

Duurzame internationale ontwikkeling bij kleine en middelgrote ondernemingen in Limburg

Enkele gevalstudies

Goele KENIS

promotor :
Mevrouw Ingrid HENS

Voorwoord

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelsingenieur Internationaal Zakenwezen aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt.

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen met de hulp van veel personen. In de eerste plaats wil ik mijn promotor, mevrouw Ingrid Hens, bedanken voor haar advies, haar bereidwilligheid bij het lezen en verbeteren van deze teksten en vooral voor haar opbouwende kritiek. Tevens wil ik Peter Wollaert, voorzitter van Kauri, bedanken voor zijn informatie. Ik mag vooral Lieve Hauben van VOKA Limburg niet vergeten. Zij is degene die mij geholpen heeft bij het vinden van KMO's voor mijn gevalstudies.

Naast al deze mensen moet ik vooral ook een dankwoord richten aan al de bedrijfsleiders en managers van de KMO's die ik geïnterviewd heb. Met name aan Patrick Lenaerts, bedrijfsleider Hercorub; An Saenen, Echo Houthalen; Marc Van Der Auwera, Finance group Europe Teepak nv; Jan Maas, preventieadviseur en milieucoördinator Teepak nv; Hilde Verholst, bedrijfsleidster Sodiko nv; André Aerts, bedrijfsleider HVA Koeling.

Goele Kenis

Juni 2007

Samenvatting

Ondernemingen moeten vandaag de dag rekening houden met verschillende aspecten in hun bedrijfsvoering zoals hun werknemers, milieu en hun aandeelhouders. Daarenboven zijn er ondernemingen die hun activiteiten uitgebreid hebben naar het buitenland. Dit kan bijvoorbeeld door import of export of eventueel zelfs door een productievestiging in het buitenland te hebben. Door deze uitbreidingen moeten deze ondernemingen ook rekening houden met de wetten en werknemers van het gastland¹. De centrale onderzoeksvraag die we ons in dit onderzoek stellen, luidt: Hoe ver staan Limburgse kleine en middelgrote ondernemingen op het vlak van duurzame ontwikkeling zowel in Limburg als in het buitenland?

Dit eindwerk is opgebouwd uit twee delen, namelijk een literatuurstudie en een praktijkstudie. Om de literatuurstudie tot een goed einde te brengen, wordt informatie opgezocht op de zoekmachines van verschillende universiteiten. Daarenboven wordt ook het internet geraadpleegd om informatie te bekomen. De onderzoeksstrategie die bij de praktijkstudie gebruikt wordt, is de experience survey. Dit is een open bevraging van bevoorrechte getuigen. Managers van Limburgse KMO's worden door middel van diepte-interviews ondervraagd. Om in contact te komen met deze managers wordt VOKA Limburg ingeschakeld.

Hoofdstuk 2 verduidelijkt het begrip duurzame ontwikkeling. Dit begrip is bekend geworden dankzij Gro Harlem Brundtland's rapport 'Our Common Future'. Duurzame ontwikkeling houdt in dat "aan de huidige behoeften wordt voldaan zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties te beknotten". (Develtere, 2003: 27). Er zijn twee belangrijke documenten over duurzaamheid ontwikkeld, namelijk de Verklaring van Rio en Agenda 21. Het eerste document

¹ Gastland: land waar de onderneming een vestiging heeft of waar de onderneming importeert of exporteert

somt 27 principes op die de basis vormen voor het juridische kader voor duurzame ontwikkeling. Agenda 21 is echter een geïntegreerde en globale benadering van alle aspecten van milieu en ontwikkeling.

Verder komt in hoofdstuk 2 ook nog de Triple Bottom Line van John Elkington aan bod. Deze bestaat uit drie pijlers, namelijk people, planet en profit. De eerste pijler People staat voor aandacht voor zowel de eigen mensen als voor de mensen die betrokken of beïnvloed worden door de ondernemingsactiviteiten. De pijler Planet schenkt aandacht zowel aan de natuur als aan het milieu. De kwaliteit van de natuur en het milieu moeten gewaarborgd worden. Profit gaat als derde pijler over de economische aspecten van bedrijfsvoering. De opdracht voor de ondernemingen bij deze pijler is een haalbaar evenwicht te zoeken tussen winst en een goede behandeling van milieu en mensen. Als men hier een evenwicht kan bereiken, kan men de onderneming als duurzaam bestempelen.

Hoofdstuk 3 geeft meer uitleg over kleine en middelgrote ondernemingen. Eerst en vooral moet er benadrukt worden dat KMO's aanzien worden als een belangrijke bron van ondernemingsvaardigheden, innovatie en werkgelegenheid (ondernemingen en industrie, 2006;5). De tewerkstelling in Limburg hinkt nog ver achterop de andere Vlaamse provincies, maar toch kende Limburg de grootste groei bij de structurele tewerkstelling bij KMO's in 2006.

Er bestaan verschillende definities over KMO's, maar in dit eindwerk wordt de definitie van de Europese Commissie gehanteerd. Omdat het criterium personeelsbestand een probleem vormt, wordt dit criterium in dit eindwerk uitgebreid naar 300 werknemers. Het internationalisatieproces van KMO's is pas zinvol volgens Per V. Jenster en J. Carlos Jarillo (1994;10) als het proces toegevoegde waarde voor de KMO creëert die verder gaat dan extra verkopen voor de KMO. Daarom moet een KMO een competitief voordeel creëren door internationaal te gaan. Er zijn volgens hen ook vier redenen waarom dat KMO's overgaan tot internationalisering. Deze redenen zijn het volgen van klanten, het winnen van efficiëntie, technologie en knowhow en de concurrentie. Redenen

voor duurzame ontwikkeling bij KMO's worden gegeven door het onderzoek 'Développement durable: Quelle approche pour les PME?'. Ten eerste kan duurzame ontwikkeling de globale doeltreffendheid van de KMO verbeteren. Vervolgens kan duurzame ontwikkeling leiden tot een groei in de innovatiekracht. Ten laatste wordt de KMO door duurzame ontwikkeling toe te passen opgewaardeerd en zal de KMO langer blijven voortbestaan.

De Vlaamse regering helpt KMO's bij hun uitbreiding naar nieuwe markten. Ze hebben elf subsidiecategorieën voor KMO's ontwikkeld. Naast subsidies stelt de Vlaamse regering ook nog het Plato-project ter beschikking. Het Plato-project is een begeleiding- en ondersteuningsproject voor KMO-bedrijfsleiders, gebaseerd op het peterschapsprincipe (Plato, 2007). Het doel van het project is dat grote ondernemingen peter worden van kleine ondernemingen. De grote ondernemingen stellen hun kennis ter beschikking en helpen de kleinere bedrijven in alle aspecten van het bedrijfsmanagement.

In het volgende hoofdstuk worden Azië en Centraal- en Oost-Europa besproken. Voor ieder gebied wordt de ligging en de handelsbalans besproken. In Azië steekt vooral de handel met China en Japan er bovenuit. De globale handelsbalans met Azië is negatief. Bulgarije, Polen en Slovenië domineren de handelsbalans voor Centraal- en Oost-Europa in 2006. De globale handelsbalans is, in tegenstelling tot deze met Azië, positief. Naast de handelsbalans wordt ook nog de reglementering van België en Europa in verband met deze gebieden besproken. Het Vlaamse Parlement heeft BLEU-verdragen goedgekeurd met enkele Aziatische landen. Europa heeft de 'Europe and Asia: A strategic framework for enhanced partnerships' ontwikkeld. Daarnaast heeft Europa ook vijf programma's in het leven geroepen om de handel met Azië te bevorderen. Het Vlaamse buitenlandbeleid ten aanzien van Centraal- en Oost-Europa steunt op drie pijlers, namelijk het post-accessiemodel, het pre-accessiemodel en democratische en economische versterking, conflictpreventie en samenlevingsopbouw. Europa heeft de Lissabonstrategie ontwikkeld om van Europa "de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken.

Het vijfde hoofdstuk behandelt de praktijkstudie. Er werden vijf KMO's gevonden die bereid waren om mee te werken aan dit eindwerk. Vier van de vijf hebben een (productie)vestiging in Centraal- en Oost-Europa. De vijfde KMO is een exportbedrijf dat vooral naar Azië uitvoert. De KMO's die ondervraagd werden zijn Hercorub, Echo, Teepak nv, Sodiko en HVA Koeling.

Het laatste hoofdstuk vormt het belangrijkste hoofdstuk van dit eindwerk. Hierin worden conclusies getrokken aan de hand van de gevalstudies die in hoofdstuk vijf besproken zijn. Twee redenen om over te gaan naar nieuwe markten, die door de ondervraagde KMO's meegedeeld werden, komen overeen met wat er in hoofdstuk drie door Per V. Jenster en J. Carlos Jarillo gezegd werd. Deze redenen zijn namelijk het volgen van de klant en de concurrentie die ook nieuwe markten ging opzoeken. Nog andere redenen die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn een stilgevallen groei in België en het ontdekken van een gat in de markt. De voorwaarden die het gastland moet hebben, zijn afhankelijk van het soort activiteiten die de KMO doet. De KMO's hebben enkele cultuurverschillen ervaren, voornamelijk op het vlak van de taal.

Duurzame ontwikkeling wordt bij de KMO's toegepast. Ze passen de geldende Belgische wetten toe, zowel op vlak van arbeid- als milieuwetgeving. Deze wetten zijn vaak veel strenger dan de wetten die in het buitenland gelden. De arbeiders en het milieu van het gastland worden door het toepassen van de Belgische wetten beter beschermd dan eigenlijk verplicht is. Daarenboven creëren de KMO's werkgelegenheid waardoor de regio waarin ze gevestigd zijn, positief beïnvloed wordt. Door de investering in een vestiging komt het gastland in contact met voor hen nieuwe technologieën. Dit kan dan op zijn beurt tot innovatie leiden waar het overgrote deel van de bevolking van zal profiteren. Naast deze inspanningen heeft een KMO ook hulp geboden bij overstromingen die het gastland getroffen hebben. Hieruit blijkt duidelijk dat de KMO's bezig zijn met duurzaamheid, maar het kan altijd nog beter. Geen enkele van de ondervraagde KMO's heeft duurzaamheid in zijn missie opgenomen. Doen ze dit

wel, profileren de KMO's zich als een betrouwbare partner. Dit kan alleen maar voordelen opleveren in de toekomst.

Voor KMO's die de stap gaan zetten naar het buitenland is het belangrijk dat ze eerst de markt leren kennen. Hierbij kunnen projecten zoals Plato of Globus een enorme hulp zijn. Op deze manier komt men in contact met ondernemingen die al actief zijn in het buitenland en kan men via deze ondernemingen informatie bekomen. KMO's moeten proberen om zoveel mogelijk vooraf te weten te komen zodat men niet plots voor onverwachte problemen komt te staan. Deze problemen kunnen uiteindelijk beslissen of de investering een succes wordt of niet.

Er zijn twee tekortkomingen aan dit eindwerk. Het eerste, en meest belangrijke, is het aantal KMO's dat ondervraagd werd. Er moeten meer KMO's gevonden worden om een beter beeld te creëren van duurzaamheid bij Limburgse KMO's. Een tweede tekortkoming is dat de meeste van de ondervraagde KMO's een vestiging in hetzelfde land hadden, namelijk Tsjechië. Er moeten dus ook KMO's gezocht worden die in een ander land een vestiging hebben.

Inhoudsopgave

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

LIJST VAN FIGUREN

LIJST VAN TABELLEN

HOOFDSTUK 1	PROBLEEMSTELLING	- 13 -
1.1.	PRAKTIJKPROBLEEM EN SITUERING	- 13 -
1.2	CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	- 14 -
1.3	DEELVRAGEN	- 15 -
1.4	ONDERZOEKSOPZET	- 17 -
1.5	ONDERZOEKSMETHODE	- 17 -
HOOFDSTUK 2	WAT IS DUURZAME ONTWIKKELING?	- 19 -
2.1	GESCHIEDENIS	- 19 -
2.2	DEFINITIE DUURZAME ONTWIKKELING	- 21 -
2.3	TRIPLE BOTTOM LINE	- 22 -
2.3.1	<i>People</i>	- 22 -
2.3.2	<i>Planet</i>	- 25 -
2.3.3	<i>Profit</i>	- 28 -
2.4	VERWANTE BEGRIPPEN	- 29 -
2.4.1	<i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	- 30 -
2.4.2	<i>Sociale audit</i>	- 30 -
2.4.3	<i>Niet-gouvernementele organisaties (ngo's)</i>	- 32 -
HOOFDSTUK 3	KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN	- 33 -
3.1	INLEIDING	- 33 -
3.2	DE TEWERKSTELLING IN LIMBURG	- 34 -
3.3	DEFINITIE KMO	- 35 -
3.4	DE INTERNATIONALISATIE VAN KMO'S	- 39 -
3.5	DUURZAME ONTWIKKELING BIJ KMO'S	- 41 -
3.6	OVERHEIDSSTEUN	- 42 -
HOOFDSTUK 4	AZIË EN CENTRAAL- EN OOST-EUROPA	- 46 -
4.1	INLEIDING	- 46 -
4.2	AZIË	- 47 -
4.2.1	<i>Situering gebied</i>	- 47 -
4.2.2	<i>Beschrijving handelsbalans België met Azië</i>	- 48 -
4.2.3	<i>Reglementering</i>	- 51 -
4.2.3.1	België	- 51 -
4.2.3.2	Europa	- 52 -
4.3	CENTRAAL- EN OOST-EUROPA	- 53 -
4.3.1	<i>Situering gebied</i>	- 53 -
4.3.2	<i>Beschrijving handelsbalans België met Centraal- en Oost-Europa</i>	- 54 -
4.3.3	<i>Reglementering</i>	- 59 -
4.3.3.1	België	- 59 -
4.3.3.2	Europa	- 60 -
HOOFDSTUK 5	GEVALSTUDIES	- 63 -

5.1	INLEIDING	- 63 -
5.2	HERCORUB.....	- 66 -
5.2.1	<i>Bedrijfsomschrijving</i>	- 66 -
5.2.2	<i>Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten.....</i>	- 67 -
5.2.3	<i>Kenmerken van het bedrijf.....</i>	- 69 -
5.3	ECHO HOUTHALEN	- 73 -
5.3.1	<i>Bedrijfsomschrijving</i>	- 73 -
5.3.2	<i>Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten.....</i>	- 74 -
5.3.3	<i>Kenmerken van het bedrijf.....</i>	- 76 -
5.4	TEEPAK NV.....	- 79 -
5.4.1	<i>Bedrijfsomschrijving</i>	- 79 -
5.4.2	<i>Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten.....</i>	- 80 -
5.4.3	<i>Kenmerken van het bedrijf.....</i>	- 81 -
5.5	SODIKO NV	- 85 -
5.5.1	<i>Bedrijfsomschrijving</i>	- 85 -
5.5.2	<i>Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten.....</i>	- 86 -
5.5.3	<i>Kenmerken van het bedrijf.....</i>	- 86 -
5.6	HVA KOELING	- 88 -
5.6.1	<i>Bedrijfsomschrijving</i>	- 88 -
5.6.2	<i>Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten.....</i>	- 88 -
5.6.3	<i>Kenmerken van het bedrijf.....</i>	- 89 -
5.7	BESLUIT.....	- 90 -
	HOOFDSTUK 6 ALGEMEEN BESLUIT	- 92 -
6.1	INLEIDING	- 92 -
6.2	CONCLUSIES IN VERBAND MET DUURZAME INTERNATIONALE ONTWIKKELING BIJ LIMBURGSE KMO'S	- 94 -
6.2.1	<i>Internationalisering.....</i>	- 94 -
6.2.1.1	Wat was de aanzet om te internationaliseren?	- 94 -
6.2.1.2	Welke voorwaarden moest het gastland hebben?	- 94 -
6.2.1.3	Welke problemen hebben zich voorgedaan tijdens de internationalisering van de KMO?	- 95 -
6.2.2	<i>Duurzame ontwikkeling</i>	- 95 -
6.2.2.1	Wat doet de KMO voor zijn werknemers?	- 95 -
6.2.2.2	Wat doet de KMO op vlak van milieubescherming?	- 96 -
6.2.2.3	Investeert de KMO een deel van de winst terug in de mensen en in het milieu?	- 97 -
6.2.3	<i>Extra informatie verkregen uit de interviews</i>	- 97 -
6.3	AANBEVELINGEN VOOR DUURZAME INTERNATIONALE ONTWIKKELING BIJ LIMBURGSE KMO'S	- 98 -
6.4	SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK	- 99 -
	LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	- 101 -
	INDEX.....	- 115 -
	BIJLAGEN	- 119 -

Lijst van figuren

FIGUUR 1	DE ACTIE-AUDIT-CYCLUS BRON REYNAERT, E. (1998; p22)	- 31 -
FIGUUR 2	ELEMENTAIRE BOUWSTENEN VAN DE SOCIALE AUDIT.....	- 31 -
FIGUUR 3	KAART AZIË.....	- 47 -
FIGUUR 4	HANDELSBALANS BELGIË MET AZIË IN 2006	- 49 -
FIGUUR 5	HANDELSBALANS BELGIË MET AZIË IN PROCENT	- 50 -
FIGUUR 6	HANDELSBALANS BELGIË MET 8 NIEUWE LIDSTATEN IN 2005.....	- 56 -
FIGUUR 7	HANDELSBALANS BELGIË MET CENTRAAL- EN OOST-EUROPA IN 2006.....	- 57 -
FIGUUR 8	HANDELSBALANS BELGIË MET CENTRAAL- EN OOST-EUROPA IN PROCENT...	- 58 -

Lijst van tabellen

TABEL 1	DE TEWERKSTELLING IN BELGIË	- 34 -
TABEL 2	CLASSIFICATIECRITERIA VAN BEDRIJVEN NAAR GROOTTE IN ENKELE GEÏNDUSTRIALISEERDE LANDEN	- 36 -
TABEL 3	OVERZICHT VAN MOGELIJKE VOOR- EN NADELEN VAN KMO'S	- 38 -

Hoofdstuk 1 Probleemstelling

1.1. Praktijkprobleem en situering

De ondernemers van vandaag de dag moeten met veel dingen tegelijkertijd rekening houden. Ze moeten het beste nastreven voor zowel hun werknemers als hun aandeelhouders. De aandeelhouders willen voornamelijk winst terwijl de werknemers goede arbeidsomstandigheden willen. Onder deze arbeidsomstandigheden wordt een goed loon, een goede werkomgeving,... verstaan.

Er bestaan ook ondernemingen die handel voeren met het buitenland of die in het buitenland een productievevestiging hebben. Deze ondernemingen moeten ook met nog meer verschillende aspecten rekening houden. Zo moeten ondernemingen die exporteren naar of importeren van het buitenland bijvoorbeeld rekening houden met de kwaliteit van de producten. Ze kunnen geen producten invoeren met een lage kwaliteit. De ondernemingen met een productievevestiging in het buitenland zullen erop moeten toezien dat de productie volgens de wetgeving in het gastland verloopt.

De laatste tijd wordt alsmaar vaker het begrip duurzaamheid of duurzame ontwikkeling gebruikt. Duurzame ontwikkeling werd voor het eerst genoemd in het Brundtlandrapport in 1987. In hoofdstuk 2 wordt verder ingegaan op de definitie van duurzame ontwikkeling. Samenvattend kan gezegd worden dat duurzame ontwikkeling inhoudt dat aan de behoeften van de huidige generaties wordt voldaan, zonder dat er gevolgen zullen zijn voor de toekomstige generaties (Develtere, 2003: 27).

Doordat duurzame ontwikkeling alsmaar bekender wordt, zullen de ondernemingen hier rekening mee moeten houden. Peter Wollaert van Kauri haalde in een uiteenzetting aan de Universiteit Hasselt op 28 maart 2006 aan dat

er plannen zijn om een Europese norm te ontwikkelen voor duurzame ontwikkeling. Deze norm zal aansluiten bij de ISO 9000 kwaliteitsnorm. Deze ISO 9000 norm is voor ondernemingen zeer belangrijk geworden. Sommige ondernemingen willen enkel nog samenwerken met ondernemingen die deze norm hebben. Als dit ook gaat gebeuren met de norm voor duurzame ontwikkeling, betekent dit dat ondernemingen die duurzaamheid toepassen een streepje voor hebben op de andere ondernemingen. Als de onderneming bekend is als een duurzame onderneming, zal dit vast en zeker een troef worden in de toekomst.

Gerard Keijzers en Ronald Jeurissen (2002; 11) spreken in hun boek 'Duurzaam ondernemen: toekomstethiek in dialoog' over een nieuwe agenda voor ondernemingen. Hiermee wordt bedoeld dat de strategie van ondernemingen moet vernieuwd worden zowel op ecologisch als sociaal vlak. Als de ondernemingen zich op deze beide vlakken verbeteren, zal de onderneming een bedrijfseconomisch belang verkrijgen. Dit bedrijfseconomische belang kan zich uiten in een beter imago waardoor er nieuwe klanten aangetrokken kunnen worden. Door te investeren in allerlei zaken, zorgen de ondernemingen ervoor dat er in de toekomst met succes te ondernemen valt (Keijzers et Jeurissen, 2002; 12).

1.2 Centrale onderzoeksvraag

De bedoeling van deze thesis is om een beeld te krijgen of Limburgse kleine en middelgrote ondernemingen duurzame ontwikkeling toepassen in hun bedrijfsvoering, zowel in België als in het buitenland. Het zijn alleen KMO's die een productievestiging hebben in of exporteren naar of importeren van Azië en/of Centraal- en Oost-Europa die betrokken worden in deze thesis.

Uit al deze beperkingen is de volgende centrale onderzoeksvraag ontstaan:

Hoe ver staan Limburgse kleine en middelgrote ondernemingen op het vlak van duurzame ontwikkeling zowel in Limburg als in het buitenland?

1.3 Deelvragen

De Triple Bottom Line werd voor het eerst genoemd door John Elkington in zijn boek 'Cannibals with forks'. Het begrip wordt vaak gebruikt als basis voor duurzame ontwikkeling. De Triple Bottom Line bestaat uit drie delen. Deze delen zijn people, planet, profit. Deze drie begrippen worden verder uitgelegd in hoofdstuk 2. Drie deelvragen zijn hierop gebaseerd.

- Zowel de werknemers als de lokale omgeving van een KMO worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Onder de lokale omgeving verstaan we de mensen die in de nabijheid van de KMO wonen. Een KMO moet ervoor zorgen dat de bedrijfsactiviteiten een positieve invloed hebben op de werknemers en de lokale omgeving van zowel het binnenland als van het buitenland. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een goed loon en goede werkomstandigheden voor de werknemers. Voor de lokale omgeving denken we dat een bedrijf zich kan inzetten door te investeren in bijvoorbeeld de bouw van een school. Dit is vooral een voorbeeld om de lokale omgeving in het buitenland te ondersteunen.
- Het milieu in de omgeving van een KMO mag ook niet lijden onder de bedrijfsactiviteiten. De KMO kan op verschillende manieren zorg dragen voor het milieu. Zo kan een KMO bijvoorbeeld zelf een waterzuiveringsstation hebben. We willen hier te weten komen wat de acties zijn die KMO's ondernemen om het milieu en de natuur te beschermen.
- De terugkoppeling van de winst van een KMO naar bijvoorbeeld de lokale omgeving vormt een derde deel van de Triple Bottom Line. De

aandeelhouders willen vaak een hoge winst krijgen, maar om duurzaam te zijn moet de KMO ook een deel van de winst terug investeren in de mensen en het milieu. Het bestuur van de KMO moet de aandeelhouders overtuigen om een deel van de winst te investeren. De vraag die we hier kunnen stellen is op welke manier de KMO dit bereikt en tevens welke middelen beschikbaar worden gesteld voor deze investeringen.

Een ander aspect van mijn thesis gaat over KMO's en het internationale karakter van de handelsbetrekkingen van een KMO. Hier bestaan er ook enkele deelvragen.

- Wat wordt er onder een kleine en middelgrote onderneming verstaan? Wat zijn de voor- en nadelen van een KMO ten opzichte van een grote onderneming?
-
- Op welke basis heeft een KMO besloten om internationaal te gaan. Wat was de aanzet om zich te internationaliseren? Welke voorwaarden moest het gastland hebben voor de KMO, bijvoorbeeld een wetgeving die de arbeider beschermt, die het milieu beschermt.
- Hoe helpt de Belgische regering KMO's op vlak van handel met het buitenland?
- Hoe ver staat België in de handel met Azië en Centraal- en Oost-Europa?
- Wat doet de Belgische regering en de Europese Unie om handel met het buitenland te bevorderen?
- Internationaal ondernemen betekent exporteren en importeren en kennis uitwisselen met bedrijven uit het buitenland. Het betekent ook in contact komen met verschillende culturen en een verschillende wetgeving. Deze verschillen zullen waarschijnlijk geleid hebben tot problemen. Vragen die we

ons hierbij kunnen stellen is welke problemen de ondernemingen heeft ondervonden. Wat hebben ze hieraan gedaan? Wat zouden ze anders doen, mochten ze alles opnieuw kunnen doen?

1.4 Onderzoeksopzet

Deze eindverhandeling bestaat uit twee delen. Het eerste deel schetst een theoretisch kader over wat duurzame ontwikkeling nu eigenlijk inhoudt. Tevens wordt er ook ingegaan op de kleine en middelgrote ondernemingen. Als laatste deel wordt er in het theoretische kader meer uitleg gegeven over Azië en Centraal- en Oost-Europa.

Het tweede deel bestaat uit een praktijkstudie. In dit deel worden er op basis van de literatuurstudie diepte-interviews afgenomen bij managers van Limburgse KMO's die een vestiging hebben of exporteren of importeren naar Azië en/of Centraal- en Oost-Europa.

1.5 Onderzoeksmethode

De centrale onderzoeksvraag zal behandeld worden met een grondige literatuurstudie. Op deze manier wordt er een basis gevormd waarop de praktijkstudie kan verder bouwen. Duurzaamheid en duurzame ontwikkeling zijn een begrip dat de laatste jaren alsmear bekender en belangrijker wordt. De literatuur wordt opgezocht via zoekmachines van bibliotheken van verschillende universiteiten. We leven in het digitale tijdperk. Daarom zal er naast het opzoeken in bibliotheken, ook gebruik gemaakt worden van het internet. Op de site van de Europese Commissie kan men brochures en rapporten bestellen die over een bepaald onderwerp gaan. Zo zijn er veel brochures en rapporten te vinden die aansluiten bij duurzaamheid. Daarnaast zullen ook de sites van de verschillende overheidsinstanties en niet-gouvernementele organisaties geraadpleegd worden om een beter zicht te krijgen in het onderwerp.

De praktijkstudie zal zich situeren binnen het exploratief onderzoek. De experience survey is de meest aangewezen onderzoeksstrategie. De experience survey is een open bevraging van bevoorrechte getuigen. Deze bevraging is een vorm van een half-gestructureerd interview. Hierbij worden open vragen gebruikt en worden deze vragen in de loop van het interview aangepast aan de geïnterviewde en het verloop van het gesprek. Er worden in dit onderzoek diepte-interviews afgenomen bij managers van Limburgse KMO's die ervaringen hebben in Azië en/of Centraal- en Oost-Europa. Door een experience survey te gebruiken worden de relevante factoren in het onderzoek en de samenhang daartussen geïdentificeerd.

Voor dit onderzoek zijn er natuurlijk ook Limburgse KMO's nodig. Om in contact te komen met deze KMO's wordt er een beroep gedaan op de VOKA Limburg. Zij stellen een lijst van KMO's ter beschikking welke actief zijn in Azië en/of Centraal- en Oost-Europa (zie bijlage 1). Dan wordt er contact opgenomen met elke KMO. Dit gebeurt eerst per email, gevolgd door een telefoongesprek. Niet alle KMO's van de lijst zullen bereid zijn om mee te werken. Daarom wordt er aan elke KMO die wel bereid is om mee te werken, gevraagd of zij nog andere KMO's kennen in Azië en/of Centraal- en Oost-Europa. Op deze manier wordt het KMO-bestand uitgebreider en de kans op een grotere steekproef vergroot.

Om een goed beeld te krijgen van duurzame internationale ontwikkeling bij Limburgse KMO's zal er geprobeerd worden om die persoon te interviewen die rechtstreeks te maken heeft gehad met de uitbreiding van de KMO. Dit zal meestal de general manager zijn, maar het kan evengoed de financiële manager zijn. Zowel de general manager als de financiële manager zal zich een goed beeld gevormd hebben over de uitbreiding. Zij kunnen zowel de positieve als negatieve kanten van de uitbreiding bespreken.

Hoofdstuk 2 Wat is duurzame ontwikkeling?

2.1 Geschiedenis

In augustus 1970 kwam het rapport 'De grenzen aan de groei' tot stand door de Club van Rome. In dit rapport werden een aantal ontwikkelingen onderzocht die de samenleving op aarde konden bedreigen (Develtere, 2003). De conclusies van dit rapport zorgden ervoor dat de mensen zich meer en meer bewust werden over de moeilijkheden waarin de wereld terecht zou komen.

In 1972 vond de eerste milieutop, de VN-conferentie inzake het Menselijk Leefmilieu of de Stockholm-conferentie, plaats op initiatief van Gro Harlem Brundtland. Hierna volgden nog conferenties die leefmilieu als onderwerp hadden.

In 1987 publiceerde Gro Harlem Brundtland haar beroemde Brundtlandrapport. Zij was op dat moment voorzitter van de Universele Commissie voor Milieu en Ontwikkeling. Dit rapport had de titel 'Our Common Future' en probeerde het begrip duurzame ontwikkeling te definiëren. "Duurzame ontwikkeling betekent dat aan de huidige behoeften wordt voldaan zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties te beknotten. In het rapport wordt een beleid van duurzame ontwikkeling rechtstreeks verbonden met het prioritair invullen van de noden van de armen en de arme bevolkingsgroepen in de wereld en ook met de ontwikkeling van de steden." (Develtere, 2003: 27)

De stijgende interesse in het onderwerp duurzame ontwikkeling leidde er in 1992 toe dat de Verenigde Naties de UNCED-conferentie² over milieu en ontwikkeling organiseerde in Rio de Janeiro. Afgevaardigden van meer dan 170 regeringen, wetenschappers, vertegenwoordigers van NGO's, werkgevers- en

² UN Conference on Environment and Development

werknemersorganisaties zaten rond de tafel om over duurzame ontwikkeling te praten (VBO, 2002:5). Al deze mensen ontmoetten elkaar voor het eerst sinds de val van de Berlijnse muur in 1989. Alle deelnemende landen hebben zichzelf verplicht om de conferentie over de biologische diversiteit en de VN-conferentie over de klimaatverandering te implementeren (OECD, 2002;39).

Er zijn twee belangrijke documenten opgemaakt op de UNCED-conferentie, namelijk de Verklaring van Rio en Agenda 21 of Actieplan 21. In de verklaring van Rio over Milieu en Ontwikkeling worden 27 principes opgesomd die de basis vormen voor het juridische kader voor duurzame ontwikkeling. In deze verklaring wordt het duidelijk dat op lange termijn economische vooruitgang en bescherming van het leefmilieu enerzijds en een nauwe samenwerking tussen alle volkeren en regeringen anderzijds kunnen en moeten samengaan.

Een tweede resultaat van het UNCED-proces is Agenda 21. Agenda 21 is een geïntegreerde en globale benadering van alle aspecten van milieu en ontwikkeling. Agenda 21 is opgebouwd uit vier grote secties, namelijk sociale en economische dimensies, behoud en beheer van hulpbronnen voor ontwikkeling, versterking van de rol van maatschappelijke groepen en middelen voor uitvoering. Agenda 21 besteedt dus aandacht aan de sociale en economische aspecten, de ecologische aspecten en het meest aan de institutionele aspecten van duurzame ontwikkeling (Ieddal, 2007).

Om de Verklaring van Rio op te volgen werd de VN-commissie voor Duurzame Ontwikkeling³ opgericht. Jaarlijks wordt er in deze commissie vergaderd over de maatregelen die al genomen zijn. Er worden eveneens stappen voor de toekomst afgesproken (Develtere, 2003). Deze commissie moet er ook op toezien dat Agenda 21 wordt uitgevoerd.

³ Commission on Sustainable Development, CSD

In 1997 vond er in New York een bijzondere zitting van de Algemene vergadering van de Verenigde Naties plaats. Deze vergadering is bekend onder de naam UNGASS⁴. De bijeenkomst had twee bedoelingen. Ten eerste moest de vergadering vijf jaar na UNCED de wereldtoestand en de toepassing van de Verklaring van Rio evalueren. Ten tweede diende UNGASS een actieprogramma vast te leggen waarin men de verdere uitvoering van Agenda 21 uitlegt.

"Van 26 augustus tot 4 september 2002 had in Johannesburg (Zuid-Afrika) de overkoepelende Wereldtop voor Duurzame Ontwikkeling plaats, tien jaar na Rio. " (Develtere, 2003: 31) De conferentie had vooral als doel oplossingen te zoeken voor de moeizame implementatie van Agenda 21. Tijdens de conferentie werd de verklaring van Johannesburg door alle staatshoofden en regeringsleiders ondertekend. Deze verklaring bevat de politieke krachtlijnen voor het verder uittekenen van duurzame ontwikkeling als overkoepelend concept voor het economisch, sociaal en ecologisch beleid (VBO, 2002).

2.2 Definitie duurzame ontwikkeling

Het begrip duurzame ontwikkeling werd voor het eerst gebruikt in het Brundtlandrapport. De term duurzame ontwikkeling werd in dit rapport omschreven als:

"Duurzame ontwikkeling voorziet in de behoeften van de huidige generaties zonder de mogelijkheid in gevaar te brengen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien. Duurzame ontwikkeling vereist het invullen van de basisbehoeften maar daarnaast ook het algemeen verruimen van de mogelijkheden tot verwezenlijking van een betere levensverwachting. Duurzame ontwikkeling vraagt het stimuleren van sociale en culturele waarden die consumptienormen verdedigen welke, binnen de ecologische

⁴ United Nations General Assembly Special Session

mogelijkheden, voor iedereen haalbaar zijn.” (United Nations, 1987)

Zoals de definitie omschrijft wil men met duurzame ontwikkeling de levenskwaliteit van elk individu verbeteren zonder dat men schade berokkent voor de volgende generaties. Duurzame ontwikkeling steunt op democratie, gender-gelijkheid, solidariteit en respect voor de fundamentele rechten, zoals vrijheid en gelijkwaardige kansen voor iedereen. Duurzaamheid streeft naar een hoog opleidingsniveau, een goede gezondheidszorg, sociale cohesie en milieubescherming in een veilige wereld. Eigenlijk staan er bij duurzame ontwikkeling drie dimensies centraal, namelijk de economische, sociale en ecologische dimensie. Deze drie dimensies zijn met elkaar verbonden.

2.3 Triple Bottom Line

Het begrip Triple Bottom Line werd genoemd door John Elkington in zijn boek 'Cannibals with forks'. Later werd dit begrip verfijnd door 'the world resource institute'. De Triple Bottom Line bestaat uit drie thema's, namelijk people, planet, profit.

2.3.1 People

People staat voor aandacht voor zowel de eigen mensen als voor de mensen die betrokken of beïnvloed worden door de ondernemingsactiviteiten. Onder de term People verstaat men dus het welzijn van elk individu. Ook in het bedrijfsleven is het van belang dat men rekening houdt met zijn werknemers en de mensen uit de omgeving van het bedrijf. Hieronder worden een aantal aspecten kort besproken.

Duurzame ontwikkeling streeft naar een stabiele bevolkingsgroei. Voor een bedrijf dat zich in een vreemd land gaat vestigen, is het interessant om de

bevolkingsgroei te bekijken. Op deze manier krijgt het bedrijf een beeld van de actieve werkbevolking, nu en in de toekomst. De bevolkingsloop wordt enerzijds bepaald door de vruchtbaarheid, de sterfte en de migratiebewegingen, en anderzijds door de leeftijdsstructuren. (Cliquet en Thieupont (1994)). Ten eerste de *vruchtbaarheid* van de Europese vrouw is stilaan weer aan het stijgen (zie bijlage 2)⁵. Vervolgens kennen de ontwikkelingslanden een sterke daling van het *sterftecijfer*. Zij hebben ook een jonge bevolking in tegenstelling tot de ontwikkelde landen. Een groot probleem in de ontwikkelingslanden is het hoge cijfer van vrouwelijke sterfte in de vruchtbare fase (Cliquet en Thieupont. (1994), p25). Dit komt vooral doordat veel vrouwen op hoge leeftijd nog zwanger raken. Nog een oorzaak van moedersterfte is de manier waarop abortus wordt toegepast in deze landen.

Ten derde is migratie is ook een belangrijke factor die invloed heeft op het thema people. Investeren in mensen is een draagt veel bij aan duurzame ontwikkeling. "Het is een investering die afgestemd is op het behoud van menselijke bronnen en de terugkeer van getalenteerde mensen uit het buitenland." (Develtere. (2003); p72) Er zijn twee belangrijke soorten migratie, namelijk interne migratie en internationale migratie (Cliquet en Thieupont (1994), p27). *Interne migratie* betekent dat men binnen zijn eigen land verhuist naar een grote stad. Interne migratie heeft als gevolg een toename van de verstedelijking in de wereld. *Internationale migratie* is een gemeenschappelijk probleem voor de ontwikkelde en ontwikkelingslanden. Er is een grote stroom migranten van de ontwikkelingslanden naar de ontwikkelde landen. Het probleem voor de ontwikkelingslanden kan men samenvatten in één woord, namelijk de 'brain drain'. De beste krachten vertrekken uit de ontwikkelingslanden naar ontwikkelde landen. Toch laten de migranten hun geboorteland niet helemaal links liggen. Voor de ontwikkelingslanden zijn de geldzendingen, door migranten naar het eigen land teruggestuurd, veeleer van

⁵ epp.eurostat.ec.europa.eu

economisch belang als component van het nationaal inkomen (Cliquet en Thieupont (1994), p30).

Naast vruchtbaarheid, sterfte en migratie spelen ook ziektes een rol in de bevolkingsgroei. De armste ontwikkelingslanden krijgen vaak te maken met ernstige ziekten. Enkele van deze ernstige ziekten zijn HIV/AIDS, malaria, tuberculose en andere zware infectieziekten. Door het risico op deze ziektes moet men in deze landen meer aandacht besteden aan een goede volksgezondheid. Ook bij ons leven er mensen met AIDS, maar zij hebben wel toegang tot een goede medische opvolging. De Voka en Kauri zeggen in hun Kompas voor Duurzaam Internationaal Ondernemen (p.43) dat AIDS bovendien stigmatiserend werkt: werknemers worden vaak ontslagen of tegengewerkt omwille van hun HIV-besmetting.

De opleiding van mensen is één van de belangrijkste aspecten om duurzame ontwikkeling te kunnen toepassen. Als alle kinderen ter wereld de kans krijgen om naar school te gaan, worden zij zich meer bewust van de problemen die zich op de dag van vandaag voordoen. Denken we hierbij aan het gat in de ozonlaag of de problemen in het Midden-Oosten.

Een ander belangrijk aspect van duurzame ontwikkeling is gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Er doen zich nog vaak genderverschillen voor op de werkvloer. Mannen en vrouwen volgen vaak hetzelfde traditionele onderwijs. Toch bekleden vrouwen een lagere positie in een bedrijf en verdienen zij minder, ook al hebben ze hetzelfde diploma als de mannelijke werknemers (Europese Commissie B (2006); p20). In België probeert de Vlaamse overheid om het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen. De Vlaamse overheid heeft namelijk bepaald dat tegen 2015 het topmanagement voor 33% uit vrouwen moet bestaan (vlaanderen, 2006).

2.3.2 Planet

Duurzame ontwikkeling betekent dat de kwaliteit van het milieu wordt beschermd en verbeterd. Het thema Planet heeft aandacht voor natuur en milieu. Het natuurlijke milieu, soms bioom genoemd, omvat alle elementen van de levende en niet-levende wereld: fauna en flora, bodem, water, atmosfeer en klimaat. De meeste van die factoren staan onderling in verband in complexe, homeostatische⁶ en evoluerende ecosystemen (Cliquet en Thieupont (1994); p40).

“Om voor een groeiende wereldbevolking een hoger welvaartsniveau te kunnen realiseren, is het onvermijdelijk dat het natuurkapitaal wordt aangesproken. Trade-offs tussen sociale, ecologische en economische doelen zijn derhalve onvermijdelijk.” (Keijzers en Jeurissen (2002); p69) De activiteiten van de mens in de wereld zijn ook niet zonder gevolgen voor het milieu gebleven. De afgelopen jaren is de situatie verslechterd. In de documentaire ‘An inconvenient truth’ van Al Gore wordt duidelijk gemaakt wat de gevolgen van de opwarming gaan zijn voor de bevolking en het milieu. Ons milieu moet afrekenen met schadelijke fenomenen als de klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit, vermindering van de natuurlijke rijkdommen en toename van de hoeveelheid afval. Hieronder worden een aantal milieuaspecten besproken die in de toekomst voor problemen kunnen zorgen in onze hedendaagse wereld.

De klimaatsverandering is één van de grootste gevaren voor het milieu en het sociale en economische leven op aarde (Europa in beweging (2006); p8). De meer gangbare term voor de klimaatverandering is het broeikaseffect⁷. Als

⁶ Homeostase is de regulatie en handhaving van een evenwicht, opdat de toestand van het interne milieu in het (menselijk) lichaam stabiel blijft. (<http://nl.wikipedia.org>)

⁷ Broeikaseffect: De aarde kaatst de zonnestrallen gedeeltelijk terug de ruimte in. Broeikasgassen houden een deel van deze weerkaatste straling vast in de dampkring. Zonder dit natuurlijk verschijnsel zou de aarde veel te koud zijn. Deze menselijke

reactie op het broeikaseffect werd op 11 december 1997 het Kyotoprotocol goedgekeurd door 158 landen, waaronder ook de Europese Unie. In dit protocol worden de deelnemende landen opgeroepen om hun emissies van broeikasgassen met 5% te reduceren. De ontwikkelingslanden werden niet verplicht om hun broeikasgassen te verlagen omdat hun uitstoot van broeikasgassen klein is in verhouding met het Noorden⁸. De ontwikkelingslanden gaan de gevolgen moeten dragen als er geen gevolg wordt gegeven aan het Kyotoprotocol. De klimaatsverandering werkt onstabiel weer in de hand. Onstabiel weer leidt tot droogte en stormen met respectievelijk watertekorten en overstromingen tot gevolg. In 'An inconvenient truth' wordt dit duidelijk gemaakt door te laten zien hoe de meren in Afrika opdrogen. De mensen in rondom deze meren komen op deze manier zonder water te zitten. Een ander gevolg van de klimaatverandering is een verschuiving van de huidige klimaatzones (Cliquet en Thieupont (1994); p64).

De biodiversiteit⁹ is ook een belangrijk aspect bij de pijler planet. Wij worden omringd door planten, dieren en micro-organismen die bedreigd worden door de mens in de natuur. Zo zal de verschuiving van de huidige klimaatzones, veroorzaakt door de klimaatverandering, in de toekomst ingrijpende gevolgen gaan hebben voor de biodiversiteit (Voka, Kauri (2005); p50). Wat de mensen vaak vergeten, is dat wij planten, dieren en micro-organismen nodig hebben om zelf te kunnen overleven.

Natuurlijke rijkdommen zijn voornamelijk energie, bossen en water. Schaarste van de natuurlijke rijkdommen en aantasting van de ecosystemen waar deze

activiteiten hebben gezorgd voor een enorme toename van de uitstoot van broeikasgassen

⁸ Noorden: Ontwikkelde landen

Zuiden: Ontwikkelingslanden

⁹ Cliquet en Thieupont. (1994) leggen op pagina 7 van hun boek, 'Bevolking en duurzaamheid: Een uitdaging voor de 21^{ste} eeuw', biologische diversiteit uit als de totale variëteit aan genen, soorten en ecosystemen op deze planeet.

rijkdommen ontstaan, kunnen de korte-termijnontwikkeling en de lange-termijnduurzaamheid ernstig verstoren (Cliquet en Thieupont (1994); p58). Er zijn heel veel manieren om met natuurlijke rijkdommen *energie* te produceren. Denk maar aan biomassa¹⁰, wind- en zonne-energie. Het is de bedoeling om de fossiele brandstoffen, die nu gebruikt worden, te vervangen door deze nieuwe vormen van energie. Dit zal vooral in de transportsector een hele opgave zijn. In de transportsector zal men van fossiele brandstoffen moeten overschakelen op biobrandstoffen¹¹. Het behoud van de bestaande *bossen* is zeer belangrijk om tot duurzame ontwikkeling te komen. Bomen absorberen koolstof en verlagen op deze manier de hoeveelheid broeikasgassen in de lucht. Als men bomen kapt, verniet men niet alleen de natuurlijke habitat. Er komen dan ook broeikasgassen vrij. *Water* is een natuurlijke rijkdom die op weg is om één van de meest schaarse natuurlijke rijkdommen te worden. "Minder dan 1% van de mondiale watervoorraden is beschikbaar voor menselijke consumptie en meer dan 1,2 miljard mensen hebben geen toegang tot veilig drinkwater." (Europese Commissie A, 2005) Watervervuiling is de meest ernstige bedreiging voor de ontwikkelingslanden omdat de vervuiling onmiddellijk effect heeft op het welzijn van de mens en de economische groei. Nog steeds zijn er mensen in de ontwikkelingslanden die geen rioolvoorzieningen hebben.

Er zijn vele voorbeelden van hoe wij op een milieuonvriendelijke manier omgaan met onze natuurlijke rijkdommen. Één daarvan is de steeds sneller groeiende afvalberg. Afval leidt tot vervuiling van water, lucht en grond. Afval gaat dus een bedreiging vormen voor het milieu en de gezondheid van de mens. Het verminderen van de afvalberg hangt volgens de Europese commissie (2004;10) in hun onderzoek voor duurzame stadsontwikkeling en landgebruik af van de drie

¹⁰ Biomassa: de hoeveelheid aanwezig levend materiaal, zowel plantaardig als dierlijk materiaal.

¹¹ Biobrandstoffen: brandstoffen op basis van hernieuwbare, veelal biologisch afbreekbare grondstoffen, worden ingezet voor stationaire energieopwekking of voor transport. (www.mvo.nl/biobrandstoffen)

R's, namelijk reduce, reuse en recycle. Dit betekent dus dat men afval moet proberen te verminderen, herbruiken of recycleren.

De luchtkwaliteit blijft een zorgenkind. Luchtvervuiling schaadt de gezondheid van de mens en het milieu. Luchtvervuiling wordt grotendeels veroorzaakt door de menselijke activiteiten. Het verbranden van afval veroorzaakt veel luchtvervuiling. Het wegvervoer produceert een enorme CO₂-uitstoot. Hoe hoger het brandstofverbruik en de CO₂-uitstoot, hoe meer de wagens bijdragen tot de verhoging van het broeikaseffect (belgium, 2007). Zoals blijkt, hebben al deze milieuproblemen rechtstreeks of onrechtstreeks iets met elkaar te maken.

Ozon is zeer schadelijk voor de menselijke gezondheid. Ozon ontstaat als gevolg van een fotochemische reactie tussen twee groepen chemische stoffen, namelijk vluchtige organische stoffen (VOS) en stikstofoxiden (Nox) onder invloed van zonlicht en warmte. De gevolgen voor de mens gaan van effecten op het ademhalingsstelsel tot vroegtijdige sterfte (Europese Commissie A, 2005;9).

2.3.3 Profit

Het economische aspect van de Triple Bottom Line gaat over het psychische kapitaal, het financiële kapitaal, het menselijke kapitaal en het intellectuele kapitaal. Deze vier verschillende concepten vormen het economisch kapitaal. Het economisch kapitaal zal ook bredere concepten, zoals natuurlijk en sociaal kapitaal, moeten opnemen (Elkington (1998); p75).

Duurzame ontwikkeling is een belangrijke uitdaging voor iedereen en in het bijzonder voor de ondernemingen. Deze ondernemingen moeten namelijk een manier vinden om winst te maken en een positieve invloed te hebben op het milieu en de omgeving. De opdracht voor de ondernemingen is een haalbaar evenwicht zoeken tussen winst en een goede behandeling van milieu en mensen. Als men hier een evenwicht kan bereiken, kan men de onderneming als duurzaam bestempelen.

In het boek 'The sustainable company' (2003) spreekt Chris Laszlo op pagina 10 over "tearing down the Green Wall". Hiermee bedoelt de auteur dat de grote kloof tussen ecologische prestaties en ondernemingsprestaties verwijderd moet worden. Meestal gaat men er vanuit dat investeren in het milieu niet samengaat met winst maken. De investeringen hebben inderdaad een groot budget nodig, maar deze investeringen zullen in de toekomst terugverdiend kunnen worden. Dit besef moet er bij bedrijfsmanagers komen. De auteur gaat verder met te zeggen dat businessmanagers de managers belast met het milieu moeten zien als hun gelijken. Ze moeten bovendien samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Door deze twee doelstellingen, milieu en winst, te verenigen, bestaat de kans dat de onderneming in de toekomst duurzaam wordt.

De ondernemingen zijn in de meeste landen verplicht om op het einde van het jaar een financiële balans te publiceren. Hierin kan men zien of de onderneming winst of verlies heeft gemaakt. De ondernemingen zijn nog niet verplicht om sociale audits¹² te doen. Ondernemingen laten audits doen om informatie te verstrekken. De informatie van financiële audits wordt bijvoorbeeld door de ondernemingen gebruikt om na te gaan of de onderneming een bepaalde investering kan doen.

2.4 Verwante begrippen

Er zijn meerdere begrippen verwant aan duurzame ontwikkeling. Hieronder worden er drie begrippen besproken die op de een of andere manier verband houden met duurzame ontwikkeling.

¹² Zie 1.5.2

2.4.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan men zien als een onderdeel van duurzame ontwikkeling. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de integratie binnen de ondernemingen van sociale kwesties en het milieu in hun bedrijfsactiviteiten en in hun relaties met derden op vrijwillige basis (Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2004). Ondernemingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen, gaan verder dan waartoe de ondernemingen wettelijk verplicht zijn. De ondernemingen investeren meer in de mensen, het milieu en in hun relaties met andere betrokken partijen (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2001;7).

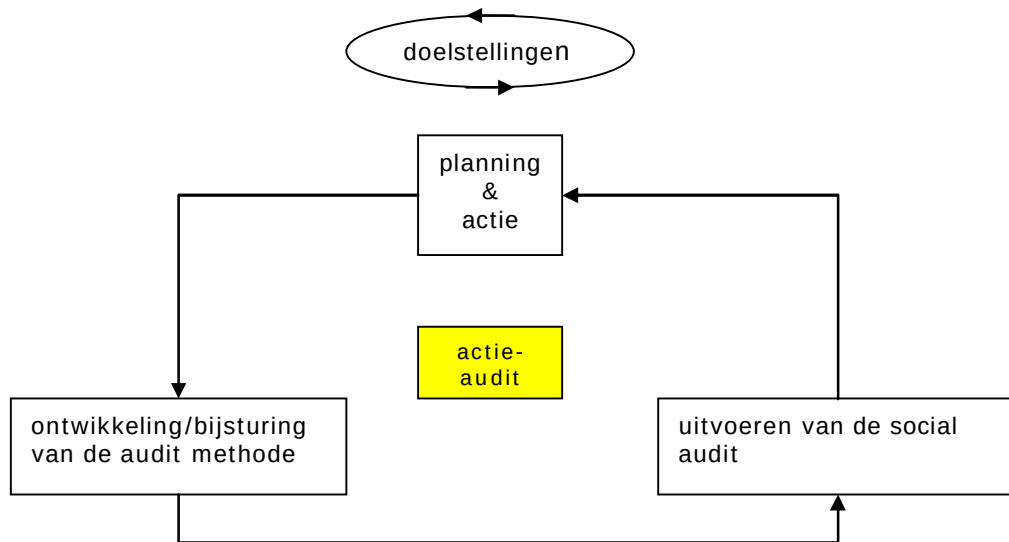
Maatschappelijk verantwoord ondernemen is belangrijk voor ondernemingen. Ten eerste worden klanten beïnvloed door de reputatie van ondernemingen. Ten tweede zullen werknemers liever werken voor ondernemingen die zich verantwoordelijk gedragen ten opzichte van hen en anderen. Ten derde zullen investeerders door de groeiende interesse voor ethisch beleggen meer investeren in ondernemingen die een sociaal verantwoordelijk gedrag vertonen (Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2004).

2.4.2 Sociale audit

Reynaert (1998; p14) zegt dat "om naar duurzaamheid te kunnen streven moet een onderneming naast het financiële inzicht ook een helder inzicht verwerven in haar sociale en maatschappelijke impact en ethische gedrag." Een sociale audit helpt de ondernemingen om dit inzicht te bekomen. Zie bijlage 3 voor de sociale indicatoren en zie bijlage 4 voor een checklist voor bedrijven.

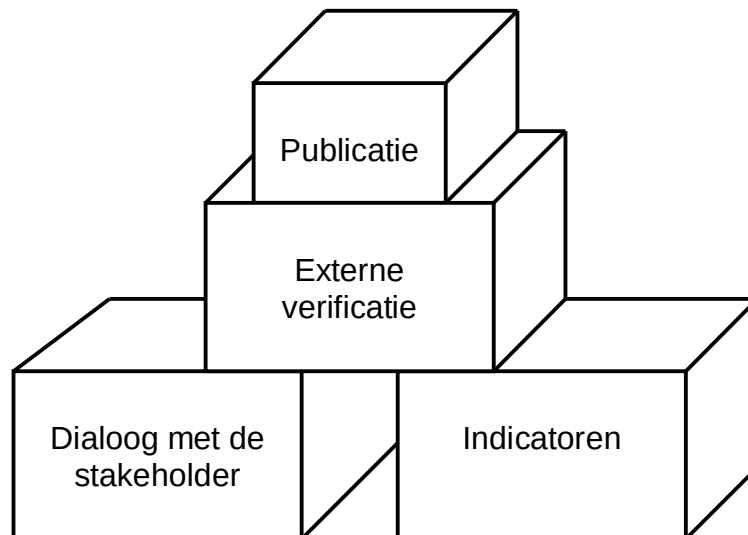
Tijdens een sociale audit denkt een bedrijf of organisatie na over de invloed die ze heeft op haar omgeving. Het bedrijf of organisatie evalueert de resultaten en vergelijkt deze met de visie en doelstellingen van het bedrijf. Hierna kan het

bedrijf eventueel enkele maatregelen nemen om de situatie te verbeteren. Zie figuur 1 voor een duidelijk beeld van deze cyclus.



Figuur 1 De actie-audit-cyclus
Bron Reynaert, E. (1998; p22)

Een sociale audit bestaat uit vier verschillende bouwstenen.



Figuur 2 Elementaire bouwstenen van de sociale audit.
Bron Reynaert, E. (1998; p23)

Een eerste bouwsteen is de dialoog met de betrokkenen of stakeholders van de organisatie. Men moet met de visie en mening van deze mensen rekening houden. De tweede bouwsteen zijn de kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren en vergelijkingspunten. De externe verificatie is een derde bouwsteen. "Indien een onderneming echter ook streeft naar externe rapportering en het versterken van haar legitimiteit en reputatie, dan dient het proces en het rapport door een externe instantie op betrouwbaarheid te worden getoetst." (Reynaert (1998); p23) De vierde bouwsteen is rapportering en communicatie. Het bedrijf moet intern en eventueel extern rapporteren en communiceren over de resultaten van de sociale audit.

2.4.3 Niet-gouvernementele organisaties (ngo's)

Niet-gouvernementele organisaties zijn zelfstandige organisaties die hun eigen programma's opstellen en hun eigen initiatieven ontwikkelen (coprogram, 2006). Het begrip NGO heeft betekenis gekregen doordat het bij de oprichting van de Verenigde Naties in het handvest is opgenomen. Door de globalisering winnen de NGO's nog aan belang.

Elke NGO is op een bepaald gebied actief. Zo zijn er NGO's die zich bezig houden met mensenrechten. Anderen zijn meer geïnteresseerd in het milieu. De onderwerpen waar NGO's zich mee bezig houden, leunen zeer sterk aan bij duurzame ontwikkeling. De NGO's streven er ook naar dat de mensen en het milieu op een rechtvaardige manier behandeld worden. In bijlage 5 kan men de verschillende NGO's terugvinden die in de wereld en specifiek in Vlaanderen voorkomen.

Hoofdstuk 3 Kleine en middelgrote ondernemingen

3.1 Inleiding

Kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren alsmaar meer een onderzoeksonderwerp geworden. Dit komt vooral dankzij de stijgende interesse in het ondernemerschap. Niet alleen de grote bedrijven zijn belangrijk voor de Belgische economie, maar ook de kleine en middelgrote ondernemingen dragen een belangrijk steentje bij.

Kleine en middelgrote ondernemingen spelen een rol in zowel de Belgische als de Europese economie. KMO's worden aanzien als een belangrijke bron van ondernemingsvaardigheden, innovatie en werkgelegenheid (ondernemingen en industrie, 2006;5). Jos Heeren en Koen Mills (2004; 28) zeggen in hun boek 'Statengeneraal van de Limburgse economie en werkgelegenheid' dat de KMO's de grotere bedrijven voorbijsteken in termen van netto-jobcreatie.

KMO's zijn belangrijk, maar ze worden vaak met marktproblemen geconfronteerd. Ze hebben het geregeld moeilijk om kapitaal of krediet te verkrijgen, vooral in de aanloopfase. Daarenboven hebben de KMO's maar een beperkt aantal middelen beschikbaar. Hierdoor kunnen KMO's toegang tot nieuwe technologieën of innovatie mislopen (ondernemingen en industrie, 2006; 5). Daarom is het belangrijk dat er een degelijke steun is voor KMO's zowel van België als van Europa uit.

3.2 De tewerkstelling in Limburg

Hoofdverblijfplaats	2004/3	2004/4	2005/1	2005/2	2005/3	2005/4	2006/1	2006/2	2006/3
<i>Brussel Hoofdstedelijk Gewest</i>	246030	247053	247715	247982	245.974	245.956	248.640	249.225	247.600
<i>Vlaams Gewest</i>	1.967.345	1.964.539	1.983.773	1.992.293	1.995.171	1.981.810	2.006.286	2.014.451	2.028.200
Antwerpen	536.214	536.978	541.722	545.371	545.384	542.862	549.383	551.994	555.700
Vlaams Brabant	357.323	358.128	359.815	359.824	360.883	359.984	362.503	362.839	364.800
Limburg	248.357	246.004	248.630	250.733	252.787	248.511	253.217	255.748	258.600
Oost-Vlaanderen	466.567	466.371	470.645	472.316	472.930	470.905	476.737	477.559	480.300
West-Vlaanderen	358.884	357.058	362.961	364.049	363.187	359.548	364.446	366.311	368.800
<i>Waals Gewest</i>	890.312	897.395	902.550	906.371	901.285	904.844	911.354	917.413	915.700
Waals Brabant	105.895	107.149	107.984	107.902	107.184	107.942	108.821	108.792	108.500
Henegouwen	329.459	332.669	334.528	335.491	332.853	335.320	337.851	340.191	338.900
Luik	272.734	273.363	274.595	276.423	275.601	274.737	276.804	279.276	279.800
Luxemburg	52.714	53.283	53.570	53.737	53.405	54.010	54.156	54.297	54.000
Namen	129.510	130.931	131.873	132.818	132.242	132.835	133.722	134.857	134.500
<i>Het Rijk</i>	3.103.687	3.108.987	3.134.038	3.146.646	3.142.430	3.132.610	3.166.280	3.181.089	3.191.500
<i>Onbekend</i>	51.284	48.923	50.077	53.024	54.374	51.765	53.431	57.461	60.500
Totaal	3.154.971	3.157.910	3.184.115	3.199.670	3.196.804	3.184.375	3.219.711	3.238.550	3.252.000

Tabel 1 De tewerkstelling in België
Bron Rijksdienst voor de sociale zekerheid (2007)

In totaal waren er in het derde kwartaal van 2006 3.252.000 mensen tewerkgesteld in België. De overgrote meerderheid van deze mensen werkt in het Vlaamse Gewest. Het grootste aantal mensen is tewerkgesteld in de provincie Antwerpen. Vooral de aanwezigheid van de haven en van de chemische industrie zal de tewerkstelling in de provincie Antwerpen doen toenemen. De tewerkstelling in Limburg van 2003 tot 2006 is lichtjes gestegen tot 258.600.

Aan de hand van deze tabel kunnen we zien dat Limburg ver achterop hinkt op het vlak van tewerkstelling. Er is tussen de voorlaatste en Limburg een verschil van meer dan 100.000 tewerkgestelden. In 2006 was de werkloosheidsgraad in

Limburg 10% terwijl de rest van Vlaanderen een werkloosheidsgraad van 8% had (socmut, 2006).

SD Worx heeft onlangs een onderzoek gedaan naar de structurele tewerkstelling bij KMO's in 2006. Uit dit onderzoek is gebleken dat de structurele tewerkstelling bij KMO's met minder dan honderd werknemers met 1,7% is gestegen. Tijdens dit onderzoek zijn er ook enkele regionale verschillen opgedoken. Zo kenden de KMO's in Limburg, Oost-Vlaanderen en Vlaams Brabant in 2006 de grootste structurele tewerkstellingsaangroei van respectievelijk 4,3%, 2,8% en 1,6% (sd, 2007).

3.3 Definitie KMO

Van land tot land verschillen de maatstaven voor het bepalen van een KMO. In de Amerikaanse literatuur worden met 'small and medium sized enterprises' ondernemingen beschouwd met een maximum van 1000 werknemers. In Duitsland en Frankrijk ligt de bovengrens lager, namelijk op 500 werknemers. Een KMO in België is veel kleiner dan zijn Franse en Duitse tegenhangers. Hieronder is een overzicht gegeven waarbij men de verschillen in de definitie van een KMO tussen verschillende landen kan opmerken.

Land	Kleine ondernemingen	Middelgrote ondernemingen	Grote ondernemingen	
Oostenrijk	1-9	10-100	≥ 101	
Nederland	1-9	10-100	≥ 101	
België	1-9	10-50	≥ 51	
Denenmarken	1-50	51-200	≥ 201	
Verenigd Koninkrijk	1-50	51-200	≥ 201	
Finland	1-50	51-200	≥ 201	
Duitsland	1-49	50-499	≥ 500	
Frankrijk	1-49	50-499	≥ 500	
Japan	1-49	50-500	≥ 501	
Noorwegen	1-20	21-100	≥ 101	
Zwitserland	1-20	21-100	≥ 101	
Amerika	1-250	250-500	≥ 501	
Soort onderneming	Zeer kleine onderneming	Kleine onderneming	Middelgrote onderneming	Grote onderneming
Eurostat (EU)	0-9	10-49	50-249	≥ 250
OECD	0-19	20-99	100-499	≥ 500

Tabel 2 Classificatiecriteria van bedrijven naar grootte in enkele geïndustrialiseerde landen
Bron Delmotte, J. et al (2002; 16)

Naar aanleiding van deze verschillen tussen de Europese landen heeft de Europese Commissie in 2005 een gemeenschappelijke definitie ontwikkeld:

"Tot de categorie micro-, kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) behoren ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen € of het jaarlijks balanstotaal 43 miljoen € niet overschrijdt." (Ondernemingen en industrie, 2006;5)

Het verschil tussen micro, kleine en middelgrote ondernemingen ligt in het aantal personeelsleden, de jaaromzet en de balans van de ondernemingen. Zo heeft

een micro-onderneming minder dan 10 personeelsleden, een omzet en een balans van maximaal 2 miljoen €. De kleine ondernemingen zijn ondernemingen die minder dan 50 personen in dienst hebben. Ze hebben een omzet en een balans van maximaal 10 miljoen €. Een middelgrote onderneming heeft maximaal 250 personen in dienst. De omzet en de balans bedragen respectievelijk maximaal 50 miljoen € en maximaal 43 miljoen €.

Het criterium van het personeelsbestand vormt een probleem. Zo kan er een verschil zijn in economische karakteristieken tussen twee ondernemingen met hetzelfde aantal werknemers, maar de ene met een hoge en de andere met een lage kapitaalintensiteit (Delmotte et al, 2002;17). Daarom zal ik in dit onderzoek op zoek gaan naar KMO's die maximum 300 werknemers hebben.

Delmotte et al (2002) halen de zwaktes en de sterktes aan die verbonden zijn aan KMO's. Één van de tekortkomingen zou de lagere graad van professionalisme zijn. Onder professionalisme wordt vakkundigheid verstaan. Omdat KMO's minder personeel hebben, is het mogelijk dat er minder vakkundig of professioneel gewerkt wordt. Deze lage graad van professionalisme zou zich uiten in een gebrek aan strategische organisatie van het werk. KMO's hebben ook moeite met het vinden van financiële middelen. Naast deze zwaktes is er ook een communicatiekloof tussen de overheid en KMO's. Vaak zijn KMO's ook familiebedrijven. Hierdoor zullen er ook problemen ontstaan op het vlak van opvolging. De KMO's zijn meestal ook nog eens afhankelijk van een lokale afzetmarkt voor hun goederen en diensten.

Naast deze zwaktes zijn er ook sterktes verbonden aan KMO's die het opstarten ervan wel de moeite waard kunnen maken. Ten eerste hebben KMO's het voordeel dat ze flexibel en sneller beslissingen kunnen nemen dan grote ondernemingen. De bedrijfsleider van een KMO kan snel inspelen op de behoeftes van de markt. Daarenboven staat deze bedrijfsleider korter bij het personeel. De communicatie tussen de bedrijfsleider en zijn personeel verloopt veel vlotter en soepeler. Ten tweede kan de familiale structuur van een KMO ook

een drijvende kracht achter het bedrijf worden. Ten derde leggen vele KMO's zich toe op specialisatie en kwaliteitszorg. Hierdoor kunnen de KMO's inspelen op de individuele behoeftes van de klanten.

In de tabel kan u een samenvatting vinden van de voor- en nadelen van een KMO.

Mogelijke voordelen	Mogelijke nadelen
Flexibiliteit (geen bureaucratie)	Laag professionalisme
Snelheid van beslissen	Lage graad van delegatie (geen afstand kunnen nemen)
Familiaal karakter (eenheid van eigendom en leiding)	Weinig strategische planning
- Sterke motivatie	Financieringsproblemen (beperkte financiële middelen, bv. een lage investeringscapaciteit)
- Vakkennis	Communicatiekloof met overheid
- Vlotte samenwerking	Minder personeelsbeleid
- Vlotte communicatie	Familiaal karakter (twee werelden: familie en bedrijf)
Specialisatie en kwaliteitszorg	Afhankelijkheid t.o.v. klanten en leveranciers (geen marktmacht)
Snel inspelen op de omgeving (aanpassingsvermogen)	Weinig impact op de omgeving
Bedrijfscultuur (persoonlijke relatie met personeel, teamgeest)	Slechtere arbeidsmarktpositie werknemers (weinig doorgroeimogelijkheden, lagere beloning)
Platte en vlakke organisatiestructuur	Weinig risicospreiding (vaak afhankelijk van één markt, gevoelig voor schommelingen)

Tabel 3 Overzicht van mogelijke voor- en nadelen van KMO's
Bron Delmotte, J. (2002; 33)

3.4 De internationalisatie van KMO's

Nieuwe markten aanboren, opent groeimogelijkheden voor een KMO. Karel Van Eetvelt¹³ vertelt in Het Belang Van Limburg van vrijdag 23 maart dat vandaag de dag vier op de tien KMO's in België internationaal actief is. "Managers van grote bedrijven die op internationale schaal opereren, missen de schaalvoordelen van een KMO, die vaak persoonlijke relaties kan onderhouden met zijn stakeholders. KMO's die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet invullen staan daar persoonlijk borg voor." (Unizo, 2005) Uit dit citaat kan worden afgeleid dat KMO's zowel een voordeel hebben om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en om zich ook op de internationale markt te begeven. Door die persoonlijke relaties ook te onderhouden met internationale partners worden er voordelen gecreëerd.

Jenster, Per V. en Jarillo, J. Carlos (1994;10) vertellen dat internationaal gaan voor KMO's een dure zaak kan worden zowel in termen van geld en vooral in tijd en aandacht van het topmanagement. Het internationalisatieproces is pas zinvol volgens hen als het proces toegevoegde waarde voor de KMO creëert die verder gaat dan extra verkopen voor de KMO. Daarom moet een KMO een competitief voordeel creëren door internationaal te gaan.

Een KMO gaat niet zomaar over tot het uitbreiden van zijn activiteiten naar nieuwe markten. Er zijn verschillende redenen waarom een KMO overgaat tot internationalisering. Jenster, Per V. en Jarillo, J. Carlos (1994;10-13) halen vier competitieve voordelen aan die een goede reden kunnen zijn om te internationaliseren. Ten eerste is het *volgen van klanten* een reden om te internationaliseren. Zowel veel binnenlandse als buitenlandse klanten verwachten bijvoorbeeld extra service na verkoop. Daarom kan een KMO een competitief voordeel ontwikkelen als ze in staat zijn om een uitmuntende service zowel in het binnenland als in het buitenland te ontwikkelen. Een tweede reden is het

¹³ Karel Van Eetvelt is de gedelegeerd bestuurder van Unizo Vlaanderen.

winnen van efficiëntie door schaalvoordelen of door gebruik te maken van specifieke voorwaarden van het gastland. Er worden investeringen in een KMO gedaan in bijvoorbeeld R&D, productie en marketing. Om deze investeringen gemakkelijker te vergoeden, kan een KMO deze aflossen over een groter aantal eenheden. Door uit te breiden naar nieuwe markten kan een KMO het aantal geproduceerde eenheden vergroten. De derde reden voor een KMO om een competitief voordeel te winnen is door superieure *technologie en knowhow* naar het buitenland te exploiteren. De extra winsten die gegenereerd worden in het buitenland, kan een KMO dan investeren in R&D om op deze manier weer nieuwe technologie te ontwikkelen. De laatste reden om internationaal te gaan voor een KMO is om zich tegen *concurrentie* te verdedigen.

In Limburg voltrekt zich deze internationalisering ook. 80% van de Limburgse handel is namelijk gebaseerd op de export (Voka, 2007). Dit hoge exportcijfer zorgt voor een fundamentele conjunctuurverbetering van de Limburgse economie (Het belang van Limburg, 2007). De ligging van Limburg speelt hier een rol. Zowel Duitsland als Nederland grenzen aan de provincie Limburg. Bovendien ligt Limburg ook in de Euregio Maas-Rijn. De Euregio is in 1976 opgericht als een samenwerkingsverband tussen de verschillende leden, waar de Belgische provincie Limburg één van is¹⁴ (Euregio Maas-Rijn, 2007). Een andere verklaring voor het hoge exportcijfer van Limburg is het goed ontwikkelde netwerk van autowegen. Als binnenkort het traject van de IJzeren Rijn open wordt gesteld, zal ook de spoorverbinding tussen Limburg en het Duitse Ruhr-gebied een belangrijke export-as worden.

¹⁴ De leden van de Euregio zijn het zuiden van de Nederlandse provincie Limburg, de Belgische provincie Limburg, de provincie Luik, de regio Aken en de Duitstalige gemeenschap.

3.5 Duurzame ontwikkeling bij KMO's

In Frankrijk werd er een onderzoek gedaan naar duurzame ontwikkeling bij Franse KMO's. Het onderzoek werd uitgevoerd door het ACFCI¹⁵. Het ACFCI is het « l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de commerce et d'Industrie » (acfc.cci, 2007) . Het ACFCI is opgericht in 1964 te Parijs. Deze instelling verdedigt de belangen van ongeveer 2.000.000 bedrijven bij de Franse en de Europese publieke macht. Daarenboven verleent de instelling ook advies aan de bedrijven.

In het onderzoek 'Développement durable: Quelle approche pour les PME?' geeft men reële kansen aan voor KMO's die zich op het gebied van duurzame ontwikkeling begeven. Er worden drie grote kansen aangehaald voor KMO's. Ten eerste kan een 'duurzame' KMO reageren op snelle evoluties op de markt. Duurzame ontwikkeling kan op deze manier de globale doeltreffendheid van de KMO verbeteren. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de kosten geoptimaliseerd worden. Duurzame ontwikkeling brengt ook een extra geloofwaardigheid met zich mee. De handelspartners weten dat deze KMO's ethisch en verantwoord zullen handelen.

Ten tweede kan duurzame ontwikkeling in een KMO leiden tot een groei in de innovatiekracht om op deze manier delen van de markt te winnen. Zo zal het produceren van producten die voldoen op zowel sociaal als ecologisch vlak, leiden tot innovatie waardoor de KMO competitief blijft. Een andere manier waar deze innovatie naar boven komt, is een divers personeelsbestand. Hierdoor neemt de creativiteit binnen de KMO toe met als gevolg dat prestaties van de R&D-afdeling ook gaan verbeteren.

De derde en laatste kans die zich voordoet voor een 'duurzame KMO' is dat door zich in te zetten voor duurzaamheid de KMO langer blijft voortbestaan en dat de

¹⁵ Assemblées des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (www.acfc.cci.fr)

KMO wordt opgewaardeerd. Voor een onderneming is de trend de verhoging van de kwalitatieve waarde met betrekking tot de kwantitatieve economische waarde.

3.6 Overheidssteun

De Vlaamse regering heeft in mei 2005 groen licht gegeven om de steunmaatregelen voor kleine en middelgrote ondernemingen aan te passen. De regering wil de internationale activiteiten van KMO's financieel ondersteunen. De regering gaat KMO's extra stimuleren om hun activiteiten naar verre markten uit te bouwen.

Om steun te genieten van de Vlaamse regering moet een KMO aan enkele voorwaarden voldoen: (flandersinvestmentandtrade, 2007)

- De belangrijkste voorwaarde is dat een KMO een exploitatiezetel moet hebben in het Vlaamse gewest.
- Een andere voorwaarde is dat de markt waar de KMO naartoe wil gaan nieuw is. Dit betekent dat de KMO in deze markt nog geen of een beperkte afzet realiseert. De Vlaamse regering verstaat onder beperkt minder dan 5% van het exportcijfer van de KMO.
- Een KMO mag geen andere subsidie voor dezelfde kosten gekregen hebben.
- De Vlaamse regering steunt het liefst KMO's die zich buiten de Europese Unie internationaliseren.
- Een laatste voorwaarde die de Vlaamse regering oplegt, is dat Vlaanderen er beter van wordt. De KMO die de aanvraag heeft gedaan, moet aantonen dat zijn export- of buitenlandse investeringsplannen een toegevoegde waarde opleveren voor het Vlaamse Gewest.

Er zijn ook initiatieven die geen kans maken op financiële steun van de Vlaamse regering. Export van materiaal dat gebruikt wordt in gewapende conflicten komt

niet in aanmerking voor de overheidssteun. Evenmin kan een delokalisatie van de activiteiten in aanmerking komen. Het bedrag van de subsidie hangt af van het initiatief en schommelt tussen de 250 en 49.500 euro. Het maximumbedrag dat een KMO mag ontvangen gedurende drie jaar mag de 100.000 euro niet overschrijden.

Er zijn elf subsidiecategorieën: (flandersinvestmentandtrade, 2007)

- *Zakenreizen*: De tussenkomst van de regering blijft beperkt tot de reis- en verblijfskosten. Als iemand van een KMO een reis onderneemt naar meerdere landen, mag er maar 60% per land in rekening gebracht worden. De minimumsteun is 250 euro.
- *Buitenlandse beurzen*: Dit gaat om een tussenkomst in de kosten van de naakte standoppervlakte verhoogd met een forfaitair bedrag van 25%. De steun bedraagt maximaal 50% van de aanvaarde kosten. Voor beurzen respectievelijk in en buiten de Europese Unie is het maximumbedrag respectievelijk 3.000 euro en 5.000 euro. De minimumsteun is 250 euro.
- *Lastenboeken voor internationale aanbestedingen*: Om te kunnen meedingen naar buitenlandse opdrachten moet een KMO over een lastenboek beschikken. De subsidie is maximum 50% van de kostprijs en bedraagt minstens 250 en maximaal 6.000 euro.
- *Oprichting prospectiekantoor*: De tussenkomst bestaat uit een steun van maximaal 50% in de meeste werkingskosten van het prospectiekantoor gedurende één jaar. De maximumsubsidie is 49.500 euro.
- *Interne technische opleiding*: De tussenkomst blijft beperkt tot vijf technici per afgesloten contract. De verblijfskosten zijn beperkt tot één maand. De steun geldt enkel voor reis- en verblijfskosten.
- *Reizen naar zetels van multilaterale instellingen*: De steun wordt toegekend voor één afgevaardigde per reis. Voor de tussenkomst, zie zakenreizen.
- *Productdocumentatie en technische vertalingen*: De tussenkomst bedraagt maximaal 50% van de externe kosten van de aanmaak van anderstalige

productdocumentatie. Het maximumbedrag bedraagt 3.750 euro op jaarbasis.

- *Registratie-, homologatie-¹⁶ en certificatiekosten*: De tussenkomst bedraagt maximaal 50% in de externe kosten voor de administratieve kosten. De maximale steun is 3.750 euro per aanvraag.
- *Uitnodiging van aankopers en decision makers*: De subsidie bestaat uit reis- en verblijfskosten. Deze is wel beperkt tot vijf overnachtingen. De kosten zijn weliswaar forfaitair bepaald.
- *Huur van ruimte voor publieke presentaties*: De steun bedraagt maximaal 50% van de huurprijs van de presentatieruimte. Er is een verschil in steun voor activiteiten georganiseerd binnen de EU of erbuiten. Binnen de EU bedraagt de steun 3.000 euro, erbuiten 5.000 euro. Als het een activiteit buiten de EU is, kan er ook nog een bijdrage worden verkregen van 50% in de reis- en verblijfskosten. Dit kan enkel als de reis gedaan wordt door een bestuurder of personeelslid van een KMO.
- *Intrek in een dienstencentrum van het F.I.T.¹⁷*: De maximumsteun bedraagt 12.500 euro. Alleen de kosten van een Vlaamse onderneming komen in aanmerking.

Naast subsidies stelt de Vlaamse regering ook het Plato-project voor om kleine en middelgrote ondernemingen te helpen bij hun uitbreidingsplannen naar het buitenland. Het Plato-project is een begeleiding- en ondersteuningsproject voor KMO-bedrijfsleiders, gebaseerd op het peterschapsprincipe (Plato, 2007). Het doel van het project is dat grote ondernemingen peter worden van kleine ondernemingen. De grote ondernemingen stellen hun kennis ter beschikking en helpen de kleinere bedrijven in alle aspecten van het bedrijfsmanagement. Naast de uitwisseling tussen grote en kleine ondernemingen, worden de kleinere ondernemingen ook met elkaar in contact gebracht.

¹⁶ Homologatie = bekrachtiging, akkoordverklaring (Vandale, 2007)

¹⁷ F.I.T.: Flanders Investment and Trade

De Plato-projecten hebben ook al hun weg gevonden naar Europa. Zo worden KMO's uit verschillende landen met elkaar in contact gebracht. Op deze manier kunnen de KMO's relaties opbouwen met andere KMO's in andere landen. Bovendien leren ze ook elkaars markt en cultuur kennen.

Hoofdstuk 4 Azië en Centraal- en Oost-Europa

4.1 Inleiding

“De economische landsgrenzen vervagen wereldwijd, de mondialisering drukt zijn stempel op de economie. Voor de ondernemingen dienen zich nieuwe concurrenten aan, maar ook nieuwe consumenten en partners. Nieuwe groeimarkten wenken, in Azië maar ook in Europa. Ondernemen is dus meer dan ooit gelijk met internationaal ondernemen.” (VOKA, 2005; 2)

Handel en investeringen zijn de drijvende krachten achter een versnelde economische groei en achter een vermindering van de armoede. Landen van over de hele wereld realiseren zich dat hun lange termijn welvaart afhangt van een duurzame integratie in de wereldeconomie (unescap, 2006). Vooral voor de ontwikkelingslanden en landen waar er tot voor kort geen goed economisch systeem was, zullen handel en investeringen bijdragen tot een verbetering van de welvaart. Nowak, Alojzy Z. et al (2002) zeggen in hun boek *Globalization, European Intergration and ...?* dat de beste investeringsvorm, vanuit het standpunt van het gastland gezien, een directe investering in fysieke goederen zoals productiefaciliteiten, verbeteringen van de infrastructuur en onderwijs is. Deze investeringsvorm wordt ‘foreign direct investment’ (FDI) genoemd. Handel en FDI kunnen aan elkaar gerelateerd worden door ‘intra-firm trade’ (Goldin, I. et Reinert, K., 2006; 33). Dit is de handel die plaats vindt tussen multinationals (en eventueel ook KMO’s). Wanneer ontwikkelingslanden meer en meer geïntegreerd geraken in de wereldeconomie komen ze vaker in contact met deze intra-firm handel.

In de volgende delen wordt er nagegaan hoe ver de Belgische handel met Azië en met Centraal- en Oost-Europa staat.

4.2 Azië

4.2.1 Situering gebied

Azië is het grootste continent ter wereld. Azië heeft een oppervlakte van ongeveer 43.810.000 km² (Wikipedia, 2007). De aarde heeft een oppervlakte van ongeveer 511.185.932¹⁸ km². Dit betekent dat Azië 8,57%¹⁹ van de totale aarde omvat. Azië bestaat uit 52 landen (Bijlage 6). Het continent wordt ingedeeld in zes delen, namelijk Oost-Azië, Centraal-Azië, Zuid-Azië, Zuidoost-Azië, Zuidwest-Azië en het Midden Oosten (cocosnet, 2006).



Figuur 3 Kaart Azië

Bron Commission of the European Communities (2006; 50)

¹⁸ 511.185.932 = 4 * π * 6.378 km²

¹⁹ 8,57 = 43.810.000 / 511.185.932 * 100

De landen van Centraal-Azië, met name Kazachstan, Oezbekistan, Kirgizië (Kyrgyzstan), Tadzjikistan en Turkmenistan, zijn niet alleen geostrategisch maar ook economisch van groot belang. Over deze regio liep de legendarische Zijderoute naar China. Deze landen vervullen ook nu nog een brugfunctie met het Verre Oosten (fgov, 2006).

4.2.2 Beschrijving handelsbalans²⁰ België met Azië

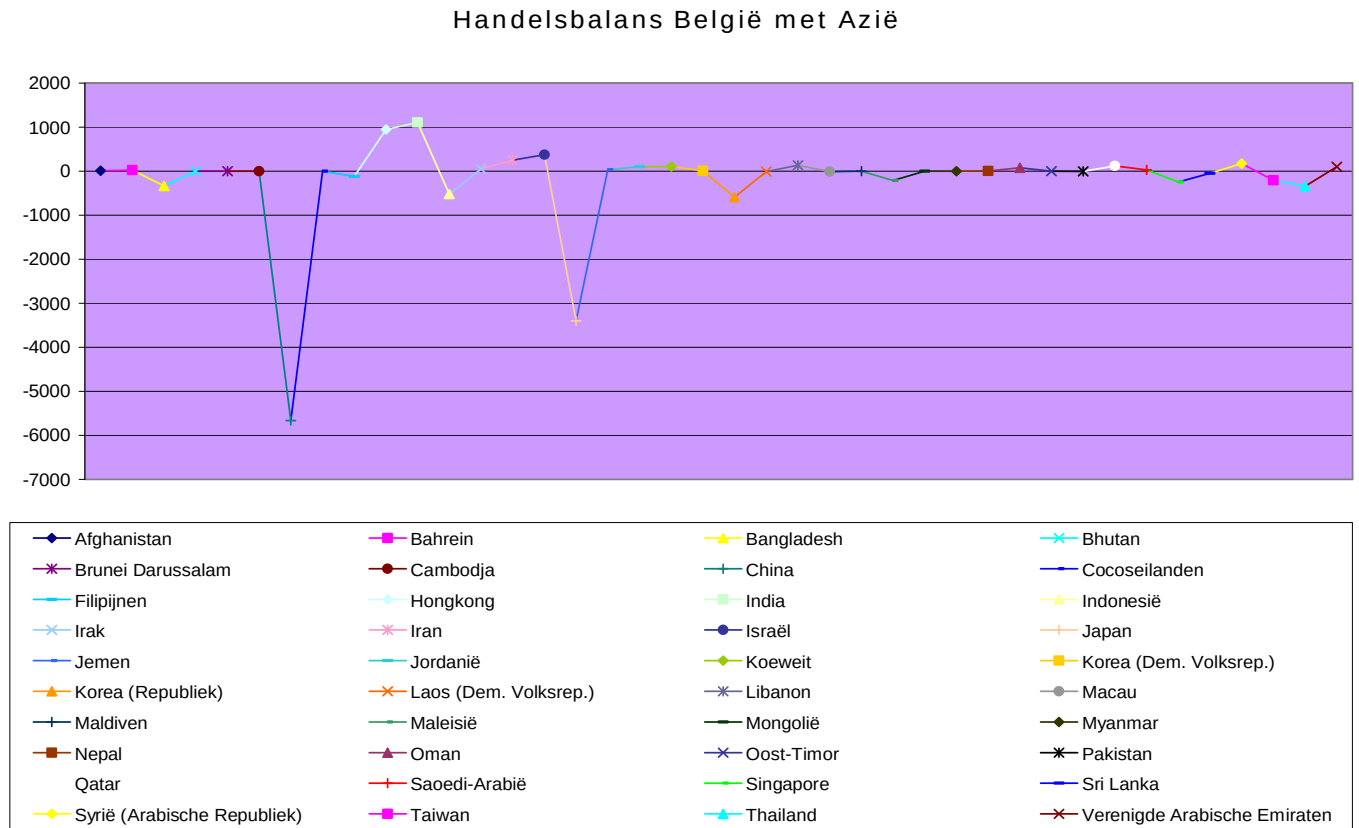
Één van de grootste landen in Azië is China. China was 200 jaar geleden de grootste economie ter wereld. In 1978 was het aandeel van China in de globale GDP gezakt tot 0.5%. Sindsdien heeft China hun beleid hervormd en een open economie geïntroduceerd. Deze maatregelen hebben ervoor gezorgd dat China ongekennde mogelijkheden ondervindt op vlak van groei en ontwikkeling. Sinds 1980 heeft China een jaarlijks gemiddelde groei van 9% (Commision of the European communities, 2006; 4). Tijdens het eerste semester van 2006 kende China een groei van ongeveer 10,9% vergeleken met dezelfde periode in 2005 (diplomatie, 2006).

Flanders Investments and Trade heeft een analyse gedaan van de internationale handel van België in de periode 2000-2005. Uit deze analyse blijkt dat ondanks de opkomst van China en India, de buurlanden de Belgische export blijven domineren. Ze geven ook een reden waarom dat de handel met China en India lager is. Dit komt namelijk doordat die markten moeilijk te betreden zijn voor buitenlandse bedrijven. Het is gemakkelijker om te investeren in een lokale onderneming in plaats van naar deze landen te exporteren.

Op de online gegevensbank ECODATA, FOD Economie, KMO, Middenstand & Energie (<http://ecodata.mineco.fgov.be>) werden de waarden gevonden van de

²⁰ Handelsbalans : Dit is de waardeverhouding tussen de totale invoer en de totale uitvoer van een land (Vandale, 2007).

handel tussen België en Azië. (Bijlage 7) Aan de hand van deze waarden werd de volgende grafiek gemaakt.

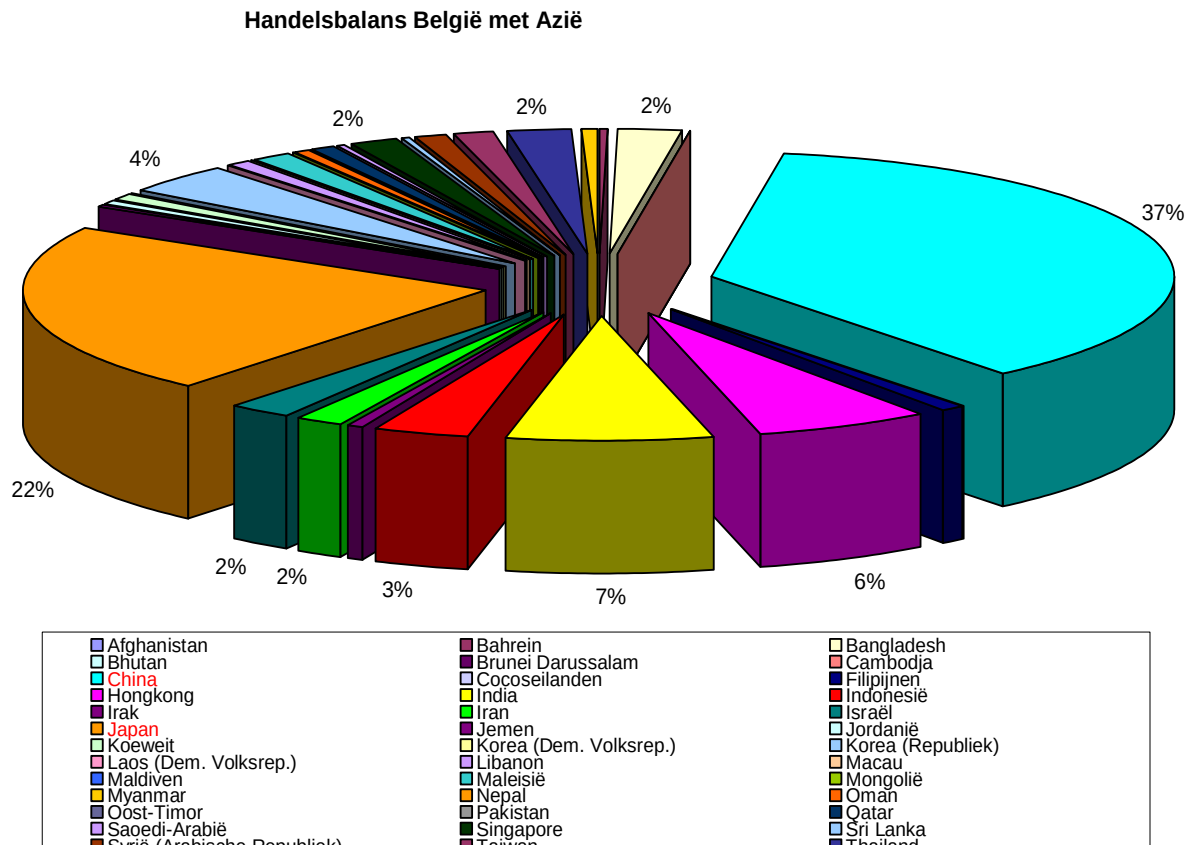


Figuur 4 Handelsbalans België met Azië in 2006

Aan de hand van de grafiek kunnen we afleiden dat de handel van België voornamelijk met vier Aziatische landen gebeurt, namelijk China, Japan, India en Hongkong. De handel met andere landen van Azië is veel kleiner. We zien ook dat China en Japan er met kop en schouders bovenuit steken. Met beide landen heeft België een negatieve handelsbalans. Dit betekent dat België meer invoert uit deze landen dan dat het naar deze landen exporteert. De grotere import kan te wijten zijn aan goedkopere prijzen van Aziatische producten. De handel tussen België en enerzijds India en anderzijds Hongkong is ook groot. Het verschil met

de handel met China en Japan is dat er met India en Hongkong een positieve handelsbalans bekomen wordt. België voert dus meer uit naar deze landen.

Het aandeel van de verschillende landen in de handel met België wordt duidelijker in de volgende grafiek.



Figuur 5: Handelsbalans België met Azië in procent

In deze figuur wordt het nog duidelijker dat China en Japan de grootste handel hebben met België. Japan telt voor 22% en China voor maar liefst 37% mee. In totaal zijn deze twee landen goed voor meer dan de helft van de handelsbalans tussen België en Azië. De handel van België met India en Hongkong is respectievelijk 7% en respectievelijk 6%. De andere landen van Azië zijn in totaal goed voor 28% van de handel tussen België en Azië.

De globale handelsbalans van België met Azië is negatief. De Belgen kopen dus meer goederen in Azië. Dit kan te wijten zijn aan de goedkopere arbeidskrachten waardoor de Aziatische goederen goedkoper zijn als hier in België.

4.2.3 Reglementering

4.2.3.1 België

Door de Belgische federale regering worden er staatsleningen toegekend aan ontwikkelingslanden met het oog op financiering van de export van Belgische goederen en diensten. Deze staatsleningen hebben twee bedoelingen. Ze willen namelijk enerzijds bijdragen tot de ontwikkeling van de achtergestelde landen. Anderzijds willen deze staatsleningen de Belgische economie ondersteunen door onze export te bevorderen (Belgium, 2006).

De Vlaamse regering stelt in hun beleidsnota voor de periode 2004-2009 vast dat de handel tussen België en China vooral Vlaams is. Daarom heeft de Vlaamse regering zichzelf als doel gesteld om de zakelijke relaties en netwerken tussen België en China verder uit te bouwen. Met Japan wil Vlaanderen de bestaande relaties de komende jaren bestendigen (Bourgeois, G. (2004); 15).

Daarenboven heeft het Vlaamse Parlement BLEU²¹-verdragen goedgekeurd met enkele Aziatische landen, namelijk Libië, de Verenigde Arabische Emiraten, Azerbeidzjan en China. De BLEU-verdragen hebben als doel investeringen in het buitenland te bevorderen. Er worden met de lokale overheid overeenkomsten gesloten, die ervoor zorgen dat de investeerders hun geïnvesteerde middelen en opbrengsten vrij kunnen transfereren naar België (Vlaams Parlement, 2007). Het Vlaamse Parlement is ook aan het onderhandelen met Qatar, Jordanië, Singapore, Maleisië, Pakistan, Kirgizië, Turkije en Rusland (Moerman, F. (2006); 77).

²¹ BLEU = Belgisch-Luxemburgse Economische Unie

4.2.3.2 Europa

Azië is de snelst groeiende markt voor Europese goederen. De Europese Unie heeft er dus baat bij om de handel tussen de Europese lidstaten met de Aziatische landen te bevorderen.

De Europese Commissie heeft een strategie ontwikkeld om alle acties van de Europese Commissie in Azië te ondersteunen. Deze strategie werd in 2001 neergeschreven in 'Europe and Asia: A strategic framework for enhanced partnerships'. De strategie omvat zes objectieven, namelijk: (Commission of the European Communities, 2006; 5)

1. Bijdrage leveren tot vrede en veiligheid in de regio en in de wereld.
2. Versterken van de wederzijdse handel en investeringenstromen
3. Ondersteuning aan de minder ontwikkelde regio's
4. Bijdrage tot de bescherming van de mensenrechten, tot de verspreiding van democratie en tot goede "governance"²²
5. Opbouwen van globale samenwerkingsverbanden en allianties met de Aziatische landen.
6. Zorgen voor bekendheid van Europa in Azië (en omgekeerd)

De Europese Commissie heeft vijf programma's in het leven geroepen om de handel met Azië te ondersteunen (zie bijlage 8). Het eerste programma is het 'Asia-Link Programme'. In dit programma worden regionale en multilaterale netwerken gepromoot tussen hoger opgeleide instellingen (Europeaid co-operation office, 2005; 3). Door het creëren van netwerken tussen Aziatische en Europese universiteiten kan er een goede basis gevormd worden voor het ontwikkelen van economische kansen tussen Azië en Europa (Europeaid co-operation office, 2005; 4). Het tweede programma is 'Asia Urbs'. Dit heeft als

²² Governance bevat ondermeer het managen van migratiestromen

doel samenwerkingsverbanden te vormen tussen Europese en lokale Aziatische gemeenschappen. Het derde programma dat de Europese Commissie in het leven heeft geroepen is het 'Asia-Invest Programme'. Dit programma ondersteunt de economische samenwerking om op deze manier nieuwe handel en investeringen te promoten. Het vierde programma is het 'Asia Pro Eco Programme'. Dit programma heeft als doel Azië milieubewuster te maken. 'Asia Information and Communication Technology' is het vijfde en laatste programma en dient om projecten op dit vlak te promoten.

4.3 Centraal- en Oost-Europa

4.3.1 Situering gebied

De beëindiging van het Warschaupact en het uiteenvallen van de Sovjet-Unie in de periode 1989 - 1991 leidde in Centraal- en Oost-Europa tot politieke en economische veranderingen. Het einde van de Sovjet-Unie leidde in 1991 tot de onafhankelijkheid van 15 nieuwe lidstaten. Deze lidstaten zijn Rusland, Oekraïne, Wit-Rusland, Armenië, Azerbeidzjan, Georgië, Turkmenistan, Oezbekistan, Tadzjikistan, Kazachstan, Kirgizië, Moldavië, Estland, Letland en Litouwen²³ (fgov, 2006). Van deze 15 landen hebben er zich 12 verenigd in 1991 in de Gemeenschap voor Onafhankelijke Staten. Estland, Letland en Litouwen vormen de Baltische Staten.

Tot Centraal Europa behoren de volgende landen: Polen, Tsjechië, Slowakije en Hongarije. Oost-Europa bestaat uit Slovenië, Roemenië, Kroatië, Bosnië-Herzegovina, Macedonië, de Baltische Staten, Bulgarije, Servië, Montenegro en Albanië.

Op 1 mei 2004 breidde de Europese Unie uit met 10 nieuwe landen. De Baltische Staten zijn toegetreden tot de Europese Unie. Naast de Baltische Staten maakten

²³ Centraal-Azië: Turkmenistan, Oezbekistan, Tadzjikistan, Kazachstan en Kirgizië

vanaf 1 mei 2004 ook de volgende landen deel uit van Europa: Hongarije, Polen, Slowakije, Slovenië en Tsjechië. Naast deze acht landen uit Centraal- en Oost-Europa werden Malta en Cyprus ook tot de Europese Unie toegelaten. Door de uitbreiding van de Europese Unie verschoof de EU-grens oostwaarts (fgov, 2006). Met Bulgarije en Roemenië zijn de toetredingsonderhandelingen voltooid en werd het toetredingsverdrag in 2005 ondertekend. Op drie oktober 2005 is het onderhandelingsproces met Kroatië begonnen. De Europese Unie is nog niet aan de onderhandelingen met Macedonië begonnen (diplomatie, 2006).

Door de toetreding van al deze landen wordt Europa alsmaar groter. Hierdoor ontstaan er ook nieuwe afzetmarkten voor de Belgische bedrijven. Ze kunnen er niet alleen producten gaan verkopen, maar ze kunnen er ook zelf gaan produceren.

In de voordracht 'Quo vadis Europa?' van dinsdag 7 november 2006 haalde Europees parlements lid Ivo Belet aan dat er geen enkel rationeel argument bestaat om te zeggen tot waar Europa uit zal breiden. Europa moet wel opletten dat er geen eersterangs en tweederangs burgers gaan ontstaan. Op 1 januari 2007 is Slovenië de dertiende lidstaat geworden in de eurozone. Ivo Belet vertelde ook dat er andere lidstaten, bijvoorbeeld de Baltische Staten, staan aan te schuiven om lid te worden van de eurozone. Doordat deze landen lid worden van de eurozone, wordt de handel met deze landen vereenvoudigd. Vooral de handelsbarrières die er vroeger waren, zijn door hun toetreding tot de Europese Unie en de Eurozone verdwenen.

4.3.2 Beschrijving handelsbalans België met Centraal- en Oost-Europa

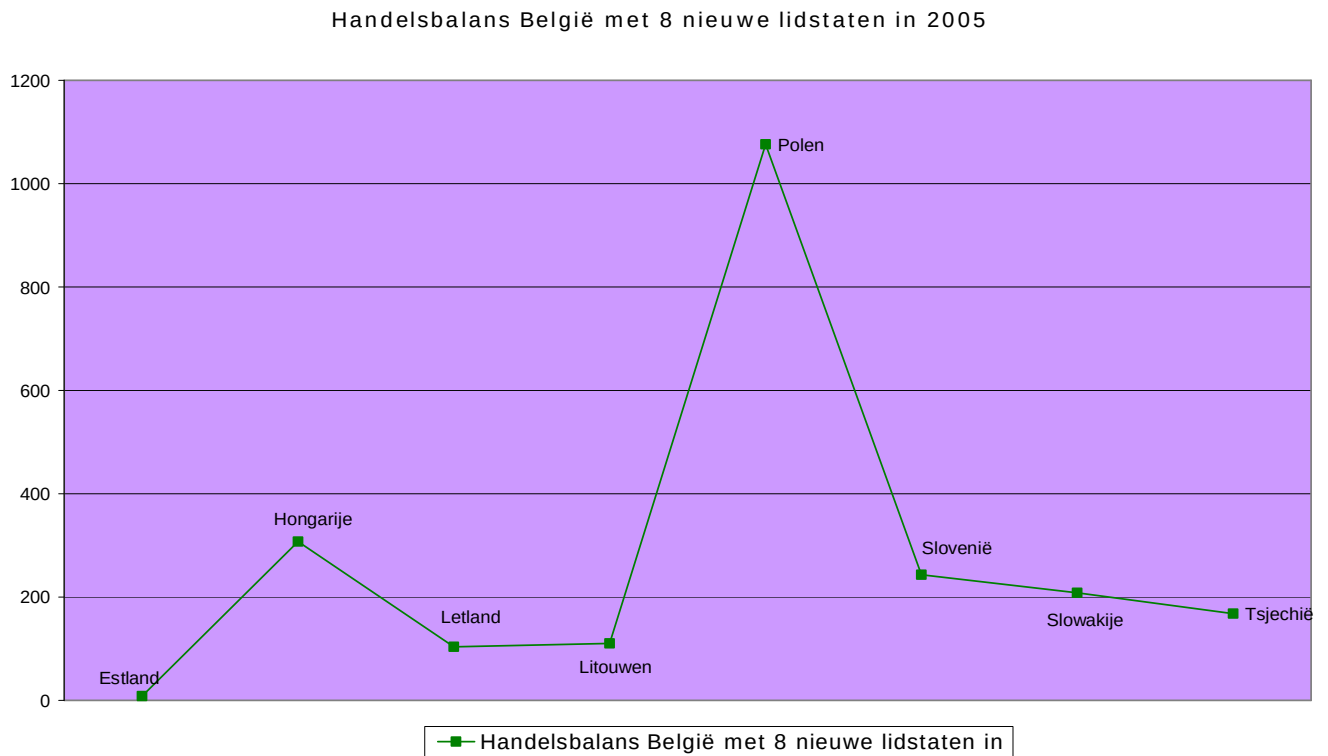
De eerste jaren na de tweede wereldoorlog stond de economie in de Centraal- en Oost-Europese landen voor alles in het teken van wederopbouw. Alle landen hadden zeer zwaar geleden onder de verschrikkingen van de Tweede Wereldoorlog. De productiecapaciteit was voor een belangrijk deel verwoest. "De Centraal- en Oost-Europese landen werden door de Sovjet-Unie en door de snel teruglopende handel met het Westen als gevolg van de koude oorlog gedwongen

een autarkische politiek te voeren. Het economische systeem van de Sovjet-Unie was ontstaan in de jaren dertig als onderdeel van een politiek die gericht was op een snelle industrialisatie door middel van een zo snel mogelijke inschakeling van het arbeids- en grondstoffenpotentieel.” (Jellinek, 1990)

Sinds de val van de Berlijns muur is er in 1989 veel veranderd in de landen van het voormalige Oostblok. De landen gingen van een communistisch regime met een centraal geleide economie naar een markteconomie. Het communisme is zowel een politieke als een economische filosofie (allabourphilosophy, 2006). In een centraal geleide economie heeft de staat alles voor het zeggen. De overheid bepaalt wat er geproduceerd wordt in de fabrieken, wat er geleerd wordt op school. Het grootste deel van de bedrijven zijn in handen van de staat. Panic, Milijove (2005; 100) vindt dat er gevaar dreigt voor deze ex-communistische landen als ze zich haasten om een markteconomie te introduceren in hun land. Door niet goed na te denken over het nieuwe systeem bestaat de kans dat ze het ene slechtwerkende systeem (centraal geleide) gaan vervangen door een slecht ontwikkeld systeem (markteconomie).

Na de val van de Berlijnse muur deed de vrije markteconomie haar intrede in de voormalige Oostbloklanden. Een vrije markt is een markt waar alle economische besluiten en acties door individuen die gaan over de overdracht van geld, goederen, en diensten, vrijwillig zijn (wikipedia, 2006). In een vrije markt bepaalt de consument wat er uiteindelijk geproduceerd wordt. De consument heeft de keuze om een bepaald product wel of niet af te nemen. Door de invoering van de vrije markteconomie ontstond er veel handelsverkeer van West-naar Oost-Europa. De mensen in Centraal- en Oost-Europa hadden een enorme drang om welvaartsartikelen te kopen. Tijdens het communistische regime werden er immers nooit luxegoederen geproduceerd. De handel met het buitenland kende een enorme stijging.

Er zijn acht nieuwe Centraal- en Oost-Europese lidstaten²⁴ op 1 mei 2004 toegetreden tot de Europese Unie. Aan de hand van de cijfers die we kunnen terugvinden op Ecodata, FOD Economie, KMO, Middenstand & Energie (<http://ecodata.mineco.fgov.be>), maken we een grafiek om te kijken welk effect deze toetredingen hebben gehad op de Belgische handelsbalans.

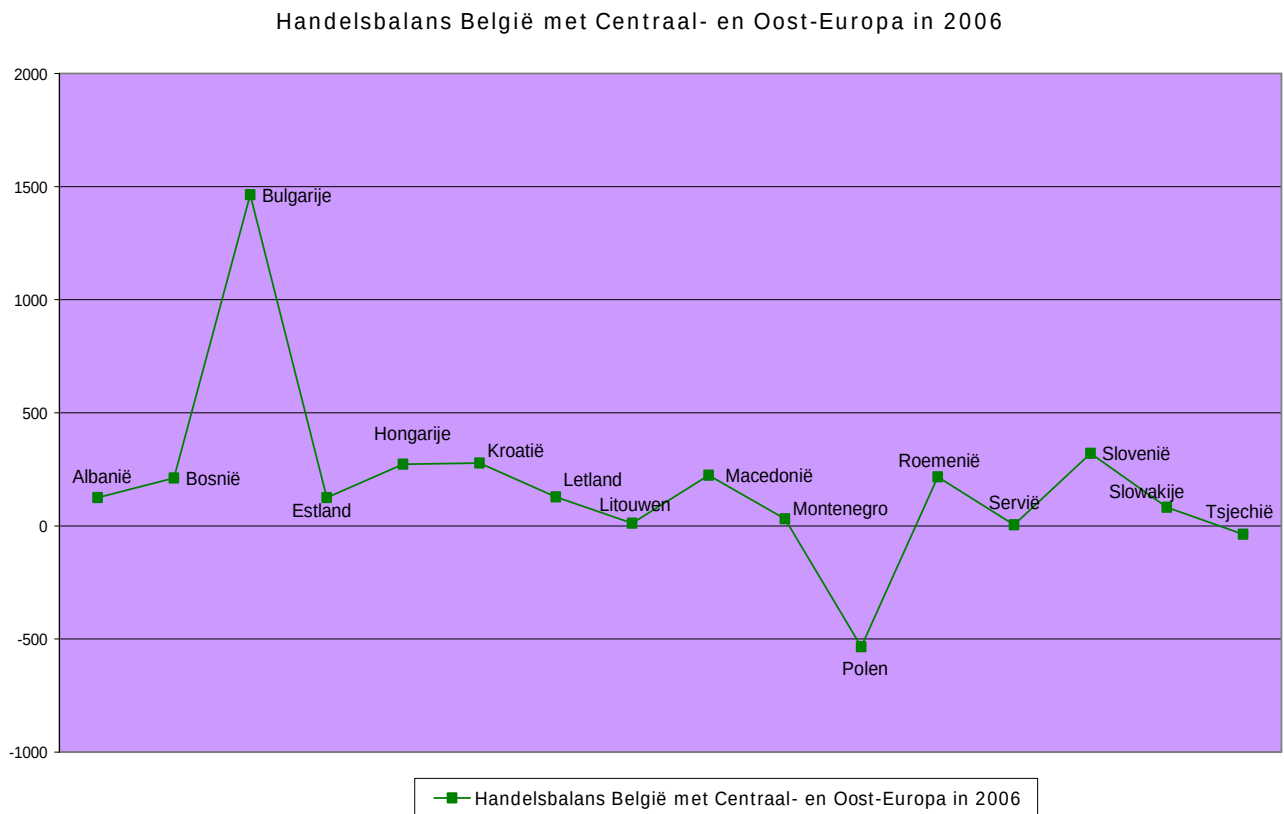


Figuur 6 Handelsbalans België met 8 nieuwe lidstaten in 2005

Wat onmiddellijk opvalt aan deze grafiek, is dat België met elke nieuwe lidstaat een positieve handelsbalans heeft. Dit betekent dat er meer goederen van België naar deze nieuwe lidstaten gaan dan omgekeerd. Dus de export is groter dan de import. Hier wordt het gegeven duidelijk dat de mensen in deze landen een enorme drang hebben naar Westerse goederen.

²⁴ Centraal- en Oost-Europese lidstaten: Estland, Letland, Litouwen, Hongarije, Polen, Slovenië, Slowakije, Tsjechië

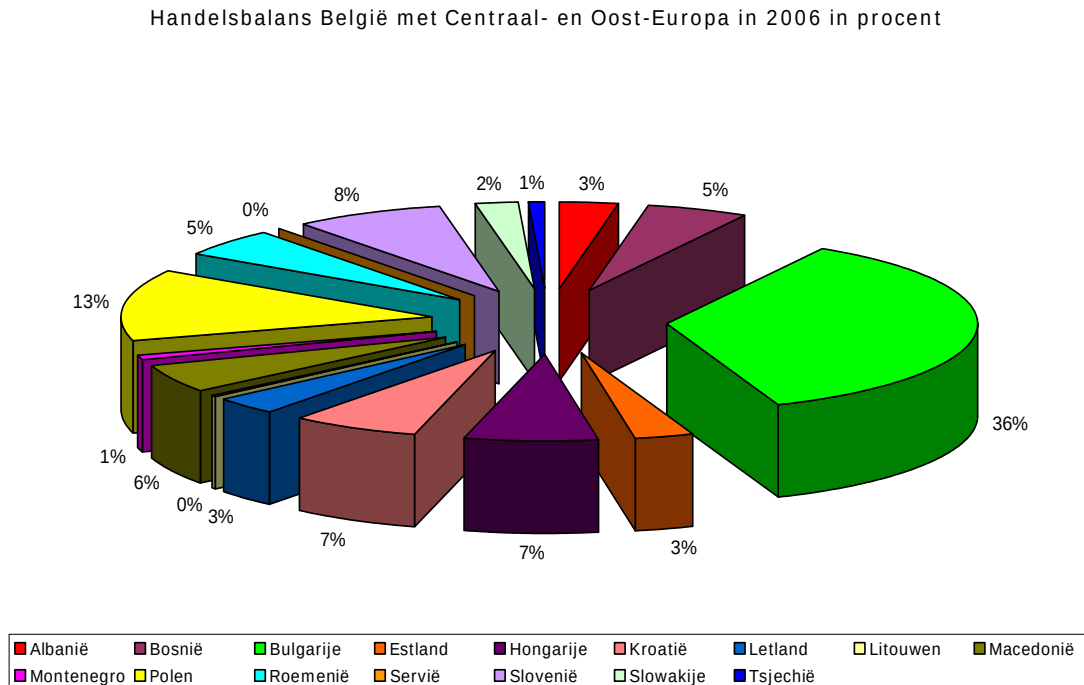
Op de online gegevensbank ECODATA vinden we ook waarden voor de handelsbalans, uitvoer en invoer van België met Centraal- en Oost-Europa in 2006 (Bijlage 9).



Figuur 7 handelsbalans België met Centraal- en Oost-Europa in 2006

Aan de hand van deze figuur zien we dat in België in 2006 vooral de handel met Bulgarije, Polen en Slovenië belangrijk is. Op de grafiek is te zien dat België met Polen en Tsjechië een negatieve handelsbalans heeft. Met de rest van de landen bekommt België een positieve handelsbalans. De globale handelsbalans is positief. Dit betekent dat er meer goederen van België naar Centraal- en Oost-Europa gaan dan dat er goederen van Centraal- en Oost-Europa naar België komen.

Aan de hand van volgende figuur kunnen we het aandeel van de verschillende landen in de handel met België zien.



Figuur 8 Handelsbalans België met Centraal- en Oost-Europa in procent

Uit figuur 7 valt af te leiden dat Bulgarije, Polen, Slovenië, Hongarije en Kroatië de belangrijkste handelspartners zijn voor België in Centraal- en Oost-Europa. Het verschil tussen hun export en import van en naar België is bij deze landen het grootst. Deze vijf landen zorgen samen voor meer dan 71% van de totale handelsbalans met België. Het valt dus op dat de handel voornamelijk geconcentreerd is rond deze vijf landen. Er zijn ook nog enkele landen die rond de 5% scoren. De andere landen hebben maar een zeer klein aandeel in de handelsbalans met België. Dit kan een kans vormen voor België en voor de Belgische bedrijven om zich meer op deze markten te gaan concentreren. De regering kan de Belgische producten in deze landen promoten om op deze

manier een grotere export te bekomen waardoor de handelsbalans met deze landen gaat groeien.

4.3.3 Reglementering

4.3.3.1 België

Sinds de staatshervorming van 1993 heeft de Vlaamse regering uitgebreidere bevoegdheden gekregen op het vlak van buitenlandse handel. Zelfs vóór deze staatshervorming had de Vlaamse regering handel met Centraal- en Oost-Europa als prioriteit vastgelegd. Het Vlaamse buitenlandbeleid ten aanzien van Centraal- en Oost-Europa steunt op drie pijlers: (Vlaanderen, 2006)

1. De samenwerking met de nieuwe lidstaten verloopt volgens het *post-accessiemodel*. Dit model houdt in dat er moet gestreefd worden naar de versteviging van het partnerschap en naar het ter beschikking stellen van specifieke Vlaamse ervaring en kennis. In 2006 heeft de Vlaamse regering zich toegespitst op samenwerkingsverbanden met Letland, Litouwen, Slowakije en Tsjechië. In 2007 gaat de Vlaamse regering zich concentreren op Polen, Hongarije, Slovenië en Estland.
2. In 2007 hanteert Vlaanderen het *pre-accessiemodel* voor Roemenië, Bulgarije en Kroatië. Dit model houdt in dat Vlaanderen nauwe relaties gaat opbouwen met deze landen en hen probeert te ondersteunen bij hun toetreding tot de Europese Unie.
3. Vlaanderen wil niet alleen samenwerken met de lidstaten van de Europese Unie, maar ook met de landen langs de nieuwe buitengrens van de Europese Unie. De Vlaamse regering heeft de klemtoon gelegd op democratische en economische versterking, conflictpreventie en samenlevingsopbouw.

4.3.3.2 Europa

De Europese Raad heeft in maart 2000 in Lissabon een algemene strategie aangenomen om tegen 2010 van Europa "de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang." De Lissabonstrategie steunt op drie pijlers:

- Ø Een *economische* pijler: Deze moet zorgen voor de uitbouw van een sterke kenniseconomie.
- Ø Een *sociale* pijler: De sociale pijler heeft als doel het Europees sociaal model te moderniseren door te investeren in mensen en sociale uitsluiting te bestrijden.
- Ø Een *ecologische* pijler: Deze milieupijler heeft de Europese Raad in 2001 tijdens een top in Göteborg toegevoegd om ervoor te zorgen dat economische groei niet los gezien wordt van het gebruik van natuurlijke hulpbronnen.

In deze drie pijlers vinden we de Triple Bottom Line terug. Deze Triple Bottom Line steunt namelijk op de volgende drie principes; people, planet en profit.

De Europese Unie is de laatste jaren met meerdere landen uitgebreid. Één van de voorwaarden om tot de Europese Unie toe te treden, is dat de kandidaat-lidstaten in staat zijn om de EU regelgeving toe te passen. De landen die tot de Europese Unie toetreden, moeten de Europese regelgeving omzetten in hun nationale wetgeving. Hier wringt echter nogal eens het schoentje. De grote omvang van de regelgeving moet op korte tijd in de nationale wetgeving worden omgezet. Daarom volgt de Europese Commissie dit proces van omzetting zeer

goed op. De Europese Commissie publiceert regelmatig een voortgangsrapport²⁵ per land. Als er op een bepaald gebied niet voldaan wordt aan de regelgeving, kan de Europese Unie producten uit dit land weigeren. Dit is bijvoorbeeld het geval voor voedingsproducten die niet voldoen aan de Europese eisen (Unizo, 2006).

Op de website van Unizo staat te lezen dat de uitbreiding van de Europese Unie drie positieve ontwikkelingen voor de handel met en de investeringen in Centraal- en Oost-Europa heeft, namelijk:

1. De *administratieve barrières* worden verlaagd. De laatste douanetarieven zijn verdwenen en ook andere barrières zoals de administratieve handelingen en de bijhorende wachttijden aan de grenzen zijn verdwenen. Het verdwijnen van de grenscontroles betekent ook dat de goederen sneller geleverd kunnen worden.
2. Naast de administratieve barrières verdwijnen ook de *technische barrières*. De kandidaat-lidstaten zullen de standaarden en de reguleringen van de interne markt overnemen. Hierdoor verdwijnen de technische handelsbarrières. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Europese eisen die aan de kwaliteit en de veiligheid van de producten worden gesteld.
3. De *risico's en de onzekerheden* gaan ook verminderen. De toetredende landen hebben namelijk een aanzienlijk deel van hun wetgeving moeten aanpassen aan dat van de EU-landen.

Deze drie ontwikkelingen zullen ervoor zorgen dat de handel met en de investeringen in Centraal- en Oost-Europa gaan toenemen. Dit komt vooral

²⁵ Voortgangsrapport = voortgangsverslag = verslag over de verdere uitvoering van een onderzoek of project (Vandale, 2006)

doordat de moeilijkheden die met het investeren in een ander land verbonden zijn, door deze ontwikkelingen worden weggewerkt.

Hoofdstuk 5 Gevalstudies

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal getracht worden om aan de hand van een zestal gevalstudies enkele ideeën en begrippen uit de vorige hoofdstukken te concretiseren in het Limburgse bedrijfsleven. Hierbij zal voornamelijk de aandacht gevestigd worden op het naleven van de Triple Bottom Line, aangevuld met enkele bevindingen van de Limburgse KMO's en over de rol van de Belgische overheid.

De gevalstudies bestaan uit interviews die bij de betreffende KMO zijn afgenomen. Aan de hand van een vragenlijst werden deze interviews afgenomen. In deze vragenlijst wordt er uitgegaan van de Triple Bottom Line. Zo is het interview ingedeeld in vijf delen.

De eerste vragen gaan over de beslissing om uit te breiden en de KMO zelf.

- Ø Kunt u mij wat meer vertellen over uw bedrijf?
- Ø Hoe bent u tot de beslissing gekomen om uit te breiden naar nieuwe markten zoals Centraal- en Oost-Europa en/of Azië?
- Ø Hoe bent u tewerk gegaan? Hebt u in deze landen contact gemaakt met andere bedrijven? Of bent u op een andere manier tewerk gegaan?
- Ø Hoe hebt u de regio of het bedrijf waarmee u samenwerkt gekozen? Had u speciale voorwaarden?
- Ø Ben uw bedrijf nog plannen om verder uit te breiden?
- Ø Kunt u mij iets meer vertellen over uw bedrijfsmissie? En de bedrijfsdoelstellingen?
- Ø Welke soort acties onderneemt u om de missie of de bedrijfsdoelstellingen te behalen?

De tweede reeks vragen gaat over de milieucomponent van de Triple Bottom Line.

- Ø Onderneemt u acties in uw bedrijf op het vlak van milieubescherming?
- Ø Hebt u bijvoorbeeld een eigen waterzuiveringsstation?
- Ø Wat doet u om de omgeving in de regio waarmee u samenwerkt, te verbeteren? (Bijvoorbeeld: investeren in waterzuiveringsstation, heraanleg van bossen, afval recycleren,...)

Het derde deel vragen behandelt de sociale component waarbij er in de vragen aandacht wordt geschonken aan het personeel en de lokale bevolking.

- Ø Hoeveel arbeiders werken er hier? Eventueel: Hoeveel arbeiders werken er in uw andere vestiging?
- Ø Kunt u mij eventueel vertellen hoeveel vrouwen hier werken?
- Ø Welke vakbonden zijn er vertegenwoordigd in uw bedrijf?
- Ø Zijn er in het land van uw andere vestiging ook vakbonden?
- Ø Welke kansen krijgen uw arbeiders om bijscholing te volgen?
- Ø Welke acties onderneemt u om de omgeving van uw bedrijf zo weinig mogelijk tot last te zijn?
- Ø Hebt u investeringen in het andere land gedaan om de lokale bevolking te ondersteunen? Welke?
- Ø Eventueel: Wat doet u om de arbeidsomstandigheden in het andere land zo aangenaam mogelijk te maken?

Het vierde deel gaat specifiek over de wetgeving en de rol van de Belgische regering in de internationalisering van Belgische bedrijven.

- Ø Wat heeft uw bedrijf op het vlak van wetgeving moeten doen om zich in het andere land te vestigen of om met bedrijven samen te werken?

- Ø Wat doet de Belgische regering om handel met het buitenland te bevorderen? Deelt de Belgische regering bijvoorbeeld subsidies uit?

Het laatste deel zijn enkele afsluitende vragen.

- Ø Ben uw bedrijf moeilijkheden gekend?
- Ø Waren er cultuurverschillen?
- Ø Hebt u enkele aanbevelingen voor andere bedrijven die zich in Centraal- en Oost-Europa / Azië willen vestigen en/of relaties willen opbouwen met bedrijven in Centraal- en Oost-Europa / Azië?

Vooreerst zal er voor elke KMO een introductie over het bedrijf zelf gegeven worden. Hierbij zullen ook de bedrijfsmissie en de bedrijfsdoelstellingen besproken worden. Vervolgens wordt de handelswijze besproken die de KMO gevolgd heeft om uit te breiden naar nieuwe markten. Als laatste zullen er enkele kenmerken van de KMO behandeld worden. Hierbij worden zaken zoals de interesse in het milieu, personeelsbestand, wetgeving, mogelijke problemen en cultuurverschillen en hulp van de Belgische regering besproken. Op het einde zal elke KMO ook een advies geven aan KMO's die eventueel in de toekomst zouden willen uitbreiden naar deze nieuwe markten.

5.2 Hercorub

Op dinsdag 6 februari had ik een afspraak met meneer Patrick Lenaerts. Hij is de general manager van Hercorub.

5.2.1 Bedrijfsomschrijving

Hercorub is een Belgische rubberproducent die actief is in alle gangbare domeinen van de rubberverwerking. Hercorub ontwikkelt de rubbermengsels. Ze mengen zwart gevulde mengsels en gekleurde mengsels. Daarnaast maken ze ook ge vulkaniseerde artikelen door confectioneren, extruderen en matrijsvormen. Hercorub is op zeven september in 1981 van start gegaan (Hercorub, 2006).

In 1996 behaalt Hercorub voor het eerst het ISO-9001-certificaat. Dit certificaat is een barometer voor het kwaliteitssysteem. Hun kwaliteitssysteem is integraal aanwezig in de onderneming. Zo worden bijvoorbeeld alle binnenkomende grondstoffen, productiemiddelen en hulpmaterialen onderworpen aan een ingangscontrole. Hierdoor kan Hercorub garanderen dat al deze materialen voldoen aan de opgelegde eisen. In 2004 wordt het concurrerende bedrijf Fuchs Rubber Products uit Olen overgenomen (Hercorub, 2006).

De bedrijfsmissie van Hercorub zit vervat in het businessplan. Vanuit dit plan worden elk jaar de kwaliteitsdoelstellingen afgeleid. Deze zijn specifiek gericht op kwaliteit. De acties die ondernomen worden opdat de doelstellingen behaald zouden worden, worden maandelijks opgevolgd. Zo meet men een twintigtal parameters. Voorbeelden van deze parameters zijn het aantal afkeuringen, het ziektecijfter, het aantal computerpannes. In elke afdeling en voor elk bedrijfsproces zijn er parameters die gecontroleerd worden.

5.2.2 Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten

Hercorub heeft zich uitgebreid naar de Centraal-Europese markt. Meer bepaald is in maart 2006 Hercorub Zlin in Tsjechië van start gegaan. In deze vestiging worden gekleurde rubbermengsels voor lokale klanten geproduceerd. Deze mengsels worden gebruikt voor de aanmaak van rubberen laarzen voor houthakkers, brandweermannen,

De beslissing om zich in Tsjechië te gaan vestigen, is vooral ingegeven door vier zaken. Ten eerste was er de concurrentie die ook al verschoven was naar Oost-Europa. Ten tweede speelden klanten van Hercorub een rol. Deze klanten hadden hun productiecapaciteit verhuisd naar Oost-Europa. Hierdoor werd het interessant voor Hercorub om zich dichtbij hun klanten te vestigen. Een volgende reden was het feit dat hun groei in België was stilgevallen. Het was ook gebleken dat het alsmaar moeilijker werd om nog nieuwe klanten in België te vinden. Ten laatste bleek ook dat er in Tsjechië geschikte arbeidskrachten waren. In Tsjechië bestond er al een grote rubberproductie. Op deze manier kon Hercorub ervaren arbeidskrachten vinden.

De beslissing om te gaan produceren buiten België is niet over één nacht ijs gegaan. Het management van Hercorub is naar seminars over Oost-Europa , georganiseerd door banken, accountants en consultants geweest. Hercorub heeft ook enkele consultants aangezocht om hun te begeleiden in deze stap. De offerten hiervoor bleken echter te duur.

In 2000 was er het PLATO-project. Dit project is een peterschapsproject. West-Europese landen krijgen geld van de Europese Unie om projecten op te starten in Centraal- en Oost-Europa. Deze projecten moeten KMO's in Centraal- en Oost-Europa helpen bij hun verdere ontwikkeling want tijdens het communisme legde de staat de KMO's op wat ze moesten doen. Nog een belangrijke reden is dat deze KMO's, na het vallen van het ijzeren gordijn, moesten concurreren met producenten vanuit heel Europa. De Centraal- en Oost-Europese KMO's die

deelnemen aan dit project, krijgen via hun peterbedrijf in West-Europa toegang tot de kennis en expertise die binnen het peterbedrijf aanwezig is. (IVO, 2007) Een KMO uit Centraal- en Oost-Europa kan beroep doen op hun peterbedrijf als deze KMO bijvoorbeeld een nieuwe machine wil ontwikkelen. De KMO kan dan aan haar peterbedrijf hun technische hulp vragen.

In Vlaanderen werd het geld van de Europese Unie verdeeld over de verschillende Kamers van Koophandel²⁶. De VOKA Limburg koos voor Tsjechië. De VOKA zocht zes KMO's om deel te nemen. Uiteindelijk werden er drie KMO's gevonden waaronder Hercorub. Elke KMO kreeg twintig Tsjechische KMO's onder hun hoede. De Belgische bedrijfsleiders moesten gedurende één jaar elke maand een paar dagen naar Tsjechië gaan.

Mede door dit Plato-project heeft Hercorub besloten om in Tsjechië te investeren. Na onderzoek van verschillende opties bleek telkens dat een verhuis van een gedeelte van de productie van Lanaken naar Tsjechië te duur was. Dit kwam vooral doordat er veel investeringen nodig waren en de vaste kost daardoor niet gecompenseerd kon worden door de lagere loonkosten. Er moest met andere woorden een kritische lokale omzet aanwezig zijn om de investering te dragen. Op een bepaald moment kwam Hercorub in contact met GIMV²⁷. De GIMV is opgericht door de Vlaamse regering als een soort van durfkapitaalfonds voor Vlaamse bedrijven. Het doel van de GIMV is behalve het verschaffen van durfkapitaal ook het zoeken naar interessante projecten wereldwijd. De GIMV fungeert dus ook als een internationaal investeringsfonds.

De dochtervennootschap E1CZ van deze GIMV verricht opzoekingswerk en is verantwoordelijk voor de investeringsopvolging van enkele projecten in Centraal- en Oost-Europa. Deze dochtervennootschap heeft in 1991 de beslissing genomen om in het kapitaal van Novesta te stappen. Novesta is een Tsjechische producent

²⁶ De kamer van koophandel is nu de VOKA

²⁷ GIMV = Gewestelijke InvesteringsMaatschappij voor Vlaanderen

van rubberen laarzen. Na een analyse van het bedrijf besliste het management van Hercorub dat Novesta zich op zijn kernactiviteit moest concentreren, namelijk het produceren van rubberen laarzen. Het rubbermengsel waaruit deze laarzen bestaan, werd niet tot de productie gerekend. Novesta ging op zoek naar een externe partner die de menglijn van het rubbermengsel operationeel zou kunnen maken. De externe partner kon deze lijn ook voor eigen gebruik inzetten. Hercorub heeft het besluit genomen om bij Novesta te beginnen met mengen. Novesta werd dus een klant van Hercorub Zlin. Op deze manier werd de kritische omzet bekomen waaraan later het eigen productiepallet kon bijgevoegd worden. De opstart van het mengen was in maart 2006. Tot op heden is Hercorub nog steeds enkel bezig met het mengen. Dit komt doordat er veel klanten zijn bijgekomen in Tsjechië. Door dit stijgende aantal klanten is er meer aandacht nodig voor de mengafdeling. Daarom zijn ze van plan om nog een tweede menglijn op te starten, namelijk een lijn voor roetgevulde mengsels.

Nadat ze de beslissing al genomen hadden om te produceren, werd er toch nog een marktstudie gedaan. Hieruit bleek dat ze een zeer goede keuze gemaakt hadden qua ligging. Bijna 80% van de rubberproductie in Tsjechië lag in een straal van honderd kilometer rond Hercorub Zlin. Zoals boven vermeld, had deze ligging ook nog het voordeel van ervaren arbeiders.

5.2.3 Kenmerken van het bedrijf

Hercorub voldoet aan de Europese RoHS-wetgeving²⁸. Door deze wetgeving wil men voorkomen dat er gevaarlijke stoffen zoals lood in het milieu terechtkomen (Hercorub, 2006). Hercorub onderneemt nog andere acties op het vlak van milieubescherming. Ze passen de IMDS-wetgeving²⁹ toe. Dit betekent dat er

²⁸ RoHS-wetgeving = Restriction of Hazardous Substances

²⁹ IMDS = International Material Data System

geen enkel artikel zware metalen³⁰ bevat. De klanten zijn er dus zeker van dat de aangekochte producten geen schadelijke metalen bevatten. Het bedrijf dat vóór Hercorub in Lanaken gevestigd was, nam het niet zo nauw met het milieu. Hierdoor was er veel milieuverontreiniging op hun site. Hercorub heeft deze verontreiniging opgeruimd. Ze hebben ook een gesloten watercircuit geïnstalleerd. Ze lozen dus geen water. Ook al zou dit gemakkelijk kunnen gebeuren daar ze langs het kanaal gevestigd zijn. Dit gesloten watercircuit heeft Hercorub onmiddellijk geïnstalleerd in Tsjechië.

Bij Hercorub werken er 95 werknemers. Bij Hercorub Zlin werken er 8 werknemers. In totaal werken er dus meer dan honderd werknemers in de twee vestigingen. Het aantal vrouwen dat er bij Hercorub werkt is beperkt, namelijk negen. Van deze negen vrouwen werken er zes in het bedrijf zelf, voornamelijk in de afwerking, en drie op het bureel. Dit beperkt aantal vrouwen is voornamelijk te wijten aan het soort werk dat gedaan wordt bij Hercorub. De rubber moet geperst worden. Dit is zwaar werk. Bij Hercorub hebben de werknemers kans om zich bij te scholen, zowel intern als extern. Externe opleidingen zijn opleidingen voor heftruckchauffeurs, voor het onderhoud en voor de veiligheid. De bedienden krijgen vooral externe opleidingen voor talen. Alle operatoren moeten intern een opleiding volgen over kwaliteit. De afdelingshoofden moeten evaluatiegesprekken kunnen houden met de werknemers uit hun afdeling. Hiervoor organiseert Hercorub ook opleidingen.

Bij Hercorub Zlin worden dezelfde normen gehanteerd als hier in België. Zo proberen ze de kleedruimtes, de eetzaal en het sanitair op dezelfde manier te organiseren als hier, bijvoorbeeld dezelfde grootte. Qua veiligheid wil Tsjechië streng zijn, maar het ontbreekt Tsjechië nog aan ervaring. De Tsjechische bedrijven staan op het vlak van veiligheid nog ver achter de nieuwe buitenlandse bedrijven in Tsjechië. Als de Tsjechen streng optreden voor veiligheid, zouden ze

³⁰ Zware metalen : Arseen (As), Cadmium (Cd), Koper (Cu), Kwik (Hg), Nikkel (Ni) , Chroom (Cr), Lood (Pb), Zink (Zn)

dus hun eigen bedrijven blokkeren. Op het vlak van brandveiligheid is de Tsjechische regering zeer streng. Hercorub hanteert de CE-veiligheidsnorm die hier in België, zoals in de gehele Europese Unie, geldt. Nochtans wordt deze in de praktijk minder streng doorgevoerd in Tsjechië. Zo werd dit voorbeeld aangehaald tijdens het interview: In België is het verplicht om elektriciteitskasten te vergrendelen. Bovendien heeft maar één persoon de sleutel om de kast te openen. In Tsjechië moet zo een elektriciteitskast niet op slot en is het voldoende dat ze afgesloten kan worden (zonder vergrendeling). Voor Hercorub betekende dit echter niet dat de regels minder nauw nageleefd moesten worden. Hercorub hanteert zowel in België als in hun vestiging in Tsjechië hetzelfde veiligheidsniveau's.

.

Voor het oprichten van de firma in Tsjechië heeft men geen noemenswaardige moeilijkheden gekend. Ze hadden verhalen gehoord over corruptie en een eindeloze bureaucratie. Maar verhalen blijven verhalen. De Tsjechische overheid verwacht niet dat er geld wordt gegeven om iets te bekomen. Ze leven gewoon de wet na. De geldende regel in Tsjechië is 'de wet is de wet'.

De cultuurverschillen tussen België en Tsjechië waren niet zo groot. Het verschil dat het meeste opviel was dat de Tsjechen heel weinig Engels kennen. De tv-programma's worden in het Tsjechisch gedubd. Ze komen dus zeer weinig in contact met de Engelse taal. Een ander verschil was dat de Tsjechen strikter zijn in het naleven van de wetgeving. Zoals er in de laatste zin van de vorige alinea al vermeld staat, is de wet de wet in Tsjechië. De Tsjechen durven geen verantwoordelijkheid nemen betreffende de interpretatie van de wet. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de geschiedenis van hun land. Tijdens het communisme werd hen alles voorgekauwd. Dit is vooral bij de mensen die ouder zijn dan dertig jaar. Een voorbeeld hiervan is dat de werknemers hier in België op eigen houtje hun machine terug aanzetten als die is stilgevallen. In Tsjechië wordt hiervoor de technische dienst geroepen.

De Belgische regering, voornamelijk de Dienst voor Buitenlandse Handel, zorgt voor steun bij de handel met het buitenland. Zo krijgen bedrijven de eerste twee economische reizen naar een land buiten de Europese Unie voor 50% terugbetaald.

Als afsluitende vraag vroeg ik naar advies voor KMO's die willen uitbreiden naar Centraal- en Oost-Europa. Meneer Lenaerts was reeds voor de investering gedurende 1 jaar, elke maand in Tsjechië geweest³¹. Hij heeft er tussen de mensen geleefd. Hij had dus al kennis gemaakt met het land, de bedrijven en de mensen voor hij Hercorub Zlin opstartte. Hij is dus niet voor verrassingen komen staan. Hij vindt dat iedere KMO die wil uitbreiden zich goed moet informeren zodat men de verrassingen tegenkomt voordat men de beslissing heeft genomen om uit te breiden. Hij vindt ook dat men alle cultuurverschillen moet relativeren. Deze verschillen zijn niet zo groot als dat er verteld wordt.

³¹ PLATO-project

5.3 Echo Houthalen

5.3.1 Bedrijfsomschrijving

Op de website van Echo (2006) kan men lezen dat Echo opgestart is in 1950 door Eduard Cuyvers. Hij begon met betonproducten te maken in een ambachtelijk atelier in Houthalen. De naam Echo is afgeleid van de stichter en de plaats waar het bedrijf gevestigd is, namelijk E(duard) C(uyvers) HO(uthalen). In 1954 ging Echo zich toespitsen op de productie van geprefabriceerde vloerelementen in gewapend beton. Door deze specialisatie kende de omzet een nooit geziene groei. 1969 was het jaar waarin Echo voor een technologische primeur zorgde, meer bepaald de productie van vloerelementen in voorgespannen beton.

Echo groeide in de daaropvolgende decennia uit tot marktleider in België. Niet alleen België, maar ook de buurlanden maakten kennis met Echo. Het eerste buurland waarin Echo succes kende was Duitsland. In de Duitse stad Frecken richtte Echo in 1994 Echo GmbH³² op. Omdat het klantenbestand van Echo alsmaar internationaler werd, heeft Echo besloten om te investeren in nieuwe vestigingen. Op deze manier kon Echo een snellere en betere service garanderen aan al hun klanten. In het begin van de jaren negentig ontstond Echo engineering. Dit is een dochteronderneming van Echo. Echo engineering commercialiseert haar knowhow en verkoopt deze aan andere betonproducenten (Echo, 2006).

Daar Echo vloeroplossingen en Echo engineering twee verschillende producten aanbieden, hebben deze twee ondernemingen ook een verschillende missie. Echo vloeroplossingen wil op hun gebied toonaangevend zijn en bijdragen aan 'duurzaam bouwen'. Deze bijdrage aan 'duurzaam bouwen' wordt bijvoorbeeld geleverd door het vloerelement dat Echo vloeroplossingen ontwikkelt. Dit

³² GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Haftung: besloten vennootschap

vloerelement is namelijk milieuvriendelijk. De transportkosten zijn bovendien lager omdat de vloeren minder wegen. Echo engineering heeft als doel specialist te worden in integrale productiesystemen om bij te dragen aan efficiënte en kwalitatieve productieprocessen bij de klant. Om deze missies te verwezenlijken, heeft Echo enkele doelstellingen opgesteld die op verschillende pijlers steunen.

5.3.2 Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten

Echo vloeroplossingen wil buiten West-Europa uitbreiden omdat er ook in Centraal- en Oost-Europa klanten van Echo waren. Op dit moment is Echo vloeroplossingen drie landen aan het onderzoeken om erin te investeren. Bulgarije werd als eerste door Echo vloeroplossingen onderzocht. Slowakije en Hongarije zijn de volgende die bestudeerd worden. Einde 2007 wil Echo vloeroplossingen een besluit genomen hebben.

In 2005 is er een strategische sessie geweest door het bedrijf en externe consultants. Er bleven ongeveer zes landen in Centraal- en Oost-Europa over waarin Echo vloeroplossingen in geïnteresseerd was om er te investeren. Deze zes landen werden uitgedund tot drie landen, namelijk Bulgarije, Slowakije en Hongarije. Bulgarije heeft het voordeel dat het een enorm groeipotentieel heeft. Een ander voordeel is dat er nog geen concurrentie gevestigd is. Slowakije en Hongarije zijn meer ontwikkeld. Hier moeten er dus minder investeringen gedaan worden. Het nadeel bij deze twee landen is wel dat er concurrentie aanwezig is en dit op een kleine markt.

Echo vloeroplossingen heeft eerst de theoretische kant van hun uitbreidingsplannen bekeken. Zo hebben ze gekeken naar de demografische kenmerken van het mogelijke gastland. Daarna hebben ze de ambassades van de landen waarin Echo geïnteresseerd was, gecontacteerd. Ze hebben de ambassades gevraagd naar de valkuilen en hun eigen ervaringen over het gastland. Ze hebben ook deelgenomen aan handelsmissies die georganiseerd werden door Flanders Investment & Trade en door de Voka. Nadat er mensen

van Echo ter plaatse waren geweest, werd er een rapport over het land opgesteld. In dit rapport werden zowel de voor- als nadelen van te investeren in het land besproken.

Er zijn verschillende redenen waarom Echo vloeroplossingen voor Centraal- en Oost-Europa heeft gekozen. Ten eerste wilden ze 'kortbij' België een nieuwe vestiging openen. Om op dit moment naar Azië uit te breiden zou te vroeg zijn. Misschien dat ze in de toekomst ook de stap maken naar Azië, maar dan blijven nog de taalproblemen en de reisafstand als mogelijke struikelblokken gelden. Een andere reden waarom Centraal- en Oost-Europa het investeringsgebied werd, was het soort markt dat Echo zocht. Echo was op zoek naar een markt waarin de prijs van de lonen zou stijgen of aan het stijgen was. Als de prijs van de lonen stijgt, moet men dit compenseren met minder productietijd om de kosten toch laag te houden. De elementen die Echo produceert vragen minder tijd om te produceren. Voor Echo mochten de lonen dus hoger liggen. Dit in tegenstelling tot andere bedrijven die naar het buitenland gaan om de loonkosten te drukken. Een laatste reden is de infrastructuur. De goederen van Echo moeten vervoerd worden. Het spreekt voor zich dat een goede wegeninfrastructuur belangrijk is.

Echo is ook lid van de Globus-groep Tsjechië en Bulgarije. Globus is van start gegaan in januari 2006. Globus is een platform waarbij bedrijven die internationaal actief zijn ervaringen kunnen uitwisselen. Globus is een specifiek peterschapsproject. Er wordt een professioneel draagvlak gecreëerd tussen bedrijven die een grotere rol willen spelen op de internationale markt (Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland, 2006;6). Globus is bovendien complementair aan de Plato-projecten van de VOKA (Voka Limburg, 2006). Het grote verschil is dat Globus zich richt op een bepaald land of regio en de Plato-projecten een meer algemeen karakter hebben.

5.3.3 Kenmerken van het bedrijf

Op het vlak van duurzaamheid en milieubewustzijn draagt Echo op een opvallende wijze zijn steentje bij. Zo werd er bij het moederbedrijf in Houthalen in samenwerking met Interelectra een groen energiesysteem ontwikkeld. Niet alleen werd er op de energiefactuur bespaard, ook werd de uitstoot van CO₂ en stikstof sterk verminderd. Ten tweede heeft Echo warm water nodig voor de thermische verharding van de vloerelementen. Dit warme water wordt geproduceerd bij het opwekken van stroom op het eigen terrein met een milieuvriendelijke warmtekrachtkoppeling op aardgas. De 'restwarmte' wordt gevaloriseerd door Echo in het productieproces en de ontwikkelde stroom wordt afgezet op het stroomnet van Interelectra. Het Strategisch Plan Limburg deelt jaarlijks het milieulogo uit aan bedrijven die extra inspanningen leveren op het vlak van leefmilieu. Sinds een paar jaar dingt Echo succesvol mee naar het behalen van dit milieulogo. Echo heeft drie jaar na elkaar dit milieulogo in de wacht gesleept. Daarnaast gebruikt Echo holle vloerelementen waardoor er op grondstoffen en energie bespaard wordt. Door deze holle elementen zijn de transportkosten lager.

Er werken ongeveer 700 mensen bij Echo. Het aantal werknemers dat bij Echo Houthalen werkt, is ongeveer 302. Tot deze 302 werknemers behoren 202 arbeiders en ongeveer 100 bedienden. De overige 400 werknemers zijn verspreid over de verschillende vestigingen van Echo. Er zijn 25 vrouwen in dienst bij Echo Houthalen. Bij Echo zijn de werknemers vertegenwoordigd door de vakbonden, ACV en de ABVV. In Oost-Europa hebben de vakbonden nog geen macht. Ze zijn er slecht georganiseerd en hebben weinig leden.

Echo geeft hun werknemers ook de kans om bijscholing te volgen. Elk jaar in september krijgt elke arbeider een brochure in de bus van het Sociaal Fonds van de Betonindustrie (FEBE). In deze brochure staan een aantal opleidingen die het volgende jaar gratis georganiseerd worden in samenwerking met de VDAB. Elke arbeider kan zich inschrijven voor een opleiding naar keuze, maar deze

inschrijvingen moeten goedgekeurd worden door een verantwoordelijke. De inschrijvingen worden verzameld door de productiemanager. Hij bespreekt met de productiedirecteur welke opleidingen er gevolgd kunnen worden. De inschrijvingen worden doorgestuurd naar FEBE. Soms vraagt Echo aan FEBE om voor een bepaalde groep een bepaalde opleiding te verzorgen, zoals BA4. Echo verzorgt ook in samenwerking met FEBE en VDAB opleidingen voor alle arbeiders. Voorbeelden van dergelijke opleidingen zijn 'veiligheid op de werkplaats' en 'preventie van rugklachten en stressbeleid'. Echo heeft ook interne opleidingen met betrekking tot veiligheid en kwaliteit. Deze opleidingen worden meestal door hun eigen veiligheidsinstructeur gegeven.

Er waren cultuurverschillen merkbaar tussen Bulgarije en België vooral tijdens de contacten van mensen van Echo met de lokale bevolking. Zo knikken Bulgaren nee als ze ja bedoelen. De taal is ook een struikelblok in Bulgarije. De jongeren spreken engels, maar de ouderen niet. Zij praten Duits of Frans. Dit is wel afhankelijk van het land waar men zich bevindt. Niet in elk land in Centraal- en Oost-Europa is de taal een struikelblok.

Door te investeren in Oost-Europa zorgt Echo voor werkgelegenheid op de lokale markt. De investering zal ook leiden tot vernieuwing, vooral nieuwe technologieën die op de lokale markt bekend raken. Om het de arbeiders in het gastland zo aangenaam mogelijk te maken, wil Echo verder investeren. Bijvoorbeeld, de Bulgaren hebben geen vervoersmiddel en hierdoor willen ze niet ver reizen om te gaan werken. Echo zal daarom een bus voorzien om de werknemers van en naar huis te brengen. De Bulgaren zijn wel bereid om te verhuizen naar de omgeving van hun werk. Hier zou Echo dan eventueel woningen kunnen voorzien dichtbij hun vestiging. Echo heeft ontdekt door hun onderzoek dat de Oost-Europeanen een rechtstreekse baas willen van hun eigen nationaliteit. Hier zal Echo ook aan tegemoetkomen.

In Bulgarije zijn er beperkingen op de productie. Er zijn ook regio's die gesubsidieerd worden. Door ambassades, bedrijven, architecten en

beroepsorganisaties te contacteren, is Echo veel nieuwe dingen te weten gekomen. Hier doet vooral Flanders Investment & Trade veel om de handel met het buitenland te bevorderen. F.I.T. stelt dossiers over meer dan zestig landen ter beschikking. F.I.T. heeft ook voor KMO's speciale subsidieprogramma's.

Het advies dat Echo had voor andere bedrijven is dat deze bedrijven tijd besteden aan hun uitbreidingsplannen. Ze moeten ook zeker de lokale markt bezoeken. Zo was er voor Echo een verschil tussen Roemenië en Bulgarije terwijl deze landen buurlanden zijn. Het is ook belangrijk dat deze bedrijven zich omringen door personen die het land of de regio als kennen.

5.4 Teepak nv

5.4.1 Bedrijfsomschrijving

Devro-Teepak ligt in Noord-Limburg, namelijk in Lommel. Deze vestiging in Lommel bestaat sinds 1975. Devro-Teepak is een producent van kunstdarmen op basis van cellulose of collageen. De cellulosedarmen worden gemaakt op basis van houtpulp. De collageendarmen worden gemaakt uit een deel van de onderhuid van een koe. Deze collageendarmen zijn eetbaar. De producten van Teepak worden gebruikt in de vleesindustrie.

Teepak is van oorsprong Amerikaans. In het midden van de jaren 50 werden er twee nieuwe filialen opgericht, namelijk in Hamburg en in Zürich. In de jaren 60 kwamen er nog vestigingen in Oostenrijk, Finland en Zwitserland bij. Devro heeft Teepak in 2001 verkocht aan het Amerikaans investeringsfonds Lake Pacific Partners. Op 22 januari 2007 is Teepak doorverkocht aan het Fins bedrijf Eriksson Capital.

Teepak is dus een producent van kunstdarmen. Er zijn vier verschillende types van kunstdarmen, namelijk natuurdarmen, cellulosedarmen, collageendarmen en plastic darmen. Teepak werkt meestal met groothandelaars. In Duitsland heeft Teepak een eigen distributeur. In de andere landen waar Teepak aanwezig is, werkt men met niet-gelieerde distributeurs. Deze verkopen aan groothandelaars. In West-Europa zijn de relaties met de groothandelaars historisch gegroeid. Ze werken hier al ongeveer dertig jaar met dezelfde groothandelaars.

De bedrijfsmissie van Teepak is hoofdaanbieder te worden in hun marktsegment. Ze willen ook waarde blijven creëren voor hun klanten.

5.4.2 Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten

Teepak is aanwezig in Oost-Europa, namelijk in Tsjechië en kende Oost-Europa al zeer goed. Via de vestigingen in Zürich en Zwitserland had Teepak een brug naar Oost-Europa. In Tsjechië bestond de onderneming Cutisin. Cutisin produceerde eetbare kunstdarmen. Teepak kende Cutisin al goed. Cutisin had Teepak in 1988 ingeschakeld als hun distributeur in Amerika. Teepak verleende ook technische bijstand aan Cutisin om hun productkwaliteit te verbeteren. Na het uiteenvallen van de Sovjet-Unie in 1991 werden er in Tsjechië privatisatieprocessen uitgevoerd. Cutisin was één van deze projecten. Hier deed er zich voor Teepak een kans voor.

In Tsjechië werden er privatisatieprocessen uitgevoerd na het uiteenvallen van de Sovjet-Unie. Er werden consultants van over de hele wereld naar Tsjechië gehaald. Deze mensen kregen kost en inwon. In ruil moesten zij Tsjechië helpen bij het privatiseren. Teepak stelde zich kandidaat voor het project Cutisin. Één van de eerste bedrijven die een privatisatieproces uitvoerde in Tsjechië was Volkswagen. Volkswagen heeft in 1991 Skoda overgenomen. Devro-Teepak werd in april 1992 eigenaar van Cutisin.

Teepak was niet de enige die geïnteresseerd was in Cutisin. Er waren nog vier anderen bedrijven die het proces wilden doen voor Cutisin. Deze vier andere bedrijven waren Naturin, Viscora, Kalle en Cutisin zelf. Naturin had vele voordelen, maar het had toch een groot nadeel. Naturin produceerde, net zoals Cutisin, ook een collageenproduct. Hierdoor waren Naturin en Cutisin directe concurrenten van elkaar. Viscora was niet bekend met de collageentechnologie met als gevolg dat Viscora geen knowhow kon aanbieden aan Cutisin. Kalle produceerde ook geen collageenproducten. Het was dus de vraag of Kalle in staat was om de technische problemen van Cutisin op te lossen. Cutisin was zelf ook geïnteresseerd in het proces. Onder het vroegere systeem van de Sovjet-Unie stond Cutisin onder staatscontrole. Als Cutisin alleen verder zou gaan, betekende

dit dat er veel tijd nodig zou zijn om de markt te leren kennen. Teepak had uiteindelijk de beste papieren en kreeg dus het proces toegewezen.

Cutisin en Teepak produceerden complementaire producten. Hierdoor kon Teepak zijn marktpositie verstevigen. Er was altijd iemand van Teepak aanwezig in Tsjechië. Dit was nodig. Op deze manier kon men de Tsjechische economische cultuur leren kennen. Teepak had ook contact met mensen die het communisme en de werking ervan goed kenden. Deze mensen introduceerden ook de mensen van Teepak in Tsjechië.

Teepak had aan de Tsjechische regering beloofd om een nieuwe fabriek te bouwen. Door deze nieuwe vestiging ontstonden er extra arbeidsplaatsen. Er werden honderd arbeidsplaatsen opgegeven in Lommel. De arbeidsintensieve productie werd naar de nieuwe fabriek in Tsjechië overgeheveld. Er werden tweehonderd mensen aangeworven. Teepak had met Devro een contract afgesloten om de infrastructuur van Cutisin te kunnen gebruiken. In 2001 besliste Devro om Teepak af te stoten. Er ontstond een nieuw bedrijf, Teepak SRO. De werknemers van Cutisin werden naar het nieuwe bedrijf overgeheveld, maar Teepak SRO huurt wel nog de infrastructuur van Cutisin.

Als Teepak nog verder zou uitbreiden in de toekomst, zou dit niet meer in Tsjechië zijn. De bedrijven die nu naar Tsjechië gaan, zijn te laat. De nieuwe markten zijn volgens Teepak Roemenië en Oekraïne. Om uit te breiden naar China ligt op dit moment nog moeilijk. Hun product werkt nog niet in China.

5.4.3 Kenmerken van het bedrijf

Teepak doet investeringen om het milieu te beschermen. Deze investeringen komen niet alleen het milieu, maar ook Teepak zelf ten goede. Teepak is in het bezit van het ISO 14001³³ certificaat. De ISO 14001 is een internationaal

³³ ISO staat voor International Organization for Standardization

geaccepteerde norm die aangeeft waaraan een goed milieumanagementsysteem zou moeten voldoen. Deze norm is nog niet wettelijk verplicht, maar het zorgt voor een goed imago. Teepak streeft naar permanente verbetering. Zo heeft Teepak in 2004 investeringen gedaan om energie te kunnen besparen. Teepak gaat ook een energievriendelijke warmtekrachtkoppeling implementeren. Warmtekrachtkoppeling is de gecombineerde opwekking van warmte en elektriciteit. Teepak zal dus milieuvriendelijke stroom produceren.

In de fabriek zelf worden er ook kleine projecten uitgevoerd. Zo zijn er projecten geweest in verband met frequentiesturing. De investering in deze projecten kan op ongeveer 2 à 3 jaar worden terugbetaald. Teepak heeft in Lommel nog geen eigen waterzuiveringsstation. Ze zuiveren wel hun afvalwater. Dit afvalwater is dan klaar voor de biologische reiniging. Bij dit proces is het waterverbruik zeer groot. Naast het zuiveren van water moet Teepak ook occideren en PH neutraliseren. Daarenboven is het product van Teepak milieuvriendelijk. Cellulose composteert weg. Ze proberen dan ook naast een milieuvriendelijk product, te streven naar een milieuvriendelijk proces.

Cutisin heeft nog geen ISO 14001 certificaat. Bij Cutisin wordt het afval gesorteerd, het vervuilde water apart opgevangen en wordt er op grondstoffen bespaard. De milieuwetgeving die Teepak volgt, is die van Europa. Op vlak van bodemvervuiling is de wetgeving streng. De Tsjechische milieuwetgeving is veel rationeler dan in België. De vergunning wordt afgestemd op de noodwendigheid van het bedrijf. In België zijn er inspecteurs per discipline. Als een bedrijf aan de normen voldoet, gaat er minder inspectie komen per jaar. In het buitenland verloopt deze inspectie veel gestructureerder. De volledige inspectiecyclus wordt er doorlopen.

In Lommel werken er 350 arbeiders. Teepak is een echte mannenfabriek. Er werken namelijk ongeveer tien vrouwen. Men werkt in shiftsystemen. Teepak Lommel bestaat al dertig jaar. Gedurende deze dertig jaren heeft Teepak nog geen dag stilgelegen. In Tsjechië is het arbeidersaantal 170. Het salaris in

Tsjechië ligt beduidend lager dan hier in België. De arbeiders in Tsjechië krijgen ongeveer €750 per maand in full shift. In Tsjechië bestaan er vakbonden, maar ze manifesteren zich niet. Vroeger waren er vakbonden die geforceerd werden vanuit het communisme. Deze vakbonden moesten opkomen voor de arbeiders. Nu doet de vakbond het niet zo goed in Tsjechië.

Teepak biedt hun werknemers de kans om bijscholing te volgen. In België wordt hier vaak door de arbeiders gebruik van gemaakt. In Tsjechië echter interesseren de arbeiders zich er niet in. Ze gaan werken voor het geld en niet om bij te leren. De meeste Tsjechische vrouwen gaan naar de unief om economie te studeren. De mannen kiezen meestal voor een technische richting. Dit is een reden waarom Tsjechië over zeer goede ingenieurs beschikt.

Teepak heeft haar werknemers in Tsjechië ook de kans gegeven om aandelen te kopen bij Teepak SRO. Er werd 34% van het Fund of National Property overgemaakt naar 'voucher privatization'. Elke Tsjech moest 1000 kroon geven in ruil voor aandelen. Dit zou eind april 2007 overeenkomen met €35,6³⁴. Er hadden 30000 Tsjechen ingetekend om aandelen te kopen.

Teepak heeft veel gedaan om de regio in Tsjechië te ondersteunen. Ze hebben scholen en kastelen gesponsord. Ze hebben hulp geboden tijdens de zware overstromingen van enkele jaren geleden waarbij Praag veel schade heeft opgelopen. Ze hebben zelfs een neushoorn gesponsord. In Tsjechië is het de normaalste zaak ter wereld dat elk bedrijf zijn bijdrage levert aan de gemeenschap.

De Tsjechen en de Vlamingen zijn ongeveer hetzelfde. Ze zijn beide harde werkers. Om zich volledig aan te passen aan de Tsjechen hebben de mensen van Teepak Tsjechisch geleerd. Dit zorgde voor problemen. De Tsjechen hadden schrik dat de Vlamingen hun baan wilden innemen. Nog een groot verschil met

³⁴ 1 CKZ = 0,0356 EUR op 27/04/2007

onze cultuur is het feit dat er in Tsjechië niet gerookt wordt op openbare plaatsen.

De Belgische regering was niet zo een grote hulp voor Teepak. Er was in het begin zelfs geen Belgische ambassade in Tsjechië. De dichtstbijzijnde ambassade bevond zich in Wenen.

Volgens Teepak is het belangrijk dat bedrijven die willen investeren in Oost-Europa hulp inroepen van goede consultants. Het is ook belangrijk dat de bedrijven zelf contacten leggen. Of de investering al of niet slaagt, hangt er vooral vanaf of je als bedrijf aanvaard wordt of niet.

5.5 Sodiko nv

5.5.1 Bedrijfsomschrijving

Sodiko is een Limburgse KMO uit Diepenbeek. Sodiko is een producent van kwaliteitsdranken. Ze produceren zowel alcoholische als niet-alcoholische dranken. Sodiko verkoopt in meer dan zestig landen over heel de wereld. Ze maken dranken op maat. Sodiko besteedt heel veel aandacht aan de verpakking van de dranken. Het zijn de exclusieve etiketontwerpen, de veelkleurige sleeves en de aantrekkelijke flesvormen die Sodiko onderscheiden van de concurrentie.

Sodiko werkt ook samen met een aantal zakenpartners om bijkomende eigen merklabeis te creëren. Op deze manier komen er meerdere merken in de winkel te staan en wordt de verkoop en de winst gemaximaliseerd. Ze streven naar een maximale klanttevredenheid.

Sodiko heeft een exportpercentage van 90%. Ze willen, zoals veel bedrijven, op zoveel mogelijk markten actief zijn. Een groot deel van de export gaat naar Azië. Azië is zeer interessant voor Sodiko omdat dit continent nog niet de knowhow heeft op het vlak van dranken. Er worden lokaal dranken geproduceerd. Deze dranken zijn goedkoper, maar zijn ook van mindere kwaliteit. De dranken van Sodiko worden vooral gekocht door de Aziatische middenklasse.

De missie van Sodiko is gericht op de verdere ontwikkeling van producten en op het aanboren van nieuwe markten. Om dit te bereiken gaat Sodiko naar beurzen, worden er klanten bezocht. Een ander belangrijk aspect om de missie te bereiken is marktbezoek. Ze gaan kijken wat er op de markt is, op zoek naar een eventueel gat in de markt. Sodiko is erg klantgericht. Ze willen hun klanten iets unieks aanbieden.

5.5.2 Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten

Om in contact te komen met nieuwe markten, gaat Sodiko beurzen opzoeken. Op deze manier krijgt de klant een idee waar Sodiko voor staat. Op de beurs kunnen er al eventueel onderhandelingen tussen de klant en Sodiko opgestart worden. Dit kan natuurlijk ook nog na de beurs. Sodiko volgt elke klant ook op.

Sodiko doet voor elke markt ook een marktstudie. Ze gaan zelf kijken wat er op de markt al aanwezig is. Ze gaan zelf in de supermarkten kijken welke producten er op de schappen staan. Er zijn vier segmenten die onderzocht worden, namelijk de supermarkten, de kleine supermarkten, kleine winkels en bars en restaurants. Ze kijken alles na en ze kopen er ook producten.

Sodiko heeft geen speciale voorwaarden om een nieuwe markt aan te boren. Er moet natuurlijk wel koopkracht aanwezig zijn. Zoals het een goede exportonderneming beaamt, blijft Sodiko speuren naar nieuwe markten. Ze exporteren ook naar Tsjechië. Dit is weliswaar een andere markt dan Azië. De bestellingen van Azië worden aan de hand van zeetransport naar hun bestemming gebracht. Voor Tsjechië is dit een ander verhaal. De producten die Europese landen als bestemming hebben, worden via vrachtwagens ter plaatse gebracht. In België moeten accijnzen³⁵ betaald worden. In Tsjechië heeft men bovendien speciale documenten nodig.

5.5.3 Kenmerken van het bedrijf

Sodiko stelt een dertigtal werknemers tewerk. Er zijn geen vakbonden vertegenwoordigd bij Sodiko. Als arbeiders zich graag willen bijscholen, geeft Sodiko hen deze kans.

³⁵ "Accijnzen zijn indirecte belastingen op het verbruik of gebruik van bepaalde producten, zowel vervaardigd in het binnenland als afkomstig uit de lidstaten van de Europese Unie of ingevoerd uit derde landen tot de Unie." (mineco.fgov, 2006)

Sodiko voert ook producten uit naar China. Een probleem in China is dat het zeer moeilijk is om geld uit China naar België te transfereren. Doordat Sodiko naar meer dan zestig landen exporteert, moet er ook met vele wetten rekening gehouden worden. Elk land heeft een andere wetgeving. In Azië wordt alles conform de wetgeving gedaan. Er zijn veel cultuurverschillen tussen Azië en België. Zo antwoorden Aziaten nog dezelfde dag op emails en faxen. Een andere traditie in Azië is dat de oudste in het gezelschap als eerste wordt begroet.

De Belgische regering doet vooral via Flanders Investment and Trade veel om de handel met het buitenland te bevorderen. Reizen buiten de E.E.G worden gesponsord.

Het is belangrijk dat men veel geduld en vooral veel respect heeft voor de klant. Nog een zeer belangrijk aspect is dat men correct handelt in de buitenlandse markten.

5.6 HVA Koeling

5.6.1 Bedrijfsomschrijving

HVA Koeling is een kleine KMO gelegen te Genk. HVA Koeling is een koeltechnisch bedrijf. Het is opgericht in 1983. De naam HVA Koeling is afgeleid van de eerste letters van de achternamen van de stichters, namelijk Alex Hick, Nicolaas Vangelooven en André Aerts.

HVA Koeling maakt koelcellen. Er bestaan drie verschillende koelcellen, namelijk de gewone koelcel, de ULO-cel en de CA-cel. De ULO-cel staat voor Ultra Low Oxygen. Het is een koeltechniek waarbij de bewaartijd van groenten en fruit verlengd wordt. Groenten en fruit ademen ook O₂ in en ze geven warmte en CO₂ af. De techniek legt deze ademhaling stil waardoor het rijpen en verouderen van het product afgeremd wordt. De ademhaling wordt verminderd door in te spelen op drie parameters. Een lage temperatuur is belangrijk om fruit te bewaren. Zoals eerder gezegd, nemen groenten en fruit ook zuurstof op. Als het zuurstofgehalte wordt verlaagd, zal de ademhaling vertragen. Een laatste parameter is het koolstofgehalte. Hoe hoger het koolstofgehalte, hoe trager de ademhaling.

5.6.2 Handelswijze om uit te breiden naar nieuwe markten

HVA Koeling is in Tsjechië actief. Eurocoldstore SRO is een koelcomplex. Eurocoldstore SRO en HVA Koeling zijn twee aparte bedrijven. Het koelcomplex wordt verhuurd aan lokale mensen die werken in de fruitteelt. Het fruit wordt in dit koelcomplex bewaard via de ULO-techniek.

Het koelcomplex in Tsjechië wordt vanuit HVA Koeling gevolgd en geregeld. Zo heeft HVA Koeling een eigen computersysteem ontwikkeld. Via dit systeem kan men nagaan of de temperatuur in de koelcellen nog juist is.

Eurocoldstore SRO is niet zomaar in Tsjechië ontstaan. In Tsjechië is er zoals in Haspengouw ook een fruitteelt-industrie. HVA Koeling had in het verleden al frigo's gebouwd in Tsjechië. Ze hebben toen een gat in de markt ontdekt, namelijk het verhuur van koelcomplexen aan de plaatselijke fruitboeren. Dit alles is ongeveer drie à vier jaar geleden gebeurd.

Doordat HVA Koeling er al frigo's had gebouwd, hadden ze al contacten in Tsjechië. Deze contacten zijn mettertijd gegroeid. De fruitwereld is een gesloten wereld. Het is dus van belang om contacten te hebben met personen in de fruitindustrie. De enige voorwaarde die de regio moest hebben om er Eurocoldstore SRO te vestigen, was de aanwezigheid van fruittelers.

Er zijn nog veel mogelijkheden om uit te breiden in Tsjechië, vooral op vlak van de fruitteelt. De kosten zijn er een stuk lager als hier in België. Daarom kan het in de toekomst mogelijk zijn dat het arbeidsintensieve deel van de fruitteelt verhuisd naar Oost-Europa. Hier zal het aantal fruitgebieden stijgen, terwijl het aantal Belgische fruittelers zal afnemen.

5.6.3 Kenmerken van het bedrijf

De Tsjechische regering is zeer streng. Alle instanties hebben het koelcomplex geïnspecteerd. Om een bouwvergunning te krijgen, heb je als bedrijf een goedkeuring nodig. Naast deze goedkeuring komen inspecteurs kijken op de bouwwerf. Hierdoor duurt het bouwproces veel langer.

Bij HVA Koeling werken er 30 mensen. HVA Koeling is dus een kleine KMO. In Tsjechië werken er eigenlijk geen mensen voor HVA Koeling. Het koelcomplex wordt verhuurd. De mensen die in het koelcomplex werken, werken voor Eurocoldstore SRO en niet voor HVA Koeling.

De Tsjechische regering heeft HVA Koeling niet met open armen ontvangen. De regering profiteert van buitenlandse investeerders. HVA Koeling had het gevoel dat er andere (strengere) regels voor buitenlandse investeerders goldde dan voor de plaatselijke bedrijven. Het waren vooral de oudere mensen die nogal afzijdig stonden tegenover buitenlandse investeringen. De jonge mensen waren veel vlotter in de omgang. Een cultuurverschil dat werd opgemerkt, was de taal. Sommige Tsjechen kunnen engels en/of Duits spreken. Communiceren met mensen die de engelse of Duitse taal niet beheersten, was moeilijk.

HVA Koeling heeft enkel Export Vlaanderen gebruikt om informatie in te winnen. Voor de rest heeft HVA Koeling geen beroep gedaan op eventuele hulp van de Belgische regering.

HVA Koeling gaf ook enkele aanbevelingen voor andere bedrijven die zich in Tsjechië willen vestigen. Het is zeer belangrijk om samen te werken met een goed consultingbureau vanuit de regio. HVA Koeling heeft gewerkt met VGD. VGD is een Belgische organisatie van bedrijfsrevisoren, accountants, belastingconsulenten en corporate finance adviseurs. Naast kantoren in België heeft VGD ook kantoren in Centraal-Europa, onder andere in Tsjechië, opgericht. Het is belangrijk dat men als bedrijf samenwerkt met iemand die de plaatselijke wetgeving goed kent.

Voor kleine KMO's zijn er nog zeker mogelijkheden in Tsjechië. De werknemers in Tsjechië zijn goed geschoold. Ze zijn vooral technisch zeer goed aangelegd. Daarom zijn de technische ingenieurs uit Tsjechië bij de betere van Europa.

5.7 Besluit

Tijdens de interviews is duidelijk gebleken dat deze KMO's meer aandacht schenken aan het internationaliseren dan aan duurzame ontwikkeling. De KMO's voeren wel een duurzaam beleid. Ze investeren in het milieu en in hun arbeiders. Er was zelfs een KMO die hulp heeft geboden bij de overstromingen in Tsjechië

van een paar jaar geleden. We kunnen dus besluiten dat deze KMO's op een duurzame manier beleid voeren, maar het is evenwel niet zo dat duurzaamheid of duurzame ontwikkeling in hun missie is opgenomen.

Hoofdstuk 6 Algemeen besluit

6.1 Inleiding

Het doel van deze eindverhandeling was om een beeld te krijgen van hoe Limburgse kleine en middelgrote ondernemingen duurzame ontwikkeling toepassen in hun bedrijfsvoering, zowel in België als in het buitenland. De onderzochte KMO's zijn ofwel in het bezit van een vestiging in of importeren of exporteren met landen in Centraal- en Oost-Europa en/of Azië. Uit contacten met de VOKA bleek dat er al heel wat Limburgse KMO's in deze werelddelen actief zijn. Het moeilijkste aan dit onderzoek was het overtuigen van KMO's om deel te nemen aan deze eindverhandeling. Veel van de gevraagde KMO's bleken weinig tijd te hebben. Uiteindelijk waren er 5 KMO's bereid om mee te werken.

De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling houdt rekening met al de beperkingen die werden opgelegd in dit onderzoek:

Hoe ver staan Limburgse kleine en middelgrote ondernemingen op het vlak van duurzame ontwikkeling zowel in Limburg als in het buitenland?

Naast de centrale onderzoeksvraag werden er nog enkele deelvragen opgesteld. De eerste deelvragen zijn gebaseerd op de Triple Bottom Line.

- Ø Wat doet de KMO voor zijn werknemers en voor de lokale omgeving³⁶?
- Ø Wat doet de KMO op vlak van milieubescherming?
- Ø Investeert de KMO een deel van de winst terug in de mensen en in het milieu?

³⁶ lokale omgeving: de mensen die in de nabijheid van de KMO wonen.

De andere deelvragen gaan over de internationalisering van de KMO.

- Ø Wat was de aanzet om te internationaliseren?
- Ø Welke voorwaarden moest het gastland hebben?
- Ø Welke problemen hebben zich voorgedaan tijdens de internationalisering van de KMO?
- Ø Hoe helpt de Belgische regering KMO's op vlak van handel met het buitenland?

Dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie en een praktijkonderzoek. Aan de hand van de literatuurstudies werd eerst ingegaan op wat duurzame ontwikkeling eigenlijk is. De grote lijnen van duurzame ontwikkeling werden besproken. Tijdens de literatuurstudie over dit begrip werd het al snel duidelijk dat duurzame ontwikkeling een breed begrip is. Het derde hoofdstuk behandelde de kleine en middelgrote onderneming. De definitie van een KMO werd besproken. Aan de hand van een onderzoek van het Franse ACFCI³⁷ werden kansen die zich voordoen voor 'duurzame' KMO's aangehaald. Daarnaast werd ook nog de wetgeving voor KMO's besproken. Vervolgens werd er dieper ingegaan op Azië en Centraal- en Oost-Europa. Van elk werelddeel werd de situering besproken. Tevens werd er een handelsbalans tussen België en het werelddeel opgesteld aan de hand van cijfers die te vinden waren op Ecodata. Door deze handelsbalans wordt duidelijk met welke landen België het meeste exporteert en importeert.

Naast deze literatuurstudie werd er natuurlijk ook een praktijkonderzoek gedaan. Het praktijkonderzoek bestond uit gevalstudies die gedaan werden door middel van het afnemen van interviews. De samenvatting van deze interviews kan teruggevonden worden in hoofdstuk 5. Dit laatste hoofdstuk geeft een algemeen besluit en tevens ook nog enkele suggesties voor verder onderzoek.

³⁷ ACFCI : l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de commerce et d'Industrie (acfcici.cci, 2007)

6.2 Conclusies in verband met duurzame internationale ontwikkeling bij Limburgse KMO's

Om conclusies te trekken, maken we gebruik van de deelvragen die gesteld werden in het begin van dit onderzoek. We beginnen eerst met de deelvragen over de internationalisering van de KMO's om vervolgens duurzame ontwikkeling te bespreken.

6.2.1 Internationalisering

6.2.1.1 Wat was de aanzet om te internationaliseren?

In hoofdstuk 3 werden vier redenen aangehaald waarom dat KMO's uitbreiden naar buitenlandse markten. Uit de interviews zijn ook verschillende redenen naar voor gekomen waarom dat een KMO internationaal actief wordt. Verschillende van de onderzochte KMO's wilden dichterbij hun klanten zitten. Dit was zo voor Hercorub en voor Echo. Een andere reden was de concurrentie die ook uitbreidde naar nieuwe markten. Deze twee redenen vonden we ook terug bij Jenster, Per V. en Jarillo, J. Carlos (1994;10-13). Nog een andere reden is een stilgevallen groei in België. Daarnaast werd ook aangehaald dat er in bijvoorbeeld Tsjechië zeer goed opgeleide arbeidskrachten aanwezig waren. Voor één bedrijf uit het onderzoek was de aanzet om zich te vestigen in het gastland het ontdekken van een gat in de markt. De mogelijkheid om een bestaand bedrijf in het gastland over te nemen werd ook aangehaald als reden. De grootste reden die de KMO's waarschijnlijk beoogden, was het bekomen van een grotere afzet.

6.2.1.2 Welke voorwaarden moest het gastland hebben?

De voorwaarden die het gastland moest hebben, zijn afhankelijk van de activiteiten die de KMO doet. Zo was het voor Echo belangrijk dat het gastland nog enigszins kortbij België lag en dat er een goede wegeninfrastructuur

aanwezig was. De reden hiervoor is dat zij veel gebruik maken van vrachtwagenvervoer. Andere voorwaarden hebben vooral te maken met de markt van het gastland zelf. Het groeipotentieel van de markt van het gastland werd als een belangrijke voorwaarde beschouwd. Tevens werd de aanwezigheid van geschikte arbeidskrachten ook als een pluspunt gezien. De aanwezigheid van koopkracht was voor enkele KMO's ook zeer belangrijk.

6.2.1.3 Welke problemen hebben zich voorgedaan tijdens de internationalisering van de KMO?

Geen enkele van de ondervraagde KMO's heeft echte moeilijkheden gekend bij zijn internationalisering. Het enige probleem dat bij elke KMO voelbaar was, was het cultuurverschil tussen België en de verschillende landen. Vooral de taal bleek vaak een struikelblok te zijn. Het was vooral het oudere deel van de bevolking van het gastland dat geen Engels of Duits kon spreken. Dit bemoeilijkt natuurlijk de communicatie met de mensen in het gastland.

6.2.2 Duurzame ontwikkeling

In hoofdstuk 2 is de Triple Bottom Line van John Elkington besproken. De Triple Bottom Line houdt de volgende begrippen in; people, planet en profit. In de volgende drie delen worden deze drie begrippen toegepast op de onderzochte KMO's.

6.2.2.1 Wat doet de KMO voor zijn werknemers?

Hetgeen wat de meeste van de ondervraagde KMO's doen voor hun werknemers, is het organiseren van bijscholing. Het blijkt dat KMO's het belangrijk vinden om hun werknemers de kans te geven om zich verder te kunnen ontplooien. Deze opleidingen worden ofwel intern ofwel extern gevolgd. Een andere gelijkenis tussen de KMO's is dat ze allemaal werkgelegenheid creëren zowel in

België als in het gastland. Op deze manier dragen de KMO's bij tot de verdere ontwikkeling van België en het gastland. Een bedrijf in België moet zich aan de Belgische normen houden. Deze normen zijn vaak strenger dan de normen in het gastland. Enkele van de KMO's hebben de normen van België toegepast in het gastland. De Belgische normen van brandveiligheid worden bijvoorbeeld toegepast in Tsjechië. De Belgische normen voor brandveiligheid zijn veel strenger. Hierdoor is het voor de werknemers veiliger op de werkvloer. Hetgeen wel opviel tijdens de interviews is dat er weinig vrouwen werkten in de ondervraagde KMO's. Duurzame ontwikkeling houdt ook in dat de gendersverschillen weggewerkt worden. Maar waarschijnlijk ligt de oorzaak hiervan bij de activiteiten van de KMO's. Bij de ondervraagde KMO's hielden de activiteiten vooral zwaar werk in. De vrouwen die wel bij de KMO's werken, zijn bedienden.

6.2.2.2 Wat doet de KMO op vlak van milieubescherming?

Op vlak van milieubescherming waren alle KMO's goed bezig. De milieuwetgeving wordt in elke KMO toegepast. Daarenboven had een ondervraagde KMO het milieulogo van het Strategisch Plan Limburg gewonnen. Nog een andere ondervraagde KMO was in het bezit van het ISO 14001 certificaat. Dit certificaat krijgt een bedrijf wanneer het bedrijf gebruik maakt van een goed milieumanagementsysteem. Enkele KMO's zijn ook bezig met het opwekken van alternatieve energie. Zo was er een KMO die een groen energiesysteem heeft ontwikkeld. Daarnaast werden er bij twee ondervraagde KMO's milieuvriendelijke warmtekrachtkoppelingen geïmplementeerd. Naast aandacht voor energie kwam ook aandacht voor afvalwater naar voor. Bij een KMO werd er zowel in België als in het gastland een gesloten watercircuit geïnstalleerd. Bij een andere KMO wordt het afvalwater gezuiverd.

6.2.2.3 Investeert de KMO een deel van de winst terug in de mensen en in het milieu?

De meeste van de ondervraagde KMO's hebben een vestiging in het gastland. Dit vergde een enorme investering. Door deze investering komt het gastland in contact met nieuwe technologieën. Op hun beurt leiden deze nieuwe technologieën dan tot innovatie in het gastland waar het overgrote deel van de bevolking van profiteert. Verbetering van de technologie en knowhow werd ook in hoofdstuk 2 aangehaald als mogelijke reden om uit te breiden. Er worden ook investeringen gedaan om het de werknemers van het gastland zo gemakkelijk mogelijk te maken. Zo kan er geïnvesteerd worden in woningen kortbij de fabriek zodat de werknemers geen lange afstanden moeten afleggen. Andere investeringen die vernoemd werden, waren investeringen in lokale scholen of projecten zoals kastelen. Een bepaalde KMO heeft zelfs hulp geboden bij de overstromingen die Tsjechië enkele jaren geleden getroffen hebben.

6.2.3 Extra informatie verkregen uit de interviews

Er werd beroep gedaan op verschillende projecten die als doel hadden de handel met het buitenland te bevorderen. Zo heeft een KMO gebruik gemaakt van het PLATO-project. Dit project is een peterschapsproject. West-Europese landen krijgen geld van de Europese Unie om projecten op te starten in Centraal- en Oost-Europa. Deze projecten moeten KMO's in Centraal- en Oost-Europa helpen bij hun verdere ontwikkeling, want tijdens het communisme legde de staat de KMO's op wat ze moesten doen. Ook het project Globus werd aangehaald. Globus is een platform waarbij bedrijven die internationaal actief zijn, ervaringen kunnen uitwisselen. Globus is een specifiek peterschapsproject. Er wordt een professioneel draagvlak gecreëerd tussen bedrijven die een grotere rol willen spelen op de internationale markt (Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland, ;6). Deze twee projecten worden ook aangehaald in hoofdstuk 3.

Flanders Investment & Trade doet veel om de handel met het buitenland te bevorderen. F.I.T. stelt dossiers over meer dan zestig landen ter beschikking. Door deze dossiers te raadplegen, kunnen KMO's informatie bekomen over het land waarin men wil investeren. Er worden ook speciale subsidieprogramma's voor KMO's ter beschikking gesteld door F.I.T.. Ook Export Vlaanderen werd gebruikt door de KMO's om informatie in te winnen. Wat wel naar voor kwam in de interviews is dat er voor de rest niet veel gebruik gemaakt werd van de Belgische regering. De ondervraagde KMO's vonden dat de Belgische regering buiten deze projecten niet echt een hulp was bij het ondersteunen van de handel met het buitenland.

6.3 Aanbevelingen voor duurzame internationale ontwikkeling bij Limburgse KMO's

Zoals uit het voorgaande stuk af te leiden valt, zijn de Limburgse KMO's internationaal actief. Ze hebben gebruik gemaakt van de uitbreiding van de Europese markt door de val van het communisme. Het doel van deze uitbreidingen naar nieuwe markten is voornamelijk gericht op het vergroten van hun afzet en hun winst. Wat opviel tijdens de interviews was dat de KMO's weinig beroep doen op de regering. Ze gebruikten wel specifieke projecten, zoals Globus en Plato. Deze projecten moeten bekender gemaakt onder de KMO's. Deze projecten bieden KMO's belangrijke voordelen. Ze komen in contact met andere KMO's die al in een bepaald gebied geïnvesteerd hebben. Ze krijgen van deze KMO's advies. Hier liggen mogelijkheden om op deze manier meer KMO's te overtuigen om in het buitenland te investeren. Er werd ook gebruik gemaakt van F.I.T. en Export Vlaanderen. De regering moet zich meer toegankelijk opstellen voor bedrijven. Een mogelijkheid zou bijvoorbeeld zijn om overleg te plegen met verschillende ondernemers uit verschillende sectoren.

De vraag blijft natuurlijk of de Limburgse KMO's ook bezig zijn met duurzaamheid. Wat er uit de interviews af te leiden valt, is dat de Limburgse KMO's wel rekening houden met het milieu en met de mensen. Als we

duurzaamheid bekijken vanuit de definitie kunnen we zeggen dat de Limburgse KMO's wel de eerste stappen naar duurzaamheid hebben gezet, maar het kan nog altijd beter. Het is namelijk niet zo dat duurzaamheid in hun missie is opgenomen. Als KMO's duurzaamheid wel in hun missie opnemen, geven ze aan de buitenwereld aan dat ze op een verantwoorde manier zaken doen en dat ze betrouwbare partners zijn.

De duurzaamheid hangt ook af van het soort KMO ondervraagd werd. Zo zal een KMO die exportgericht is duurzaamheid in het buitenland minder nastreven. Voor deze KMO's is het moeilijk om voor elk bedrijf of elke persoon waarmee men in het buitenland zaken doet, na te gaan of ze de arbeids- en milieuwetgeving wel of niet naleven. Bij deze bedrijven zal het vergroten van de afzet belangrijker zijn dan rekening te houden met het milieu en met de mensen.

Een advies voor KMO's die op het punt staan om te gaan investeren in het buitenland is dat men de markt eerst leert kennen. Er moet een goed marktonderzoek uitgevoerd worden. Daarnaast kunnen projecten zoals Plato en Globus een grote hulp zijn bij de investeringsbeslissing. Vooral de gewoontes van de plaatselijke bevolking en van de wetgeving moet de KMO leren kennen. Men moet proberen om zoveel mogelijk te weten te komen zodat men niet plots voor onverwachte problemen komt te staan. Deze problemen kunnen uiteindelijk beslissen of de investering een succes wordt of niet.

6.4 Suggesties voor verder onderzoek

Een belangrijke tekortkoming binnen deze thesis is het aantal KMO's die ondervraagd werden. Indien er meer KMO's ondervraagd kunnen worden, zou de betrouwbaarheid van de resultaten toenemen. Men zou ook een beter beeld krijgen van duurzaamheid bij Limburgse KMO's.

Een tweede tekortkoming is dat de meeste van de ondervraagde KMO's een vestiging in hetzelfde land hadden, namelijk Tsjechië. Er zouden dus ook KMO's

moeten betrokken worden die in andere landen geïnvesteerd hebben. De reden waarom de meeste van de ondervraagde KMO's in Tsjechië geïnvesteerd hadden, kan men zoeken in het feit dat de meeste KMO's rond dezelfde periode geïnvesteerd hebben in het buitenland. Toen deze KMO's investeerden, was Tsjechië het meest aantrekkelijke land om in te investeren. Voor Azië is er maar één KMO ondervraagd. Dit is veel te weinig om een conclusie te trekken over hoe KMO's in Azië tewerk gaan.

Lijst van geraadpleegde werken

Literatuur

(2000-2004) *Federaal Plan inzake duurzame ontwikkeling*, Brussel, Staatssecretaris voor energie en duurzame ontwikkeling

Cliquet, R. en Thieupont, K. (1994) *Bevolking en duurzaamheid : Een uitdaging voor de 21ste eeuw*, Brussel, ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Develtere, P. (2003) *Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling: Wat het is en zou kunnen zijn*, Antwerpen, De Boeck nv

Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone Publishing Limited

EU research for sustainable urban development and land use (2004) *Sustainable Management: Today's plan, Europe's future*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

Europa in beweging (2006) *Een kwalitatief hoogwaardig milieu: de bijdrage van de EU*, Luxemburg, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen

Europeaid co-operation office (2005) *Asia Link programme: A programme dedicated to higher education networking between Europe and Asia*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (2004) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en veiligheid & gezondheid op het werk*, Luxemburg, Bureau voor officiële publicaties der Europese

Gemeenschappen

Europese Commissie A (2005) *Tijd om orde op zaken te stellen!: Wat wij moeten doen en laten voor een groenere wereld*, Luxemburg, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen

Europese Commissie B (2006) *A Roadmap for equality between women and men 2006-2010*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

Federaal Planbureau (1999) *Op weg naar duurzame ontwikkeling?*, Brussel, Ministerie van Economische Zaken

Gimeno, P. et al (1996) *Ontwikkeling duurzaamheid*, Brussel, VUBpress

Goldin, I. et Reinert, K. (2006) *Globalization for development: trade, finance, aid, migration and policy*, New York, Palgrave Macmillan en The World Bank

Heeren, J. en Mills, K. (2004) *Statengeneraal van de Limburgse economie en werkgelegenheid*, Heverlee, Lannoo

Het Belang van Limburg (2007) 'Export duwt Limburgse conjunctuur naar omhoog', *Het Belang van Limburg*, Hasselt, 20 februari

Jellinek, P.M. (1990) *Zaken Doen in Midden- en Oost-Europa*, Schoonhoven, Academic Service

Jenster, P.V. et Jarillo, J.C. (1994) *Internationalizing the Medium-sized firm*, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag

Keijzers, G. en Jeurissen, R. (2002) *Duurzaam ondernemen: toekomstethiek in dialoog*, Deventer , Kluwer

Laszlo, C. (2003) *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*, Washington, Island Press

Norman, W. en MacDonald, C. (2003), 'Getting to the bottom of "Triple Bottom Line"', *Business Ethics*

Nowak, A.Z. et al. (2002) *Globalization, European Integration and ...?*, Warschau, Centre for Europe Warsaw University

OECD (2002) 'Working together towards sustainable development: The OECD experience', Parijs, OECD Publications

Ondernemingen en industrie (2006) *De nieuwe definitie van KMO's: Informatiebrochure en modelverklaring*, Luxemburg, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen

De Vos, A. et al (2004) *Dossier: Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO)

Panic, M. (2005) *Globalization and national economic welfare*, New York, Palgrave Macmillan

Reynaert, E. (1998) *Handleiding social auditing*, Leuven, Acco

Unizo (2005) *Een maatschappelijk verantwoord ondernemer is een sterke ondernemer*, Brussel, UNIZO-VORMING vzw

Vanden Berghe, Y. (2002) *De koude oorlog: 1917-1991* (3rd edn), Leuven, Acco

Van der Wal, K. en Goudzwaard, B. (2006) *Van grenzen weten : aanzetten tot een nieuw denken over duurzaamheid*, Budel, DAMON

Verbond van Belgische Ondernemingen (2002) *Johannesburg voorbij: duurzame ontwikkeling in een hogere versnelling*, Brussel, VBO

Voka (2005) *Internationaler ondernemen: Kansen voor Vlaanderen*, Antwerpen, VOKA

Thesissen:

AQUARIUS JAN (2006), *Het belang van duurzame ontwikkeling in beleidsmaatregelen. Onderzoek naar de invloed van de VN, de WHO en bedrijven.*

Eindverhandeling faculteit ETEW, KUL.

Leuven: KUL

COENEGRACHTS KRIS (2001), *De strategische alliantie tussen overheid en KMO.*

Eindverhandeling faculteit TEW, LUC.

Diepenbeek, LUC.

DE BRAUWER JAN (2001), *Directe buitenlandse investeringen van Belgische KMO's in Centraal- en Oost-Europa.*

Eindverhandeling faculteit ETEW, KUL.

Leuven, KUL.

DUMALIN FREDERIC (2001), *Duurzaam ondernemen. Concept en toepassing op Unilever.*

Eindverhandeling faculteit ETEW, KUL.

Leuven, KUL.

FRANCHOIS ELKE (2005), *GGO's en duurzame ontwikkeling: kleine producenten in ontwikkelingslanden en hun rol in de huidige internationale context. Case-study: Kenia.*

Eindverhandeling faculteit sociale wetenschappen, KUL.

Leuven: KUL

KLUYSKENS MICHEL (2006), *Internationale groeistrategieën van Belgische KMO's.*

Eindverhandeling faculteit ETEW, KUL.

Leuven, KUL.

RODIERS DIETER (2005), *Investeren in China, enkele ervaringen van Limburgse KMO's.*

Eindverhandeling faculteit TEW, LUC

Diepenbeek, LUC

STALS CHRISTY (1995), *Het Europees KMO-beleid.*

Eindverhandeling faculteit TEW, LUC

Diepenbeek, LUC

VAN BUGGENHOUT KOEN (2005), *Ondernemingen en maatschappij: aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen.*

Eindverhandeling faculteit ETEW, KUL.

Leuven: KUL.

PDF-Files

ACFCI (2007), *Développement durable: Quelle approche pour les PME?.*

beschikbaar op :

<URL: http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/guideDDPME_ACFCIAfnor.pdf>.

Aminal (2003), *Verklaring van Johannesburg over Duurzame Ontwikkeling*.
beschikbaar op:

<URL:http://www.belspo.be/frdocfdd/nl/bibnl/wssd/polverkl_nl.pdf>.

Amnesty International (2004), *The UN human rights norms for business: towards legal accountability*, Londen, Amnesty International Publications beschikbaar op:

<URL:[http://web.amnesty.org/aidoc/aidoc_pdf.nsf/Index/IOR420012004ENGLISH/\\$File/IOR4200104.pdf](http://web.amnesty.org/aidoc/aidoc_pdf.nsf/Index/IOR420012004ENGLISH/$File/IOR4200104.pdf)>.

België (2007), *Ontwerp van decreet houdende instemming met de overeenkomst tussen de Belgisch-Luxemburgse Economische Unie, enerzijds, en de republiek Botswana, anderzijds, inzake de wederzijdse bevordering en bescherming van investeringen, ondertekend te Brussel op 7 juni 2006*, Brussel, 13 maart 2007
beschikbaar op:

<URL:<http://jsp.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2006-2007/g1141-1.pdf>>.

Bourgeois, G. (2004), *Buitenlands beleid en Internationale samenwerking*.
beschikbaar op:

<URL:http://docs.vlaanderen.be/buitenland/documents/buitenl_beleid_intern_samenwerking.pdf>.

Centrum voor Duurzame ontwikkeling (2006), *Duurzame ontwikkeling Agenda 21*.

Beschikbaar op:

URL:<http://www.leiedal.be/duurzaamheidsbarometer/>>.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001), *Groenboek: De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven*.

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/>

greenpaper_nl.pdf>.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2002), *Naar een wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling*.

beschikbaar op:

<URL:http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2002/com2002_0082nl01.pdf>.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2005), *Thematische strategie inzake luchtverontreiniging*.

beschikbaar op:

<URL:http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2005/com2005_0446nl01.pdf>.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2005), *Verslag van de commissie aan de raad, het Europees Parlement, het Europees economisch en sociaal comité en het comité van de regio's over de gelijkheid van vrouwen en mannen 2005*.

beschikbaar op:

<URL:http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2005/com2005_0044nl01.pdf>.

Commission for the European Communities (2006), *A policy paper on EU-China trade and investment: Competition and partnership*.

beschikbaar op:

<URL:http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/october/tradoc_130791.pdf>.

Commission of the European Communities (2001) *Communication of the Commission: Europe and Asia: A strategic framework for enhanced partnerships*.

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/external_relations/asia/doc/com01_469_en>.

Pdf>.

Commission of the European communities (2005), *Strategy paper and indicative programme for multi-country programmes in Asia 2005-2006*.

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/external_relations/asia/rsp/rsp_asia.pdf>.

Delmotte, J. et al (2002), *Cahier 1: Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?*, Leuven

beschikbaar op:

<URL:<http://www.hiva.be/docs/rapport/R747.pdf>>.

Economic and social commission for Western Asia (2006), *Estimates and forecasts for GDP growth in the ESCWA region 2005-2006*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.escwa.org.lb/divisions/div_editor/Download.asp?table_name=other&field_name=ID&FileID=333>.

Europa in beweging (2002), *Globalisering, een kans voor iedereen: De Europese Unie en de wereldhandel*, Brussel

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/trade/centre/publications/ww_730nl.pdf>.

European Commission (2006), *Conference on the European charter for small enterprises*, Wenen

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/conf2006/viennaflash.pdf>.

Europese Commissie (2000), *Europees handvest voor kleine bedrijven*.

beschikbaar op:

<URL:http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_nl.p

df>.

Europese Commissie (2002), *Programma voor het communautair initiatief: INTERREG³⁸ IIIA Euregio Maas-Rijn 2000-2006*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.interregemr.info/site_nl/infomaterial/Eval.intermediaire_annexe_NL.pdf>.

EVD³⁹ (2005) *Starten met internationaal ondernemen: maatschappelijk verantwoord ondernemen*.

Beschikbaar op:

URL:<http://www.internationaalondernemen.nl/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum=149534>>.

Flanders Investment & Trade (2005), *Internationaal ondernemen: subsidiekansen voor KMO's*.

beschikbaar op:

<URL:[http://www.flanderstrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/96B938537CD100B5C125708F003BDE88/\\$file/Subsidiekansen%20voor%20KMO.pdf](http://www.flanderstrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/96B938537CD100B5C125708F003BDE88/$file/Subsidiekansen%20voor%20KMO.pdf)>.

Flanders Investment & Trade (2005), *Internationale projecten en aanbestedingen: iets voor mij?*.

beschikbaar op:

<URL:[http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/9034FCA3FA6F5E2FC125708F004C2BC0/\\$file/Internationale%20aanbestedingen.pdf](http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/9034FCA3FA6F5E2FC125708F004C2BC0/$file/Internationale%20aanbestedingen.pdf)>.

³⁸ INTERREG is een initiatief van de Europese Commissie

³⁹ EVD: Agentschap van het Nederlands ministerie van Economische Zaken

Flanders Investment & Trade (2007), *Actieprogramma 2007*.

beschikbaar op:

<URL:[http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/A0A2C1D8AC3F4AFCC1256CBC003010F9/\\$file/Actieprogramma2007.pdf](http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/communicatie.nsf/A0A2C1D8AC3F4AFCC1256CBC003010F9/$file/Actieprogramma2007.pdf)>.

Fokkens, G. (2000), *EIBE hét kenniscentrum voor bedrijfsethiek en duurzaam ondernemen*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.nyenrode.nl/download/view/interview_eibe.pdf>.

GOM West-Vlaanderen (2006) *Werken aan duurzaam ondernemen: infogids voor bedrijven*.

Beschikbaar op:

URL:http://www.pomwvl.be/site/_user_files/files/File/Werken%20aan%20duurzaam%20ondernemen_def7-2-06.pdf>.

Hoge Raad voor de zelfstandigen en de KMO (2006), *Advies over het voorontwerp van actieplan maatschappelijk verantwoord ondernemen in België*.

beschikbaar op:

<URL:<http://www.hrzkmo.fgov.be/Portals/hrzkmo/nl/Advies%20per%20datum/2006/583%20-%20MVO.pdf>>.

Kamer van Koophandel (2006), *Globus brengt de wereld dichterbij*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.kvkhv.voka.be/downloads/folder_Voka_Globus.pdf>.

Kamer van koophandel (2006), *Groeimiddel voor uw KMO: Peterschapsprojecten 2006-2008*.

beschikbaar op:

<URL:<http://www.kvkaw.voka.be/files/PLATO%20brochure%20versie%209%20>

2870_FA10.pdf>.

Mahdi, F. A. (2005), *Economic conditions in the West Asia region and policy issues*, Genève, 2005

beschikbaar op:

<URL:http://www.escwa.org.lb/divisions/div_editor/Download.asp?table_name=other&field_name=ID&FileID=254>.

Moerman, F. (2006), *Beleidsbrief: Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel: Beleidsprioriteiten 2006-2007*.

beschikbaar op:

<URL:http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2006/moerman/beleidsbrief_moerman.pdf>.

Rijksdienst voor de sociale zekerheid (2006), *Snelle ramingen voor de tewerkstelling (RSZ) voor het derde kwartaal 2006*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.onssrszls.fgov.be/Onssrsz/NL/Statistics/Brochures/Green/pdf/text_tables_20064.pdf>.

Statistiekdienst (2004), *De handelsbetrekkingen van België met de nieuwe lidstaten*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.unizo.be/internationaal/images/res74784_1.doc>.

Unescap, *Making trade and investment work for all*.

beschikbaar op:

<URL:http://www.unescap.org/tid/making_ti.pdf>.

United Nations (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development*.

Beschikbaar op:

<URL: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>.

Verheeke, J. e.a. (2003), *Wereldtop voor duurzame ontwikkeling Johannesburg*.

beschikbaar op:

<URL:<http://www3.vlaanderen.be/duurzameontwikkeling/downloads/international/Johannesburg.pdf>>.

Vlaamse regering (2006), *Lissabon-strategie: Vlaams Hervormingsprogramma 2005-2008: voortgangsrapportering september 2006*.

beschikbaar op:

<URL:http://www3.vlaanderen.be/vlaanderen-in-actie/documenten/lissabon_voortgangsrapportering.pdf>.

Voka en Kauri (2005) *Kompas voor duurzaam internationaal ondernemen*.

Beschikbaar op:

<URL :<http://acms.lodestar.be/mvo/documenten/kompas%20duurzaam%20internationaal%20ondernemen.pdf>>.

Internetadressen

ecodata.mineco.fgov.be

nl.wikipedia.org

www.11.be

www.acfci.cci.fr

www.alterbusinessnews.be

www.belgium.be

www.cocosnet.be

www.coprogram.be

www.diplomatie.be

www.echobel.com

www.euregio-mr.org

www.fgov.be

www.flandersinvestmentandtrade.be

www.hercorub.be

www.hvakoeling.be

www.ivo.be/?mod=nieuwsdetail&id=498

www.kauri.be

www.kvkaw.voka.be

www.kvklimburg.voka.be

www.leiedal.be/duurzaamheidsbarometer

www.mvo.nl/biobrandstoffen

www.plato.be

www.sd.be

www.socmut.be

www.sodiko.be

teepak.com

www.vandale.nl

www.voka.be

www2.vlaanderen.be

ec.europa.eu

statbel.fgov.be

www.csrwire.com

www.developmentgoals.org

www.frdo.be

www.frdo-cfdd.be/nl/bibnl/wssd/plofimpl_nl.pdf

www.frdo-cfdd.be/nl/bibnl/wssd/polverkl_nl.pdf

www.icdo.fgov.be

www.johannesburgsummit.org

www.nationaalplatformjohannesburg.nl

www.ngonet.be

www.plan.be

www.sustainability.com

www.triplebottomline.com

www.vodo.be

www.who.int

Index

A

Accijnzen · 87
ACFCI · 42, 94 , 106
Actieplan 21 · 21
Administratieve barrières · 62
Afval · 28
Agenda 21 · 4, 21, 22, 107
Al Gore · 26
Alex Hick · 89
An inconvenient truth · 26, 27
An Saenen · 3
André Aerts · 3, 89
Asia Information and Communication Technology · 54
Asia Pro Eco Programme · 54
Asia Urbs · 53
Asia-Invest Programme · 54
Asia-Link Programme · 53
Azië · 6, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 64, 66, 76, 86, 87, 88, 93, 94, 101, 120, 130, 132, 133

B

Belgische regering · 16,17, 65, 66, 73, 85, 88, 91, 94, 99
Biobrandstoffen · 28
Biomassa · 28
BLEU-verdragen · 6, 52
Bourgeois · 52, 107
Broeikaseffect · 26
Brundtland · 4, 20
Brundtlandrapport · 13, 20, 22
Buitenlandse beurzen · 44

C

Centraal- en Oost-Europa · 6, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 47, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 62, 64, 66, 68, 69, 73,

75, 76, 78, 93, 94, 98, 105, 120, 122

Centrale onderzoeksvraag · 9, 14
China · 6, 49, 50, 51, 52, 82, 88, 106, 108, 121, 130, 132
Chris Laszlo · 30
Cliquet · 24, 26, 27, 28, 102
Club van Rome · 20
cultuurverschillen · 7, 66, 72, 73, 78, 88
Cutisin · 81, 82, 83

D

De grenzen aan de groei · 20
De Vos · 104
De Vos, A. · 104
Deelvragen · 9, 15
Definitie duurzame ontwikkeling · 9, 22
Definitie KMO · 9, 36
Delmotte · 37, 38, 39, 109
Develtere · 4, 14, 20, 21, 22, 24, 102
Duurzaam bouwen · 74
Duurzaam ondernemen · 14, 104, 105
Duurzaamheid · 17, 23
Duurzame ontwikkeling · 4, 7, 9, 11, 13, 20, 22, 23, 26, 29, 42, 96, 97, 107

E

Echo · 3, 7, 10, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 95, 136
Ecologische pijler · 61
Economische pijler · 61
Eduard Cuyvers · 74
Elkington · 15, 23, 29, 102
Energie · 49, 57
Euregio · 41, 110
Euregio Maas-Rijn · 41, 110
Eurocoldstore SRO · 89, 90

Europe and Asia A strategic framework for enhanced partnerships · 6, 53, 108
Export Vlaanderen · 91, 99

F

F.I.T. · 45, 79, 99
FDI · 47
FEBE · 77
Flanders Investment & Trade · 75, 79, 99, 110
Fokkens · 111
Fruittelst-industrie · 90

G

Gastland · 4
Gesloten watercircuit · 71, 97
Gimeno · 103
GIMV · 69
Globus · 8, 76, 98, 99, 100, 111
GmbH · 74
Goldin · 47, 103
Goudzwaard · 105
Governance · 53
Gro Harlem Brundtland · 20
Groen energiesysteem · 77, 97

H

Handelsbalans · 12, 49, 50, 51, 57, 59, 132, 135
Handelsmissies · 75
Hercurub · 3, 7, 10, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 95, 136
Hercurub Zlin · 68, 70, 71, 73
Hilde Verholst · 3
Homeostase · 26
Huur van ruimte voor publieke presentaties · 45
HVA Koeling · 3, 7, 10, 89, 90, 91, 136

I

IMDS-wetgeving · 70
Innovatie · 112
Internationaal ondernemen · 17, 110
Internationale migratie · 24
Internationalisering · 11, 95
Interne migratie · 24
Interne technische opleiding · 44
ISO 14001 · 82, 83, 97
ISO 9000 · 14
Ivo Belet · 55

J

Jarillo · 5, 7, 40, 95, 103
Jellinek · 56, 103
Jenster · 5, 7, 40, 95, 103
Jeurissen · 14, 26, 104
John Elkington · 15, 23
Jos Heeren · 34

K

Kalle · 81
Kamer van koophandel · 111
Kansen · 105
Karel Van Eetvelt · 40
Kauri · 3, 14, 25, 27, 113
Keijzers · 14, 26, 104
Kleine onderneming · 37
KMO · 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 57, 64, 66, 68, 69, 73, 79, 86, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 109, 110, 111, 120, 121
Koen Mills · 34
Kompas voor Duurzaam Internationaal Ondernemen · 25
Kyotoprotocol · 27

L

Lastenboeken voor internationale aanbestedingen · 44

Laszlo · 30, 104
Limburg · 2, 3, 4, 5, 9, 15, 18, 35,
36, 40, 41, 69, 76, 77, 80, 93, 97,
103, 120, 121
Lissabonstrategie · 6, 61

M

Maatschappelijk verantwoord
ondernemen · 9, 31, 102
MacDonald · 104, 124
Mahdi · 111
Marc Van Der Auwera · 3
Middelgrote onderneming · 37
Milieu · 20, 21
Moerman · 52, 112

N

Naturin · 81
Natuurlijke rijkdommen · 27
Nicolaas Vangelooven · 89
Norman · 104, 124
Novesta · 69
Nowak · 47, 104

O

Onderzoeksmethode · 9, 17
Onderzoeksopzet · 9, 17
Opleidingen · 71, 77, 96
Oprichting prospectiekantoor · 44
Ozon · 29

P

Panic · 56, 104
People · 5, 9, 23
Peterschapsproject · 68, 76, 98
Planet · 5, 9, 26
Plato · 6, 8, 45, 46, 69, 76, 99, 100
Post-accessiemodel · 6, 60
Praktijkprobleem · 9, 13
Pre-accessiemodel · 6, 60
Probleemstelling · 9, 13

Productdocumentatie en technische
vertalingen · 44
Profit · 5, 9, 29

Q

Quo vadis Europa? · 55

R

Registratie-, homologatie- en
certificatiekosten · 45
Reinert · 47, 103
Reizen naar zetels van multilaterale
instellingen · 44
Reynaert · 31, 32, 33, 104, 126
RoHS-wetgeving · 70
Ronald Jeurissen · 14

S

SD Worx · 36
Sociaal Fonds van de Betonindustrie ·
77
Sociale audit · 9, 31
Sociale pijler · 61
Sodiko · 3, 7, 10, 86, 87, 88, 136
Stockholm-conferentie · 20
Strategisch Plan Limburg · 77, 97

T

Technische barrières · 62
Teepak nv · 3, 7, 10, 80, 120, 136,
137
Thieupont · 24, 26, 27, 28, 102
Triple Bottom Line · 5, 15, 16, 23,
96, 104, 124

U

Uitnodiging van aankopers en
decision makers · 45
UNCED-conferentie · 20, 21
UNGASS · 22

V

Van der Wal · 105
Verheeke · 112
Verklaring van Johannesburg · 107
Verklaring van Rio · 4, 21, 22
Viscora · 81
Vloerelementen · 122
VOKA · 3, 4, 18, 47, 69, 76, 93, 105,
120, 121
Voortgangsrapport · 62
Vruchtbaarheid · 120

W

Warmtekrachtkoppeling · 83
Water · 28, 128
wetgeving · 13, 16, 17, 61, 62, 65,
66, 70, 72, 83, 88, 91, 94, 100
Wollaert · 14

Z

Zakenreizen · 44
Zware metalen · 71

Bijlagen

Bijlage 1 KMO-lijst VOKA-Limburg

Bijlage 2 Vruchtbaarheid van de Europese vrouw

Bijlage 3 Sociale indicatoren

Bijlage 4 Checklist voor bedrijven

Bijlage 5 Lijst ngo's

Bijlage 6 Landen Azië

Bijlage 7 Waarden handelsbalans België en Azië

Bijlage 8 Azië-programma's Europese Commissie

Bijlage 9 Waarden handelsbalans België en Centraal- en Oost-Europa

Bijlage 10 Bedrijvenlijst gevalstudies

Bijlage 11 Privatiseringsproces Teepak nv

Bijlage 1 KMO-lijst VOKA Limburg

Volgende personen / bedrijven kan je contacteren voor China:

CONTINENTAL TANK CONTRACTORS NV
Heulentakstraat 2 3650 Rotem
Van Gerven Jurgen Metaalconstructies j.vangerven@ctc-nv.be
089/790320

GROUP I.C. NV
Taunusweg 49 3740 Bilzen
Hermans Ludo Waterbehandeling ludo@isomatec.be
089/415160

UNITEC
Industrieterrein Ravenshout Zone 3 3105 3980 Tessenderlo
Aeyels Luc Uitrusting nijverheid luc.aeyels@unitec.be
013/670900

IMEC
Kapeldreef 75 3001 Leuven
Luc Claesen claesen@imec.be 016/281211

CPM
Diestersteenweg 239 3510 Hasselt
De Mey Hugo Personeelsrekrutering & selectie hugo.demey@cpm-hrm.be
011/201852

ROFIX
Boslaan 43 3650 Lanklaar
Vaessen Rob Metaalbewerking rob.vaessen@rofix.com 089/790330

IMCE NV
Wetenschapspark 1 3590 Diepenbeek
Bollen Bart Materiaalonderzoek bart.bollen@imce.cit.be
011/268915

Volgende personen van Centraal- en Oost-Europa: (Bulgarije / Tsjechië)

BEMACO BVBA
Esdoornstraat 47 2490 Balen
Nuyts Benny benny.nuyts@pandora.be

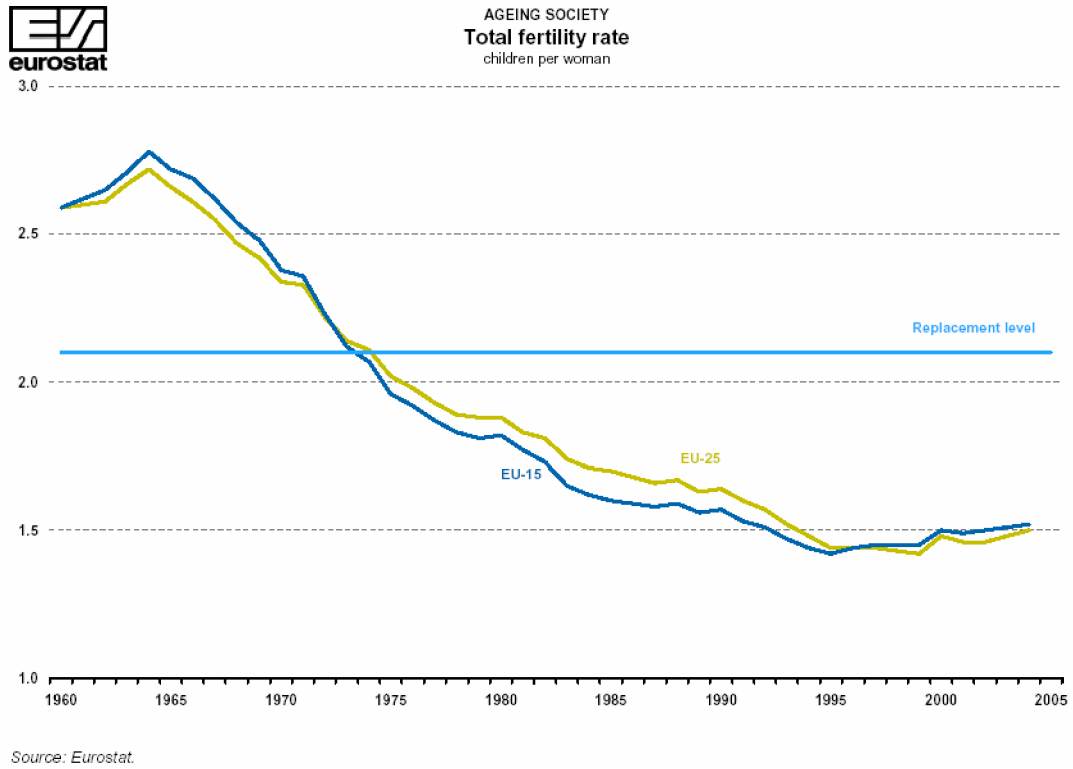
CEGEKA NV
Universiteitslaan 9 3500 Hasselt
Sourbron Jos jos.sourbron@cegeka.be

RENE NICOLAÏ
Lindestraat 22 3570 Alken
Geerdens Florent Boomkwekerij rene.nicolai@scarlet.be

ECHO NV
Donderslagweg 25 3530 Houthalen
Saenen An Marketing Analyst Vloerelementen
an.saenen@echobel.com 0498/057418

HERCORUB
Industrieweg 72 3620 Lanaken
Lenaerts Patrick Verv. Producten uit rubber
patrick.lenaerts@hercorub.com 089/778360

Bijlage 2 De vruchtbaarheid van de vrouw



Appendix 1: Social Performance Indicators*

Here is a small sample of the kinds of data that are included in social reports. Such reports typically report dozens of different data points, and often give future targets and comparisons with past performance.

Diversity

- Existence of equal opportunity policies or programmes;
- Percentage of senior executives who are women;
- Percentage of staff who are members of visible minorities;
- Percentage of staff with disabilities.

Unions / Industrial Relations

- Percentage of employees represented by independent trade union organizations or other bona fide employee representatives;
- Percentage of employees covered by collective bargaining agreements;
- Number of grievances from unionized employees.

Health and Safety

- Evidence of substantial compliance with International Labor Organization Guidelines for Occupational Health Management Systems;
- Number of workplace deaths per year;
- Existence of well-being programmes to encourage employees to adopt healthy lifestyles.
- Percentage of employees surveyed who agree that their workplace is safe and comfortable.

Child labour

- Number of children working.
- Whether contractors are screened (or percentage screened) for use of child labour.

Community

- Percentage of pre-tax earnings donated to the community;
- Involvement and/or contributions to projects with value to the greater community (e.g. support of education and training programs, and humanitarian programs, etc.);
- Existence of a policy encouraging use of local contractors and suppliers.

*These representative indicators have been drawn from three sources:

- *Guided by Values: The VanCity Social Report (1998/99)*
http://www.vancity.com/downloads/2592_1998socialreport.pdf
- Global Reporting Initiative's *Draft 2002 Sustainability Reporting Guidelines*, April 2002.
- *People, planet and profits, The Shell Report 2001*. (www.shell.com/shellreport)

⁴⁰ Norman, W. en MacDonald, C. (2003) *Getting to the bottom of "Triple Bottom Line"*, Business ethics

Bijlage 4 Checklist voor bedrijven

Checklist. Wat er nu reeds gebeurt in uw onderneming op het vlak van social auditing.

Checklist	✓	Commentaar
1. Rapportering		
1.1. Sociaal en/of milieuonderdeel in het jaarverslag		
1.2. Mondelinge rapportering		
1.3. Nieuwsbrief		
1.4. Interne rapporten		
1.5. Jaarlijkse planning van sociale operationele doelstellingen		
1.6. Andere		
2. Bijhouden van informatie		
2.1. Kwantitatieve gegevens over het gedane werk		
2.2. Gedetailleerde werknemersgegevens		
2.3. Klachtenregistratie		
2.4. Eénmalige projectevaluaties		
2.5. Opgeschreven anekdotische gegevens		
2.6. Anekdotische gegevens in het geheugen		
2.7. Andere		
3. Dialoog		
3.1. Regelmatige of occasionele discussie in de raad van bestuur omtrent sociale, maatschappelijke en/of ethische (afgekort solidaire) aspecten		
3.2. Regelmatige of occasionele discussie door management omtrent solidaire aspecten		
3.3. Regelmatige of occasionele discussie met en tussen de werknemers omtrent solidaire aspecten		
3.4. Informele dialoog met		
- klanten		
- financiers		
- de lokale gemeenschap		
- andere		

3.5. Andere		
4. Enquêtes		
4.1. Jaarlijkse enquête bij		
- werknemers		
- klanten		
- financiers		
- de lokale gemeenschap		
- andere		
4.2. Jaarlijkse interview met		
- werknemers		
- klanten		
- financiers		
- de lokale gemeenschap		
4.3. Andere		

Bron Reynaert, E. (1998) Handleiding Social Auditing, Leuven, Acco, p34-35

Bijlage 5 Lijst niet-gouvernementale organisaties

Wereldwijd:

Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe (AEGEE)

Agriterra

AIESEC

Alliance for the Prudent Use of Antibiotics

American Civil Liberties Union

Amnesty International

Artsen zonder Grenzen (*Médecins Sans Frontières*)

CARE

Catholic Relief Services

CIDSE

Council of Canadians

Christina Noble Children's Foundation

NGO Committee on Disarmament, Peace and Security

Engineers Without Borders

Free Software Foundation

Front d'action politique en réaménagement urbain (FRAPRU)

Gered Gereedschap

Greenpeace

Human Rights Watch

IAESTE

Institute for International Assistance and Solidarity (IFIAS)

International Freedom of Expression Exchange
International Rescue Committee
International Organization for Standardization (ISO)
IRC International Water and Sanitation Centre
JCI (Junior Chamber International)
Lucis Trust
Mercy Corps
Oxfam International
Peace Brigades International
Refugees International
Rode Kruis
Transparency International
The Hunger Project
Scholen zonder Grenzen (*Écoles Sans Frontières*)
Stichting Werkgroep Urgenta
VSO
WaterAid
World Vision

Vlaanderen:

Broederlijk Delen
Damiaanactie
11.11.11
Wereldsolidariteit

Studio Globo

Oxfam Wereldwinkels

Vredeseilanden

Plan België

Caraes

Bijlage 6 Landen Azië⁴¹

Afghanistan
Armenië
Azerbeidzjan
Bahrein
Bangladesh
Bhutan
Brunei
Cambodja
China
Cyprus
Filipijnen
Georgië
Hong Kong (*China*)
India
Indonesië
Iran
Irak
Israël
Japan
Jemen
Jordanië
Kazachstan
Kirgizië (Kyrgyzstan)
Koeweit
Laos
Libanon
Macao (*China*)
Maldiven

⁴¹ http://statbel.fgov.be/port/cou_as_nl.asp

Maleisië
Mongolië
Myanmar (*Burma*)
Nepal
Noord Korea
Oezbekistan
Oman
Oost Timor
Pakistan
Palestina (Palestijnse gebieden)
Qatar
Rusland
Saudi Arabië
Singapore
Sri Lanka
Syrië
Tadzikistan
Taiwan
Thailand
Turkije
Turkmenistan
Verenigde Arabische Emiraten
Vietnam
Zuid Korea

Bijlage 7 Waarden handelsbalans België en Azië

Land	Handelsbalans in miljoen EURO	Waarde Uitvoer in miljoen EURO	Waarde Invoer in miljoen EURO
Afghanistan	7,54105	10,05212	2,51107
Bahrein	22,90735	48,66776	25,76041
Bangladesh	-335,02208	35,07035	370,09243
Bhutan	0,18241	0,1833	0,00089
Brunei Darussalam	1,75822	1,98034	0,22212
Cambodja	-1,38232	14,78192	16,16424
China	-5.665,52	2.390,60	8.056,11
Cocoseilanden	-0,11342	0	0,11342
Filipijnen	-120,40182	157,27012	277,67194
Hongkong	949,46319	1.599,08	649,61367
India	1.104,36	3.638,72	2.534,36
Indonesië	-517,75925	240,26347	758,02272
Irak	52,36021	53,14938	0,78917
Iran	251,32301	362,77654	111,45353
Israël	374,52133	2.146,27	1.771,75
Japan	-3.399,59	2.139,89	5.539,48
Jemen	31,47101	34,10533	2,63432
Jordanië	100,95305	111,96874	11,01569
Koeweit	105,04401	130,20515	25,16114
Korea (Dem. Volksrep.)	8,46499	8,58213	0,11714
Korea (Republiek)	-592,3213	706,34106	1.298,66
Laos (Dem. Volksrep.)	-9,31042	4,07491	13,38533
Libanon	134,81872	157,33206	22,51334
Macau	-7,72829	0,5511	8,27939
Maldiven	1,57811	1,57811	0
Maleisië	-211,53415	218,91968	430,45383
Mongolië	0,85729	1,56793	0,71064
Myanmar	-0,25069	7,16005	7,41074
Nepal	6,95118	9,94757	2,99639
Oman	78,15066	82,43164	4,28098
Oost-Timor	0,76711	0,79283	0,02572
Pakistan	-4,79715	192,62891	197,42606
Qatar	121,30895	167,38828	46,07933
Saoedi-Arabië	27,89941	717,08725	689,18784
Singapore	-245,50476	422,98838	668,49314
Sri Lanka	-49,59104	199,54942	249,14046
Syrië (Arabische Republiek)	172,80241	187,72429	14,92188
Taiwan	-206,35194	406,35763	612,70957
Thailand	-342,70284	521,05402	863,75686
Verenigde Arabische Emiraten	101,48683	1.139,28	1.037,80

Bijlage 8 Azië-programma's Europese Commissie

I. Asia-Wide Programmes

TITLE	BENEFICIARIES	AMOUNT €	START	END	OBJECTIVES	PROGRESS TO DATE
Asia-Link 1998/002-571 2003/005-753 HIGHER EDUCATION	Developing Asian countries covered by the ALA Regulation (South Asia, South East Asia, China).	42,793,800	February 2002	December 2005 (for contracting)	To promote sustainable partnerships and linkages between higher education institutions in Europe and Asia.	First call for proposals launched in February 2002. Under the first two calls for proposals in 2002/03, a total of 75 partnership projects were selected for co-funding with a total EC contribution of € 22.3 million. Third call for proposals provides for deadlines in April and September 2004.
Asia Urbs (phase I and II) 1995/002-544 1995/002-545 2003/005-732 URBAN DEVELOPMENT	Idem	46,000,000	July 1998	December 2004 (for contracting)	To promote durable links between European and Asian local communities through support to partnership projects led by local governments (in the field of urban management, urban socio-economic development, urban infrastructure, urban environment).	First call for proposals launched in July 1998. 77 pilot projects funded with a total EC contribution of € 27 million. New call for proposals for 2004 provides for deadlines in March and June.
Asia Invest (phase I and II) 1995/002-624 1995/002-627 2002/004-032 TRADE AND INVESTMENT	Idem	59,800,000	March 1998	December 2007 (for contracting)	To facilitate partnerships between European and Asian companies and to promote capacity building for Asian companies and business associations in order to attract new trade and investment.	First call for proposals launched in March 1998. 206 projects funded with a total EC contribution of € 22.4 million. Second programme phase launched in March 2003. New call for proposals for 2004 provides for deadlines in May and September.

Asia Pro Eco 2001/002-598 ENVIRONMENT	Idem	31,500,000	November 2002	December 2007 (for contracting)	To promote a "cleaner" Asia, development and adoption of less-polluting and more resource efficient products, processes and services in the Asia Region, especially in the waste and water sectors. To promote exchanges on environment policies and technologies.	First call for proposals launched in November 2002. 31 projects selected so far with a total EC contribution of € 11.7 million. New call for proposals for 2004 provides for deadlines in May and October.
Asia Information and Communication Technology (Asia IT & C) (phase I and II) 1997/003-152 2003/005-627 INFORMATION TECHNOLOGIES	Idem	45,000,000	August 2000	December 2004 (for contracting)	To promote mutually beneficial partnership projects in Information Technology and Communication between Europe and Asia.	First call for proposals launched in August 2000. 100 projects contracted for a total EC contribution of € 27.8 million. New call for proposals for 2004 provides for deadlines March and June.
TOTAL COMMITTED		225,093,800				

bron Commission of the European Communities (2006)

Bijlage 9 Waarden handelsbalans België en Centraal- en Oost-Europa

Land	Handelsbalans in miljoen €	Waarde uitvoer in miljoen €	Waarde invoer in miljoen €
Albanië	125,0869	167,9225	42,83561
Bosnië	211,90578	353,96109	142,05531
Bulgarije	1.463,70	3.761,68	2.297,98
Estland	125,35169	207,88754	82,53585
Hongarije	273,0318	419,42414	146,39234
Kroatië	277,4437	675,24327	397,79957
Letland	128,24101	2.175,79	2.047,55
Litouwen	12,12437	12,66523	0,54086
Macedonië	224,09074	1.407,01	1.182,92
Montenegro	31,26276	42,23345	10,97069
Polen	-534,51013	260,78594	795,29607
Roemenië	216,53452	249,48617	32,95165
Servië	4,71297	4,80091	0,08794
Slovenië	320,48212	773,72966	453,24754
Slowakije	81,94282	148,46739	66,52457
Tsjechië	-37,26256	31,2838	68,54636

Bijlage 10

Bedrijvenlijst gevalstudies

- Ø *Hercorub*
Industrieweg 72
3620 Lanaken
www.hercorub.com

- Ø *Echo Houthalen*
Industrieterrein Houthalen-Oost
Donderslagweg 25
3530 Houthalen
www.echobel.com

- Ø *Teepak nv*
Maatheide 81
3920 Lommel
teepak.com

- Ø *Sodiko nv*
Demerstraat 9
3590 Diepenbeek
www.sodiko.be

- Ø *HVA Koeling*
Zuiderring 22/A
3600 Genk
www.hvakoeling.be

JUDR. JAROSLAV MURON
Deputy Minister
CZECH MINISTRY OF PRIVATIZATION

LOMMEL, OCTOBER 26, 1991

OREF. JEH/MNH/915

Dear Sir,

The attached project for the privatization of Cutisin, a.s., a Czech Company, is based on a partnership between Cutisin and Teepak, an American company, both artificial casing manufacturers.

Teepak manufactures and sells cellulosic casings, small edible collagen casings and plastic casing, films and bags in over 80 countries. It is already recognized as the broadest supplier of casings and plastic film products in the world. Cutisin produces large diameter non-edible collagen casings and medium and large diameter edible collagen casings along with small amounts of paper, polyethylene and polyamide casings. Cutisin and Teepak's product lines are complementary. As partners Cutisin and Teepak would not only have the broadest line of casing and plastics for the meat industry, but would also have the largest world market share, about 33 percent or an estimate of over 10 Billion Kcs in sales annually.

The attached plan is based on marrying the strengths of Cutisin and Teepak. Teepak brings the following strenghts to the marriage :

- . Financial strength
- . Wants to sell Cutisin's products in high price international markets
- . Teepak will assist Cutisin in improving its agent and distribution network.
- . Teepak can help Cutisin technically.
- . Teepak will assist Cutisin in introducing SAFETY and QUALITY IMPROVEMENT PROCESSES.
- . Teepak will provide training at all levels to upgrade mangement skills, technical competence, and employee knowledge.
- . Teepak desires and has the ability to introduce new manufacturing processes and new products.

Combining this with an immediate injection of capital, the plan shows a very rapid growth of Cutisin in products as well as geographically, under its own name and using its own trademarks. The growth not only takes in consideration the need for Cutisin to continue to support the CSFR economy and meat industry in particular, but is also the best guarantee for stable employment.

As written, the plan proposes Teepak owning a 50.5 % share, Cerus S.A. a 5 % share and Zivnostenska Banka a 2.5 % share of the new company on the basis of a payment of 378 Million Kcs to the National Property Fund and a direct investment of 300 Million KCS direct into the company. This allows the rapid injection of capital, know-how and technical assistance into the Joint Venture. The plan allocates 5 % of the remaining shares for purchase by the employees, 34 % for voucher privatization within the CSFR and the remaining 3 % will be allocated into the Restitution Fund. The plan provides for smaller shareholdings from independent investors Cerus S.A., a French industrial investment group, and a Czechoslovakian bank. This allows access to virtually unlimited financial resources, as well as effective representation and protection of the private investors.

We sincerely believe this is a fair proposal for both the Czech Republic and Cutisin. We are aware that there will be other competing plans, along with Cutisin's own plan. We believe that Teepak is the best partner for Cutisin, for all the reasons outlined in the plan. We wish to emphasize our willingness to discuss our plan with appropriate ministry representatives.

Teepak understands that a tender process may result from the multiple proposals regarding the privatization of Cutisin. Teepak confirms its willingness to participate in that process, or any other arrangement that the ministry may establish.

If Cutisin's plan is approved, Teepak understands the company will select a foreign partner following privatization. We wish to express Teepak's desire to be considered in that process, and are willing to discuss any form of strategic alliance. However, we emphasize that our proposed privatization plan offers the best short and long term benefits to Cutisin, its employees, the Communities it operates in and the CSFR economy.

J.E. HERMESDORF
CHAIRMAN OF THE BOARD
PRESIDENT & C.E.O.

F O R M 1

SUMMARY OF THE PRIVATIZATION PROJECT

1. ELABORATORS OF THE PROJECT

- Name : Teepak Inc.
- Seat : 103 Springer Building
3411 Silver Side Road
Wilmington, Delaware 19810
USA
- Address : Three Westbrook Corporate Center
Suite 1000
Westchester, Illinois 60154
USA

and its fully owned subsidiary :

- Name : Teepak Produktie N.V.
- Seat : Maatheide 81
3920 Lommel
Belgium
- Address : Maatheide 81
3920 Lommel
Belgium

2. RELATIONSHIP OF THE ELABORATOR TO THE PROPERTY EARMARKED FOR PRIVATIZATION UNDER THIS PROJECT

Teepak is an external interested party.
Teepak has been closely working with CUTISIN for the last years as a distributor for CUTISIN in the USA and on top of that Teepak has been providing technical assistance to CUTISIN in order to improve the product features/quality.

3. THE PROJECT SUBMITTED TO THE FOUNDING MINISTRY OF AGRICULTURE FOR CONSIDERATION ON OCTOBER 31, 1991

As the management of Teepak could not complete the privatization project earlier and does not want to cause any delays in the whole process of evaluation of projects, Teepak is also submitting copies of the project to the Ministry of Administration of National Property and its Privatization.

4. LIST OF APPENDICES

- 4.1. Statement of the Bureau for Economic Competition on compliance with the Act. 63/1991 regulations on the protection of economic competition.

Teepak has not been in a position to obtain this statement. Please refer kindly to the Privatization Project submitted by CUTISIN management.

- 4.2. Document covering negotiations with the Federal Bureau for Inventions on the transfer of industrial and intellectual property.

Please refer kindly to the Privatization Project submitted by the CUTISIN management.

4.3. Sequence of steps for the implementation of this privatization project

1. Submission of the Project to the Founding Ministry of Agriculture of the Czech Republic.
31 October 1991.
2. Elaboration of the viewpoint of the Founding Body.
Elaboration of the viewpoint of the CUTISIN management.
3. Approval by the Ministry for the Administration of National Property and the Ministry of Privatization of the Czech Republic.
4. Approval by the Government of the Czech Republic.
5. Transfer of 37 % of stock from CUTISIN a.s. into the Fund of National Property.
3 % - allocation into the Restitution Fund
34 % - for the voucher privatization
Immediately after the approval of the Privatization Project.
6. The act of closing the Agreement between CUTISIN a.s. and TEEPAK, CERUS S.A., ZIVNOSTENSKA BANKA on the establishment of the joint venture.
7. Payment of 378 Million Kcs to the National Property Fund and a direct payment into CUTISIN A.S. of 300 Million Kcs upon which 50.5 % of the shares to TEEPAK, 5 % to CERUS S.A. and 2.5 % to ZIVNOSTENSKA BANKA.
8. A direct sale of 5 % of company stock to the employees at nominal value discounted by 20 %. Should this scheme not be fully successful, the remaining shares will be purchased by TEEPAK.

9. Closing of agreements on transfers of protected industrial rights from the present holder CUTISIN a.s. to the joint venture.

Not needed.

10. Transfer of other rights and obligations from the present holder CUTISIN a.s. to the joint venture.

Not needed.

4.4. Table No. 1 : Use of the Property of the Individual Entity

See the Privatization Project filed by the Management of CUTISIN a.s.

4.5. Entrance Form for the Register of Joint Stock Companies

See the Privatization Project filed by the management of CUTISIN a.s.

F O R M No. 4 (E)

SPECIFICATION OF PROPERTY OF THE SUBJECT TO BE PRIVATIZED

1. BASIC DATA

Name of the subject : Cutisin, akciová společnost
Site and address : Jilemnice, Hrabacov
ICO (ID number) : 15043223
Founder : Ministry of Agriculture of
the Czech Republic
Legal form : a joint-stock venture

2. BRIEF DESCRIPTION OF THE SUBJECT

a. Info as provided by Cutisin

Cutisin is a manufacturing organization. Its production program includes artificial collagen casing, paper casing, plastic casing and processing of casing (pleating, binding, printing). Cutisin consists of three plants, internal R&D department and top management.

Plant No. 01, Jilemnice
- production of collagen casing for sausages and salami and plastic casing

Plant No. 02, Korenov
- production of collagen casing for sausages and salami

Plant No. 03, Slavkov u Brna
- production of paper casing and processing of casing produced by Plants No. 01 at Jilemnice and No. 02 at Korenov.

The essential raw material for production of collagen casing is split beef leather. The major suppliers of it are the tanneries of the Czech and the Slovak Republics (Svit Otrokovice, Tanex Jaromer, Tona Záhlostice, Gala Prostejov, Koziarske zavody Liptovsky Mikulas, Kozeluzne Bosany).

Substantial supplies of the raw material are imported from Italy. The essential raw material for production of paper casing is natrium paper from two suppliers (KRPA Hostinné and Jihoceske papirny Vetrni).

The granulation product for plastic casing is supplied in part from Chemicke zavody at Litvinov, in part imported from Germany.

Approx. 60 % of the annual production is exported, by mediation of a.s. Cutisin Casing Praha. The products are exported to approx. 40 countries of all continents. Major domestic customers are enterprises of meat industry (at present approx. 65 separate state enterprises), minor customers are poultry and dairy plants; the number of private traders tends to increase.

Cutisin is the sole producer of artificial casing in the CSFR.

b. Teepak comments

Cutisin's technology for production of collagen casing is unique and has specific advantages for the production of large diameter inedible casings and for edible casings for processed meat (smoked or cooked) sausages. As such, it complements Teepak's technology best suited for the smaller diameter casings for meat sticks and fresh sausage.

After visits of Teepak's technical people, we concluded Cutisin must upgrade and modernize all three plants.

Changes in the CSFR tanning industry have created problems for Cutisin in obtaining sufficient and proper quality raw material. In order to be competitive in Western Europe, USA and Japan, the consistency and quality of Cutisin's products must be improved. Specific requirements, such as new sizes, colors and shirred lengths, must be met.

Cutisin's marketing/sales plans were not disclosed to Teepak, but from an outsider's viewpoint, their approach towards exporting has been to enter markets at too low a price, unnecessarily reducing their profits and reinforcing an image of poor quality.

We believe that Cutisin has in place good management systems from a financial control and production information standpoint. We believe this could be a solid foundation, for further building sophisticated management systems. Teepak feels that Cutisin however is weak in quality control and process control systems.

3. ECONOMIC DESCRIPTION OF THE SUBJECT AS PROVIDED BY CUTISIN

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>
1. Number of employees	819	881	860
2. - administrative	144	158	150
3. - workers	601	680	674
4. Average monthly wages (Kcs)	3,096	3,339	4,067
5. Turnover and other incomes (000 Kcs)	249,477	322,780	622,000
6. Cost of sales	195,583	233,359	382,000
7. Net profit	10,311	59,464	110,250
8. Foreign sales	122,217	126,623	480,000
9. - socialist countries	98,658	86,183	-
10. - non-socialist countries	23,559	40,440	480,000
11. State subsidies	-	1,494	-
12. Level of depreciation	40.2%	33.4 %	34.3%

4. BALANCE SHEET - see Appendix No. 1 as provided by CUTISIN.

Assets total	655,351,000 Kcs
Liabilities of others	192,520,000 Kcs
Property accounted in balance sheet	462,831,000 Kcs

Details of loans were not formally provided. We therefore refer to Cutisin's file.

5. LAND PROPERTY as provided by CUTISIN.

The land was valued in accordance with the Decree of the Finance Ministry of the Czech Republic No. 182/1988, in the text of the Decree of the Finance Ministry of the Czech Republic No. 316/90. The values were included in the company's assets at 1 January 1991, in the line 11 of the Form "Rozvaha (balance sheet) VC 2A-02", amounting to 3,507,000 Kcs. The summary of land excluding the valuation is included in Appendix No. 2.

N.B. : The valuation will have to be updated. New decree on valuation of real estate and land will be in place as of November 1, 1991.

6. OTHER ASSETS, NOT INCLUDED IN ACCOUNTS as provided by CUTISIN

Reconstruction and refurbishments (qualified estimate)	3,470,000 Kcs
Consumables fully depreciated, cost value 6,665,000 Kcs, qualified estimate - net book value total - 30 % of cost value	2,000,000 Kcs

7. ENVISAGED PROFIT/LOSS ON SALE OR LIQUIDATION OF NEW PRODUCTIVE ASSETS
WHICH ARE TO BE SOLD, TRANSFERRED WITHOUT CONSIDERATION OR LIQUIDATED

Since no data were available we believe it does not apply.

8. REVENUE FROM SALE UNDER THE SMALL PRIVATIZATION ACT

Since no data were available we believe it does not apply.

9. TOTAL PROPERTY OF THE PRIVATIZED ENTITY as provided by CUTISIN.

. property accounted in balance sheet	462,831,000 Kcs
. other assets, not included in accounts	5,470,000 Kcs
Total property of the privatized entity	468,301,000 Kcs

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Duurzame internationale ontwikkeling bij kleine en middelgrote ondernemingen in Limburg : enkele gevalstudies

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Goele KENIS

Datum: **03.06.2007**