# Dutch Ventures in the United States

## Hoe doe je succesvol zaken in de VS?

## Een onderzoek

TABS

TRANS ATLANTIC BUSINESS SERVICES

Juli 2014

**Een onderzoek door Trans Atlantic Business Services**

228 East 45th Street, Suite 9E
New York, NY 10017
United States
☏ (+1) 347.694.5321
✉ info@tabsinc.com
💻 www.tabsinc.com

**In samenwerking met:**
Nederlands Consulaat-Generaal in New York
Fenedex
Kamer van Koophandel Rotterdam
NBSO Texas
Rabobank America

2015 © Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via internet, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Trans Atlantic Business Services Inc., geregistreerd te New York, NY, USA.

## Samenvatting

Elk jaar trekken nieuwe Nederlandse bedrijven naar de Verenigde Staten (VS) om zich uit te breiden. Dit blijkt niet altijd een makkelijke stap te zijn. Daarom heeft TABS – in samenwerking met het Consulaat-Generaal in New York, Fenedex, de Kamer van Koophandel Rotterdam, NBSO Texas en Rabobank America – het onderzoek Dutch Ventures in the United States (DVITUS) opgezet.

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen van de belangrijkste obstakels die bedrijven tegenkomen bij het betreden van de Amerikaanse markt. Hiertoe hebben we 113 enquêtes en 30 diepte-interviews afgenomen onder Nederlandse MKB-bedrijven die de stap naar de VS al hebben gezet. Het onderzoek is verdeeld in de volgende thema's: Profiel, Juridische entiteit of niet, Marketing & Communicatie, Cultuurverschillen, Informatievoorziening en Resultaat. In de conclusie geven we per thema de belangrijkste succes- en faalfactoren weer.

Bedrijven zijn – uiteraard – vooral geïnteresseerd in de VS vanwege de enorme marktpotentie van het land. De toegankelijkheid van die markt wordt echter vaak onderschat. Om te beginnen is het verkrijgen van acceptatie niet altijd even makkelijk. Diepgaand marktonderzoek blijkt derhalve een belangrijk hulpmiddel te zijn, terwijl het ook van belang is om de Amerikaanse cultuur te leren kennen. Zo hechten Amerikanen sterk aan het kenmerk *Made in USA* en werken ze graag met Amerikaanse partnerbedrijven. Dit is voor veel bedrijven een reden om een juridische entiteit op te richten – en om op die manier lokaal te handelen. Nadeel daarvan vinden bedrijven de kosten die een entiteit met zich meebrengt, vooral op het gebied van bescherming tegen (product)aansprakelijkheid. Dit kan de bedrijfsvoering vooral voor kleine bedrijven lastig en kostbaar maken.

Daarom raden bedrijven hun mede-ondernemers aan om zich van tevoren op de hoogte te stellen van de markt, cultuur en regelgeving in de VS. Bedrijven zonder entiteit waren erg tevreden over de informatie en contacten die verschillende overheidsinstellingen aanbieden om een netwerk op te bouwen. Bedrijven mét een juridische entiteit raden aan om daarbovenop ook specifieke adviseurs in te schakelen, vooral voor financiële en juridische zaken. Uit het onderzoek blijkt dat een goede voorbereiding obstakels kan minimaliseren of zelfs wegnemen.

Kortom: investeer tijd, geld en moeite wanneer je zaken gaat doen in de VS. Je krijgt er veel voor terug.

# Inhoudsopgave

**Samenvatting** ..... **3**
**Inhoudsopgave** ..... **4**
**1. Inleiding** ..... **6**
**2. Doelstelling & methodologie** ..... **6**
**3. Kwantitatieve onderzoeksresultaten** ..... **8**
3.1 Profielgegevens respondenten ..... 8
Aantal jaren actief in Nederland ..... 8
Aantal jaren actief in de VS ..... 8
Klantgroepen ..... 9
Sector ..... 9
Activiteit in de VS ..... 9
Aantal werknemers ..... 10
Jaaromzet ..... 10
Activiteiten per gebied ..... 11
Entiteit op de Amerikaanse markt ..... 11
Informatievoorziening ..... 12
Vergelijking verwachtingen en realiteit met betrekking tot de Amerikaanse markt ..... 13
3.2 Bedrijven met juridische entiteit in de VS ..... 16
Type juridische entiteit ..... 16
Ingeschakelde personen bij de opstart van activiteiten ..... 16
Manieren waarop bedrijven zich geïnformeerd hebben over productaansprakelijkheid in de VS ..... 17
Manieren waarop bedrijven zich beschermd hebben tegen productaansprakelijkheid in de VS. ..... 17
Problemen productaansprakelijkheid ..... 18
Gebruikte marketinginstrumenten in de VS en Nederland ..... 18
Product of dienst aangepast om de Amerikaanse markt te betreden ..... 19
Jaarresultaat & Marktpositie ..... 19
Amerikaanse markt verlaten tussen nu en 2015 ..... 20
3.3 Bedrijven zonder juridische entiteit in de VS ..... 20
Gebruikte marketinginstrumenten in de VS en Nederland ..... 21
Product of dienst aangepast om de Amerikaanse markt te betreden ..... 21
Bijdrage Amerikaanse venture aan algemeen succes ..... 21
3.4 Samenvatting kwantitatieve onderzoeksresultaten ..... 22

Profiel respondenten ..... 22
Bedrijven met juridische entiteit ..... 22
Bedrijven zonder juridische entiteit ..... 22
**4. Kwalitatieve onderzoeksresultaten ..... 23**
4.1 Resultaten interviews ..... 23
4.2. Samenvatting ..... 26
**5. Conclusie ..... 28**
**Contact ..... 32**

## 1. Inleiding

De Verenigde Staten zijn al jaren een belangrijke handelspartner van Nederland, zo blijkt uit cijfers van het CBS: in 2011 waren al 1.560 Nederlandse ondernemingen actief in de VS, met in totaal 254.000 medewerkers. Dit onderzoek richt zich vooral op de ervaringen van kleinere bedrijven bij het betreden van de Amerikaanse markt. Zo hopen we de succes- en faalfactoren in kaart te brengen waarmee nieuwkomers te maken krijgen wanneer ze zelf de stap naar de VS maken.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt dan ook: 'Wat zijn de succes- en faalfactoren voor het betreden van de Amerikaanse markt?'

De deelvragen:

1. *Kun je beter met of zonder een juridische entiteit de Amerikaanse markt betreden?*
2. *Welke informatie heb je nodig voor toetreding?*
3. *Welke marketing- en communicatiemiddelen worden het meest toegepast?*
4. *Verschilt de Amerikaanse bedrijfscultuur van de Nederlandse en was hierop geanticipeerd?*
5. *Is het verwachte succes behaald?*

In hoofdstuk 2 beschrijven we de specifieke doelstellingen en de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk 3 en 4 bespreken we respectievelijk de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksresultaten, samen met eventuele aanvullende correlaties. Tot slot formuleren we een conclusie op basis van de succes- en faalfactoren die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

## 2. Doelstelling & methodologie

Met dit onderzoeksproject willen we Nederlandse bedrijven een duidelijk beeld geven van zowel de mogelijkheden als de obstakels die ze kunnen tegenkomen bij het betreden van de Amerikaanse markt.

Door de specifieke praktijkervaring te analyseren van Nederlandse bedrijven die al tot de Amerikaanse markt zijn toetreden, brengen we de succes- en faalfactoren in kaart. De respondenten bestaan uit bedrijven uit het MKB en zijn op twee manieren te verdelen. Als eerste naar het gebied waarbinnen ze actief zijn: het Noordoosten versus de rest van het land. Als tweede naar de manier waarop ze actief zijn in de VS. Deze verdeling is als volgt:

- Bedrijven die actief zijn op de Amerikaanse markt met een juridische entiteit;
- Bedrijven die actief zijn op de Amerikaanse markt zonder een juridische entiteit;
- Bedrijven die nooit op de Amerikaanse markt actief zijn geweest, maar dit wel overwogen hebben;
- Bedrijven die niet meer actief zijn op de Amerikaanse markt.

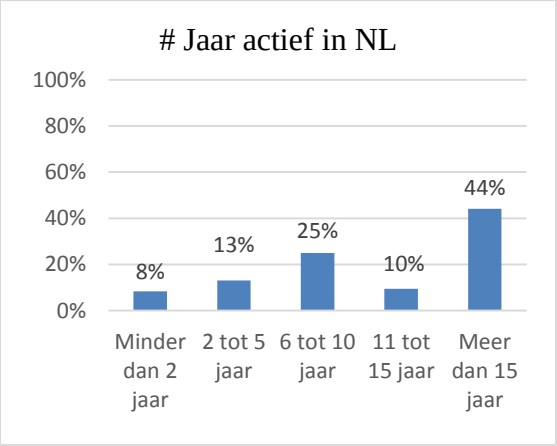
In de eerste fase hebben we een online enquête afgenomen onder 600 bedrijven, met een respons van 84 bedrijven. De tweede fase bestond uit een kwalitatief onderzoek, bestaande uit 30 diepte-interviews. Daarin lieten we respondenten eerdere antwoorden verduidelijken en stelden we aanvullende vragen. Om het onderzoek representatiever te maken, hebben we een vervolgenquête afgenomen. Daardoor is de respons toegenomen tot 113 bedrijven. De kwantitatieve en kwalitatieve resultaten kun je in respectievelijk hoofdstuk 3 en 4 vinden.

## 3. Kwantitatieve onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk beschrijven we de kwantitatieve resultaten van de enquête onder 113 bedrijven. De eerste paragraaf behandelt het profiel van de respondenten. De tweede paragraaf richt zich op de ervaringen van bedrijven *met* een juridische entiteit, terwijl de derde paragraaf vertelt over de ervaringen van bedrijven *zonder* een juridische entiteit.

### 3.1 Profielgegevens respondenten

Voordat we overgaan tot specifieke resultaten, brengen we in deze paragraaf het profiel van de respondenten in kaart.



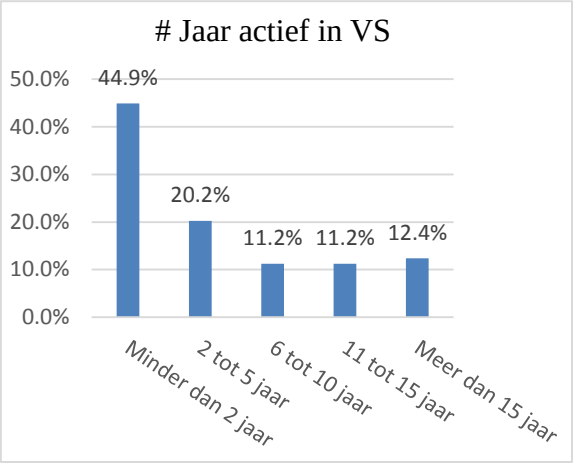

*Grafiek 1: Aantal jaar actief in Nederland*

#### Aantal jaar actief in Nederland

Grafiek 1 toont aan hoe lang de geënquêteerde bedrijven al actief waren in Nederland toen ze de Amerikaanse markt betraden. Hieruit blijkt dat het merendeel van de respondenten al ruime ervaring had op de Nederlandse markt. Slechts 8% van de respondenten bevond zich in Nederland nog in de opstartfase. 13% was 2 tot 5 jaar actief in Nederland, 25% tussen 6 en 10 jaar. Meer dan de helft van de Nederlandse bedrijven op de Amerikaanse markt was al langer dan 10 jaar actief in Nederland.

#### Aantal jaar actief in de VS

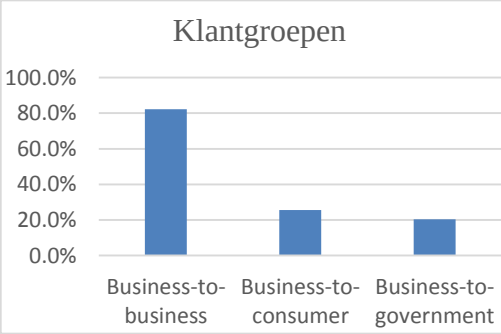
De grafiek hiernaast geeft weer hoeveel ervaring de ondervraagde bedrijven hebben op *de Amerikaanse markt*. Daarvan is 65% niet langer dan 5 jaar actief op de Amerikaanse markt. Ruim 11% is tussen 6 en 10 jaar actief in de VS, terwijl 23.5% al meer dan 10 jaar actief is op de Amerikaanse markt. Later in de analyse zal blijken dat het aantal jaren ervaring op de Amerikaanse markt een belangrijke invloed heeft op de resultaten in Amerika.




*Grafiek 2: Aantal jaar actief in de VS*

## Klantgroepen

Het overgrote deel van de geënquêteerde bedrijven (82%) is actief op de business-to-business markt en levert goederen of diensten aan andere bedrijven. Een kwart levert (bijkomende) producten of diensten aan de consument en 20% bedient (ook) overheidsinstellingen.

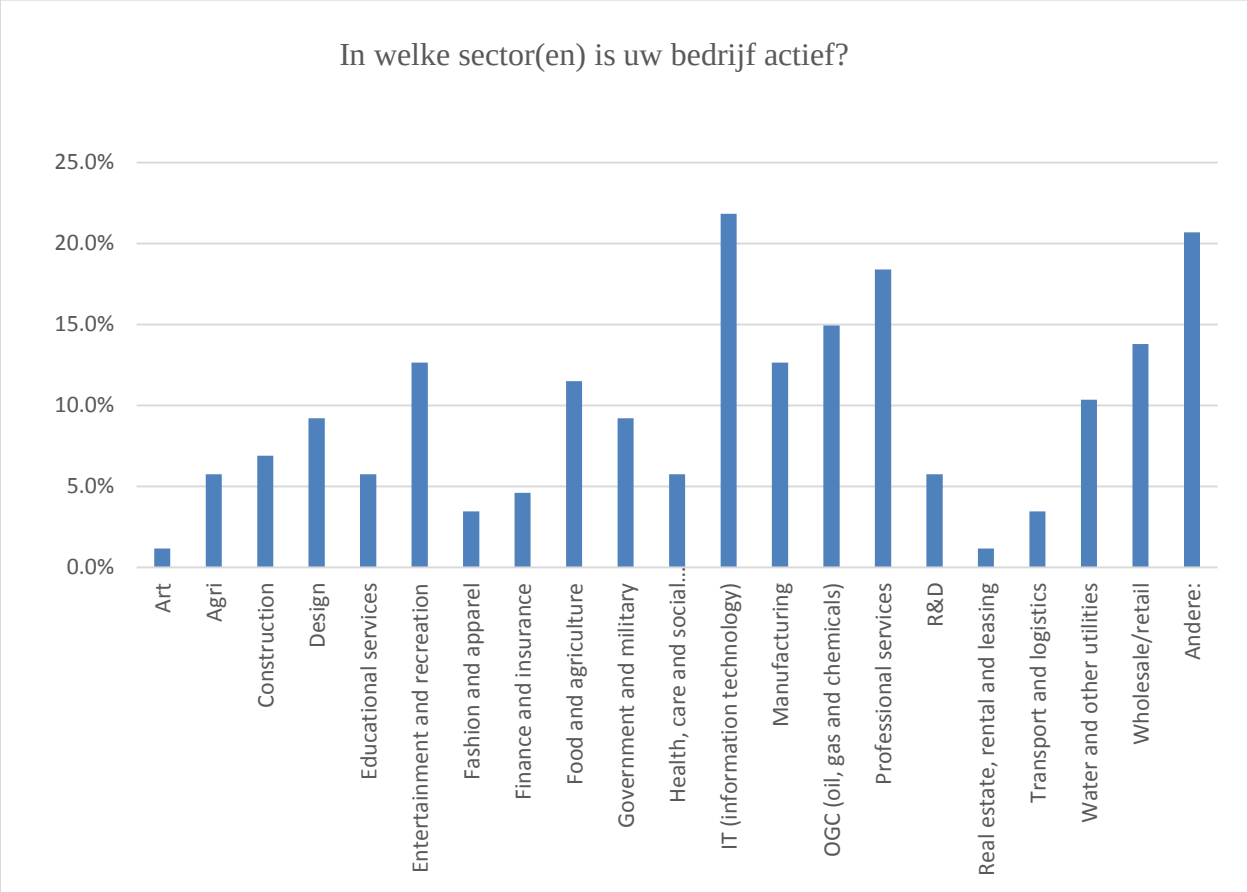



*Grafiek 3: Klantgroepen van de respondenten*

## Sector

Grafiek 4 toont de tien sectoren waarin de ondervraagde bedrijven actief zijn. Hier is te zien dat de IT (21,8%) en professionele dienstverlening (18.4%) de populairste sectoren zijn. Ook de oliesector blijkt in trek (15%). Binnen deze laatste sector bleken bijna alle bedrijven actief te zijn aan de West- en Golfkust.

Er was binnen de verschillende sectoren een duidelijk verschil te zien tussen bedrijven mét en zonder juridische entiteit. Bedrijven met een juridische entiteit in de VS zijn vooral actief in de IT-sector, de professionele dienstverlening en de amusement- en recreatiesector. Bedrijven die kozen om geen lokale entiteit op te richten, zijn vooral actief in de retail-, productie- en dienstverleningssector.

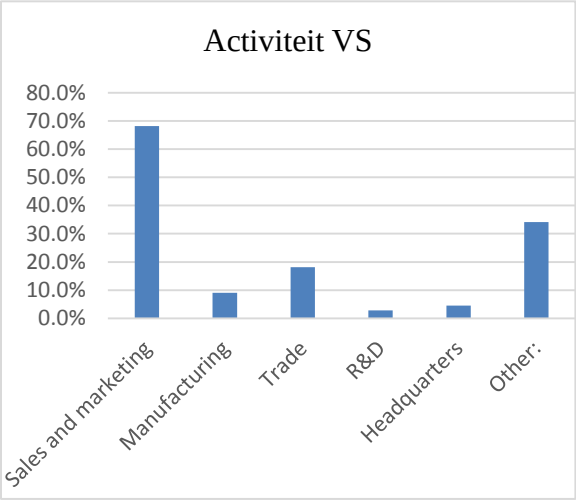



*Grafiek 4: sectoren van ondervraagde bedrijven*

## Activiteit in de US

Grafiek 5 geeft de kernactiviteiten van de ondervraagde bedrijven op de Amerikaanse markt weer. Zo blijkt 68% van de ondernemingen een sales- en marketingkantoor in de VS te hebben. Voor 18% van de bedrijven is handel drijven de hoofdactiviteit. Binnen de keuzemogelijkheid 'Overige' kwam vooral dienstverlening naar voren, met consultancy als meest voorkomende activiteit.

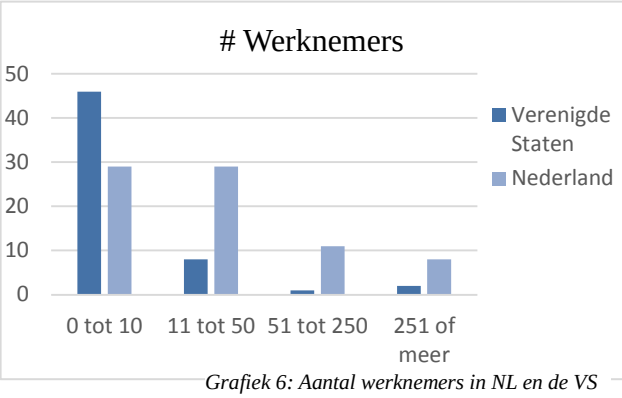
Bij navraag bleek dat bedrijven vooral in het begin kiezen voor een sales- en marketingkantoor, deels om fiscale redenen. Pas later overwegen bedrijven om ook een Amerikaanse productie-eenheid te starten.



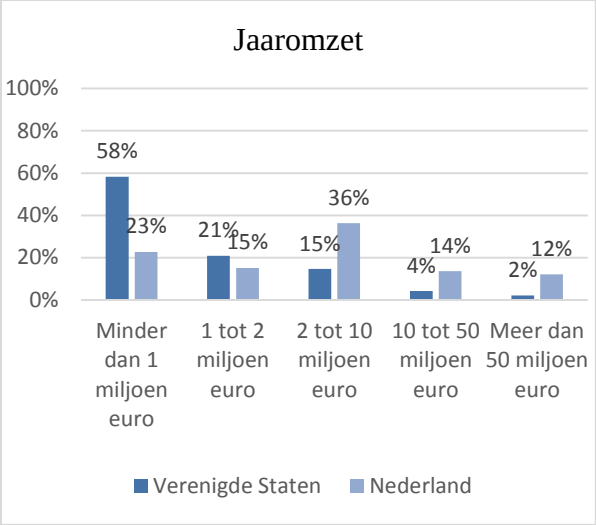

*Grafiek 5: Activiteit(en) in Amerika*

## Aantal werknemers

In grafiek 6 is het aantal werknemers van de ondervraagde bedrijven af te lezen. Let wel, de respondenten komen steeds uit het MKB. Het merendeel van de bedrijven heeft maximaal 10 werknemers in de VS.




*Grafiek 6: Aantal werknemers in NL en de VS*




*Grafiek 7: Meest recente jaaromzet*

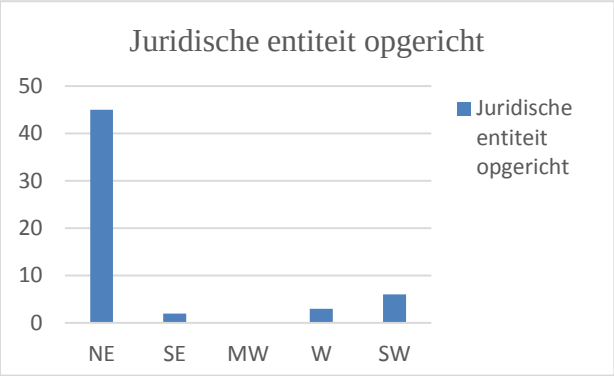
## Jaaromzet

Maar liefst 74% van de geënquêteerde bedrijven heeft in Nederland een omzet onder 10 miljoen euro. De grootste groep heeft een omzet tussen de 2 en 10 miljoen euro. Grafiek 7 geeft ook een goed beeld van de verschillen in omzet tussen Nederland en de Verenigde Staten. Maar liefst 94% heeft in de Verenigde Staten een omzet van maximaal 10 miljoen euro, waarvan het merendeel een omzet van minder dan 1 miljoen euro heeft. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met fiscale aspecten die het verleggen van de winst naar Nederland in de hand werken.

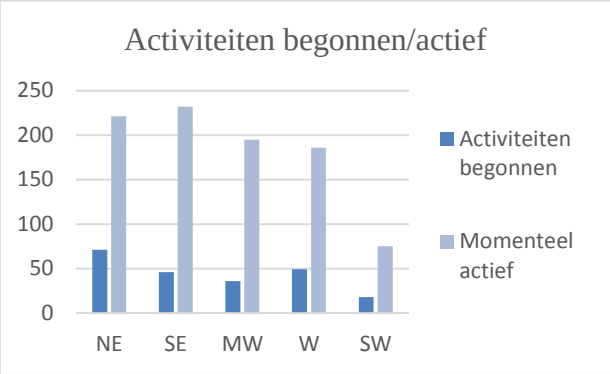
## Activiteiten per gebied

In de enquête is ook gevraagd in welke staten de bedrijven ooit begonnen en waar ze momenteel actief zijn. Daarnaast hebben de bedrijven mét een juridische entiteit aangegeven in welke staat ze die rechtspersoon hebben opgericht.

Hieruit kwam naar voren (zie Grafieken 8 en 9) dat de bedrijven heel verspreid actief zijn in de VS. Dit heeft ook te maken met het gegeven dat veel bedrijven actief zijn in de dienstverlening. Daarnaast viel op dat bedrijven mét een entiteit deze aan de Oostkust vooral hebben opgericht in New York en Delaware. In het Zuidwesten gebeurt dit vooral in Texas. New York bleek hiervoor in trek vanwege haar status als handelscentrum, terwijl Texas en Delaware belastingvoordelen bieden aan bedrijven die er een juridische entiteit oprichten.



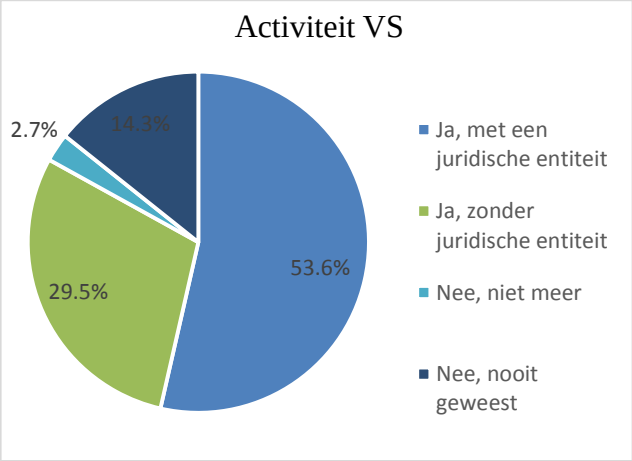

*Grafiek 8: Juridische entiteit opgericht*




*Grafiek 9: Begonnen/momenteel actief per gebied*

## Entiteit op de Amerikaanse markt

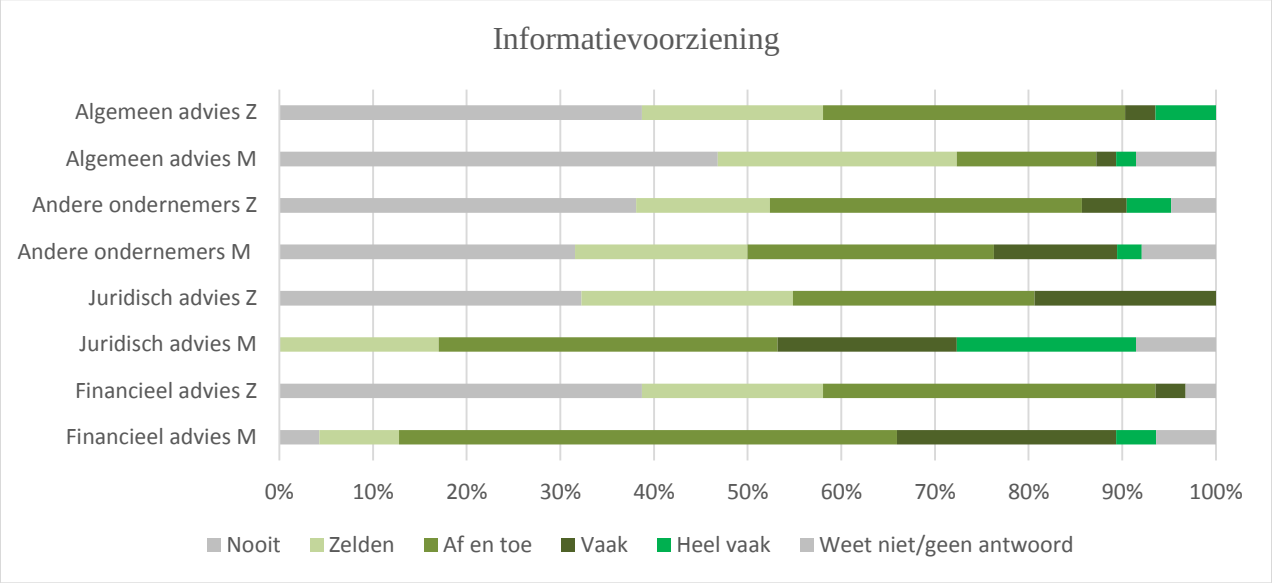
De meerderheid van de respondenten (53.6%) blijkt de Amerikaanse markt te hebben betreden mét een juridische entiteit. 29.5% is momenteel actief in de VS zonder een lokale entiteit. 14.3% overwoog om de Amerikaanse markt te betreden, maar deed dit uiteindelijk toch niet. 2,7% heeft de Amerikaanse markt alweer verlaten.
In dit rapport worden alleen de resultaten van de bedrijven met en zonder juridische entiteit toegelicht. Helaas is uit de ontvangen resultaten niet genoeg informatie naar boven gekomen over bedrijven die de markt al verlaten hebben of de stap naar de VS nog niet gemaakt hebben. Wel is dit een aandachtspunt voor toekomstig onderzoek.




*Grafiek 10: Activiteiten in Amerika*

## Informatievoorziening

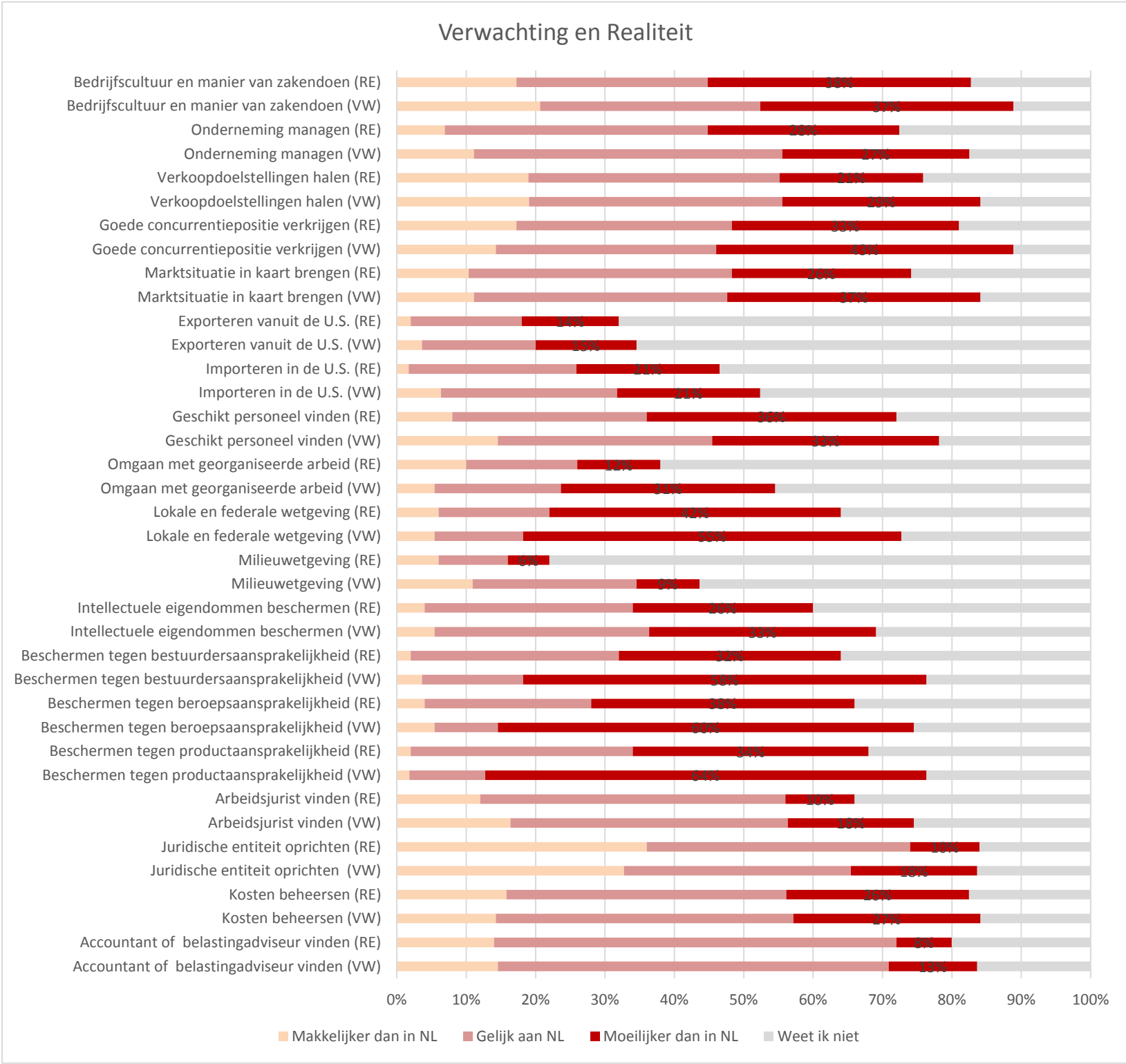
Grafiek 11 toont welk advies de ondervraagde bedrijven hebben gebruikt tijdens hun activiteiten in de VS. In deze grafiek vergelijken we de verschillende informatiebronnen, waarbij we onderscheid maken tussen bedrijven met (M) en zonder (Z) een juridische entiteit. Die twee groepen blijken namelijk op nogal verschillende wijze aan hun informatie te komen. Zo hebben bedrijven zonder entiteit vooral behoefte aan algemeen advies, dat ze voornamelijk inwonnen bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), het Consulaat-Generaal en de industrievereniging. Bedrijven met een entiteit hebben daarentegen juist behoefte aan specialistisch financieel en juridisch advies. Beide groepen zijn geïnteresseerd in het contacteren van medeondernemers uit dezelfde of andere sectoren.




*Grafiek 11: Informatievoorziening*

## Vergelijking verwachtingen en realiteit met betrekking tot de Amerikaanse markt

Grafiek 12 toont de verwachtingen (VW) en de realiteit (RE) per categorie, waarbij de Amerikaanse met de Nederlandse markt wordt vergeleken.




*Grafiek 12: Verwachtingen en realiteit van verschillende aspecten*

Kostenbeheersing

27% van de ondervraagde bedrijven vindt kostenbeheersing in de VS moeilijker dan in Nederland. Uit de antwoorden op aanvullende vragen bleek dit percentage vooral gebaseerd te zijn op de kosten voor bescherming tegen het risico van aansprakelijkheid. Deze zijn in Amerika een stuk hoger dan in Nederland. Ook worden bedrijven in Amerika eerder aangeklaagd, waardoor juridische kosten hoger zijn dan in Nederland. Op basis van correlaties kunnen we concluderen dat het inschakelen van een specialist de kostenbeheersing positief beïnvloedt. De belangrijkste correlatiecijfers zijn hieronder puntsgewijs weergegeven:

- Maar liefst 43% van de respondenten die geen algemeen adviseur hadden geraadpleegd, vond het in realiteit moeilijker om de kosten te beheersen in de VS. Van de bedrijven die wél een algemeen adviseur hadden geraadpleegd, vond slechts 31% dit.
- Bedrijven die een aansprakelijkheidsjurist hadden ingeschakeld, bleken minder moeite te hebben om de kosten te beheersen dan bedrijven die dit niet gedaan hadden. Van de bedrijven die geen aansprakelijkheidsjurist inschakelden, gaf 42% aan dat ze het moeilijker vonden om kosten te beheersen. Bij de bedrijven die zich wel lieten bijstaan, was dit slechts 17%. Zo is hier duidelijk sprake van een positieve correlatie tussen het inzetten van professioneel advies en het beheersen van kosten.
- Hetzelfde geldt voor de kosten met betrekking tot de bescherming van intellectuele eigendommen. Deze liggen in de VS vaak veel hoger dan in Nederland. Bedrijven die een intellectuele eigendomsjurist hadden ingeschakeld, konden kosten veel beter onder controle houden dan bedrijven die dit niet gedaan hebben. 38% van de bedrijven die een intellectuele eigendomsjurist hadden gecontacteerd, gaf aan dat kosten in Amerika makkelijker te beheersen zijn dan in Nederland. Van de bedrijven die dit niet hadden gedaan, gaf amper 9% aan dat het makkelijker is in de VS.

Juridisch

Het gaat bij dit onderdeel vooral om de **bescherming tegen bestuurders-, beroeps- en productaansprakelijkheid**. De meeste bedrijven gaven aan dit achteraf als moeilijker te hebben ervaren dan vooraf was aangenomen. Dat het inschakelen van een jurist de moeite waard is, blijkt uit de volgende gegevens:

- Van alle bedrijven die geen aansprakelijkheidsjurist hadden ingeschakeld, vond 54% de Amerikaanse productaansprakelijkheidswetgeving in realiteit moeilijker dan de Nederlandse. Bij bedrijven die wel een jurist hadden geraadpleegd, was dit slechts 27%.
- Van de bedrijven die geen aansprakelijkheidsjurist hadden geraadpleegd, vond 60% bescherming tegen beroepsaansprakelijkheid moeilijker dan in Nederland.

Nederlandse bedrijven hebben het duidelijk moeilijk met de Amerikaanse **lokale en federale wetgeving.** 55% zag op voorhand al moeilijkheden en 42% van deze groep sceptici had ook daadwerkelijk moeilijkheden hiermee. Vooral de verschillen tussen het Nederlandse en Amerikaanse rechtssysteem werd soms als moeilijk en ongrijpbaar ervaren. Het raadplegen van een algemeen adviseur leek hierop weinig invloed te hebben: bedrijven die een algemeen adviseur inschakelden, hadden in 64% van de gevallen nog altijd moeilijkheden met de lokale en federale wetgeving.

Het **oprichten van een juridische entiteit** in de VS werd over het algemeen niet moeilijker gevonden dan in Nederland. Slechts 18% van de bedrijven verwachtte het moeilijker te vinden, waarvan maar 10% dit ook daadwerkelijk vond. 94% van de respondenten mét een Amerikaanse entiteit die een algemeen adviseur inschakelden, vond het oprichten van een lokale entiteit zelfs gemakkelijker dan in Nederland – of in ieder geval even makkelijk.

Adviseurs vinden
Het merendeel geeft aan dat het vinden van een adviseur niet moeilijker is dan in Nederland. In voorgaande punten hebben we gezien dat het inschakelen van een adviseur een positief effect heeft op de moeilijkheidsgraad van verschillende onderdelen. Toch wordt er weinig gebruik van gemaakt.

Personeelszaken:
Het **vinden van geschikt personeel** in de VS blijkt voor veel Nederlandse bedrijven moeilijk. Maar liefst 33% van de respondenten voor wie dit onderwerp relevant was, hadden verwacht dat dit moeilijker zou zijn dan in Nederland. In werkelijkheid vond zelfs 36% dat dit ook effectief zo was. Voornamelijk kleinere bedrijven ervaren dit als een moeilijkheid. Bedrijven vinden het bovendien moeilijker om Amerikaanse personeelsleden te vinden dan Nederlandse. Vooral bedrijven buiten de Oostkust hebben moeite om geschikt personeel te vinden.

Een ander verschil tussen de Oostkust en de rest van de VS is het **omgaan met vakbonden.** Zo vonden in Texas gevestigde bedrijven dit makkelijker dan bedrijven uit andere staten. Texas is dan ook een zogenaamde *right-to-work* staat, met wetgeving die het voor bedrijven mogelijk maakt om personeel aan te nemen dat geen lid is van de vakbond. Staten aan de Oostkust hebben deze wetgeving vaak niet, waardoor vakbonden meer invloed hebben. Opvallend is dat alle bedrijven die een arbeidsjurist gecontacteerd hadden (70%), het makkelijker of even makkelijk vond om met vakbonden om te gaan.

Logistiek:
Het merendeel van de respondenten heeft niet te maken met import en export. Van de bedrijven die wel op dit terrein actief zijn, vond maar 8% het makkelijk om te **importeren** naar de Verenigde Staten. De antwoorden op onze vervolgvragen toonden aan dat ook de logistiek voor veel bedrijven een onverwachte hindernis vormt. Er werd een aantal specifieke redenen genoemd:

- De strenge regels die de Amerikaanse douane oplegt met betrekking tot het labelen van producten. Hoewel veel Europese labels wereldwijd geldig zijn, eist de Amerikaanse douane vaak een extra label. Producten die hier niet aan voldoen, worden gemakkelijk een aantal dagen geblokkeerd.
- De transportkosten in de VS zijn veel hoger dan in Nederland. Dat heeft niet alleen te maken met de grotere afstanden, maar ook met het feit dat er vooral gewerkt wordt met lokale transporteurs.
- De logistiek is niet zo goed georganiseerd als in Nederland.

Marketing:
De onderzochte marketingelementen bestaan uit ‘verkoopdoelstellingen behalen’, ‘concurrentiepositie verkrijgen’ en ‘marktsituatie in kaart brengen’. In het algemeen komen de verwachtingen aardig overeen met de realiteit. Steeds blijkt dat de Amerikaanse markt niet altijd makkelijk en duidelijk is. De marktsituatie is lastig in kaart te brengen, zoals ook het creëren van een goede concurrentiepositie zeker niet makkelijk is. In antwoord op vervolgvragen werden de hevige concurrentie, de kwaliteitsperceptie en de voorkeur voor *Made in America* als voornaamste redenen genoemd.

Ook hier zien we weer de meerwaarde van het inschakelen van een adviseur, namelijk:

- Van de bedrijven die geen advies hadden ingewonnen over het behalen van verkoopdoelstellingen, vond 23% dit in de VS makkelijker dan in Nederland – tegen 33% van de bedrijven die wel een adviseur hadden.

- Bedrijven die geïnvesteerd hadden in een grondige marktanalyse, vonden de Amerikaanse markt minder moeilijk dan bedrijven die dit niet gedaan hebben.

Overige:
Een ander aspect waar bedrijven die naar de VS (willen) gaan extra aandacht aan moeten besteden, is de **bedrijfscultuur en de manier van zakendoen**. 40% van de ondervraagde bedrijven verwachtte hier problemen mee te hebben; van deze groep vond 33% dit ook daadwerkelijk moeilijker dan in Nederland.
Wat een groot probleem was in de realiteit, was **het managen van de onderneming** in de VS. Er wordt vaak onderschat in welke mate de fysieke afstand invloed heeft op het managen van de onderneming. Bedrijven aan de Oostkust hebben hier relatief minder moeite mee dan bedrijven elders in het land.

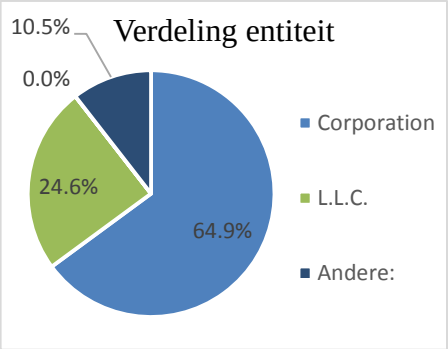
Tot slot, de **milieuwetgeving**. Deze wordt niet zozeer als problematisch ervaren, maar valt in een grote 'weet niet'-categorie. Het merendeel van de respondenten is immers niet actief in de productiesector en heeft dus niet of nauwelijks te maken met milieuwetgeving. De bedrijven voor wie milieuwetgeving wel een grote rol speelt, maken deel uit van de olie- en gasindustrie.

## 3.2 bedrijven met juridische entiteit in de VS

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van bedrijven die een juridische entiteit hebben opgericht bij het betreden van de Amerikaanse markt.

### Type juridische entiteit

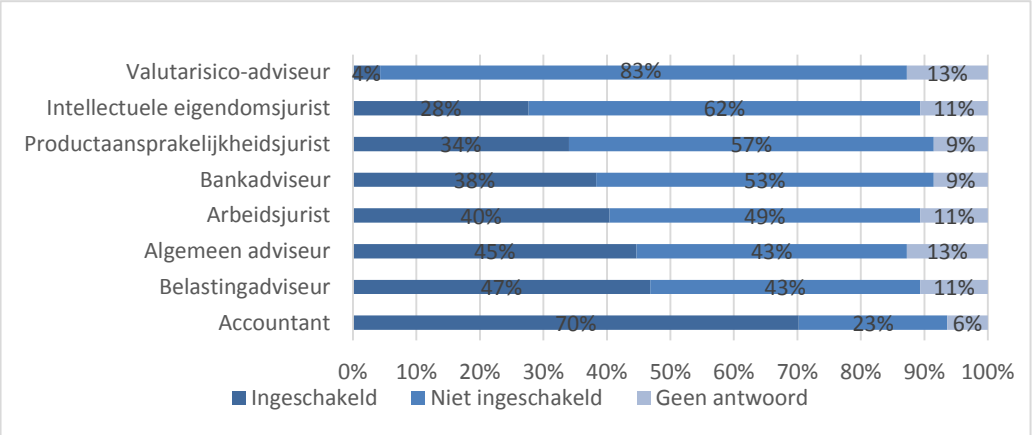
De grafiek hiernaast geeft de verdeling weer tussen de verschillende soorten juridische entiteiten. Meer dan de helft (64.9%) van de ondervraagde bedrijven heeft voor een corporatie gekozen. Een vierde (24.6%) van de respondenten heeft een *limited liability company* (L.L.C.) opgericht en slechts 10.5% richtte een andersoortige rechtspersoon op.




*Grafiek 13: Verdeling gekozen entiteit*

## Ingeschakelde personen bij de opstart van activiteiten

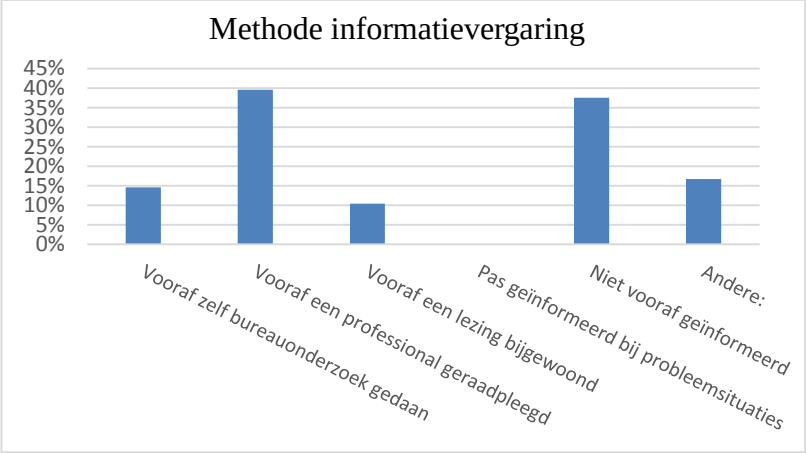
Grafiek 14 laat zien dat de ondervraagde bedrijven vooral een accountant (70%), belastingadviseur (47%) en algemeen adviseur (45%) inschakelden wanneer ze naar de Verenigde Staten trokken; eerder is al gebleken dat deze personen een belangrijke rol spelen. Meer dan een derde van de geënquêteerde bedrijven riep de hulp in van een arbeidsjurist (40%) of een bankadviseur (38%).




*Grafiek 14: Ingeschakelde personen bij de opstart van de activiteiten in Amerika*

## Manieren waarop bedrijven zich geïnformeerd hebben over productaansprakelijkheid in de VS

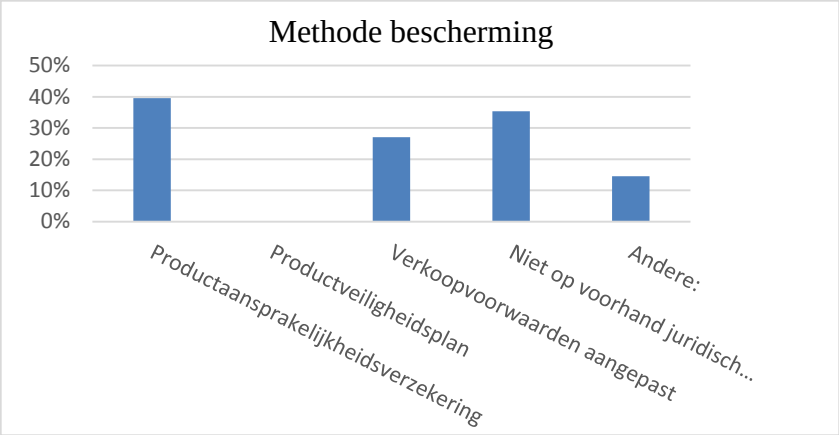
De grafiek hiernaast schetst een beeld van de manier waarop Nederlandse bedrijven zich geïnformeerd hebben over de Amerikaanse productaansprakelijkheidswetgeving. In grafiek 12 zagen we dat 88% van de bedrijven verwachtte dat de bescherming tegen productaansprakelijkheid in Amerika aanzienlijk moeilijker zou zijn dan in Nederland. Toch heeft meer dan een derde (37.5%) zich niet vooraf geïnformeerd over deze aansprakelijkheid. Als bedrijven wel informatie willen over productaansprakelijkheid, gaat de voorkeur uit naar het raadplegen van een professional (39.6%).



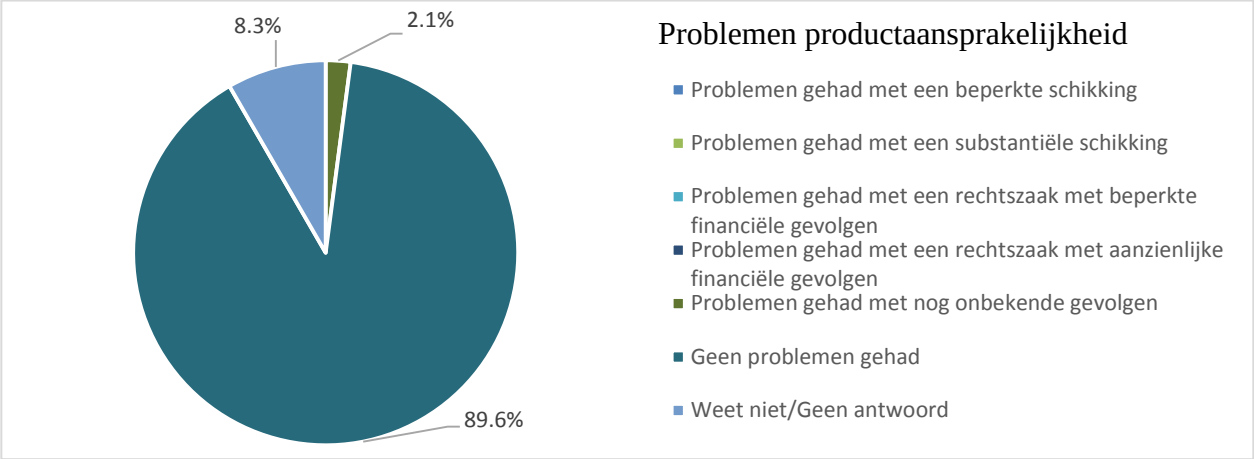

*Grafiek 15: Manieren waarop bedrijven zich geïnformeerd hebben over productaansprakelijkheid in de VS.*

## Manieren waarop bedrijven zich beschermd hebben tegen productaansprakelijkheid in de VS.

Grafiek 16 maakt duidelijk dat de meeste bedrijven zich voornamelijk beschermen tegen productaansprakelijkheidswetgeving door middel van een verzekering. Daarnaast heeft 27% de verkoopvoorwaarden aangepast. Er is ook een grote groep bedrijven die zich niet hebben beschermd. Alle bedrijven die aangaven dat ze problemen met aansprakelijkheid hebben gehad, hadden zich niet voldoende voorbereid.




*Grafiek 16: Manieren waarop bedrijven zich beschermd hebben tegen productaansprakelijkheid in de VS.*



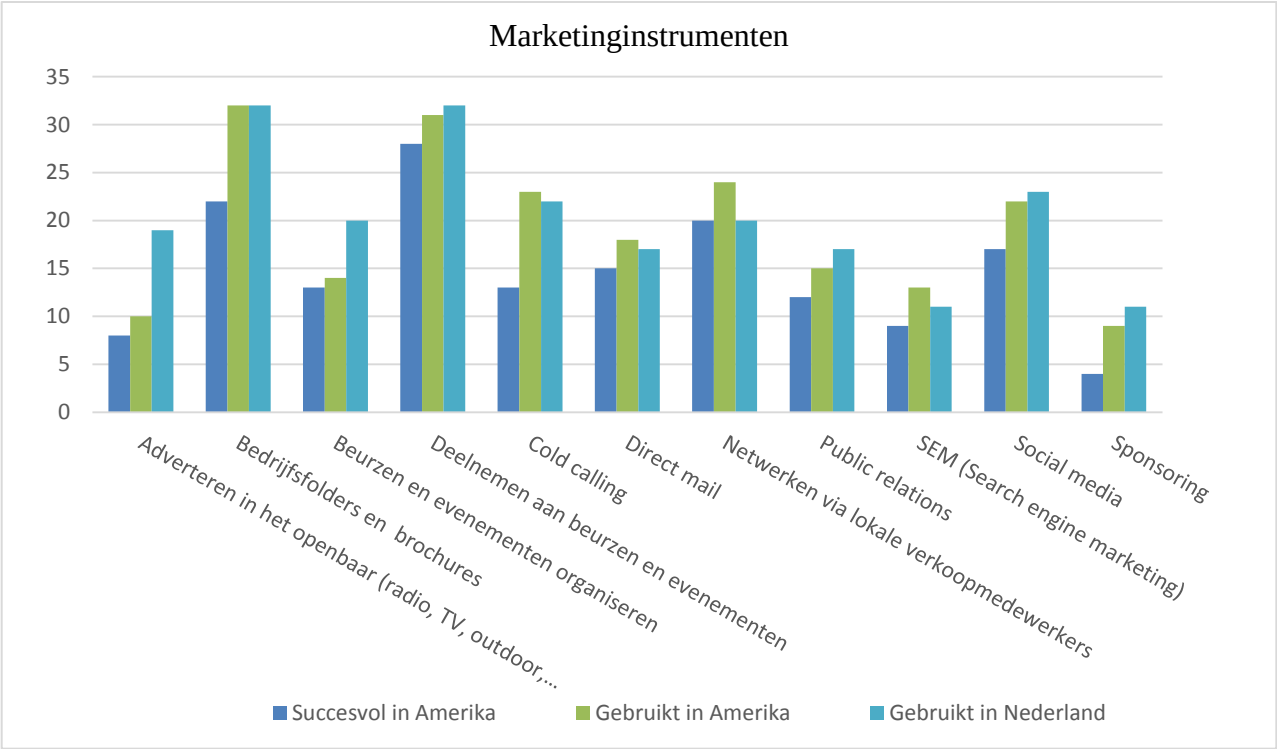

*Grafiek 17: Problemen met productaansprakelijkheid*

## Problemen productaansprakelijkheid

Uit vorige grafieken is gebleken dat het beschermen tegen productaansprakelijkheid in Amerika een stuk ingewikkelder is dan in Nederland. In grafiek 17 is te zien dat zodra een bedrijf de gewenste bescherming heeft, er eigenlijk geen problemen meer zijn op het gebied van productaansprakelijkheid; maar liefst 89.6% van de respondenten geeft dit aan.
Uit ervaring blijkt ook dat de afsluitingskosten van een verzekering en de hoogte van de verzekeringspremie serieuze struikelblokken kunnen zijn.

## Gebruikte marketinginstrumenten in de VS en Nederland

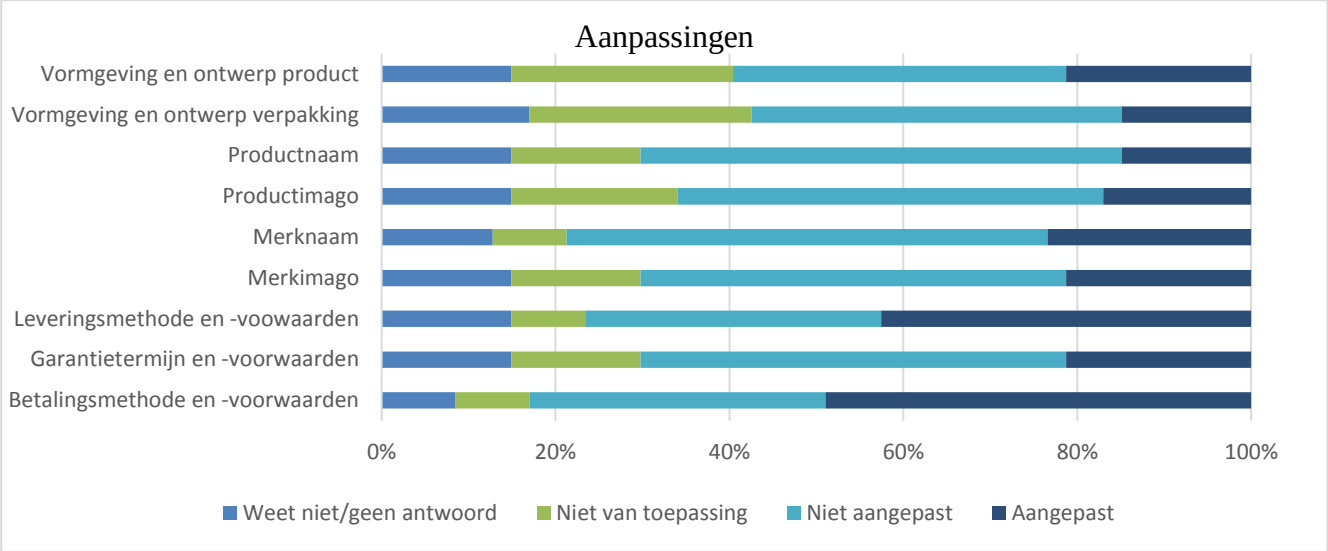
Grafiek 18 toont aan welke verschillende marketinginstrumenten bedrijven in Nederland en in de VS hebben ingeschakeld. Uit de grafiek blijkt dat bijna alle middelen in beide landen in dezelfde mate worden gebruikt. Alleen brochures, beurzen en netwerken staken er in Amerika iets meer bovenuit als succesvolle marketingtools.




*Grafiek 18: Gebruikte marketinginstrumenten in de Verenigde Staten en in Nederland*

## Product of dienst aangepast om de Amerikaanse markt te betreden

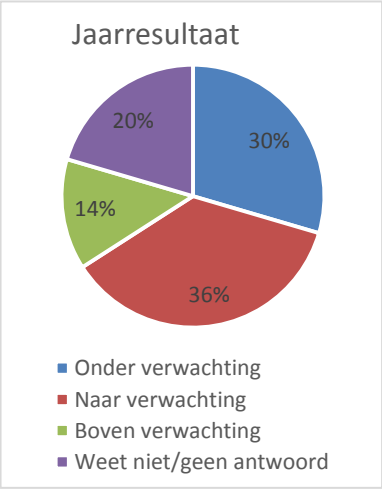
Grafiek 19 laat zien hoeveel bedrijven hun product of dienst aanpassen voor hun Amerikaanse venture. Het merendeel heeft geen aanpassingen doorgevoerd bij toetreding tot de VS. De bedrijven die wel aanpassingen doorvoerden, deden dit vooral op het gebied van betalingsmethodes en –voorwaarden (47%). Ook de leveringsmethodes en –voorwaarden (42%) werden vaak aangepast.
Uit antwoorden op vervolgvragen bleek dat de meeste respondenten hun betalingsvoorwaarden in Amerika strakker hebben opgesteld om het risico op slechte betalers te beperken of om eenheid te creëren met hun Amerikaanse partners.



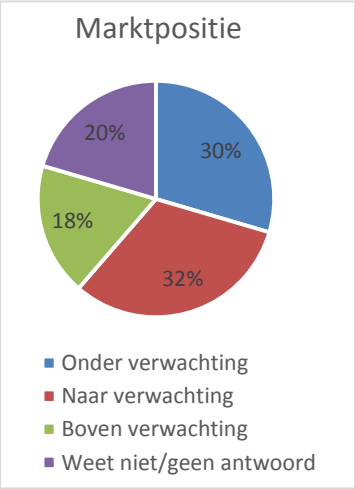

*Grafiek 19: Overzicht van de product- of dienstkenmerken die aangepast zijn voor de Amerikaanse markt*

## Jaarresultaat & Marktpositie

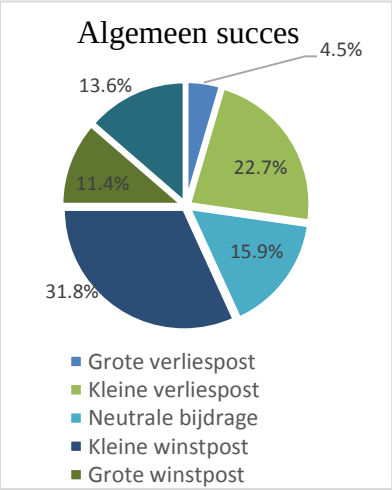
Deze paragraaf gaat in op de antwoorden op vragen over het jaarresultaat, de behaalde marktpositie en het algemene succes op basis van de winst. De grafieken hieronder tonen aan of het jaarresultaat en de marktpositie van de Amerikaanse venture onder, gelijk of boven verwachting was. Vervolgens geeft Grafiek 22 het algemene succes van de Amerikaanse venture weer in cijfers.
Uit interviews is naar voren gekomen dat de onderstaande resultaten verband houden met het aantal jaren dat de venture actief is in de US. Dit kan worden verklaard uit correlaties tussen de twee factoren 'aantal jaar actief' en 'het jaarresultaat', waar we de factor 'aantal jaar actief' hebben opgedeeld in drie categorieën, namelijk <2 jaar, 2-5 jaar en >5 jaar.




*Grafiek 20: Succes jaarresultaat*




*Grafiek 21: Succes marktpositie.*




*Grafiek 22: Algemeen Succes*

Verband tussen het resultaat en het aantal jaar in de VS

<2 jaar: Binnen de groep respondenten die nog niet langer dan 2 jaar actief zijn op de Amerikaanse markt, had ongeveer twee derde een *kleine verliespost*.

0-5 jaar: Voor meer dan de helft (52%) van de bedrijven die 2 tot 5 jaar actief zijn in de VS, leverden de Amerikaanse activiteiten een *neutrale bijdrage* aan het algemeen bedrijfsresultaat.

>5 jaar: Bij ongeveer driekwart van de bedrijven die langer dan 5 jaar actief zijn op de Amerikaanse markt, waren de Amerikaanse activiteiten *winstgevend* voor het bedrijf.

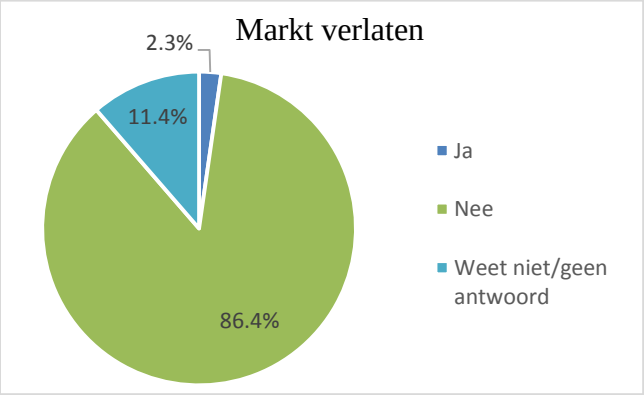
Tot slot is een aantal bedrijven om een toelichting gevraagd over voornoemde uitkomsten. Hierbij gaven bedrijven aan dat ze hun verkoop gemakkelijk halen, maar dat de kosten hiervoor hoger zijn dan verwacht. Hierdoor ligt uiteindelijk het resultaat onder de verwachtingen. Dit heeft, als gezegd, zeer waarschijnlijk ook te maken met fiscale aspecten die het verleggen van de winst naar Nederland in de hand werken. Daardoor blijft de winst ook langer uit.

Verband tussen marktpositie en de mate van informatievoorziening

Het resultaat gaat meestal gepaard met de marktpositie van het bedrijf. Als de marktpositie goed is, wordt er sneller een positief resultaat behaald. Nu hebben we binnen de onderzoeksresultaten nog twee factoren naast elkaar gelegd, namelijk de marktpositie en de mate waarin een bedrijf zich van tevoren heeft geïnformeerd. Daaruit kwam naar voren dat 36% van de bedrijven die een algemeen adviseur hadden ingeschakeld, een marktpositie naar verwachting of zelfs boven verwachting creëerden.

## Amerikaanse markt verlaten tussen nu en 2015

Het overgrote deel (86%) van de bedrijven die actief zijn met een juridische entiteit in de VS, heeft geen plannen om de Amerikaanse markt in 2015 te verlaten.



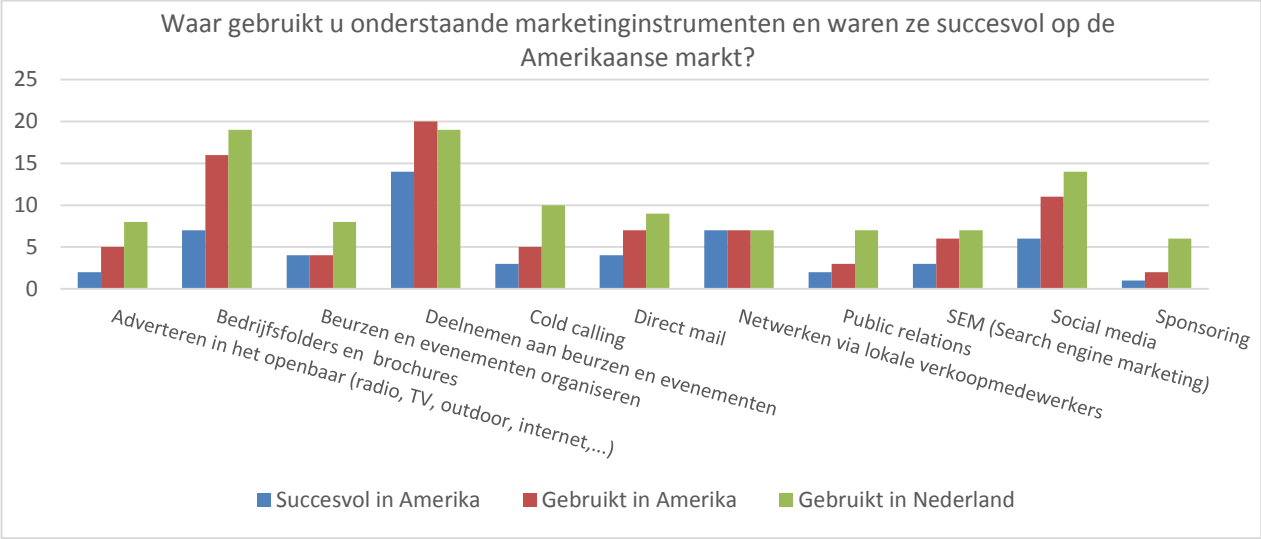

*Grafiek 23: Verlaten van de Amerikaanse markt in 2015*

## 3.3 bedrijven zonder juridische entiteit in Amerika

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van de bedrijven die zonder juridische entiteit actief zijn op de Amerikaanse markt.

### Gebruikte marketinginstrumenten in de VS en Nederland

Grafiek 24 toont welke marketinginstrumenten bedrijven zonder Amerikaanse entiteit hebben ingezet. Uit de grafiek blijkt dat deelnemen aan beurzen en evenementen en verspreiden van bedrijfsfolders en -brochures in beide landen de belangrijkste marketingtools zijn. Hoewel het gebruik van de meeste instrumenten in beide landen min of meer gelijk ligt, merken we toch enkele verschillen op tussen de VS en Nederland. Zo is netwerken belangrijker in de VS dan in Nederland en blijkt het in de VS ook effectiever te zijn.

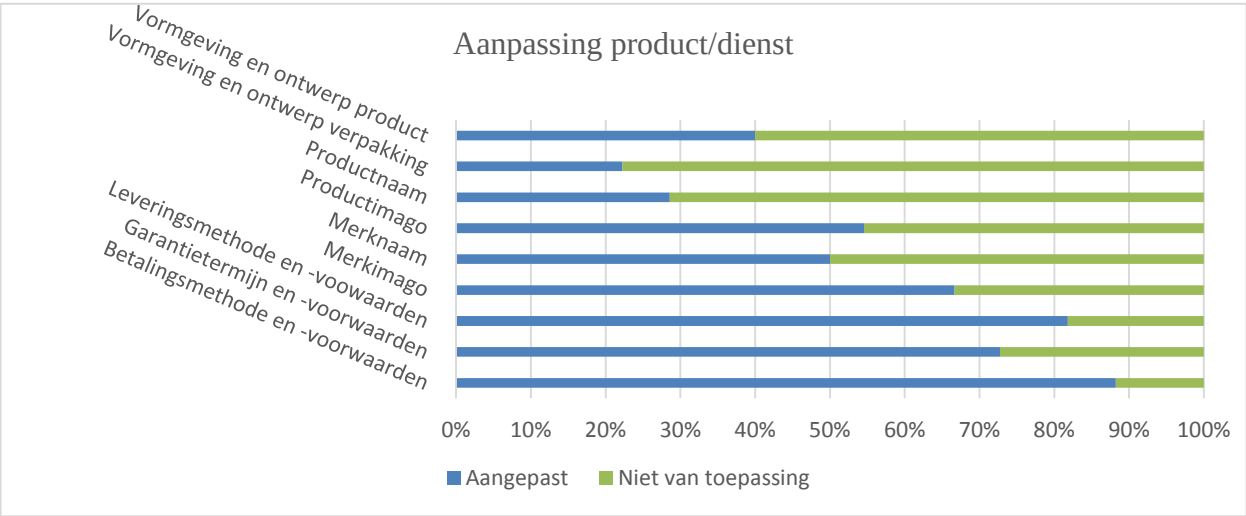



*Grafiek 24: Gebruikte marketinginstrumenten in de Verenigde Staten en in Nederland*

### Product of dienst aangepast om de Amerikaanse markt te betreden

Grafiek 25 schetst welke aanpassingen de ondervraagde bedrijven doorvoerden om de Amerikaanse markt te betreden. De meeste respondenten (47%) die geen juridische entiteit in de VS hebben, gaven aan dat ze hun betalingsmethodes en -voorwaarden aangepast hebben. Ook de garantietermijn en -voorwaarden (25%) en de leveringsmethodes en –voorwaarden (28%) werden vaak aangepast.

### Bijdrage Amerikaanse venture aan algemeen succes




*Grafiek 25: Overzicht van de product- of dienstkenmerken die aangepast zijn voor de Amerikaanse markt*

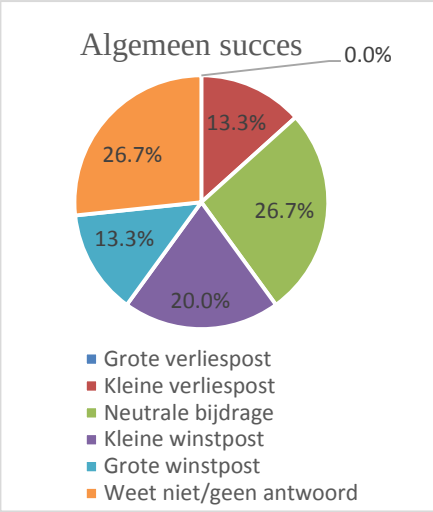
Grafiek 26 geeft het algemene succes weer van ondernemingen zonder Amerikaanse entiteit.

Verband tussen aantal jaren actief en het resultaat

Ook hier zagen we een verband tussen het aantal jaren activiteit in de VS en de hoeveelheid winst. We hebben hierbij het resultaat afgezet tegenover bedrijven die minder dan 5 jaar en langer dan 5 jaar actief zijn op de Amerikaanse markt.

<5 jaar: Bij de respondenten die niet langer dan 5 jaar actief zijn op de Amerikaanse markt, leverde de VS-extensie in de helft van de gevallen *een neutrale bijdrage* aan het algemene succes.

>5 jaar: Voor 83% van de bedrijven die langer dan 5 jaar actief zijn, waren de activiteiten *een winstpost* voor het bedrijf.




*Grafiek 26: Bijdrage van de Amerikaanse activiteiten aan het algemene succes van de onderneming*

## 3.4 Samenvatting kwantitatieve onderzoeksresultaten

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van dit hoofdstuk nogmaals in het kort.

### Profiel respondenten

Het profiel bestaat uit bedrijven die lange ervaring hebben op de Nederlandse markt, maar minder lang (<5 jaar) actief zijn op de Amerikaanse markt. Daarnaast vallen de meeste bedrijven onder de B2B-klantgroep en geven de voorkeur aan sales en marketing als startactiviteiten in de VS. Qua informatievoorziening hebben bedrijven zonder entiteit vooral behoefte aan algemene informatie van verschillende overheidsinstellingen. Diegene met een juridische entiteit vonden deze informatie te algemeen en hebben vooral behoefte aan juridisch advies op het gebied van onder meer aansprakelijkheid en intellectuele eigendom.

### Bedrijven met juridische entiteit

Bedrijven met een juridische entiteit in de VS kozen vooral voor een corporatie. Hoewel de meeste bedrijven verwachtten dat het onderdeel productaansprakelijk moeilijk zou zijn, werd er toch onvoldoende van tevoren informatie ingewonnen. Diegene die dit wel deden, maakten meestal gebruik van een specialist, zoals een accountant of een belastingadviseur, al dan niet in combinatie met een algemeen adviseur. Voor de bescherming van de productaansprakelijkheid maakten de meeste bedrijven gebruik van verzekeringen. Effectieve marketingtools in de VS zijn vooral brochures, beurzen en netwerken. Eventuele aanpassingen vonden vooral plaats op het gebied van betalings- en leveringsvoorwaarden. Tot slot blijkt het jaarresultaat deels beïnvloed te worden door ‘aantal jaren actief’ en ‘de hoeveelheid ingewonnen formatie’. Door de hoge opstartkosten blijft het resultaat langer uit, maar is er wel potentie voor een hogere winst.

### Bedrijven zonder juridische entiteit

Bedrijven zonder juridische entiteit kiezen meestal voor deze methode van toetreding tot de Amerikaanse markt, omdat ze dan lagere tot geen opstartkosten hebben. Uit ervaring is naar voren gekomen dat de marktpotentie vaak wordt onderschat en een entiteit een sterke meerwaarde heeft. Zonder entiteit is het extra belangrijk om de juiste marketing- en communicatiemiddelen in te zetten. Ook voor de bedrijven zonder entiteit zijn netwerken, deelname aan beurzen en verspreiden van brochures succesvolle marketingmiddelen in de VS. Daarnaast worden onder deze bedrijven de betalingsvoorwaarden het meest aangepast. Tot slot hebben we binnen deze groep het bedrijfsresultaat tegenover het aantal jaar actief gezet. Hier kwam naar voren dat er sneller een neutraal resultaat wordt behaald, maar dat de winst uiteindelijk lager uitvalt dan die van de groep mét een juridische entiteit.

# 4. Kwalitatieve onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van 30 diepte-interviews besproken als aanvulling op de kwantitatieve gegevens.

## 4.1 Resultaten interviews

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van de interviews, die opgedeeld zijn in onderwerpen waaronder de deelvragen van het onderzoek vallen. Dit zijn dezelfde onderdelen als we hebben gebruikt in de enquête, alleen nu in de vorm van open vragen met ruimte voor discussie.

### 4.1.1 Wel of geen juridische entiteit

In totaal hebben we 25 interviews afgenomen, verdeeld over 15 bedrijven die met entiteit de Amerikaanse markt betraden en 10 bedrijven die dit zonder entiteit deden. De meest genoemde redenen voor een toetreding met of zonder entiteit worden in onderstaande tabel weergegeven.

| Met een juridische entiteit (#15) | Zonder juridische entiteit (#10) |
|---|---|
| **Redenen:** | **Redenen:** |
| Betere kennis en grip op de markt | Marktpotentieel t.o.v. kosten van entiteit |
| Inspelen op het '*buy American*'-sentiment* | Samenwerking met Amerikaanse partner/distributeur |
| Makkelijker bij een verdere groei van het bedrijf in de VS | Wisselkoers maakt het soms nadelig |
| De kortere afstand tot de klant biedt kostenvoordelen | Productaansprakelijkheidswetgeving |
| Betere service en communicatie aanbieden | Grote kostenpost (vooral voor kleine bedrijven). |

**Met het 'buy American'-sentiment wordt bedoeld dat Amerikanen liever van lokale bedrijven kopen. Dit sentiment speelde bij een groot deel van de respondenten ook mee bij de keuze om een lokale entiteit op te starten; door zichzelf als Amerikaans bedrijf te presenteren, versterkten ze hun marktpositie.*

### 4.1.2 Informatievoorziening

In de enquête was naar voren gekomen dat bedrijven met een juridische entiteit vooral kozen voor professioneel advies als aanvulling op de algemene informatievoorziening. Bedrijven zonder een juridische entiteit hadden genoeg aan informatie van algemene aard.

**Vraag interview** Tijdens interviews hebben we bedrijven voorgelegd of ze (1) wel/niet zich van informatie hadden voorzien en zo ja, (2) bij welke instelling en of ze (3) tevreden waren. Daarnaast hebben we gevraagd of ze (4) problemen ondervonden op de Amerikaanse markt en zo ja, welke.

**Resultaten** (1) Hiernaast ziet u wie de geïnterviewde voor advies inschakelden. De grootste groep bleek geen extern advies in te winnen. Daarnaast werden juridisch advies en informatie van het Consulaat het meest aangevraagd.

| Advies van | # |
|---|---|
| Geen | 9 |
| Jurist | 6 |
| Consulaat | 4 |
| NBSO | 3 |
| Accountant | 2 |
| Fenedex | 2 |
| KvK | 2 |
| Rabobank | 1 |
| Andere ondernemers | 1 |

(2) De bedrijven die het RVO, het Consulaat of de Kamer van Koophandel gecontacteerd hadden, waren het meest positief over de algemene informatie die ze kregen. Verder hebben overheidsinstellingen als voordeel dat ze bedrijven snel in contact kunnen brengen met potentiële klanten, leveranciers en partners.

(3) Zij die een accountant of andere ondernemer hadden gecontacteerd, vonden de informatie nuttiger dan verwacht. Redenen hiervoor waren dat deze dichter bij de markt staan en vaak al jarenlang actief zijn in eenzelfde sector. Bovendien is hun markt- en productkennis specifieker en uitgebreider dan die van overheidsinstellingen. De meeste bedrijven die informatie hebben gevraagd, lieten zich bijstaan door een juridisch adviseur en vonden deze hulp nuttiger dan verwacht – vooral op het gebied van aansprakelijkheidsrisico en intellectuele eigendom.

(4) De meest genoemde problemen waren de verschillen in bedrijfscultuur (75%), marktomgeving (37%) en kwaliteitsperceptie door de consument (39%). Bedrijven die zich hierover hadden geïnformeerd, ervoeren minder problemen dan bedrijven die dit niet deden. Opnieuw konden we concluderen dat bedrijven er goed aan doen een algemeen adviseur of specialist in te schakelen om deze problemen te verminderen.

### 4.1.3. Marketing & communicatie

**Vraag interview** In deze vraag hebben we eerst gekeken naar (1) welke marketingmiddelen het meest worden toegepast en (2) welke succesvol zijn in de VS. Hier hebben we ook gekeken naar het effect op de marktpositie.

**Resultaat** Uit de kwantitatieve resultaten kwam naar voren dat het verkrijgen van een goede marktpositie voor de meeste bedrijven moeilijk is in de VS.

(1) Uit de interviews bleek dat netwerken, het verspreiden van brochures en deelname aan beurzen en evenementen vaak toegepaste marketingtools zijn in de VS.

(2) Bijna de helft (48%) van de respondenten die hier gebruik van maakten, gaf aan dat het verkrijgen van een goede marktpositie in de VS makkelijker is dan in Nederland. Dit duidt erop dat de hiervoor genoemde marketingtools succesvol zijn op de Amerikaanse markt. Dit blijkt ook uit de volgende cijfers:

- Meer dan de helft (52%) van de bedrijven die brochures verspreiden, vindt het in Amerika makkelijker dan in Nederland om een goede marktpositie te creëren. Het deelnemen aan beurzen en evenementen is vooral een goede kans om te netwerken.
- Pas in de VS gearriveerde bedrijven hebben het moeilijker om een netwerk op te bouwen dan bedrijven die hier al langer actief zijn. Bijna driekwart (72%) van de respondenten die deelnemen aan beurzen of evenementen, geven aan dat netwerken een succesvolle marketingtool is.

### 4.1.4 Amerikaanse cultuurkenmerken

Als gezegd is het belangrijk om jezelf goed van tevoren te informeren over de Amerikaanse markt, vooral op het gebied van marketing en communicatie. Ook is het belangrijk om inzicht te krijgen in de cultuurverschillen met Nederland.

**Vraag interview** Welke typisch Amerikaanse cultuurkenmerken kwamen bedrijven tegen bij het betreden van de Amerikaanse markt?

| Factoren US cultuur | # |
|---|---|
| Hoge service/loyaliteit | 5 |
| Enthousiast, maar minder snel vertrouwen | 5 |
| Strikte contracten | 4 |
| Harde werkers | 4 |
| Minder efficiënt | 2 |
| Korte-termijn denken | 1 |

**Resultaat** De meest genoemde cultuurkenmerken zijn hiernaast op een rijtje gezet en gerangschikt op basis van meest genoemde factoren.

### 4.1.5 Effect crisis

De financiële crisis heeft in veel landen een grote impact gehad op de economie. Toch ging elk land er verschillend mee om.

**Vraag interview** Zagen bedrijven dat de crisis in de VS een andere effect had dan in Nederland?

| Effect crisis | # |
|---|---|
| Geen | 7 |
| Minder dan de EU | 3 |
| Snelle heropbouw | 7 |

**Resultaat** De tabel hiernaast laat zien dat bedrijven het effect in de EU veel sterker ervaren dan in de VS. Dit is voor veel bedrijven een belangrijke reden geweest om de Amerikaanse markt te betreden.

### 4.1.6 Succes- en faalfactoren

**Vraag interview** (1) Wat waren voor bedrijven de (1) succes- en faalfactoren bij het betreden van de Amerikaanse markt? (2) En welke voor- en nadelen kleven volgens bedrijven aan de manier waarop de Amerikaanse markt werkt?

**Resultaat** (1) De volgende tabel laat de meest genoemde succes- en faalfactoren zien.

| Succesfactoren | # | Faalfactoren | # |
|---|---|---|---|
| 1. Doorzettingsvermogen! | 16 | 1. Onderschatten | 18 |
| 2. US/cultuur verkennen: aanpassen aan de cultuur | 16 | 2. Niet lokaal actief - levertijd/afstand langer dan verwacht | 18 |
| 3a. Product in de markt brengen waar behoefte aan is in de US (innovaties, goeie prijs/kwaliteit, uniek) | 14 | 3. Te weinig kennis van cultuur en marktbenadering (communicatie, te lage service, te weinig sales, geen vraag naar product | 18 |
| 3b. Markt: (focus geografisch gebied, lokaal produceren) | 10 | 4. Regelgeving en kostenstructuur (wisselkoers, vreemde valuta) | 15 |

(2) In onderstaande tabel worden ook nog enkele voor- en nadelen van de Amerikaanse markt genoemd.

| **Voordelen** | **#** | **Nadelen** | **#** |
|---|---|---|---|
| Grote afzetmarkt/marktpotentieel | 17 | Cultuurfactoren | 17 |
| Goede technologie | 4 | Waaronder: | |
| Flexibiliteit | 3 | *~isolement VS* | 4 |
| 24hr economie | 3 | *~cultuurverschillen* | 4 |
| Taal | 3 | *~claimcultuur/contracten moeilijk* | 2 |
| Imago stijgt | 3 | *~inefficiënt* | 2 |
| Door cijfers gedreven | 2 | *~slechte behandeling arbeid* | 2 |
| Open/transparante markt | 2 | *~valse beloftes* | 1 |
| Innovatief | 2 | *~hoge verwachtingen* | 1 |
| E-commerce gevorderd | 2 | | |
| Grote projecten | 1 | Economische factoren | 15 |
| Betrouwbaarheid | 1 | Waaronder: | |
| Toename duurzaamheid | 1 | *~veel concurrentie* | 4 |
| Impulsief consumerend | 1 | *~wisselkoers* | 3 |
| Flexibel arbeidsrecht | 1 | *~aansprakelijkheid* | 3 |
| Goede universiteiten | 1 | *~regelgeving* | 3 |
| Stipte betalers | 1 | *~energieprijzen* | 1 |
| | | | |
| | | Distributie | 7 |
| | | Waaronder: | |
| | | *~afstand* | 5 |
| | | *~hoge transportkosten* | 2 |

## 4.2. Samenvatting kwalitatieve analyse

Voor het kwalitatieve deel is gebruik gemaakt van diepte-interviews. De opbouw van de interviews was grotendeels gelijk aan de enquête, aangevuld met vragen over het effect van de crisis en de succes- en faalfactoren. We bespreken achtereenvolgens de volgende onderdelen: de redenen voor een entiteit; welke marketing- en communicatiemiddelen effectief blijken in de VS; Amerikaanse cultuurkenmerken; effect van de crisis en tot slot de succes- en faalfactoren.

Bedrijven kozen vooral vanwege het '*buy American*'-principe voor een entiteit, in de hoop zo sneller een goede marktpositie te veroveren. De beslissing om het zonder entiteit te proberen was meestal ingegeven door de hoge opstartkosten. Daarnaast zien we een verband tussen bedrijven die geen entiteit hebben en de sector waarin ze actief zijn, namelijk vooral in de wholesale- en retailsector – waar het eenvoudig is om via een lokaal partnerbedrijf te handelen.

Voor hun algemene informatiebehoefte waren bedrijven zonder entiteit in de regel tevreden met de algemene informatie die ze van overheidsinstellingen en hun netwerk kregen. Bedrijven met een juridische entiteit maken daarentegen ook gebruik van specialisten – zij hebben dan ook vaker met juridische en financiële vraagstukken te maken.

De effectiefste marketing- en communicatiemiddelen waren, net als bij de kwantitatieve resultaten: netwerken, brochures, beurzen en evenementen.

Vervolgens kwamen cultuurkenmerken aan de orde. Het is voor het aanpassingsvermogen belangrijk om de Amerikaanse cultuur enigszins te kennen. Ondernemingen ervoeren dit aanpassingsvermogen vaak als succesfactor bij de toetreding. Bovendien konden we de meest genoemde cultuurkenmerken deels koppelen aan succesvolle marketingtools, zoals hieronder:

*Hoge service/loyaliteit – zorgen voor een hoge customer service/netwerken;*
*Lokaal handelen - Fysieke aanwezigheid op beurzen/ juridische entiteit*

Het volgende onderdeel behandelde het effect van de crisis. In de ervaring van ondernemers had de crisis minder impact op de Amerikaanse dan de Europese markt. Dit is deels te verklaren uit het cultuurkenmerk 'kortetermijndenken' in de VS.

Tot slot bespreken we de succes- en faalfactoren die de geïnterviewde bedrijven tijdens en na betreding van de Amerikaanse markt ervoeren. In de conclusie worden deze uitgebreid beschreven als antwoord op de hoofdvraag.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk beantwoorden we eerst de deelvragen van het onderzoek, dan de hoofdvraag.

### 5.1 Deelvragen

De deelvragen waren als volgt geformuleerd in de inleiding:

1. *Kun je beter met of zonder een juridische entiteit de Amerikaanse markt betreden?*
2. *Welke informatie heb je nodig voor toetreding?*
3. *Welke marketing- en communicatiemiddelen worden het meest toegepast/aangepast?*
4. *Is het verwachte resultaat behaald?*
5. *Waaruit bestaan de belangrijkste cultuurverschillen?*

De deelvragen worden aan de hand van de volgende tabel in het kort beantwoord.

| **Bedrijven met een juridische entiteit** | **Bedrijven zonder juridische entiteit** |
|---|---|
| Redenen<br>Een juridische entiteit brengt het bedrijf **dichter bij de klant** wat resulteert in een **betere en makkelijkere communicatie** met de klant.<br>Daarnaast hechten Amerikanen waarde aan **lokale activiteiten**. Hierdoor wordt het bedrijf sneller geaccepteerd op de Amerikaanse markt. | Redenen<br>Een juridische entiteit brengt wel meer kosten met zich mee, wat voor kleinere bedrijven zwaar weegt. Hierdoor maken ze vaak gebruik van een samenwerking met een distributeur in de VS. Zo handelen ze indirect ook lokaal, wat zorgt voor een snellere marktacceptatie. |
| Type entiteit/gebied/aansprakelijkheid/bescherming<br>De meeste bedrijven zetten een corporatie op.<br>Bekende staten om de entiteit op te richten zijn: Texas en Delaware voor het belastingvoordeel en New York voor de goede handelspositie.<br>Voor de bescherming en aansprakelijkheid van producten is het goed om een jurist om advies te vragen. Veel bedrijven die dit deden, hebben op dit gebied minder/geen problemen. | - |
| Informatievoorziening<br>Uit onderzoek is gebleken dat het belangrijk is om jezelf goed te informeren over de markt en cultuur in de VS. Bedrijven vonden de algemene informatie en het netwerk van verschillende **overheidsinstellingen** erg nuttig. Aanvullend maakten bedrijven *met* een entiteit ook gebruik van een **specialist**. Vooral juridisch en financieel advies bleek erg nuttig te zijn.<br>Toch wordt er nog weinig gebruik gemaakt van adviseurs, terwijl het echt een meerwaarde is voor betreding van de Amerikaanse markt. | |
| Marketing & Communicatie<br>De effectiefste marketing- en communicatietools die naar voren kwamen, zijn voor bedrijven met en zonder entiteit hetzelfde. N**etwerken, actief zijn op beurzen en evenementen en verspreiden van brochures** slaan het beste aan in de VS. Het is dus belangrijk om in '*real life*' te marketeers – niet op afstand of via sociale media.<br>Als een bedrijf wel een juridische entiteit heeft, blijkt het gebruik van sociale media effectiever te zijn, omdat het publiek dan wel ziet dat er lokaal wordt gehandeld.<br>Op het gebied van **aanpassingen** blijken bedrijven mét een juridische entiteit actiever; zij veranderen vooral hun **merknaam of imago** en hun **betalingsvoorwaarden**. | |

| |
|---|
| Resultaat<br>Uit onderzoek is gebleken dat de factor 'aantal jaren actief' invloed heeft op het resultaat. Hoe langer bedrijven actief waren in de VS, des te hoger was de winst. |
| Cultuurverschillen tussen de VS en Nederland<br>Het is belangrijk om de Amerikaanse cultuur te begrijpen en deels daaraan aan te passen. Bekende cultuureigenschappen van de VS zijn de hoge service, minder goed maar veel personeel, fooicultuur, snel handelen/bewegen binnen de markt. |

### 5.1.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag was als volgt geformuleerd: '*Wat zijn de succes- en faalfactoren die komen kijken bij betreding van de Amerikaanse markt?'* Deze succes- en faalfactoren worden hieronder opgesomd en kort besproken.

**Faalfactoren**

1.De Amerikaanse markt wordt te vaak onderschat. Ondernemers zien de markt als aantrekkelijk, maar schatten de exacte potentie niet naar waarde. Zo blijkt dat bedrijven aanvankelijk moeilijkheden verwachtten bij het halen van verkoopdoelstellingen die in realiteit een stuk makkelijker haalbaar blijken. Het achterwegen laten van een grondig marktonderzoek is een gemiste kans om de grootte van de markt correct te peilen en hier vervolgens op in te spelen met het beschikbaar stellen van budgetten en mankracht.

2.Kostenstructuur: 'marktbenadering kost meer dan verwacht', 'aansprakelijkheid niet moeilijker, wel duurder', 'wisselkoers vaak onverwachte spelbreker'. De kosten omtrent het toetreden tot van de Amerikaanse markt vallen vaak tegen. Dit golf vooral voor de kosten van marktonderzoek, bescherming tegen (product)aansprakelijkheid en oprichting van een juridische entiteit.

3.Niet lokaal actief: '*Made in Europe*' zowel voordelig als nadelig. Maar liefst 35% van de respondenten gaven aan moeilijkheden te hebben bij het verkrijgen van een goede concurrentiepositie op de Amerikaanse markt. Respondenten gaven aan dat '*Made in Europe*' zowel in hun voordeel als in hun nadeel werkt. Enerzijds staan Europese producten bij Amerikanen garant voor kwaliteit, anderzijds kopen Amerikanen liever producten die in hun eigen land vervaardigd zijn. Deze voorkeur voor '*Made in USA*' werd regelmatig genoemd als reden om een entiteit in Amerika op te richten.

4. Inefficiënt: logistiek grotere hindernis dan verwacht. Logistiek vormt voor veel bedrijven een onverwachte hindernis. Ten eerste zijn er de strenge regels die de Amerikaanse douane en (sub)federale overheid oplegt met betrekking tot het labelen van producten. Ten tweede zijn de transportkosten in de VS hoger dan in Nederland. Dit maakt het lastig voor kleinere bedrijven om toch nog winstgevend te blijven. Ten derde is logistiek in de VS minder efficiënt dan in Nederland; vooral het feit dat er gewerkt wordt met lokale transporteurs zorgt ook voor hogere transportkosten. Daarom is het goed om je hierover te informeren en eerst de verschillende mogelijkheden in kaart te brengen.

**Succesfactoren**

1.Doorzettingsvermogen: Opstartfase neemt tijd in beslag. Uit onderzoek is gebleken dat een duidelijke correlatie bestaat tussen het aantal jaar dat een bedrijf actief is in de VS en de hoeveelheid winst. Wel moet gezegd worden dat ondernemers er vaak om fiscale redenen voor kiezen om de Amerikaanse entiteit redelijk klein te houden en de winst zoveel mogelijk door te schuiven naar de Europese rechtspersoon.

2.Voorbereiden op de Amerikaanse bedrijfscultuur. Een ander aspect waar bedrijven die naar de VS gaan extra aandacht aan moeten besteden, zijn de verschillen in bedrijfscultuur en manier van zakendoen. Behalve culturele verschillen houden de meeste ondernemingen ook rekening met andere aanpassingen. Bedrijven kiezen er soms voor om hun identiteit (bedrijfsnaam, merknaam) te behouden, maar maken wel vaak aanpassingen in hun leveringsmethodes, garantietermijnen, betalingsmethodes en (algemene) voorwaarden.

3.Netwerken belangrijker en effectiever in Amerika. Netwerken is het meest gebruikte marketinginstrument van Nederlandse bedrijven op de Amerikaanse markt en voor de meeste respondenten zelfs belangrijker dan in Nederland. Het blijkt bovendien ook effectiever te zijn in Amerika; bijna de helft (43%) van de respondenten die netwerken in de VS, gaf aan dat hierdoor het veroveren van een marktpositie makkelijker werd. Voor veel bedrijven is netwerken dan ook de belangrijkste reden om contact op te nemen met Nederlandse overheidsinstellingen die contacten hebben in de VS – zoals de RVO en het Consulaat-Generaal in New York.

4.Informatievoorziening: voor elk probleem een professional. Uit de resultaten kunnen we opmaken dat de respondenten voor elk probleem bij een specifieke professional om advies vragen. Bedrijven die overheidsinstellingen als de RVO, het Consulaat-Generaal, de KvK of het NBSO gecontacteerd hadden, waren vooral positief over de algemene informatie die ze hier kregen en het uitgebreide netwerk van deze organisaties.

DVITUS 2014

## Contact

Indien u vragen of opmerkingen heeft over het onderzoek 'Dutch Ventures in the US' kan u contact opnemen met TABS Inc.:

**TABS INC.**
228 East 45th Street, 9E
New York, NY 10017
United States

☏ (+1) 347.694.5321
✉ info@tabsinc.com
💻 www.tabsinc.com

Dit onderzoek is een samenwerking van TABS Inc. en de volgende partners:

**NEDERLANDS CONSULAAT-GENERAAL IN NEW YORK**
666 Third Avenue, 19th floor
New York, NY 10017
United States

☏ (+1) 877.388.2443
✉ nyc@minbuza.nl
💻 www.ny.the-netherlands.org

**FENEDEX**
Raamweg 14
2596 HL Den Haag
Nederland

☏ (+31) 70.330.5600
✉ info@fenedex.nl
💻 www.fenedex.nl

**RABOBANK AMERICA**
245 Park Avenue
New York, NY 10167
United States

☏ (+1) 212.916.7800
✉ erik.storteboom@rabobank.com
💻 www.rabobankamerica.com

**KAMER VAN KOOPHANDEL ROTTERDAM**
Blaak 40
3011 TA Rotterdam
Nederland

☏ (+31) 10.402.7777
✉ info@rotterdam.kvk.nl
💻 www.kvk.nl

**NBSO TEXAS**
1801 Allen Parkway, Suite 240
Houston, TX 77109
United States

☏ (+1) 832.900.4949
✉ brik@nbso-texas.com
💻 www.nbso-texas.com