereerd, die ook de staat Suriname ten goede komen. N.V. Grassalco werd in 1971 opgericht en vanaf toen werd het

samenwerken met buitenlandse organisaties beoogd ten behoeve van het genereren van inkomsten (Grassalco, 2017). Door verhoging van inkomsten kon het BBP stijgen, waardoor de Surinaamse economie bleef bloeien. In dat kader werd in 1983 de concentratie gelegd op het exporteren van graniet, maar sinds 2011 werd het gediversifieerd naar steenslag. Vanaf de diversifiëring exporteert deze organisatie al ongeveer vier jaar steenslag naar Guyana. Uit gesprekken met deskundigen is gebleken dat er geen vast structuur is dat gehanteerd wordt bij het exporteren. Het is alleen bekend dat er geëxporteerd wordt naar het Caraïbisch gebied en Latijns-Amerika, maar duidelijke richtlijnen ontbreken.

Probleemstelling

In het belang van de structurering en verbetering van de exporten, is dit afstudeeronderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is gebaseerd op gesprekken met deskundigen van N.V. Grassalco met de twee eerder genoemde onderzoeken als uitgangspunt. Hierbij worden de exporten van steenslag geanalyseerd met behulp van een exportstappenplan en wordt er nagegaan in hoeverre de export door N.V. Grassalco aan verbetering toe is. Hieruit vloeit de volgende probleemstelling voort.

In hoeverre is de export van steenslag door N.V. Grassalco naar Guyana aan verbetering toe, op basis van de exportmarketing?

De deelvragen die ter ondersteuning dienen voor het beantwoorden van de probleemstelling zijn:

1. Welke middelen kunnen gebruikt worden om export op een gestructureerde wijze te doen plaatsvinden?
2. Hoe is de export werkwijze van N.V. Grassalco in 2018?
3. Wat kan verbeterd worden aan de export werkwijze van N.V. Grassalco?

Doel en relevantie van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om het exportteam van N.V. Grassalco bekend te maken met de essentie van structurering, overzicht te geven in de wijze waarop zij exporteert en inzicht te verschaffen in de wijze waarop het exporteren verbeterd kan worden.

Dit onderzoek is tevens maatschappelijk relevant voor Suriname, omdat N.V. Grassalco een staatsmijnbouwbedrijf is. Middels dit onderzoek kan een exportplan opgezet worden hetgeen kan dienen als management-tool. Met dit management-tool kan de gehele organisatie beter ingelicht worden omtrent het inhoudelijke van de export en worden de resultaten controleerbaar. Dit betekent verbetering voor de organisatie, door het behalen van voordelen die de staat Suriname ten goede komen. Op wetenschappelijk niveau is het relevant, omdat dit onderzoek ook de mogelijkheid biedt om het organiseren van exporten middels de toegepaste methoden en technieken, te verrichten.

Methoden en technieken

Dit onderzoek wordt als volgt uitgevoerd.

- 1 Literatuuronderzoek wordt verricht voor de theoretische ondersteuning, waarbij de essentie van het exporteren wordt aangegeven. Verder worden de wijze van exporteren, modellen en theorieën, alsook middelen die gebruikt kunnen worden voor het organiseren van exporten door een bedrijf, in kaart gebracht. Ook de achtergronden van N.V. Grassalco en haar exporten behoren tot literatuuronderzoek dat voorafgaat aan het empirisch onderzoek.
- 2 Er is ook gebruik gemaakt van een export-stappenplan van Jhr. J.F. Laman Trip M.A. en Prof. dr. B.A. Bakker, als wegwijzer voor het inhoudelijk belichten van de schakels binnen het exportgebeuren. Met behulp van dit stappenplan komt de casestudy tot stand.
- 3 Empirisch onderzoek verricht tijdens een stageperiode van vijf maanden vanaf 11 december 2017 bij N.V. Grassalco. Gedurende deze periode werden er observaties gedaan van de wijze van exporteren en participatie op de Sales afdeling. Op deze afdeling komen de orders binnen, worden de overeenkomsten opgesteld, worden plannen van verschepingen opgesteld en verkopen op exportgebied afgehandeld. Kortom, het is de afdeling waar de eerste contacten worden gelegd en onderhouden met de klant.
- 4 Er zijn verder interviews afgenomen van leden van het exportteam, die de hoofdverantwoordelijken zijn van de export en activiteiten die betrekking hebben hierop.

Afbakening

N.V. Grassalco maakt gebruik van de leveringscondities Free On Board (FOB), Cost & Freight (C&F) en Cost Insurance Freight (CIF), die behoren tot internationale transportvormen over water die zijn vastgelegd in de Incoterms . Deze leveringscondities worden gehanteerd, omdat steenslag vanwege het gewicht het best over water geëxporteerd kan worden. Bij FOB gaat het

erom dat het exporterend bedrijf verantwoordelijk is voor de vracht totdat het op de boot of watervervoersmiddel is aankomen. Bij C&F gaat het om alle kosten die gemaakt worden tot in het exportland, terwijl de verzekering van het vracht bij de leveringsconditie CIF is inbegrepen (Transport Warehousing Customs, 2019). Voor dit onderzoek worden alleen de exporten naar Guyana meegenomen, die gedaan worden door de klant JSB Investments (JSB), met de leveringscondities FOB. De keuze gaat hiernaar uit, omdat JSB de grootste afnemer is in Guyana en de leveringsconditie FOB het meest gehanteerd wordt. Het betreft de exporten gedurende de stageperiode, waarbij de verschepingen gedurende de maanden januari tot en met april worden meegenomen.

Hoofdstukken indeling

In hoofdstuk 1 worden de algemene aspecten van het exporteren en het export-stappenplan belicht. In hoofdstuk 2 komt N.V. Grassalco aan de orde met haar reeds verrichte exporten en de status van het exporteren van mijnbouwproducten door Suriname. Verder wordt er in hoofdstuk 3 een analyse weergegeven van de export van steenslag door N.V. Grassalco gedurende de stageperiode van januari 2018 tot en met april 2018. Dit onderzoek wordt afgesloten met de conclusie(s) en aanbeveling(en) die voortvloeien uit de analyse die betrekking heeft op deze periode.

1. Het internationaliseren

In dit hoofdstuk worden de begrippen rond het internationaliseren, de aanloop tot het exporteren, het opzetten en uitwerken van het exportplan behandeld. Hierbij wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van het exportstappenplan van Bakker en Laman in combinatie met theorieën voor het internationaliseren.

1.1 Marketing, internationale marketing en exportmarketing

1.1.1 Marketing

Bij de marketing gaat het om het bemachtigen van een markt of die in zekere mate domineren of een bepaalde hoeveelheid van marktaandeel behalen. Het bemachtigen van een markt geschiedt door het bewerken van die markt met de marketingmix instrumenten die volgens een marketingstrategie ingezet worden. De bewerking van een markt geschiedt in het optiek van de marketing met de marketingmix instrumenten, waarmee een organisatie inspeelt op de behoeften en wensen van klanten. Deze mix bestaat uit de zogenoemde 4p's, te weten; *product*, *prijs*, *plaats* en *promotie* voor het op de markt brengen en behouden van een product. Voor de organisatie zelf dient de marketingmix voor het verkrijgen en bewaken van zijn positie op de markt.

Consumentenmarketing en de business to business marketing

De marketing kan weer opgesplitst worden in de consumenten marketing en de business to business (B2B) marketing (zie tabel 4 in bijlage II). Bij de consumentenmarketing gaat het om het identificeren en inspelen op het consumentengedrag. De consument is de eindgebruiker van het product dat wordt verhandeld. Bij de business to business marketing gaat het om de marketing van goederen en of diensten aan bedrijven, overheden en niet gouvernementele organisaties. Hierbij worden de verkochte producten gebruikt voor het vervaardigen van het product en of dienst of het doorverkopen aan andere zakelijke organisaties (Biemans, 2004).

1.1.2 Internationale marketing

Het internationaliseren van bedrijven heeft te maken met internationale expansie van producten en diensten ten behoeve van het ontdekken van nieuwe (winstgevende) markten, ontwikkelen van nieuwe productideeën, product innovaties, nieuwe technologieën en het versterken van het concurrentievermogen. Dit leidt naar het definiëren van de internationale marketing als “het

identificeren van internationale klantbehoeften en die beter te kunnen bevredigen dan concurrenten” (Hollensen, 2010, p. 11). En vervolgens binnen de internationale beperkingen alsnog in staat zijn om internationale marketingactiviteiten te kunnen ontwikkelen en coördineren. De export is onderdeel van het internationaliseren, waarbij de verkoop van producten en diensten op internationaal niveau plaatsvindt (Hollensen, 2010).

De negen strategische vensters van Solberg

Alvorens organisaties internationaal gaan opereren, kan de gereedheid hiervoor gemeten worden middels de negen strategische vensters van Solberg. Dit venster (zie figuur 1.1) werd in 1997 ontworpen door Solberg voor bedrijven om de gereedheid voor het internationaliseren te bepalen, met dien verstaande dat bedrijven meten of zij op internationaal niveau kunnen opereren.

Figuur 1.1 De negen strategische vensters

		Mondialiteit van de sector		
		Lokaal	Mogelijk Internationaal	Internationaal
Mate van gereedheid voor internationalisatie	Volwassen	3. Start een nieuwe productlijn	6. Bereid je voor op globalisering	9. Versterk je internationale positie
	Opgroeiend	2. Versterk je exportmarkten	5. Overweeg uitbreiding in internationale markten	8. Zoek internationale allianties
	Omvolwassen	1. Blijf thuis	4. Zoek niches in internationale markten	7. Bereid je voor op een bedrijfsovername

(Bron: Solberg, 1977, p. 11. geciteerd uit Hollensen S. 2010)

Bij mondialiteit van de sector wordt een blik geworpen op de sector waarbinnen het exportproduct zich bevindt. Hier wordt gemeten of het product het best alleen geschikt is voor de lokale markt of dat er een kans is dat het internationaal wel geaccepteerd wordt en als laatst dat het vanwege globalisering wel internationaal geaccepteerd wordt. Bij de lokale markt zullen culturele aspecten de factoren zijn die bepalen of het product het best alleen voor de lokale markt geschikt is. De te meten capaciteiten voor het bepalen van de mate van gereedheid voor het internationaliseren zijn persoonlijke vaardigheden, internationale ervaringen (van managers) en de financiële status van de organisatie (Hollensen, 2010).

Binnen de internationale marketing kan er zowel van consumentenmarketing als van business to business marketing sprake zijn, omdat zakelijke relaties ook landsgrenzen kunnen

overschrijden. De B2B marketing wordt afgeleid van de consumenten markt, omdat de producten uiteindelijk zijn voor het bedienen van de consument.

Bij internationale marketing is er ook sprake van 4p's, alleen hebben de p's een andere waarde bij rangschikking naar belangrijkheid. De verhouding van belangrijkheid is in de onderstaande tabel weergegeven, hoe hoger het cijfer hoe minder belangrijk die p wordt beschouwd.

Tabel 1 onderscheid van de marketingmix naar lokale markt en exportmarkt

Marketingmix voor de lokale markt	Marketingmix voor de exportmarkt
1. Prijs	1. Plaats
2. Promotie	2. Promotie
3. Product	3. Prijs
4. Plaats	4. Product

(Bron: (Veldman & Hauwert, 1998, p. 82))

1.1.3 Export marketing

Bij de exportmarketing gaat het om de marketing op internationaal niveau, waarbij de markt met de exportmarketingmix wordt bewerkt. De exportmarketingmix bestaat uit vier extra p's te weten *presentatie*, *physical distribution*, *people* en *politiek*.

De extra 4p's voor de exportmarketing

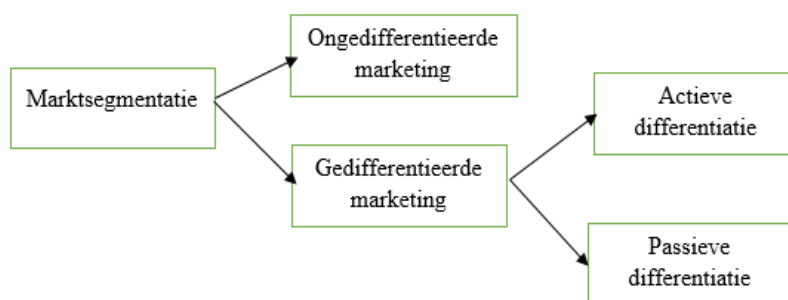
Bij de *presentatie* gaat het om het uitdragen van de exportorganisatie door middel van de presentatie elementen die een ondersteuning vormen voor de 4p's van de marketing. De presentatie elementen zijn levertijd, onderhandelen en commerciële nazorg. Bij *physical distribution* gaat het om het organiseren, beheersen en controleren van de goederenstroom naar de afnemer (verkoop) en de eigen organisatie (inkoop). De wetgevingen, de overheden en invloed beperkingen die een effect hebben op het exporteren behoren bij de p van *politiek*. Ook aan de culturele, sociologische en sociale aspecten in het exportland wordt aandacht besteed met de p van *people* (Veldman & Hauwert, 1998) .

Marktsegmentatie bij de export

Bij het internationaliseren moet inzicht in de markt verkregen worden, zodat er op de behoeften, wensen en gedragingen van (toekomstige) afnemers ingespeeld kan worden. Voor een beter overzicht op de markt en het bepalen van een doelgroep kan marktsegmentatie toegepast

worden. Hierbij kan de concentratie liggen bij de productafzet of de afnemer. Het kan voorkomen dat organisaties niet duidelijk aangeven wie de doelgroep is. De concentratie ligt dan bij het afzetten van het product. Deze vorm is de ongedifferentieerde marketing. Bij het specifiek aangeven van de doelgroep is er sprake van de gedifferentieerde marketing, waarbij de organisatie bereid is het product of de verpakking te veranderen voor de afnemer. Indien de organisatie de aanpassingen spontaan aanbrengt, is er sprake van de actieve differentiatie. In het geval dat de overheid van het exportland daarop aandringt, is er sprake van de passieve differentiatie (Veldman & Hauwert, 1998). In het onderstaand figuur is de opsplitsing van de marktsegmentatie weergegeven.

Figuur 1.2 Marktsegmentatie bij de export



(Bron: Veldman & Hauwert 1998, bewerkt)

Uit het voorgaande zijn de verschillende vormen van marketing besproken en kan een organisatie specifiek aangeven welke vorm gehanteerd wordt en invulling geven aan de onderdelen die van toepassing zijn. Bij het uitvoeren van welke vorm dan ook, kunnen er analyses uitgevoerd worden om inzicht te krijgen waar er bijstelling of bijsturing nodig is in het proces van exporteren. Een overzichtelijke manier om de export te analyseren kan middels het exportstappen plan dat in de volgende paragraaf wordt belicht.

1.2 Het exportstappenplan

Export is een onderdeel van internationalisatie en moet goed voorbereid worden om risico's te beperken. Het reageren op veranderingen die zich voordoen op de markt is immers riskant en over het buitenland heeft het exporterend bedrijf nauwelijks tot geen kennis (Hollensen, 2010). Er zijn stappen die voorafgaan aan het exporteren, opdat er eerst goed overwogen moet worden alvorens een organisatie besluit om internationaal te gaan. Een exportplan is een stappenplan die organisaties kunnen volgen om te waarborgen dat hun keus om internationaal te opereren,

rendabel is. In het exportstappenplan spreken Bakker en Laman (1994) in termen van projectgroep met een projectmanager als leidinggevende voor het uitvoeren van exportactiviteiten. De continuering van elke stap is tevens een beleidsmatige goedkeuring van de bedrijfsleiding. De stappen die beschreven worden in de volgende paragrafen zijn (Bakker, 1994):

1. Aanloop tot export;
2. Exportmarkt en –product;
3. Entree exportmarkt(en);
4. Het exportplan;
5. Het exportplan in werking.

Het volgen van deze stappen kan organisaties helpen om een positie op de exportmarkt te verkrijgen en behouden op lange termijn.

1.2.1 Aanloop tot export

In deze fase gaat het om het analyseren of de organisatie in staat is om met de huidige hulpbronnen en hulpmiddelen te internationaliseren. De hulpbronnen houden de structurele kracht in waarover het bedrijf momenteel beschikt, zoals de organisatie, de productie en de financiën. De hulpmiddelen zijn instrumenten waarmee het bedrijf de markt bewerkt. De analyse wordt verricht middels de Export audit (zie bijlage I voor een schematische weergave), hetgeen een proces is van uitvoeren en rapporteren aan de leiding (Bakker, 1994). Het gaat dan om de externe en interne factoren die onderzocht worden.

Externe factoren

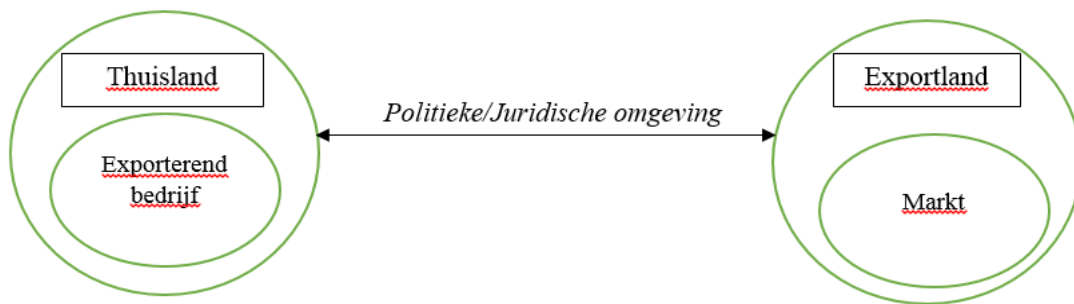
De externe factoren zijn de factoren waarop het exporterend bedrijf geen invloed kan uitoefenen. Deze zijn de omgevingsfactoren van het doelland, opgesplitst naar politieke en juridische, economische en de sociaal-culturele omgeving.

Politieke en juridische omgeving

Bij de politieke omgeving gaat het om een reflectie op de omgeving in zowel het thuisland als het exportland. De politieke druk in het thuisland kan een beperking vormen voor het succesvol internationaliseren. In sommige gevallen is er sprake van een ‘triple threat’ actie, waarbij bedreigingen afkomstig zijn van andere fronten dan het thuisland of het exportland. In de juridische omgeving gaat het om de handelsbarrières die een rol kunnen spelen bij het

exporteren. In de algemene internationale omgeving gaat om de wisselwerking van barrières op politiek/juridisch gebied, waar het thuisland met het exporterend bedrijf en het exportland met de markt zich bevinden (zie onderstaand figuur 1.3). Indien een organisatie in staat is zich aan te passen en de situatie binnen de eigen organisatie onder controle te houden, kunnen de politieke risico's verminderd worden (Hollensen, 2010).

Figuur 1.3 De wisselwerking van de politieke/juridische omgeving tussen het thuisland en het exportland

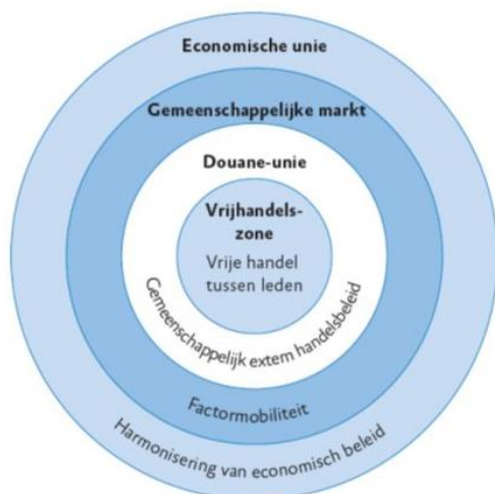


(Bron: Hollensen 2010, bewerkt)

Economische omgeving

In de economische omgeving gaat het om de algemene gezondheid en het ontwikkelingsniveau in het exportland, waarbij de wisselkoers de bedrijfsactiviteiten beïnvloed. Verder spelen ook het inkomen en de ethiek die in het exportland heerst een rol. Op regionaal niveau zijn er vanuit de economische optiek verschillende economische samenwerkingsvormen (zie figuur 1.4).

Figuur 1.4 Vormen van economische integratie op regionale markten



(Bron: Internationale marketing, Hollensen, 2010, p. 106)

De vrijhandelszone is de minst beperkende en meest vrije vorm van economische integratie. Dit houdt in dat er geen barrières zijn voor lidstaten en voor niet-lidstaten is er de mogelijkheid om individueel handelsbarrières in te voeren. De douane-unie heeft ongeveer hetzelfde als de vrijhandelszone. Het verschil zit echter bij het toepassen van handelsbarrières voor niet-lidstaten. Bij de douane-unie worden de handelsbarrières voor de niet-lidstaten bepaald op basis van de unie en niet een staat als individu. Bij de gemeenschappelijke markt gaat het om exact hetzelfde als de douane-unie met als toevoeging dat de verplaatsing van arbeid, kapitaal en technologie ook geschied zonder barrières tussen de lidstaten. De economische unie op haar beurt komt tot stand door een grote mate van de onafhankelijkheid van een staat over te dragen aan een supranationaal orgaan. Dit geschiedt door het verenigen van het monetaire en fiscale beleid en de overheidsuitgaven van de lidstaten van de unie. Verder moeten alle lidstaten gebruikmaken van dezelfde munteenheid (Hollensen, 2010).

Sociaal-culturele omgeving

Bij de sociaal-culturele omgeving gaat het om de cultuurlagen die zich in het exportland bevinden. Bij de cultuurlagen gaat het om het opbreken in delen van de nationale cultuur, naar sectorcultuur, vervolgens naar bedrijfscultuur en ten slotte individueel gedrag. Ook de taal, gewoontes, technologie en de scholing zijn factoren die het exporterend bedrijf in acht moet nemen alvorens de keus uitgaat naar een land (Hollensen, 2010).

Interne factoren

Bij de interne factoren gaat het om (Hollensen, 2010):

1. De eigen marketingmix

Bij de marketingmix gaat het, zoals eerder aangegeven, om het vast stellen van het product, de prijs, de plaats en de promotie. Ook deze moeten geanalyseerd worden, zodat er in de volgende stap geëvalueerd wordt welk product of productassortiment geschikt is voor het exportland;

2. De interne stimulans

Als interne stimulans gaat het om de motieven van het exportereren. Hier gaat het om de concurrentievermogen van de exporterende organisatie;

3. Hoe de organisatie inspeelt op bedreigingen van zowel de lokale als internationale markt;

4. De kenmerken van het thuisland en

5. De concurrenten

Voor wat de concurrentiepositie betreft kan die geanalyseerd worden met behulp van het diamanten model van Porter. Michael Porter stelt dat de kenmerken van het thuisland bepalen of een organisatie internationaal succesvol zal zijn. Dit wordt gesteld, omdat effectieve combinatie van nationale omstandigheden en bedrijfsstrategieën de mate van concurrentievoordeel bepalen. Hierbij zijn de sterkten en zwakten van een organisatie intern te peilen en niet extern (Hollensen, 2010).

Concurrentie

Het analyseren van de concurrentie op de internationale markt begint bij het thuisland. Het thuisland is de omgeving waarbij deze de sterkten en zwakten een organisatie vormen of beïnvloedt. Om concurrentievoordeel te behalen op de internationale markt is een combinatie van de omstandigheden in het thuisland en de bedrijfsstrategie noodzakelijk volgens Porter (Hollensen, 2010, geciteerd uit (Porter, 1990)). Porter stelt dat een organisatie de situatie in het exportland moet weten om de sterkten en zwakten van concurrenten in te schatten. Met het diamant model toont hij zes vlakten waaraan een organisatie kan werken om concurrentievoordeel te behalen.

Het diamanten model bestaat uit de volgende zes velden (Hollensen, 2010):

1. Factorcondities, waarbij de productie een rol speelt. Het gaat om een opsplitsing van basisfactoren, zoals het product zelf. En de geavanceerde factoren, zoals ontwikkelde mensen voor vaardigheden en onderzoekscapaciteiten. Dit vormt de basis van het concurrentievermogen;
2. Vraagcondities, waarbij de vraag op de thuishmarkt, marktomvang, groeisnelheid van markten en ontwikkeling van de afnemer een rol spelen bij het bepalen van het succes van een bedrijf in een bepaalde sector;
3. Gerelateerde en ondersteunende sectoren binnen een regio. Dit heeft te maken met andere bedrijven die een ondersteunende rol vervullen door te fungeren als toeleveranciers van benodigde hulpmiddelen bij het tot stand komen van de export;

4. Bedrijfsstrategie en –structuur en mate van onderlinge concurrentie. Dit vlak heeft betrekking op de wijze waarop de bedrijvigheid georganiseerd en geleid wordt om gestelde doelen te realiseren. Hier speelt de binnenlandse concurrentie een belangrijke rol. De binnenlandse concurrentie vormt de aanzet tot:
 - a. Het efficiënt te werk gaan bij de productie;
 - b. Het gebruik maken van (nieuwe) kostenbesparende technologieën ;
 - c. Het effectief ontwikkelen van producten;
 - d. Het motiveren en leiden van personeel;
 - e. Het allerbelangrijkste, het ontwikkelen van technologieën die gebruikt kunnen worden op de internationale markt;
5. De overheid, die invloed kan uitoefenen op de vier eerder genoemde velden, omdat zij de zorg kan dragen voor de infrastructuur die het exporteren mogelijk maakt;
6. Toevallige gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het concurrentievermogen.

1.2.2 Exportmarkt en –product

In deze fase worden vier deeltaken uitgevoerd voor het in kaart brengen van het geschikte doelland. Deze deeltaken zijn (Bakker, 1994):

1. Bepalen van het product/productassortiment;
2. Bepalen van het geschikt exportland en markt;
3. Onderzoek naar de top 3 landen naar waar geëxporteerd kan worden;
4. Combinatie van de drie eerder uitgevoerde deeltaken voor de product-markt combinatie.

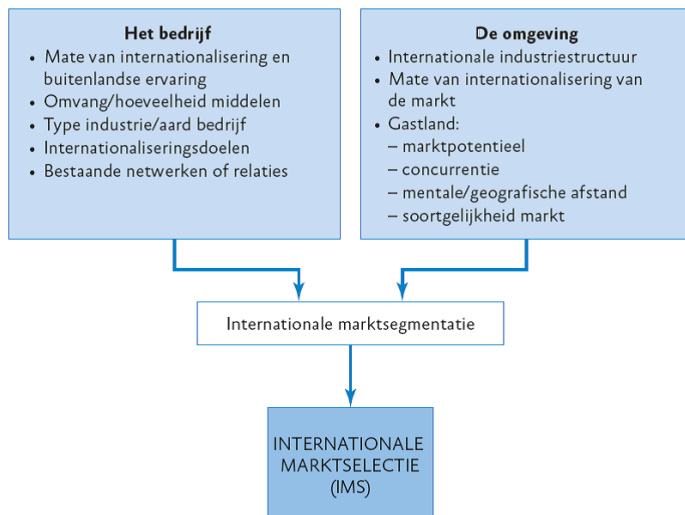
Er wordt door de projectgroep aangegeven welke informatie nodig is en wordt vervolgens marktonderzoek gedaan in de doellanden. Hierna wordt het (mogelijk) geschikt product en doelland bepaald middels de commerciële haalbaarheid (Bakker, 1994).

Markt

Bij de bepaling van het doelland moeten de politieke, juridische en culturele omgeving van het doelland geanalyseerd worden. Middels de PEST (Politiek, Economie, Sociaal/cultureel en Technologie) methode kan de informatie verzameld worden om te kunnen constateren dat er op die markt geopereerd kan worden (Hollensen, 2010). Op basis van de analyse kan een selectie gemaakt worden alvorens wordt besloten om de markt te betreden. In figuur 1.5 zijn bepalende factoren aangegeven om te komen tot marktselectie. Dit geeft aan dat marktselectie

plaatsvindt op basis van de omgevingsfactoren en de bedrijfskenmerken. Deze twee factoren zijn zoals eerder aangegeven de bepalende factoren voor het succes van het internationaliseren volgens Porter.

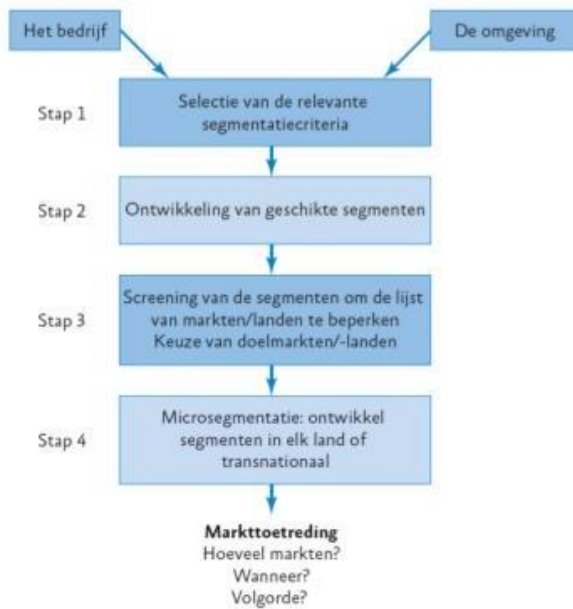
Figuur 1.5 Potentiele bepalende factoren bij de selectie van buitenlandse markten



(Bron: Hollensen, 2010, p.141)

Als opvolger van deze stappen kan marktsegmentatie plaatsvinden. De marktsegmentatie is van toepassing voor het contacteren van partners op efficiënte wijze. Dit kan geschieden volgens de internationale marketingsegmentatie in figuur 1.6 (Hollensen, 2010). Deze segmentatie is noodzakelijk, omdat internationale gegevens en de distributiemiddelen meestal per land beschikbaar zijn. Vandaar dat er ook gesteld wordt om een top 3 van landen aan te stellen bij de zoektocht naar landen om te internationaliseren (Bakker, 1994).

Figuur 1.6 Internationale marktsegmentatie

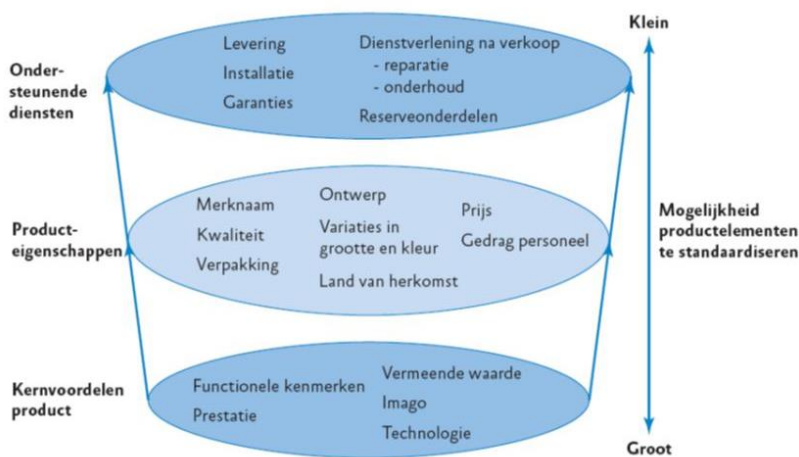


(Bron: Hollensen, 2010, p.142)

Product

Voor internationale producten is het ook van belang om die aantrekkelijk te maken voor afnemers. Kotler (1997) maakt vanwege deze reden een onderscheid in drie dimensies waarbij de fysieke eigenschappen, verpakking, merk en aftersale worden meegenomen voor de beoordeling van het product. In figuur 1.7 is een weergave van de drie dimensies die de product aan elementen moet bezitten voor het creëren van superieure waarde voor de afnemer(s).

Figuur 1.7 Drie niveaus van het product



(Bron: Hollensen, 2010, p.242)

Voor de groei van het aandeel middels het aangeboden product op de exportmarkt kan er ook een analyse gemaakt worden. Deze analyse levert een bijdrage aan het bepalen van de groeimogelijkheden van de organisatie middels het aangeboden product. Deze analyse kan verricht worden met de groei matrix van Anshoff. Het gaat om welke strategie er toegepast kan worden op basis van de ervaring op de markt en het type product. Op basis van die keus kan bepaald worden welke groeimogelijkheid de organisatie heeft. In het onderstaand figuur zijn de vier groei zones aangegeven in een overzicht.

Figuur 1.8 Overzicht van de groeimatrix van Anshoff

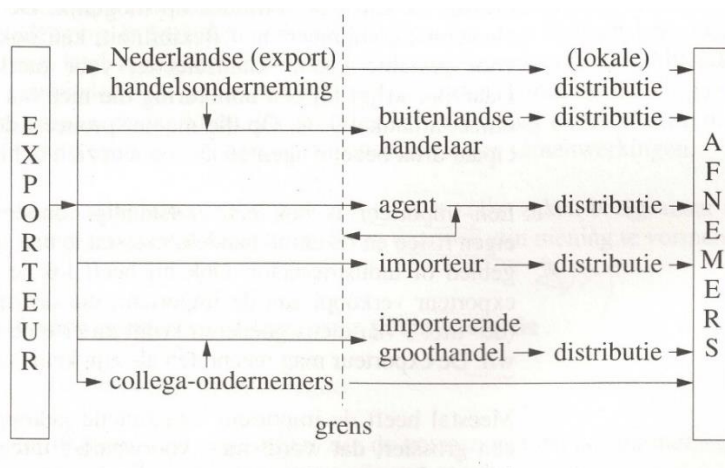
	bestaande producten	nieuwe producten
bestaande markten	markt-penetratie	product-ontwikkeling
nieuwe markten	markt-ontwikkeling	diversificatie

(Bron: Hollensen, 2010 P.155)

1.2.3 Entree exportmarkten

In deze fase wordt overwogen of de betreding van het doelland direct of indirect zal plaatsvinden na de analyse van de bedrijfsmogelijkheden. Bij de analyse van de bedrijfsmogelijkheden gaat het om de aard van het bedrijf, de ervaring binnen het bedrijf, de financiële middelen, productsoort, aard van de doelmarkt en van de toekomstperspectieven van het bedrijf. Indien wordt gekozen voor de directe methode, zal de organisatie zelfstandig de markt betreden en kan meteen overgegaan worden tot het opstellen van het exportplan. Indien voor de indirecte methode wordt gekozen, zal de bedrijfsleiding moeten kiezen voor een partnerschapsvorm bij het betreden van de exportmarkt. Er vindt dan oriëntatie plaats over de verschillende samenwerkingsvormen en daaruit wordt een voorstel gedaan. De leiding gaat over tot het inventariseren van de kandidaten door het opstellen van een profiel voor een ideale handelspartner. In het figuur 1.9 is schematisch weergegeven hoe de partnerselectie plaatsvindt. De inventarisatie en profielopstelling zijn afhankelijk van de mate van controle, risico, flexibiliteit en eigenaarschap van de producten dat de organisatie beoogt te hebben met de handelspartner (Bakker, 1994).

Figuur 1.9 Schema handelspartners in de exportdistributie



(Bron: *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen*)

Bij de keus van handelspartner zal de doelgroep bepalend zijn voor het distributiekanaal. Voor het exporterend bedrijf is het van belang om de juiste partner te kiezen voor het bereiken van de doelgroep. Om de juiste handelspartner te kiezen zal ook gekeken moeten worden naar de juiste missie en visie. Deze kunnen inspelen op de mening en behoefte van potentiële handelspartners (Veldman & Hauwert, 1998).

1.2.4 Het exportplan

Het opstellen van een exportplan behoeft een planningsstadium, waarbij de tijd en kosten voor het opstellen van het plan worden vastgelegd. Het betreft een lange termijn plan en wordt voor MKB-bedrijven meestal informeel opgesteld. Het exportplan is een instrument dat de projectgroep kan gebruiken voor het op gestructureerde wijze uitvoeren van haar exportactiviteiten. Dit plan omvat alle elementen van de marketingmix en de mogelijke resultaten. Het exportplan moet het volgende bevatten (Bakker, 1994, pp. 87-112):

1. Afzetten en omzetten in volumens of eenheden;
2. Kosten voor de exportondersteuning;
3. Resultaten in geld uitgedrukt op jaarbasis;
4. Geschatte marktontwikkeling;
5. Geplande marktaandeelontwikkeling;
6. Schatting van de (merk)bekendheid bij penetratie van de markt;
7. Lange termijn doelstellingen.

Op basis van de prioriteitstellingen wordt een contract opgesteld en getekend met een handelspartner en eventueel een proefexport uitgevoerd (Bakker, 1994).

Bij het uitzetten van de marketingmix kunnen verschillende strategieën toegepast worden. Er wordt onder andere bij het product gekeken naar de toegevoegde waarde voor de consument en bij de prijs wordt gelet op de wijze van prijsstelling. Vervolgens wordt gelet op de wijze van het distribueren evenals de wijze van communiceren met consumenten en of afnemers (Hollensen, 2010).

1.2.5 Het exportplan in werking

In deze fase krijgen de exportactiviteiten een vaste vorm waarbij de exportorganisatie wordt opgericht, flowcharts worden gebouwd voor de organisatiestructuur en beslissingen worden genomen omtrent de exportorganisatie. Vervolgens worden exporten gedaan, geëvalueerd en bijgesteld waar nodig (Bakker, 1994). De keuze van de type organisatiestructuur en de controlesystemen komen aan de orde. Dit levert een bijdrage aan de continuering van het exporteren (Hollensen, 2010).

2. N.V. Grassalco en de exporten van Suriname

In dit hoofdstuk wordt de historie van N.V. Grassalco en de export van steenslag belicht. Verder wordt het belang van het exporteren en voornamelijk de export van Surinaamse mijnbouwproducten belicht uit statistische cijfers van het Algemeen Bureau voor de Statistiek (het ABS) gedurende de periode 2009-2016. Als laatste komt in dit hoofdstuk de exportwijze gedurende de periode januari 2018 tot en met april 2018 van N.V. Grassalco aan de orde.

2.1 Historie van N.V. Grassalco en de export van steenslag

In Suriname is N.V. Grassalco de vertegenwoordiger van de staat Suriname in de mijnbouwsector. N.V. Grassalco bestaat nu 47 jaar en werd op 30 augustus 1971 opgericht door het ministerie van Opbouw, nu het ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen (NH), het ministerie van Financiën en de Centrale Bank van Suriname. Aan het hoofd van deze instanties waren respectievelijk Dr. Ir. Franklin Essed, dhr. Harry Radhakishun en plaatsvervangend President dhr. Leo J. Tjon Pian Gi. Nu zetelt dit staatsmijnbouwbedrijf onder het ministerie van NH. De oprichting vond plaats met het doel om bauxiet, schelpen en graniet uit West Suriname te exploiteren in samenwerking met buitenlandse maatschappijen. Dit doel is in 2011 gediversifieerd en uitgebreid, door de huidige President-directeur drs. Sergio Akiemboto. De diversifiëring en uitbreiding zijn gericht op de verbetering van het aanbod van grondstoffen aan de binnenlandse en buitenlandse markt. Haar huidige missie luidt daarom: ‘Het zelfstandig en/of in samenwerkingsverband exploreren en exploiteren van mineralen en ertsen in Suriname (behalve koolwaterstoffen), teneinde de mijnbouwsector tot welvaart en welzijn van de totale natie te ontwikkelen.’ En de visie luidt: ‘De Surinaamse leider in het duurzaam ontwikkelen van mineralen en ertsen’ (Grassalco, 2017).

Van 1971 tot 2011 werd er slechts geproduceerd voor de Surinaamse markt, maar met de capaciteit die N.V. Grassalco bezit aan bevoorrading en productie is gebleken dat dit staatsmijnbouwbedrijf zowel de Surinaamse als internationale markt kan bedienen. Hierdoor werd besloten om ook op de internationale markt actief te zijn door te exporteren. Met de komst van de huidige directie in september 2011, werd een crusher opgezet voor het produceren van steenslag. Een crusher is een machine die wordt gebruikt om de omvang van afvalmaterialen te verkleinen of om de vorm ervan te wijzigen. Door het besluit van de directie en samenspraak van de Raad van Commissarissen (RVC) werd besloten om af te stappen van de administratieve

positie als organisatie naar commercie. Door te exporteren wordt een bijdrage geleverd aan het bieden van een verbeterd aanbod aan afnemers en het verhalen op de geringe winsten die behaald werden door alleen te produceren voor de Surinaamse markt (Bel, 2017). De producten waren voornamelijk bestemd voor civiel- en bouwwerkzaamheden (constructie), waardoor steenslag, schelpen, opvulzand en rivierzand geëxporteerd zouden worden (Verwey, 2018).

2.2 Exportcijfers van Suriname en het belang van de mijnbouwsector

Het lijkt vanzelfsprekend dat landen met bodemschatten automatisch zullen behoren tot ontwikkelde landen, maar als gelet wordt op Suriname is dat niet het geval. Een positieve verschuiving in de export van verwerkte goederen (industrie) draagt de zorg voor een stabielere handel. Echter zijn deze producten gevoelig voor koersschommelingen, omdat de prijzen worden bepaald op de internationale markten (Lachman, 2010). Voor een land als Suriname met een kleine bevolkingsomvang, is het haast vanzelfsprekend dat het sterk afhankelijk is van importen en exporten. Daarnaast geeft ook het ABS aan dat Suriname onvoldoende infrastructuur heeft voor de export waardoor de transportkosten oplopen (ABS, 2013).

De volgende exportcijfers van Suriname zijn gebaseerd op bedragen in US dollars op basis van kwartaal en jaarcijfers middels het geharmoniseerd systeem dat gehanteerd wordt door het ABS. De cijfers en de vergelijkingen van de groei van de export hebben betrekking op de jaren 2009 tot en met 2016.

2.2.1 Exportcijfers van 2009 tot en met 2013

In deze periode is gebleken dat de importen domineerden ten opzichte van de exporten en dat geeft dus aan dat Suriname daadwerkelijk een importeconomie heeft (zie tabel 1 in bijlage I en grafiek 1 in bijlage III). Volgens de statistieken van het ABS staat Guyana op nummer 6 van zowel de belangrijkste export als importlanden voor Suriname. Als overige CARICOM lidlanden komen Barbados, Trinidad & Tobago en Jamaica voor in de top 10 op respectievelijk nummer 7, 9 en 10 (ABS, 2013).

Export van mijnbouw producten

De belangrijkste exporten zijn gedurende de periode 2009-2013 gecombineerde aluinaarde, niet monetair goud en ruwe olie. Zij vormen samen de hoofdgroep van export en behoren tot mijnbouwproducten. Hierdoor komt de belangrijkheid van de mijnbouwsector weer tot uiting.

In de onderstaande tabel worden deze 3 groepen vergeleken met de overige exportproducten in percentages. De exportcijfers van 2013 zijn buiten beschouwing gelaten, omdat alleen informatie van de eerste helft van dat jaar beschikbaar is. Het zou een vertekend beeld creëren in vergelijking met de overige vier jaren.

Tabel 2 Exporten van mijnbouwproducten naar hoofdgroep opgesplitst gedurende 2009-2013

Jaar	Hoofdgroep (%)	Overige (%)	Totaal (%)
2009	86,3	13,7	100
2010	89,3	10,7	100
2011	87,4	12,6	100
2012	87,2	12,8	100

(Bron: Het Algemeen Bureau voor de Statistiek, 2013, bewerkt).

Uit deze vergelijking blijkt dat mijnbouw nog steeds de kurk is waarop Suriname drijft, omdat het 87% van de export dekt. Deze sector domineert voor Suriname namelijk de export markt (zie diagram 1 in bijlage IV). De overige 13% van exporten zijn opgesplitst naar rijst, overige landbouwproducten, vis en garnalen, hout en houtwaren, levende dieren en overige. Hier is te zien dat de agrarische sector te weten rijst en overige landbouwproducten in totaal 18% inneemt. De export van levende dieren is heel klein en heeft een percentage dichtbij de 0%. De overige 54% bevat andere exportproducten. Gedurende deze periode exporteerde N.V. Grassalco nog geen steenslag, hierdoor maakt het geen deel uit van de 54% van de overige geëxporteerde producten (diagram 2 in bijlage IV).

2.2.2 Exportcijfers van 2014 tot en met 2016

Volgens het ABS behoort de CARICOM tot de belangrijkste handelsblokken naast ASEAN, E.U., Mercosur en Nafta. Gedurende de periode 2014-2016 is gebleken dat de exporten naar deze handelsblokken verminderde (zie tabel 2 in bijlage II). In diagram 3 in bijlage IV is zichtbaar dat er van alle exporten 12% gaat naar de CARICOM (ABS, 2018).

Exporten naar de CARICOM

Gezien N.V. Grassalco zich concentreert op de CARICOM worden nu de exporten naar dit handelsblok uitgewerkt. Het gaat in deze om de export naar Antigua, Bahamas, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guyana, Haïti, Jamaica, Montserrat, ST. Kitts & Nevis, St. Lucia, St Vincent en Trinidad & Tobago (ABS, 2018). Hier is zichtbaar dat er in 2014 meer werd

geëxporteerd in vergelijking met 2015 en 2016. Ondanks de verschuivingen is waarneembaar dat de exporten in 2016 weer aan het opkrikken waren (zie grafiek 2 in bijlage III). Uit de cijfers gedurende deze periode is duidelijk zichtbaar dat het meest werd geëxporteerd naar Guyana. Guyana dekt de lading voor 40% terwijl de overige 60% wordt onderverdeeld door respectievelijk Trinidad & Tobago, Jamaica, Barbados en Haïti (zie grafiek 3 in bijlage III).

Export van mijnbouw producten

Ook gedurende de periode 2014-2016 is er een onderverdeling gemaakt voor de producten die geëxporteerd werden volgens het geharmoniseerd systeem. Het resultaat van de onderverdeling wijst uit dat er vier belangrijke groepen van goederen zijn waaruit werd geëxporteerd in 2016 (ABS, 2018). Groep 1 bestaat uit parels, edelstenen, halfedelstenen, edele metalen, bijouerie, munten, groep 2 uit minerale producten, groep 3 uit producten van het plantenrijk en groep 4 uit hout, kurk en vlechtwerken. Over alle drie jaren is de grootste groep groep 1, namelijk de parels, edelstenen, halfedelstenen, edele metalen, bijouerie, munten, gevolgd door groep 2, de minerale producten (zie grafiek 4 in bijlage III). Dit is wederom bewijs dat de mijnbouwsector een belangrijke rol inneemt voor de export. Dit komt tot uiting doordat edelstenen en mineralen worden gewonnen door mijnbouwactiviteiten uit te voeren.

2.3 De export van steenslag door N.V. Grassalco

2.3.1 De eerste exporten van het steenslag

Het plan om internationaal te opereren werd in diverse facetten uitgevoerd door consultants uit landen van potentiële afzetmarkten te interesseren voor marktonderzoek. Middels dit marktonderzoek werden markten en afnemers geïdentificeerd. Met inachtneming van wet- en regelgeving en goedkeuring van de RVC werd er in de regio geëxporteerd. Guyana stond als eerst op de lijst met de eerste zakelijke klant Nauth & sons, als afnemer voor civiel en bouw (constructie) en boulders voor het aanleggen van de dijk. De tweede werd CO Williams in Barbados voor de bouw van het Sandals hotel. Daarna kwam Gafoor en China Harbour Engineering Co. (Guyana) Inc. (CHEC) voor de asfaltering van het Cheddi Jagan International Airport in George Town. Ook Nederland had interesse, maar vanwege hoogoplopende kosten voor de logistiek en voornamelijk transport bleek het niet rendabel te zijn. Dat is ook de reden dat de concentratie voor export nu ligt op Latijns-Amerika en het Caraïbisch gebied. Als verbeterpunten van haar imago neemt N.V. Grassalco communicatie, betaalafspraken en logistieke afspraken mee (Nandlal, 2018).

De geïdentificeerde concurrerende (ei)landen in het Caraïbisch gebied zijn St. Lucia, St. Kitts en Dominica. De voorsprong van N.V. Grassalco op de concurrenten is de kwaliteit. Deze is echter ook de bottleneck, vanwege kwaliteitscondities die kunnen verschillen per afnemer en transportfaciliteiten waarover N.V. Grassalco niet zelf beschikt. In 2018 was het contact met Guyana in bloei, omdat er een contract was voor afzet gedurende het heel jaar (Nandlal & Verwey, 2018)

2.3.2 Export van steenslag gedurende januari 2018 tot en met april 2018

Gedurende de stage periode van 11 december 2017 tot en met 15 juni 2018 bij N.V. Grassalco zijn de volgende zaken met betrekking tot de export waargenomen en heeft participatie plaatsgevonden bij de volgende activiteiten met betrekking tot het exporteren van steenslag naar Guyana:

1. Het leggen van contact met de klant;
2. Opmaken van overeenkomsten;
3. Binnen komen van orders en;
4. De exportmeetings voor de planning en evaluatie van een export.

Gedurende deze periode zijn in totaal 8 exporten (voor de organisatie is de telling anders, want er waren twee eerdere verschepingen) meegemaakt in de eerder aangehaalde setting. De woorden zoals shipment, equipment, barge, pile en Eta (Estimated time of arrival) zijn termen die behoren tot het jargon van de organisatie en worden respectievelijk gedefinieerd als verscheping, machinerieënbar, platbodem rivierschip, ophopen en geschatte aankomsttijd. De Engelse termen worden verder in deze thesis en door de organisatie gehanteerd, omdat deze ook gebruikt worden in internationale kringen.

De uitvoering van de export

In het onderstaande tabel zijn shipments van steenslag naar Guyana aangegeven. Deze exporten zijn van de klant JSB en worden allen gemeten in tonnage. In tabel 3 in bijlage II is een specificatie gegeven van de shipments gedurende deze periode. Bij de uitvoering van de export zijn de onderstaande punten geconstateerd.

1. Uit tabel 3 in de bijlage is af te lezen dat er vaker verschepingen zijn ter waarde van 5000 ton. Er wordt hiernaar gewerkt vanwege de opslagcapaciteit van de barge, hoeveel de

afnemer in een keer kan ontvangen en hoeveel N.V. Grassalco kan afstaan zonder dat de voorziening van de lokale markt belemmerd wordt;

2. De gemiddelde Eta is ongeveer 7 dagen na het plaatsen van de order. Deze shipments hadden als leveringsconditie FOB voor de klant JSB. Gedurende deze periode van het exporteren is er gebruik gemaakt van drie (3) verschillende kades voor het laden en lossen van de barge. Dit is de werkwijze binnen deze organisatie, want het beschikt (nog) niet over eigen transportmiddelen, haven en de nodige equipment om de export tot stand te brengen. Dit alles heeft een goede voorbereiding nodig, omdat iedere kade op een andere afstand ligt van Royal Hill (RH) in het district Brokopondo. Royal Hill is de mijn in het concessiegebied Rosebel waar Rosebel Gold Mines haar eigen activiteiten ontplooit. De afstand kan andere kosten met zich meebrengen en de keus is deels ook afhankelijk van de klant, want zij geeft aan vanwaar de barge komt en N.V. Grassalco gaat dus na welke haven met de nodige faciliteiten het dichtstbij is;
3. Verder moet N.V. Grassalco nagaan wat de bezetting is van de kade, omdat de grootte daarvan en andere bedrijfsactiviteiten van de eigenaar van de kade op het moment van het dienstbaar stellen aan N.V. Grassalco zullen bepalen of gepiled kan worden. Indien er niet gepiled kan worden zullen er mogelijkheden bedacht worden om het materiaal op tijd te krijgen op de kade wanneer de barge gearriveerd en gereed is om te laden. Langgebruik van de kade en lang aanhouden van de barge zorgt alleen voor extra kosten voor N.V. Grassalco.

Vanuit dit oogpunt worden er zo nodig exportmeetings gehouden voor het in kaart brengen van de kosten voor de kade en equipment, omdat N.V. Grassalco niet zelf daarover beschikt. Bij het vergelijken van kades gaat het meer om de ligging, kosten voor de kade zelf, de eigenaar van het equipment en de equipment kosten (Sampi, 2018).

Evaluatie na een export

Na een export kan het ook voorkomen dat er een evaluatie meeting wordt gehouden. Het gaat dan om de werkwijze van de klant, medewerkers van N.V. Grassalco die op het moment van laden verantwoordelijk waren en of de export een vlot verloop heeft gehad. Het kan wel eens voorkomen dat een medewerker van N.V. Grassalco, een der (semi)hoofdverantwoordelijken, wordt afgevaardigd naar Guyana om na te gaan hoe de klant in Guyana verder handelt op de kade. Dit wordt gedaan, omdat er laadverschillen kunnen optreden in het nadeel van de klant

of in nadeel van N.V. Grassalco, wat schade van het imago van N.V. Grassalco als gevolg kan hebben. Dit verschil kan optreden doordat water in de barge is en of door het laden zelf, waarbij een deel van het materiaal bij het verplaatsen in de rivier terecht komt. Er wordt getracht dit verschil te voorkomen of op te vangen door meer van de gevraagde gradatie te leveren, dit wordt vervolgens gemeten/gewogen middels een weegbrug, waarbij de kapitein van het schip aanwezig is. Het gewicht van de lading welke in tonnage wordt gerapporteerd wordt vastgelegd in de Bill of Loading. Na zo een evaluatie meeting wordt vanuit de leermomenten getracht bijstellingen toe te passen voor de volgende exporten.

De geëxporteerde gradaties

De productlijn van N.V. Grassalco is in tabel 2 weergegeven. Deze zijn de diverse gradaties steenslag die N.V. Grassalco verhandelt en waartoe de afnemers zich kunnen wenden om een keus te maken. Uit de verschillende exportmomenten is gebleken dat belangstelling voor de gradaties steeds varieerde. Naarmate de orders binnen kwamen werd de gevraagde hoeveelheid gradaties verminderd. Dit is gedaan op verzoek van de klant JSB, omdat minder gradaties de verplaatsing vergemakkelijkt bij aankomst in Guyana. Dit is ook voordeling in Suriname, vanwege de piling op de kade.

Tabel 2 Steenslag assortiment van N.V. Grassalco

Afmeting	Internationale benaming
0-8 mm	Sifting
8-16 mm	½ inch
16-25 mm	¾ inch
25-38 mm	
0-38 mm	Base course/ crusher run
7-15 cm	Rip rap/ Boulders
20-80cm	Boulders

(Bron: Eigen onderzoek)

Het is als commercieel bedrijf van belang om te weten wat de klant wil, dat is tevens een werkwijze binnen het vakgebied marketing. In diagram 4 in bijlage IV worden de geëxporteerde gradaties in hun individualiteit belicht. Dit zijn de over het algemeen gevraagde gradaties gedurende de periode januari 2017 tot en met april 2018. Hieruit is af te lezen dat ¾ inch (16-25 mm) de meest gevraagde gradatie is met 57% van de vier (4) gevraagde gradaties.

Na de Crusher run (Basecourse/ 0-38 mm) (12%) is Sifting (0-8 mm) het minst gevraagde met een waarde van 11% van alle gevraagde gradaties door JSB (zie grafiek 5 in bijlage III en diagram 4 in bijlage IV).

3. Een analyse van de export van steenslag door N.V. Grassalco

In dit hoofdstuk wordt de exportwijze van N.V. Grassalco gedurende de periode december 2017 tot en met april 2018 geanalyseerd met behulp van het exportstappenplan en de modellen die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 1. Zoals eerder aangegeven spreken Bakker en Laman in termen van een projectgroep met een projectmanager als leidinggevende voor het exportgebeuren. Bij N.V. Grassalco gaat het om een Commercial Affairs manager als leidinggevende van een exportteam.

3.1 Aanloop tot export

De interne exportorganisatie

Bij N.V. Grassalco is er sprake van een exportteam dat bestaat uit de managers en supervisors van verschillende afdelingen binnen deze organisatie. De afdelingen die een ondersteunende praktische rol vervullen zijn Human Resource Management (HRM), Security, Internal Audit en Corporate Image (CI). De afdelingen die zijn betrokken bij de export zijn Commercial Affaires (CA), Financial Affaires, Operations, General Affaires en Legal & Corporate Affaires. Deze afdelingen hebben operationele (sub)afdelingen die de exportactiviteiten uitvoeren, te weten Marketing & Sales, Financial account, Productie, HSEQ, ICT, Expediting, Logistics en Legal and Compliances. Enkele van de afdelingen worden met betrekking tot de export nader omschreven in bijlage V.

De eerdere exporten van steenslag

In 2015 heeft er een export plaatsgevonden van boulders graniet voor de bouw van het Sandals hotel op Barbados. Deze activiteit heeft meer kennis opgeleverd over de export van steenslag naar Guyana (Blackman-Akiemboto, 2016). Sinds 2015 wordt steenslag naar Guyana geëxporteerd na (deel) contracttekening op 29 augustus met de onderneming Zhong Da International Engineering Company (Suriname) N.V. voor het exporteren van 300.000 ton steenslag. De opkoper van de steenslag in Guyana is CHEC voor de operatie van de uitbreiding van het Cheddi Jagan International Airport expansion project in George Town. Gedurende 12 maanden moest de Grassalco in totaal 100.000 ton steenslag leveren (Blackman-Akiemboto, 2017).

De sterkten en zwakten van de marketing en sales

De sterkten en zwakten werden van 2015 tot 2017 in kaart gebracht middels een SWOT analyse voor de marketing en sales afdeling, uitgevoerd door dhr. D. Verwey. In 2018 zijn er veranderingen opgetreden waardoor delen van de SWOT van plaats zijn verwisseld of niet meer voorkomen, bijvoorbeeld het ontbreken van een Commercial Affairs manager en de wijziging van de organisatiestructuur.

Bovenstaande activiteiten met betrekking tot de export van steenslag wijzen uit dat:

1. voor het exporteren van steenslag naar Guyana N.V. Grassalco de fase van aanloop tot export reeds is gepasseerd, want zij is ongeveer 4 jaar operationeel op de exportmarkt;
2. vanwege de leveringen die hebben plaatsgevonden het vermoeden bestaat dat de middelen en bronnen wel in kaart zijn gebracht;
3. de aanpassingen van verantwoordelijken en verantwoordelijkheden vanwege de wijziging van de organisatiestructuur nog doorgevoerd moeten worden.

3.2. Exportmarkt en exportproduct

In deze fase gaat het om het analyseren van regio's van de doellanden en welk product de organisatie wil exporteren, om vervolgens na te gaan of het product wel geïmporteerd kan worden door de doellanden.

3.2.1 Markt

In dit onderzoek gaat het om Guyana en zowel Suriname als Guyana zijn CARICOM lidlanden. De CARICOM Single Market and Economy (CSME) is een orgaan binnen de CARICOM dat de regionale economische integratie tussen lidlanden stimuleert voor duurzame economische ontwikkeling middels internationale mededinging, een gecoördineerd buitenlandsbeleid, functionele samenwerking en verbeterde handelsrelaties en economische verhoudingen met derde staten. De gemeenschappelijke markt is de samenwerkingsvorm zonder handelsbarrières voor lidlanden en het verplaatsen van arbeid, kapitaal en technologie. Bij deze samenwerkingsvorm worden de handelsbarrières voor de niet-lidstaten bepaald op basis van de gemeenschap en niet een staat als individu. Voor zowel Suriname als Guyana is deze vorm bewerkstelligd in de CARICOM middels CSME. Dit geeft aan dat de deuren voor Suriname naar Guyana wel zijn geopend om haar producten te exporteren (CARICOM, 2001). Volgens de groeimatrix van Anshoff is het bij de export van steenslag door N.V. Grassalco geschikt om

marktpenetratie toe te passen, omdat dit product een bestaand product is op een bestaande markt (Hollensen, 2010, pp. 138-168). Volgens Bakker en Laman(1994) moeten er in deze fase een top 3 zijn alvorens wordt gekozen voor één exportland. Het blijkt dat N.V. Grassalco ook een top 3 heeft, te weten Guyana, Frans-Guyana en Curaçao. Hierdoor heeft de organisatie een voorsprong en kan bij het aandoen van de twee overige landen de fase van landselectie overgeslagen worden.

Distributie

N.V. Grassalco heeft (nog) geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen zakelijke klanten en consumenten voor de exportmarkt. Iedere order vanuit Guyana is volgens Verwey (2018) welkom bij de organisatie, hoewel de concentratie van de organisatie ligt bij retailers en afnemers voor constructie werkzaamheden. Deze organisatie heeft in 2018 een onderzoek laten uitvoeren ten behoeve van een toetredingsstrategie naar Guyana. In dit onderzoek werd de omgeving in kaart gebracht, geanalyseerd middels de PEST methode en geïnterpreteerd. Daarop volgde een formulering van een Country (internationale business) strategie. Dit is een vorm van marktonderzoek om het onbekende (het land) bekend te maken aan de organisatie.

Uit de wijze van het distribueren naar Guyana is gebleken dat JSB als handelsonderneming de rol van importeur vervult (figuur 1.9). Deze constatering vindt plaats op basis van de volgende feiten:

1. JSB verhandelt naast haar eigen producten ook het buitenlandproduct dat afkomstig is van N.V. Grassalco;
2. JSB is koper van het steenslag en is zelf verantwoordelijk voor de prijsstelling en reclame in Guyana;
3. JSB is een Guyanees bedrijf en beschikt over de nodige kennis van de markt. Dit wijst tevens erop dat JSB de juiste zakelijke partner is voor N.V. Grassalco volgens Veldman & Hauwert (1998, pp. 104-105);
4. JSB functioneert ook als extra schakel bij het distribueren, als zij functioneert als transporteur van steenslag van N.V. Grassalco naar een andere zakelijke klant.

Deze vier punten komen volgens Veldman & Hauwert (1998) overeen met de eigenschappen van de importeur.

3.2.2 Product

N.V. Grassalco heeft in haar productlijn steenslag, goud, graniet en zand, maar voor dit onderzoek ligt de concentratie op steenslag als exportproduct.

Steenslag

Steenslag is een natuursteen dat door natuurlijke processen is ontstaan, wordt geëxploiteerd en vervolgens gebruikt als bouw materiaal, voor verfraaiing of voor grafmonumenten. Het kan ook gebruikt worden voor de woningbouw, wegenbouw, het aanleggen van inritten, parkeerterreinen, kunstgrasmatten en kusten voor de oeverbescherming (Krul, 2018).

Productie van steenslag

De productie van het steenslag vindt plaats op Royal Hill (RH) nabij Rosebell Goldmines met een crusher. Het materiaal wordt gehaald van de mijn na exploitatie van Rosebell om verder verwerkt te worden tot steenslag voor zowel de lokale als de exportmarkt (Akiemboto J. , 2018). Vanwege de ligging van Suriname is er geen sprake van seizoenen, maar van jaargetijden die minder invloed hebben op de productie. Bij grote regenval kan er echter minder geproduceerd worden volgens de heer D. Martodikromo, Superintendant Aggregate, de verantwoordelijke voor de bevoorrading van het steenslag.

Aangezien steenslag uniform is en wordt verhandeld in tonnage, zal het aspect van de verpakking geen effect hebben zoals Kotler (1997) dat stelt. Het gaat meer om de fysieke eigenschappen die een rol spelen in termen van het afleveren van de juiste gradaties. Bij het laden van de barge kan met de Bill of Loading, de aanwezigheid van de klant en een vertegenwoordiger van N.V. Grassalco, de controle op de fysieke eigenschappen al gegarandeerd worden. Bijlage VII kan ook een controle mechanisme zijn voor het afleveren van de juiste gradaties.

Promotie

Met JSB investments als grootste afnemer in Guyana wordt de herkenbaarheid van het product (de *promotie*) aan hen overgelaten, omdat zij als Guyanees bedrijf die markt heel goed kent.

3.2.3 Exportstimulering van de overheid

Als exporterend land is het noodzakelijk om de ondersteuning te krijgen van de overheid. Het imago van de overheid bepaalt ook hoe bedrijven ontvangen worden in het buitenland (Hollensen, 2010).

Suriname ondersteunt haar bedrijfskrachten in het Caraïbisch gebied volgens de onderstaande punten:

1. Ondertekening van de “Original Jurisdiction”. Deze jurisdictie stelt het Hof van de Caribbean Court of Justice (CCJ) in staat om recht te spreken in zaken van toepassing, interpretatie en naleving van de CSME die is opgenomen in het herziene verdrag van Chaguaramas (Miskin, 2018);
2. Voor wat de waterverbinding betreft wil het ministerie van Transport, Communicatie en Toerisme (TCT), zich inzetten voor goede verbindingen en kosteneffectieve tarieven voor het vergemakkelijken van de betreding van Caraïbische landen (LVV, 2010, geciteerd uit Miskin, 2018);
3. Vanuit het ministerie van Handel, Industrie en Toerisme zullen maatregelen ingevoerd worden die gericht zijn op industriële bedrijven om structurele marktontwikkeling te doen plaatsvinden voor de export. Deze maatregelen worden opgenomen in een gefaseerd exportstimuleringsprogramma, welke wordt ondersteund door andere ministeries en organisaties in het bedrijfsleven;
4. Een ander hulpmiddel vanuit de overheid is de overeenkomst voor Trade Facilitation dat vanaf 22 februari 2017 van kracht is. Dit is een overeenkomst tussen lidlanden van de Wereld Handels Organisatie (WTO) voor effectieve afhandeling van goederen in het internationaal verkeer, verbetering van de economie en imago van het ‘business’ aspect en ten behoeve van kostenbesparing en tijdwinning voor ondernemers. (De West, 28 juni 2017, geciteerd uit Miskin, 2018).

Uit de bovenstaande feiten blijkt dat:

1. N.V. Grassalco duidelijk een besluit heeft genomen voor het exportland en het product;
2. N.V. Grassalco zoals deze fase aangeeft, ook de wijze van productie in kaart heeft gebracht, waarbij vooral de periode waarin er minder geproduceerd kan worden bekend is;
3. Er geen product-markt combinatie van toepassing is op dit moment, zoals in hoofdstuk 1 wordt aangegeven in deze fase. De organisatie heeft namelijk geen onderscheid

gemaakt tussen de zakelijke klanten en de consument. Zij geeft alleen aan dat de voorkeur uitgaat naar retailers. Dit geeft aan dat N.V. Grassalco productgericht is waarbij er sprake kan zijn van ongedifferentieerde marketing;

4. N.V. Grassalco middels de toepassing van de PEST analyse door een externe organisatie, bekend is met marktonderzoek. Hierdoor is het vermoeden dat het wel op de hoogte is van de omgevingsfactoren die een rol spelen in het doelland. Door de CARICOM is ook bekend dat er geen (tarifaire) barrières zullen zijn die deze organisatie als Surinaams bedrijf zullen belemmeren;
5. Er vanuit overheidswege wel getracht wordt een degelijke ondersteuning te bieden aan het bedrijfsleven voor het exporteren. Dit blijkt ook vanwege het feit dat Suriname en Guyana CARICOM lidlanden zijn, met als doel de regionale economische ontwikkeling. Echter is er voor de mijnbouwsector niet specifiek een stimulans vanuit de overheid.

3.3 Entree exportmarkten

Bij het uitkiezen van een entremethode gaat het om de wijze waarop een organisatie de exportmarkt betreedt en de samenwerkingsvorm(en) die aangegaan word(en) om een positie te krijgen op die markt. De keus bestaat dan uit de directe en de indirecte entree.

N.V. Grassalco heeft in Guyana verschillende klanten en maakt gebruik van de indirecte methode. JSB Investments Inc. (JSB) is momenteel de grootste klant en functioneert ook als transporteur. Als partner is het verantwoordelijk voor de distributie, de nodige marketing en aftersale van de verkopen in Guyana. Deze partner is een vertrouwde partner van deze organisatie, omdat het vanaf de start van de export naar Guyana door N.V. Grassalco aanwezig is. De verkopen die gedaan worden via JSB geven dus de indirecte methode van export aan. JSB functioneert net als in het verleden nu ook als transporteur naar andere klanten, bijvoorbeeld naar Nauth & Sons. In dit opzicht werkt N.V. Grassalco ook middels de indirecte methode, omdat die JSB als extra schakel in de distributieketen heeft.

Uit het bovenstaande is geconstateerd dat de samenwerking met JSB als Guyanees bedrijf een goede investering is, want na onderzoek in 2010 door de ambassade van de Verenigde Staten van Amerika, bij het in kaart brengen van alle landen in het Caraïbisch gebied, is gebleken dat Guyanezen eerder opkopen bij Guyanese bedrijven dan bij anderen. Het is daarom beter om

via een handelsagent of distributeur te verhandelen. Ook het besluit door N.V. Grassalco om naar Guyana te exporteren is een goede keus, want constructiemateriaal behoort tot één van de meest gevraagde producten (Domingo, 2010). Deze vorm van samenwerken tussen JSB en N.V. Grassalco heet de tussenvorm, een contractuele vorm van samenwerken waarbij er gedeelde controle, gedeelde risico en gedeeld eigenaarschap is (Hollensen, 2010).

3.4 Het exportplan

In deze fase gaat het om het planmatig opstellen van de exportactiviteiten die verricht moeten worden en de middelen die nodig zijn om de activiteiten te ontplooiën op lange termijn. Dit exportplan is ook om aan te geven welke klanten de organisatie wenst te bedienen. Dit komt tot uiting in de missie en visie van het exporterend bedrijf. De gezamenlijke planning van de activiteiten en de middelen kunnen opgenomen worden in het exportplan. Voor de export van het jaar 2018 zijn de geplande afzetten in eenheden reeds uitgezet en wordt na iedere export de realisatie vergeleken. Bij de uitvoering is het onderstaande waargenomen:

1. De ervaringen van de afgelopen jaren met de bevoorrading, het binnen komen en afhandelen van een order, gebeurtenissen op de kade en de betalingen door N.V. Grassalco en de klant, zijn veel goede leermomenten;
2. De middelen die worden ingezet voor de exportondersteuning zijn de havens en de transporteurs. N.V. Grassalco beschikt niet over eigen haven(s) en trucks voor de trucking en piling activiteiten, waardoor de huur voor extra kosten zorgt. Deze kosten en de resultaten die behaald worden, komen aan de orde tijdens de exportmeetings;
3. De exportmeetings worden incidenteel gehouden, afhankelijk van de noodzakelijkheid. Er zijn meetings bestemd voor de evaluatie van een export en meetings die bedoeld zijn voor de planning. Tijdens de planning gaat het om bespreken van de haven met de nodige faciliteiten, de te exporteren hoeveelheid en overweging van de kosten en baten;
4. De geplande marktaandeelontwikkeling en de schatting van de (merk)bekendheid bij penetratie van de markt worden gepeild middels marktonderzoek. De peiling moet voortvloeien uit het onderzoek dat voorafgaat aan de formulering van de Country (internationale business) strategie;
5. Voor de export van de geplande gradaties worden samples verstuurd naar de klant.

Uit de bovenstaande uitvoeringen blijkt dat het voor N.V. Grassalco, vanwege de eerdere exporten, niet van toepassing is om proefexport doen. Het versturen van samples is echter een

goede opvolger voor het weergeven van de kwaliteit van het steenslag. Alleen het opnemen van alle plannings, de betrokken (sub)afdelingen bij het exporteren van steenslag is noodzakelijk om de export gestructureerd te kunnen volgen. De overige elementen die een exportplan moet bevatten, zoals aangegeven in hoofdstuk 1, heeft N.V. Grassalco wel toegepast voor het jaar 2018. Er is verder ook geconstateerd dat N.V. Grassalco niet beschikt over een exportplan en ook geen vastgestelde missie en visie die betrekking heeft op de export. Deze organisatie heeft (nog) geen officieel exportteam aangesteld.

Haalbaarheid

Bij de haalbaarheid gaat het om een calculatie dat gemaakt wordt voor afzet in 3 jaar en is bedoeld voor startende bedrijven. N.V. Grassalco daarentegen, exporteert reeds ongeveer 4 jaar en stelt steeds op jaarbasis een target op basis van de productie en verkoopprestaties van het voorgaande jaar.

3.5 Het exportplan in werking

In deze fase gaat het volgens Bakker en Laman (1994) om het inrichten of aanstellen van de exportorganisatie met daarop aansluitend een flowchart van de organisatiestructuur. Bij N.V. Grassalco is er eerder sprake van een exportteam. Tijdens de stage is er een flowchart ontworpen voor het exportteam, maar vanwege wijzigingen in de organisatiestructuur vanaf februari 2018 en wijzigingen op de subafdelingen die deel zijn van Commercial Affairs moeten de flowcharts opnieuw aangepast worden. Deze flowchart is niet vastgelegd als een officieel onderdeel van de flowchart van de organisatiestructuur. Verder kan de functionele organisatiestructuur gebruikt worden door N.V. Grassalco, omdat voor de export van de verschillende gradaties gelijksoortige werkzaamheden verricht worden (Hollensen, 2010).

Conclusie

De probleemstelling voor dit onderzoek luidde:

In hoeverre is de export van steenslag door N.V. Grassalco naar Guyana aan verbetering toe, op basis van de exportmarketing?

Uit de analyse van dit onderzoek is geconcludeerd dat N.V. Grassalco op de volgende gebieden aan verbetering toe is.

1. Bij de aanloop tot export is gebleken dat N.V. Grassalco geen export analyse heeft uitgevoerd en vastgelegd voor het in kaart brengen van alle hulpbronnen en middelen van de organisatie. Door het ontbreken van de analyse heeft de leiding geen inzicht in haar krachten, die een bijdrage moeten leveren om een betere beurt te maken op de exportmarkt. Er is verder geconcludeerd dat er geen formeel exportteam is aangesteld en vastgelegd binnen de organisatiestructuur. Door het ontbreken van de officiële aanstelling is er geen duidelijkheid in de positie van de medewerkers.
2. Op het gebied van de exportmarkt is gebleken dat er onvoldoende marktonderzoek verricht wordt, terwijl dit noodzakelijk is om een beter beeld te krijgen van bestaande markten, ten einde marktsegmentatie toe te passen. De marktsegmentatie kan een bijdrage leveren aan de inzichten op de markt(en), waardoor N.V. Grassalco beter kan inspelen op de behoefte van de markt(en) en kan zodoende in staat zijn om een keus te maken welke markt zij uiteindelijk wil bedienen. Door de segmentatie van de markt zal N.V. Grassalco binnen de organisatie een opsplitsing kunnen maken van groepen medewerkers voor de bediening van de lokale- en exportmarkt.
3. Op het organisatorisch gebied van de export van N.V. Grassalco, is geconcludeerd dat er geen structuur is vastgelegd voor het exporteren. Er zijn geen duidelijke procedures, taken en verantwoordelijken vastgesteld bij het uitvoeren van exportactiviteiten. Dit kan ertoe leiden dat er steeds opnieuw een richting gecreëerd moet worden tijdens het exporteren, wat inefficiënt is voor deze organisatie en haar klanten.

Aanbevelingen

Aan de hand van de theoretische aspecten rond het internationaliseren die zijn behandeld in hoofdstuk 1 en op basis van de analyse in hoofdstuk 3 door de waarnemingen tijdens de stage periode en bestudering van de documentatie, worden de volgende aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen aan N.V. Grassalco betreffen het verder ontwikkelen van haar exportactiviteiten die niet alleen voor Guyana van toepassing zullen zijn, maar ook bruikbaar kunnen zijn bij het ontplooiën van andere exportmarkten of doellanden. Ook voor de overheid zijn er aanbevelingen, omdat zij een bijdrage kan leveren aan de verdere ontwikkelingen van N.V. Grassalco als staatsmijnbouwbedrijf en andere Surinaamse bedrijven.

De onderstaande aanbevelingen worden gedaan op basis van de conclusie met betrekking tot de aanloop van het exporteren. Door invulling te geven aan het onderstaande kan de leiding van de organisatie beter inspelen op de markt.

1. Het overwegen om te exporteren hoeft niet herhaald te worden. Er wordt aanbevolen om terug te blikken of er wel of geen Export Audit is uitgevoerd. Het is de gelegenheid om enkele delen van deze fase te herzien, zoals de omschrijving van taken en het samenstellen van een team met de concentratie op de exportmarketing.
2. Bij de interne structurering voor de aanloop tot export moet de exportorganisatie in acht genomen en vastgelegd worden. Het gaat hierbij om de afdelingen die betrokken zijn bij het exportgebeuren, als ook de ondersteunende afdelingen. Hier gaat het om de beschrijving van de interne exportorganisatie met de nodige kennis, activiteiten en manbezetting met hun taken bij het verrichten van exportactiviteiten. Er moet daarom aandacht besteed worden aan het personeel bij de productie ten behoeve van alle exportactiviteiten en onderzoek gelet op technologie.
3. Voor de verbetering van de interne organisatie voor de export wordt voorgesteld om een nieuw exportorganisatiestructuur te ontwerpen. Deze organisatiestructuur moet een beschrijving geven van de taken en aan wie de taken toebehoren. Als specificering kan ook aangegeven worden in welk gedeelte van de bedrijfs-organisatiestructuur, deze exportorganisatiestructuur aan de orde komt. Deze structuur kan vervolgens toegevoegd worden aan het exportplan. Middels deze structuur en toevoeging aan het exportplan wordt dan transparantie gecreëerd voor alle medewerkers.
4. Naar aanleiding van het vorig punt kan een exportteam geïnstalleerd worden. Met dit team kan er gericht geconcentreerd worden op de export en de lokale markt. Dit exportteam moet

ook instaat zijn om de export audit (wederom) uit te voeren, zodat deze vastgelegd kan worden. De leiding krijgt hierdoor inzicht in de krachten van de organisatie, waardoor er bijgestuurd kan worden om een betere beurt te maken op de exportmarkt.

5. Voor buitenlandse investeerders is het belangrijk om te weten waarom zij een aankoop doen, liefst in het buitenland. Dit geldt vooral voor een land als Guyana, die ook over haar eigen steenslag beschikt. Als organisatie is het goed om aan te geven waarvoor het bedrijf staat en waar het naar toe wil op internationaal gebied. Deze zelfverzekerdheid van de organisatie, uitgedrukt in de missie en visie, kan goed gebruikt worden om samenwerkingen aan te knopen. De missie en visie kunnen tevens aangeven dat N.V. Grassalco kan inspelen op de mening en behoefte van potentiële handelspartners. In de huidige missie van N.V. Grassalco is de concentratie gelegd op de lokale markt. Dit geeft een buitenlandse klant geen garantie voor het opleveren van producten die op hem zijn afgestemd. Om als buitenlandse organisatie een goede beurt te maken is het daarom een aanrader om de missie aan te passen of een missie op te stellen voor de exportmarkt. Het aanpassen van de huidige missie of het opstellen van een missie en eventueel de visie voor de internationale markt kan de volgende voordelen hebben:
 - a. De Surinaamse samenleving is ook geïnformeerd over een nevenactiviteit van de organisatie;
 - b. De interne organisatie is op de hoogte van de richting waar er naartoe wordt gestreefd op internationaalniveau;
 - c. De missie kan als waardevol beschouwd worden door internationale organisaties, doordat hun behoefte wordt herkend en zij daardoor weten dat N.V. Grassalco bereid is om in die behoefte te voorzien. Hierdoor kunnen buitenlandse partners aangetrokken worden.
 - d. Potentiële partners kunnen juist inspelen op de behoeften van N.V. Grassalco, die af te leiden zullen zijn uit de visie en de omgeving in Suriname (indien het geïnventariseerd wordt door concurrenten). Hiermee kunnen ook internationale relaties aangeknoopt worden.
6. Ondanks de keus uit gaat naar Guyana en er reeds een contract was voor afzet gedurende 2018, is het goed om na te gaan of er meer markten zijn of afnemers in het land. De continuïteit van de afzet hoeft niet alleen afhankelijk te zijn van één afnemer. Het is nodig om onderzoek uit te voeren voor het inrichten van toekomstperspectieven. Voor een goed

overzicht van al haar activiteiten wordt aanbevolen om een onderscheid te maken van markten en klanten.

Op basis van de conclusie met betrekking tot de exportmarkt worden onderstaande punten aanbevolen. Door toepassingen van deze aanbevelingen kan de leiding de behoefte op de markt inschatten en daar invulling aan geven.

1. Voor deze organisatie is de bedrijvigheid ruimer met de lokale en internationale klanten die zij bedient. Er kan daarom een onderscheid gemaakt worden tussen de lokale en internationale markt en de type klanten die zij bedienen. Met type klant wordt bedoeld de zakelijke klant of te wel de handelspartner en de consument of eindgebruiker.
2. Naar aanleiding van het vorig punt wordt aanbevolen om een officieel marketingteam in het leven te roepen dat nauw samenwerkt met de verkoopafdeling. In het marketingteam kunnen er ook onderverdelingen plaatsvinden voor elk variant voor zover de organisatie dat behoeft. Zo is er meer transparantie voor de organisatie en heeft de Commercial Affaires Manager (CA manager) gedetailleerdere informatie ter beschikking, waardoor die beter kan inzien waar en hoe te ondersteunen. Deze uitbreiding bevordert ook de groei van de organisatie en creëert werkgelegenheid als staatsbedrijf.
3. De technologie is ook een belangrijke factor bij het exporteren en komt eveneens aan de orde bij het analyseren van het doelland. De afnemer concentreert zich ook op de technologische ontwikkeling van een exportland, voornamelijk gelet op de organisatie waarmee het een contract sluit. Voor de interne organisatie komt efficiëntie ook aan de orde, waarbij digitalisering van documenten naast efficiënt ook effectief gedistribueerd kunnen worden naar de daarvoor bestemden. Digitalisering kan voor het onderstaande van toepassing zijn.
 - a. *Het digitaal beschikbaar stellen van het exportstappenplan en werkdocumenten*

Het digitaal beschikbaar stellen van het exportplan, opdat deze zo nodig ge-update kan worden. De hoofdverantwoordelijke(n) bij het laden van de barge, heeft op deze manier de recente versie ter beschikking voor het operationeel personeel.
 - b. *Een applicatie beschikbaar stellen voor werkdocumenten en rapportage technieken/methoden*

Bij een organisatie als N.V. Grassalco staat het materiaal dat geleverd moet worden aan de klanten centraal. Het is daarom goed om controle mechanismen te hebben die helpen bij het toezien dat de juiste volume geleverd wordt aan de juiste klant. Te veel of te

weinig kan nadelig zijn voor de klant, maar in elk één van de situaties zal dit bedrijf eronder leiden. Het nadeel kan liggen in een ontevreden klant of een tekort in het voorraad om andere klanten te bedienen. Bij de export is het goed om zowel de voorraad als de klantentevredenheid in balans te houden, voornamelijk bij het laden van de barge. Het is heel handig om een applicatie te bouwen die de aanbevolen werkdocumenten bevat, zie bijlage V en VI, waarbij gegadigden ook de mogelijkheid hebben om digitaal hun handtekening te plaatsen. De voordelen en nadelen voor het gebruik van de applicatie zijn in bijlage VIII aangegeven.

Voor het organisatorische van het exporteren worden de onderstaande aanbevelingen gedaan. Deze leveren een bijdrage aan het ontwikkelen van een efficiënte werkwijze voor N.V. Grassalco.

1. Voor een vlot en duidelijk verloop van de exportactiviteiten en het afhandelen van een exportorder wordt aanbevolen om een exportmarketingplan en draaiboek op te stellen om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Het exportplan kan het volgende bevatten:
 - a. De taken van de betrokkenen bij de verscheidene processen van het exportgebeuren;
 - b. Alle procedures van het exportproces, zodat het exporteren niet meer tijd en geld zal kosten dan noodzakelijk is. Er mag geen vertraging plaatsvinden door afwezigheid van personen. Deze procedures kunnen eerst opgenomen worden in een draaiboek en dit draaiboek kan vervolgens gekoppeld worden aan het exportmarketingplan;
 - c. Duidelijk geformuleerde richtlijnen, zodat er gehandeld kan worden volgens de beschreven procedures van de processen. De beschrijvingen op hun beurt kunnen ervoor zorgen dat er efficiënt en effectief gewerkt wordt.

Gelet op de aspecten van de marketingmix, kunnen diverse strategieën en prijzen worden opgenomen die alleen voor de leiding toegankelijk zijn. Een groot deel daarvan kan als een werkdocument dienen voor het operationeel personeel. Hierdoor zijn de gedachten en daden eenduidig afgestemd (zie bijlage VI en V voor een concept van het werkdocument). Dit werkdocument en de afdelingen van N.V. Grassalco betrokken bij de export, kunnen een deel van het exportdraaiboek zijn, waarbij alle te doorlopen schakels voor het afhandelen van de order gedetailleerd zijn opgenomen en gemakkelijk te volgen zijn. Alle schakels die doorlopen moeten worden voor het afhandelen van de order moeten nog vastgelegd worden.

2. De SWOT analyse van de Sales en Marketing van 2015 en SWOT Aggregate Export van 2017 die door dhr. D. Verwey zijn opgesteld moeten herzien worden. Dit schept een beter beeld voor de gehele organisatie, omdat aangehaalde punten van plek zijn veranderd. Zodoende zijn bepaalde zwakke punten verbeterd, zoals het ontbreken van een CA manager. Er moet verder aandacht besteedt worden aan de zwakten, zodat die uiteindelijk weggewerkt worden voor zover het wel mogelijk is.
3. Door de ervaringen uit eerdere exporten kan de huidige hoofdverantwoordelijke (in deze de CA manager) van de export inzien wat er moet veranderen. Hierdoor kunnen medewerkers het werk beter verrichten en kan er ingespeeld worden op het behouden en onderhouden van een klantrelatie. Middels brainstormsessies stelt de CA manager medewerkers in de gelegenheid hun ervaringen te delen en hun mening te ventileren, maar bovenal om hun ideeën te poneren waarmee de CA manager ook zijn ideeën kan formuleren.

Er is voor de mijnbouwsector niet specifiek een aparte stimulans vanuit de overheid. Daarom wordt tot slot aan de overheid aanbevolen om een databank op te richten die organisaties als N.V. Grassalco in staat stellen om veelzijdige informatie van landen in de regio te halen. Deze data kost Surinaamse bedrijven minder tijd en geld voor het verrichten van marktonderzoek met de algemene informatie van landen. De data kunnen voornamelijk de omgevingsfactoren bevatten, zoals de politieke omgeving, de juridische omgeving, de economische omgeving en de sociaal-culturele omgeving. Middels de factoren politiek, juridisch, economie, sociaal en technologie zijn bedrijven reeds in staat een analyse uit te voeren om te kunnen beoordelen of het doelland daadwerkelijk geschikt is.

Bronvermelding

- ABS. (2013). Belangrijkste handelspartners. In *Handelsstatistieken 2009- eerste helft 2013* (p. 122). Paramaribo: Het Algemeen Bureau voor de Statistiek (ABS).
- ABS. (2013). Inleiding. In *Handelsstatistieken 2009- eerste helft 2013* (pp. 1-3). Paramaribo: Algemeen Bureau voor de Statistiek (ABS).
- ABS. (2018). 5. Economie. In S. j. Suriname. Paramaribo: Afdeling Sociaal-Culturele Statistieken.
- ABS. (2018). 5. Economie. In *Statistisch jaarboek 2016/2017* (p. 49). Paramaribo: Het Algemeen Bureau voor de Statistiek (ABS).
- Bakker, J. J. (1994). In *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen* (pp. 113-115). Deventer: Uitgeverij FED bv.
- Bakker, J. J. (1994). Aanloop tot export. In *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen*. Deventer: Uitgeverij FED bv.
- Bakker, J. J. (1994). Entree exportmarkten. In *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen* (pp. 57-86). Deventer: Uitgeverij FED bv.
- Bakker, J. J. (1994). Exportprodukt en -markt. In *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen* (pp. 31-56). Deventer: Uitgeverij FED bv.
- Bakker, J. J. (1994). Het exportplan. In *Exportstappenplan praktische handleiding voor export en internationaal ondernemen* (pp. 87-112). Deventer: Uitgeverij FED bv.
- Biemans, D. W. (2004). Business markerting. In *Business Marketing Management* (pp. 12-35). Houten: Wolters- Noordhoff Groningen.
- Blackman-Akiemboto, A. (2016, oktober). NV Grassalco tekent contract voor grote exportorder naar Guyana. *Grassalco, INTERN; jaargng 3*, pp. 18-19.
- Blackman-Akiemboto, A. (2017, oktober). Delegatie krijgt inzicht in steenslagmarkt Bovenwindse eilanden. *Grassalco INTERN, jaargang 6*, pp. 14-15.
- Chang, H.-J. (2007). *Kicking away the Ladder*. London: Anthem Press.
- Domingo, A. E. (2010). Guyana. In A. E. Domingo, *Export Caribbean* (p. 17). Georgetown: U.S. Embassy Guyana.
- Dwarka, D. R. (2011). The diversification challenge for small Caribbean economies. *Academic Journal of Suriname*, 182-185.
- Grassalco. (2017). *Grassalco*. Opgeroepen op september 9, 2017, van <http://www.grassalco.com/over-ons/ons-bedrijf>
- Hollensen, S. (2010). 1.2.2 Gereedheid om te internationaliseren. In S. Hollensen, *Internationale marketing* (pp. 10-11). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Hollensen, S. (2010). De beslissing een bedrijf te internationaliseren. In *Internationale marketing* (pp. 1-86). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). De beslissing tot welke markten toe te treden. In *Internationale marketing* (pp. 87-168). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). De politieke en economische omgeving. In *Internationale marketing* (pp. 87-115). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Entreestrategieën. In *Internationale marketing* (pp. 170-232). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Het internationale marketingplan ontwerpen. In *Internationale marketing* (pp. 233-339). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Het kiezen van een entreestrategie. In *Internationale marketing* (pp. 174-187).
- Hollensen, S. (2010). Het mondiale marketingprogramma implementeren en coördineren. In *Internationale marketing* (pp. 343-412). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Het mondiale marketingprogramma implementeren en coördineren. In S. Hollensen, *Internationale marketing* (pp. 343-412). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Het organiseren en controleren van het internationale marketingprogramma. In *Internationale marketing* (pp. 366-403). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Internationale marketing in bedrijven. In *Internationale marketing* (pp. 4-29). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Internationale marketing in bedrijven. In S. Hollensen, *Internationale marketing* (p. 10). Amsterdam: Pearson Education Benelux1.
- Hollensen, S. (2010). Internationale marktselectie. In *Internationale marketing* (pp. 138-168). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Hollensen, S. (2010). Ontwikkeling van het internationale concurrentievermogen. In *Internationale marketing* (pp. 30-51). Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Lachman, D. A. (2010). Natural resources: development's friend or foe? The adverse effect of natural resources in the absence of checks and balances. *Academic Journal of Suriname*, 59-66.
- Miskin, R. (2018). 2.3 De Caricom Single Market and Economy & 2.4 Caribbean Court of Justice. In *Een onderzoek naar de bijdrage van de overheid aan het verbeteren van de exportmogelijkheden van Surinaamse producten naar de CARICOM* (pp. 18-22). Paramaribo: Anton de Kom Universiteit van Suriname, Faculteit der Maatschappij Wetenschappen.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. United States of America: The Free Press.

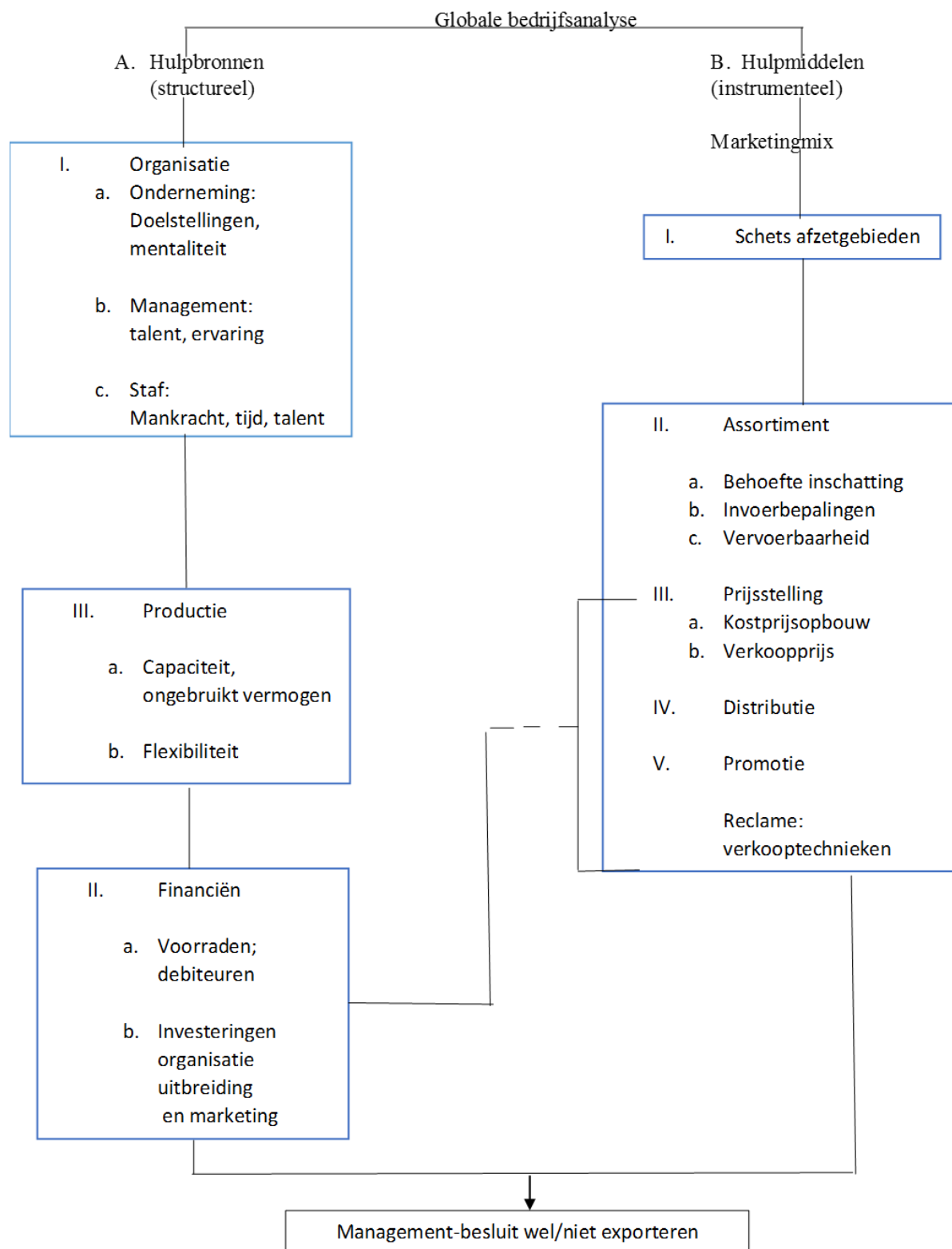
- Simoës, A. (2016). *The Observatory of Economic Complexity*. Retrieved from OEC: <https://atlas.media.mit.edu/nl/profile/country/sur/>
- Transport Warehousing Customs. (2019, januari 13). *Incoterms 2010*. Opgehaald van Incoterms uitgelegd! TTS Auality logistics B.V.
- Veldman, J., & Hauwert, F. (1998). Entree op de buitenlandse markt. In *INTERNATIONALE handel : handboek* (pp. 104-105). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Veldman, J., & Hauwert, F. (1998). *INTERNATIONALE handel : handboek*. Groningen : Wolters-Noordhoff.

Interviews

- Akiemboto, J. (2018, Maart 27). Consessies van N.V.Grassalco. (G. Sedo, Interviewer)
- Bel, P. (2017, december 4). Kennismaking met N.V. Grassalco (stagegesprek). (G. Sedo, Interviewer)
- Bel, P., Bissumbhar, P., & Henar, M. (2018, Februari 28). Wijziging organisatie Sales en Expediting.
- Kajansie, O. (2018, Februari 28). Internal Audit binnen de export van N.V. Grassalco. (G. Sédo, Interviewer)
- Nandlal, V. (2018, Februari 1). Exportgeschiedenis van N.V. Grassalco. (G. Sedo, Interviewer)
- Nandlal, V., & Verwey, D. (2018, Februari 7). Export van N.V. Grassalco. (G. Sedo, Interviewer)
- Sampi, B. (2018, februari 27). Betrokken afdelingen bij export; General Affairs (Expediting). (G. Sedo, Interviewer)
- Verwey, D. (2018, februari 7). Export van steenslag NV Grassalco. (G. Sedo, Interviewer)

Bijlage I. De Export Audit

Figuur 1: Schematische weergave van de Export Audit



(Bron: Bakker, 1994)

Bijlage II. Tabellen

Tabel 2. Vergelijking totale export met de totale import 2009 tot en met 1e helft van 2013

JAAR	EXPORT	IMPORT
2009	121,636,516	295,298,344
2010	298,526,706	356,153,768
2011	287,228,250	466,657,338
2012	201,633,361	373,327,645

(Bron: Het Algemeen Bureau voor de Statistiek 2013, bewerkt)

Tabel 3. Exportcijfers naar de belangrijke handelsblokken.

Jaar	ASEAN	CARICOM	E.U.	MERCOSUR	NAFTA	Overige
2014	1,286,149	263,972,244	248,935,309	3,692,179	570,962,625	758,392,714
2015	3,891,634	139,793,781	247,440,402	3,216,036	206,020,760	1,149,822,010
2016	11,590,005	165,682,663	149,883,628	3,341,043	25,535,303	848,552,868

(Bron: Het Algemeen Bureau voor de Statistiek 2018, bewerkt)

Tabel 3. Shipments januari 2018 tot en met april 2018

Periode	Sifting	1/2 inch	3/4 inch	Crusher run	Totaal
shipment 1 (24 jan '18)	893		1899	1971	4763
shipment 2 (29 jan '18)	2000	4000			6000
shipment 3 (ná 12 feb '18)		1000	5000		6000
shipment 4 (5 mrt '18)		2000	2000	1000	5000
shipment 5 (30 mrt '18)	1000	500	3500		5000
shipment 6 (ná 5 apr '18)	600		3400	1000	5000
shipment 7 (ná 18 apr '18)			4000	1000	5000
shipment 8 (ná 28 apr '18)		1000	4000		5000
	4493	8500	23799	4971	41763

(Bron: N.V. Grassalco, 2018, bewerkt)

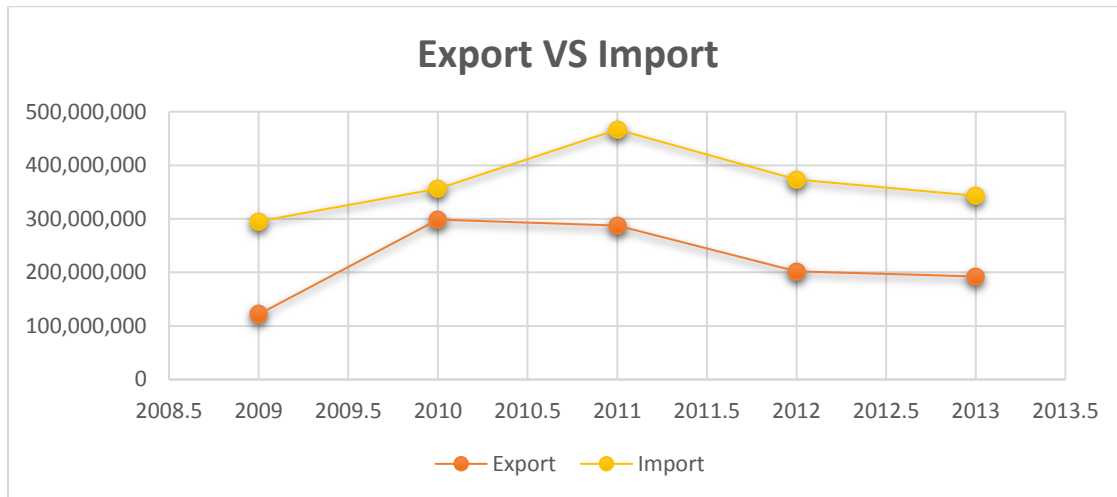
Tabel 4. Opsplitsing lokale en internationale markt

Lokale markt	Internationale markt
Consument/ Eind gebruiker	Consument/ Eind gebruiker
Business 2 Business	Business 2 Business

(Bron: W.G. Biemans, 2004, bewerkt)

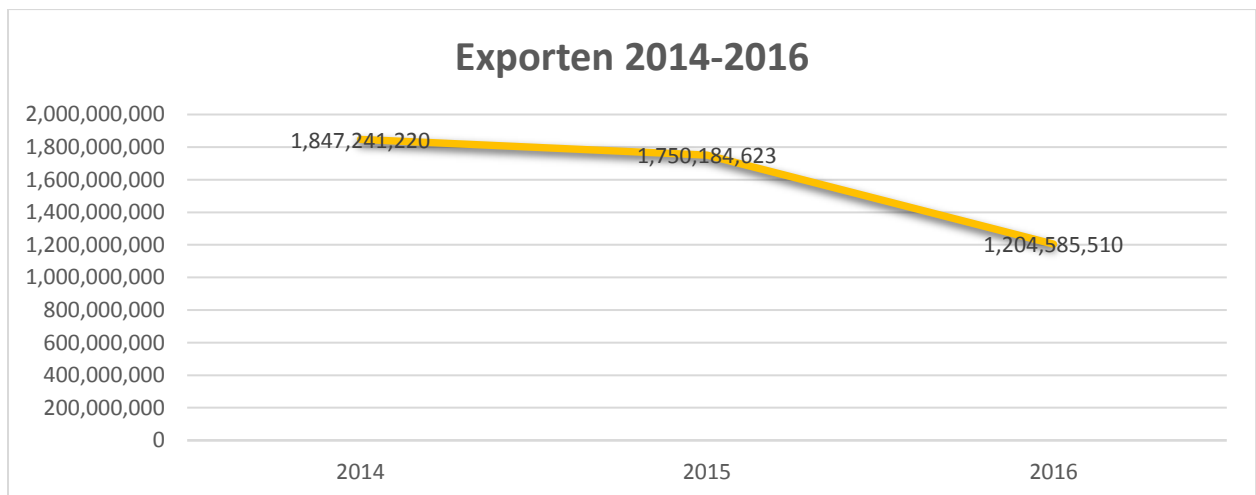
Bijlage III. Grafieken

Grafiek 1. *Vergelijking totale export met de totale import 2009 tot en met 1e helft van 2013*



(Bron: ABS 2013, bewerkt)

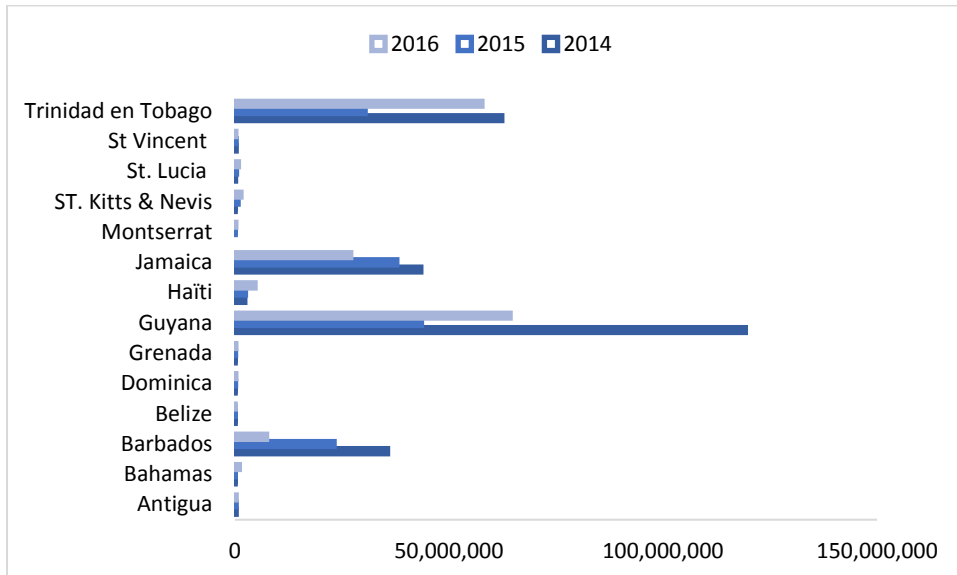
Grafiek 2. *Totaal export gedurende 2014-2016 bedragen in US dollar*



(Bron: ABS 2016, bewerkt)

Grafiek 3

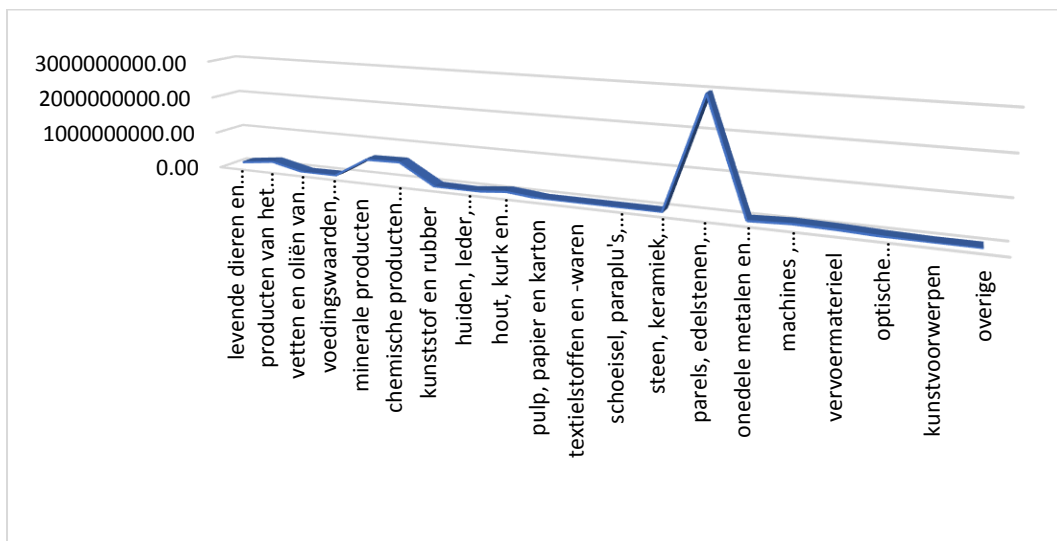
Export naar CARICOM lidlanden gedurende 2014-2016



(Bron: ABS 2016, bewerkt)

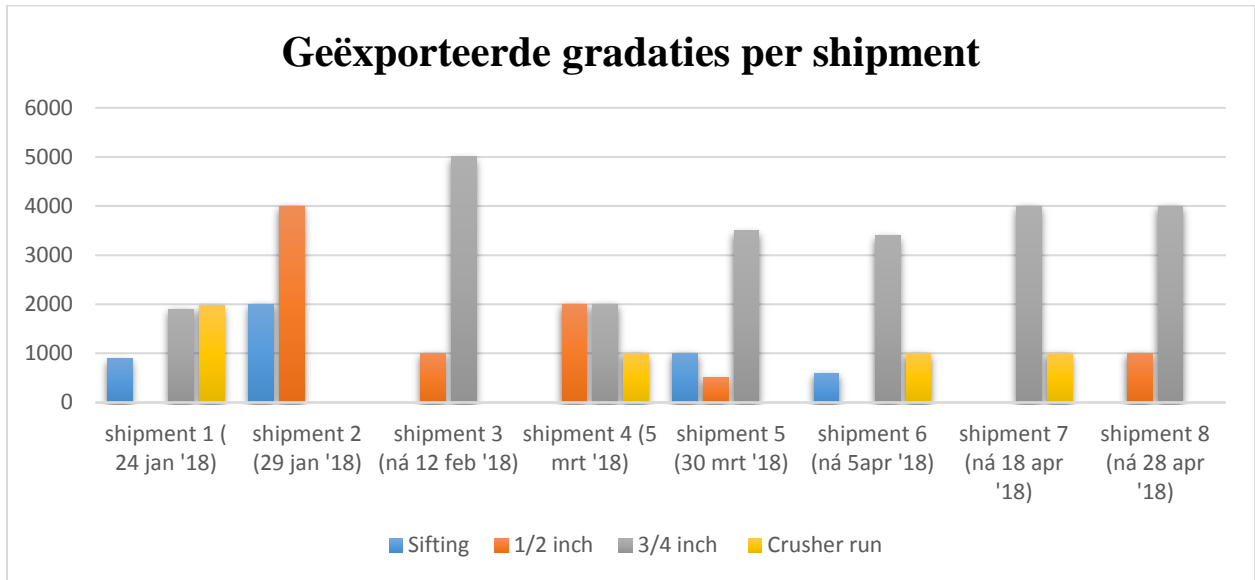
Grafiek 4.

Export onderverdeeld naar afdelingen volgens het geharmoniseerd systeem gedurende 2014-2016



(Bron: ABS, 2016, bewerkt)

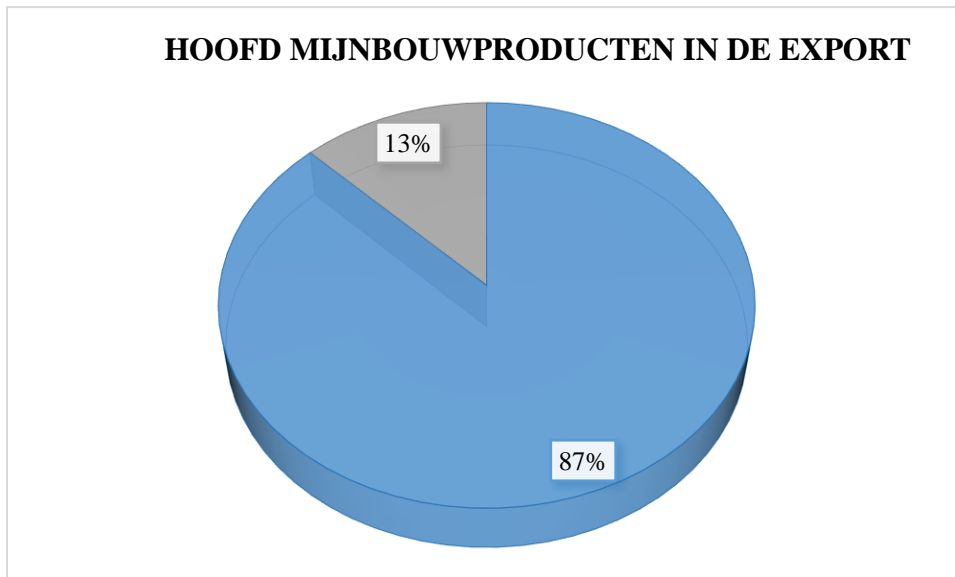
Grafiek 5. Geëxporteerde gradaties per shipment



(Bron: Grassalco, 2018 bewerkt)

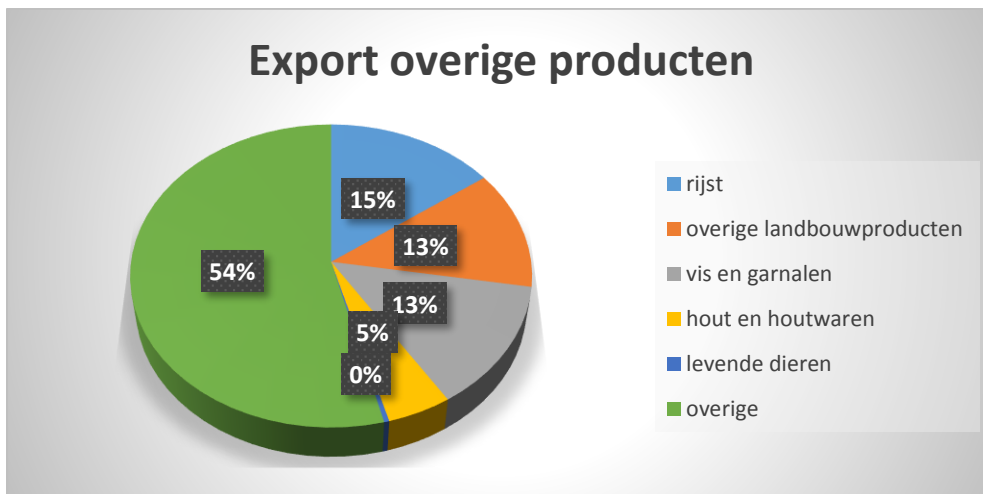
Bijlage IV. Diagrammen

Diagram 1. Hoofd mijnbouwproducten gecombineerde aluinaarde, niet monetair goud en ruwe olie in de export



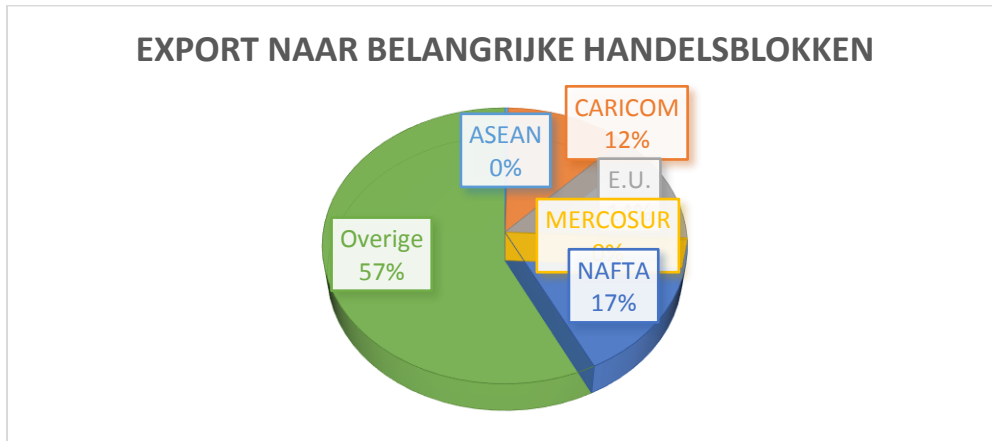
(Bron: ABS, 2013, bewerkt)

Diagram 2. Overige exportproducten 2009-2013



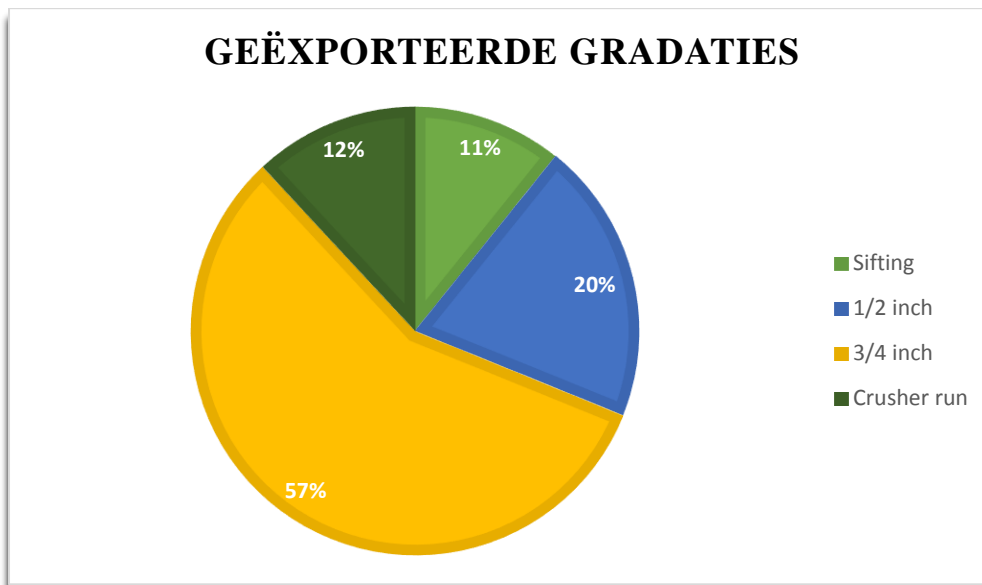
(Bron: ABS, 2013, bewerkt)

Diagram 3. De export naar belangrijke handelsblokken gedurende 2014-2016



(Bron: ABS, 2016 bewerkt)

Diagram 4. Geëxporteerde gradaties gedurende januari 2018 tot en met april 2018



(Bron: Eigen onderzoek)

Bijlage V. Afdelingen van N.V. Grassalco betrokken bij de export

Commercial Affairs

Sales

Is de eerste contact met de klant, zorgt dat een order binnen komt en is verder belast met de afhandeling van de verkooporder van de klant (Kajansie, 2018).

Expediting

De (toenmalige)superintendent van General Affairs Berto Sampi (2018) geeft aan dat de afdeling Expediting is belast totdat het steenslag aankomt op de kade voor de piling. Deze afdeling moet erop toezien dat de lading van uit RH aankomt op de kade (trucking). Zij moet aan de transporteur aangeven wanneer en hoeveel kubieke meter van het materiaal vervoerd moet worden. Dhr. Sampi geeft ook aan dat piling noodzakelijk is vanwege de afstand van Royal Hill (RH), te Nieuw Koffiekamp, naar de kade, want N.V. Grassalco beschikt niet over een eigen haven en maakt dus gebruik van anderen. De keus voor een haven hangt af van het land bestemd voor de export, de kosten en de leveringsconditie. Hij gaf verder aan dat alleen de laatste trucks die met materiaal komen vanuit RH meteen de barge kunnen oprijden en er dus geen piling gedaan wordt. Piling wordt tevens gedaan, omdat het laden van een barge niet binnen één dag (24 uur achtereenvolgens) geschied.

Volgens Oscar Kajansie (2018), die belast was met de controle voor NV Grassalco, draagt de subafdeling Expediting de zorg voor de transport van steenslag volgens de geldende leveringsconditie van de order.

Afdeling General Affairs

General Affairs bestond uit de subafdelingen Facility en Expediting, maar deze werden vanaf 1 maart 2018 vanwege reorganisatie/herstructurering gesplitst. Vanaf heden behoort Facility tot de afdeling Operations en Expediting onder Commercial Affairs samen met Marketing en Sales (Bel, Bissumbhar, & Henar, 2018).

Kade

De kade is de term voor de haven, waar het materiaal wordt geladen op de barge om vervolgens getransporteerd te worden naar de afnemer/klant. De verantwoordelijke op de kade is belast met het ontvangen van het materiaal en laden van de barge. Hierbij geldt dat na de piling een

tweede trucking fase plaatsvindt, waarbij materiaal van de pile geladen wordt in de truck en de truck wordt op zijn beurt uitgeladen op de barge (Sampi, 2018).

Het feit dat transportmiddelen een probleem vormen is, blijkt uit de importen die Suriname heeft gepleegd in 2016. In dat jaar waren de meeste importen geraffineerde petroleum, graafmachines, auto's, vrachtwagens en grote constructie voertuigen (Simoes, 2016). Dat is ook het geval bij N.V. Grassalco, want zij beschikt niet over eigen transportmiddelen voor vervoer van het materiaal over land of zee.

Internal Audit

Binnen N.V. Grassalco berust de controle van procesnaleving op deze afdeling. Voor wat de export betreft heeft deze afdeling als taak het controleren van processen aan de hand van de BETA formule en debiteuren. Hierbij wordt er controle uitgevoerd aan de hand van de beginvoorraad, eindvoorraad, toename en afname, hier geldt $\text{Beginvoorraad} - \text{Eindvoorraad} + \text{Toename} = \text{Afname}$. Er wordt verder gekeken naar $\text{Afname voorraad} \times \text{prijs} = \text{Toename debiteuren}$ en $\text{Afname debiteuren} = \text{toename Bank}$ voor controle van het saldo van N.V. Grassalco. Deze controle is nodig voor zowel de Financiële afdeling, de Expediting afdeling als de leiding om in te zien of de organisatie successen boekt.

Finance

De afdeling Finance is belast met het factureren, administreren van de facturatie, inning van betalingen en afvoering van de verkochte hoeveelheid (Kajansie, 2018).

Security

Deze is belast met het waken over de goederen van N.V. Grassalco in de haven.

Een weergave van een samenvloeiing van de eerder genoemde afdelingen in een commercieel traject, alsook de samenwerkingsverbanden tussen deze afdelingen en de daarin inbegrepen administratie, logistiek, productie, voorraadbeheer, etc. moeten uitgestippeld worden. N.V. Grassalco heeft helaas (nog) geen document beschikbaar dat het heel traject weergeeft. Er wordt momenteel gesteund op ervaringen uit eerdere exporten en ervaringen van medewerkers; en zo vinden de activiteiten plaats. Voor of nadat de activiteiten zijn uitgevoerd worden er wel de zogeheten exportmeetings georganiseerd met hoofdverantwoordelijken van de processen van ieder eerder genoemde afdeling. Deze meetings worden georganiseerd voor de planning gelet op keuze van een haven, hoeveelheid en gradatie van het product, de prijs en wijze van transport. Er wordt tijdens deze meetings ook geëvalueerd omtrent het verloop van een export.

Uit de evaluatie meetings komen er leermomenten aan de orde en wordt vandaaruit verder gewerkt aan de verbetering van het exporttraject of de volgende verscheping(en).

(Bron: Kajansi & Sampi, 2018)

Bijlage VI. Concept werkdocument voor het exportteam

A. Algemene informatie

Beschrijving van het land, de markt en de concurrentie analyse

B. Voor het operationeel personeel

1. Beschrijf het exportassortiment

Welke gradaties geëxporteerd worden

Wie de afnemers zijn

Waarom de afnemer een bepaalde gradatie afneemt

Gradatie Afnemer	0-8 mm	8-16 mm	16-25 mm	25-38 mm	Basecours	Rip rap	15-20cm boulder
JSB							
Nauth							
Transport methode: FOB/ CIF/ C & F					Transporteur:		
Handtekening GAC vertegenwoordiger:					Handtekening Kapitein/ partner: vertegenwoordiger		

Deze tabel kan over het algemeen een controle zijn voor de expeditie vertegenwoordiger op het moment van het laden van de barge.

2. Segmenteer de afgifte

Zo kunt u ook gemakkelijk inzien of u te maken heeft met een B2B-markt of consumentenmarkt. Dit kan een hulpmiddel zijn voor later uit te voeren marketing activiteiten zoals promotie, vergroten van de klantenkring en plaats/distributie.

3. Geef aan **hoe** de distributie plaatsvindt

- a) Vorm van transport (FOB, CIF of C & F)
- b) Wie transporteert?
 - JSB zelf
 - JSB voor Nauth

- c) Van welke haven en wiens havenfaciliteiten worden er gebruik gemaakt?
4. Vermeld uw handelspartner
 5. Weergeven van de prijscalculatie
 6. Indien u zelfstandig exporteert, ook de promotiemiddelen aangeven. Zo kan achteraf gekeken worden wat gedaan is om de verkoop van het product te stimuleren.

C. Organisatiestructuur

Alle benodigde kundigheden, eventueel gekoppeld aan personen en waar de verantwoordelijkheden rusten. Een kringloop van hoe een order binnen de organisatie afgehandeld wordt.

(Bron: Eigen onderzoek)

Bijlage VII. Concept document steenslag levering op de kade

Gradatie Levering	0-8 mm	8-16 mm	16- 25 mm	25- 38 mm	Basecours	Rip rap	15-20cm boulder	Ontvanger GAC (handtekening)
I								
II								
III								
IV								
Truck Nummer: Kenteken nummer: Handtekening Truck chauffeur:						Aankomsttijd: Opmerking:		
Truck Nummer: Kenteken nummer: Handtekening Truck chauffeur:						Aankomsttijd: Opmerking:		
Truck Nummer: Kenteken nummer: Handtekening Truck chauffeur:						Aankomsttijd: Opmerking:		
Truck Nummer: Kenteken nummer: Handtekening Truck chauffeur:						Aankomsttijd: Opmerking:		

(Bron: Eigen onderzoek)

Bijlage VIII. De voordelen en nadelen van de applicatie voor rapportage en werkdocumenten

De technologie is ook een belangrijke factor bij het exporteren en komt eveneens aan de orde bij het analyseren van het doeland. De afnemer concentreert zich ook op de technologische ontwikkeling van een exportland, voornamelijk gelet op de organisatie waarmee het een contract sluit. Voor de interne organisatie komt efficiëntie ook aan de orde, waarbij digitalisering van documenten naast efficiënt ook effectief gedistribueerd kunnen worden naar de daarvoor bestemde. Aan N.V. Grassalco is daarom aanbevolen om een applicatie te bouwen.

De voordelen van de applicatie kunnen zijn:

1. Handiger voor het verwerken en doorspelen aan het geheel exportteam. De applicatie moet ook de mogelijkheid beschikken om onmiddellijk te rapporteren aan laatstgenoemde voor zaken waarop zij geattendeerd moet worden;
2. De wachttijd voor het verzenden van een e-mail of belkosten worden dan verminderd. Zo kunnen alle gegevens van het aantal transporten (trucking) van het materiaal, de truckchauffeurs, etc. geregistreerd worden voor controle en hoeft er ook niet achteraf gerapporteerd te worden middels een handmatig opgesteld verslag;
3. Na iedere levering per truck of na het laden van de barge kan ieder lid van het team ook digitaal ondertekenen om aan te geven dat zij op de hoogte is van de gebeurtenissen. Indien nodig kan er ook beeldmateriaal geplaatst worden.

Kortom levert de digitalisering van de werkdocumenten een bijdrage aan het vergemakkelijken van de verplaatsing van exportinformatie en zorgt het op lange termijn voor minder kosten. Deze applicatie stelt de organisatie in staat om van dag tot dag te kunnen volgen wat er gebeurt.

De nadelen van de applicatie kunnen zijn de opzetkosten, opzettijd en inwerking van medewerkers, met de in gebruik name van de applicatie. Een ander nadeel is het vereiste van een akkoord van derden, zoals goedkeuring van de organisatie die zorgt voor de transport, waarbij de handtekening van iedere chauffeur bij aan en afvoer van het steenslag wordt vereist.

(Bron: Eigen onderzoek)