



Strategie is van belang

Agentschappen die de internationale expansie van kmo's begeleiden moeten hun tools optimaliseren.

Kleine en middelgrote ondernemingen passen uiteenlopende strategieën toe om succes te boeken in wereldwijde markten en zullen er wel bij varen als organisaties die hen hierbij helpen een ondersteuning op maat aanbieden.

“Het is cruciaal dat overheidsagentschappen die kmo's ondersteunen zich achter de internationaliseringsstrategie van de onderneming scharen.”

Overheden zijn er zich terdege van bewust dat kleine en middelgrote ondernemingen kunnen bijdragen aan het bevorderen van de marktintegratie in de EU en het verbeteren van de prestaties van Europa wereldwijd.

Uit onderzoek blijkt echter dat beleidsmaatregelen nog niet volledig inspelen op de verschillende behoeften van kmo's die het op de wereldwijde markten willen maken.

Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen observeerden ondernemingen in Vlaanderen en kwamen tot de vaststelling dat er nood is aan een aanpak die verder gaat dan de traditionele nadruk op exportpromotie om in te spelen op de grote verschillen in strategieën van kmo's.

'Determinants of Successful Internationalization by SMEs in Flanders' ('De bepalende factoren voor succesvolle internationalisering bij Vlaamse kmo's') geeft een uitgebreide beschrijving van kmo's, bepaalt wat ze nodig hebben om te slagen in buitenlandse markten, en gaat na of ondersteunende agentschappen aan hun behoeften voldoen.

De studie trekt belangrijke conclusies voor managers van ondernemingen die internationaliseren en formuleert waardevolle aanbevelingen voor beleidsmakers. Cruciaal blijkt te zijn dat overheidsagentschappen zich achter de internationaliseringsstrategie van de onderneming scharen.

LOKALE HELDEN: kmo's in de wereldwijde economie

Kmo's, waarvan er meer dan 19 miljoen actief zijn in 19 Europese landen, zijn een belangrijke motor voor wereldwijde groei. De afgelopen jaren creëerden ze 80% van de nieuwe jobs in de EU.

Kmo's dragen in hoge mate bij aan innovatie en export en zijn steeds vaker internationaal actief, wat aanzienlijke voordelen oplevert voor hun thuismarkt.

Duitse kmo's, bijvoorbeeld, zijn kampioen in innovatie en export: ze zijn goed voor 40% van de export en investeren 5% van hun omzet in onderzoek en ontwikkeling.

Toch zijn Europese kmo's minder productief en groeien ze trager dan die in de Verenigde Staten. Bovendien zijn de meeste, zelfs vandaag, niet actief in internationale markten.

In België blijkt uit onderzoek dat kmo's zich steeds meer op internationale markten begeven en zich optimistisch tonen over de toekomstige exportgroei. Belgische kmo's zijn meer dan hun Europese tegenhangers internationaal gericht, en het land heeft het hoogste percentage kmo's met buitenlandse vestigingen of joint ventures die inkomsten genereren in Europa.

In Vlaanderen maken kmo's meer dan 99% van alle ondernemingen uit en is internationalisering een vaker voorkomend gegeven

dan in andere regio's in België. Van de Vlaamse kmo's in de productiesector heeft 47% zijn activiteiten geïnternationaliseerd via import, export of beide.

INTERNATIONALISERING: drijfveren en obstakels

De globalisering zorgde voor nieuwe opportuniteiten voor kmo's, maar vele zijn niet actief buiten hun thuismarkt en zijn ook niet van plan om internationale activiteiten te ontwikkelen.

Als kmo's toch internationaliseren, doen ze dit wellicht om interne redenen, zoals beschikbare productiecapaciteit, onverkochte inventaris of schaalvoordelen, of om externe factoren zoals buitenlandse regelgeving, voordelen voor de waardeketen en exportpromotieprogramma's.

Andere gaan proactief op zoek naar opportuniteiten buiten hun thuismarkt of betreden de buitenlandse markt als reactie op een veranderende marktomgeving.

Ondanks de voordelen van de Europese integratie komen kmo's nog steeds obstakels tegen als ze internationaliseren. Het verhoogde risico en de concurrentie in buitenlandse markten, evenals toegangsbelemmeringen, weerhouden wellicht veel ondernemingen om naar het buitenland te gaan. Ze beschikken mogelijk ook niet over de middelen om deze obstakels te overwinnen.

Vooral structurele belemmeringen voor internationalisering, zoals de beperkte toegang tot financiering en landspecifieke factoren (een gebrek aan specialisatie bijvoorbeeld) werken nadelig, en exportbelemmeringen bemoeilijken de handel.

STRATEGIEËN: sprinklers en watervallen

Kmo's gaan heel verschillend tewerk: er zijn er die alleen in hun thuismarkt actief zijn of inputfactoren halen in het buitenland maar in hun thuismarkt verkopen. Andere gebruiken nationale inputfactoren maar verkopen in veel landen, en ten slotte zijn er de kmo's die volledig internationaal actief zijn. De meeste kmo's behoren tot de laatste groep. Zij kopen aan in meerdere landen en verkopen wereldwijd.

De belangrijkste strategische keuzes die ze maken bij internationalisering worden ingegeven door timing, middelen en de marktomgeving.

Vanuit traditioneel oogpunt wordt de mate waarin een onderneming internationaliseert verbonden aan haar omvang, bestaansduur en ervaring, maar het blijkt steeds meer dat ondernemingen van bij hun oprichting internationaal actief worden.

Reeds vroeg naar het buitenland gaan stelt ondernemingen in staat om snel marktaandeel te verwerven en kan nodig zijn als

hun product een korte levenscyclus heeft. Pas later internationaliseren daarentegen, kan leiden tot een hogere productiviteit en een sterkere concurrentiepositie.

Ondernemingen internationaliseren ook op verschillende manieren: via import, offshoring, export, allianties, licensing, franchising, joint ventures of directe buitenlandse investeringen in dochterondernemingen.

Export is een vrij eenvoudige mogelijkheid die een beperkte investering vraagt en lage risico's inhoudt, maar kmo's hebben af te rekenen met transportkosten, handelsbelemmeringen en een gebrek aan afstemming met buitenlandse handelsagenten. Deze problemen zijn echter vaak op te lossen met behulp van directe buitenlandse investeringen (DBI). DBI betekenen hoge risico's, vragen veel tijd en bieden een beperkte flexibiliteit. Bovendien is het belangrijk om de juiste partner te kiezen.

Ondernemingen moeten ook beslissen welke buitenlandse markten ze willen betreden, en in welke volgorde en wanneer. Hierbij speelt de concurrentie een belangrijke rol: vóór concurrenten de markt opkomen kan 'first mover'-voordelen opleveren en leiden tot een hoger internationaal marktaandeel op lange termijn.

Twee soorten strategieën, die een compromis vormen tussen de verkoop optimaliseren en de risico's minimaliseren, werden vergeleken. Sommige ondernemingen hanteren de zogenaamde sprinklerstrategie en introduceren hun producten gelijktijdig in wereldwijde markten. Andere kiezen voor een watervalstrategie en focussen eerst op hun thuismarkt voordat ze buitenlandse markten opeenvolgend betreden.

Wereldwijde concurrentie zet ondernemingen er steeds meer toe aan om voor de sprinklerstrategie te gaan, maar bepaalde omstandigheden kunnen in het voordeel spreken van de watervalstrategie die de investeringen beperkt en de risico's vermindert.

Verschillen zijn er ook tussen ondernemingen die opteren voor marktconcentratie en zij die opteren voor marktspreiding. In het eerste geval, waarbij de ondernemingen zich op enkele kernmarkten richten, gaat het veeleer om kleinere spelers die meer geïnteresseerd zijn in de winst uit export en minder verwachten van het exportmarktaandeel. De ondernemingen die aan marktspreiding doen daarentegen zijn groter, leggen minder nadruk op de winst uit export en koesteren hogere verwachtingen wat hun marktaandeel betreft.

INTERACTIES: succesfactoren

Onderzoek naar succesvolle internationalisering richtte zich op de export en identificeerde een hele reeks factoren die bijdragen aan het succes. Deze factoren hebben te maken met de individuele kenmerken van een onderneming, de sectordynamiek, de productkwaliteit en het dynamisme van het management als het over buitenlandse markten gaat.

Alle ondernemingen hebben echter dezelfde behoefte aan specifieke vaardigheden en kennis om hun activiteiten in internationale markten te kunnen plannen, hun middelen te kunnen inzetten en informatie over deze markten te verzamelen.

Uit onderzoek blijkt eveneens dat middelen en capaciteiten de keuzes beïnvloeden die een exportonderneming maakt inzake concurrentiestrategie.

Opmerkelijk is dat factoren die vaak worden geassocieerd met een internationaal concurrentieel voordeel - design, merkimgo, innovatie, distributienetwerk, productdifferentiatie en aanpassing aan de buitenlandse markt - zelden deel lijken uit te maken van de prioriteiten. Bovendien hechten weinig studies belang aan hoe een onderneming omgaat met exportpromotieprogramma's van de overheid.

VLAANDEREN: kmo's die internationaliseren

In het kader van dit onderzoek naar de internationaliseringsstrategie van kmo's in Vlaanderen vulden kmo's uit de productie-, nuts- en dienstverleningssector een online vragenlijst in die werd verspreid in samenwerking met de ondernemersorganisatie Unizo en Flanders Investment and Trade (FIT). Zo konden Onkelinx en Sleuwaegen een profiel opstellen van de respondenten:

- Ze exporteren (48% goederen, 20% diensten en 18% goederen en diensten) naar gemiddeld 30 verschillende markten, waarvan de belangrijkste Nederland (26%), Duitsland en Frankrijk (allebei 12%) en het Verenigd Koninkrijk (10%) zijn.
- Ze kopen goederen en diensten voornamelijk aan in de buurlanden (46%) en in de EU15 (42%).
- Gemiddeld beginnen ondernemingen na ongeveer twee jaar te importeren en wachten ze zeven jaar vooraleer ze voor het eerst exporteren. Exporteren naar een land buiten de EU doen ze de eerste keer na 13 jaar.
- Buitenlandse verkoop is goed voor meer dan 50% van de totale verkoop voor een derde van de ondernemingen en bijna de helft verkoopt minder dan 25% in het buitenland.

Drijfveren: de meeste onderzochte ondernemingen werden internationaal actief omdat dit noodzakelijk was om te groeien. Maar sommige moesten dit naar eigen zeggen doen om te overleven of om hun concurrentievermogen te verbeteren.

Een groot aantal (45%) zocht actief naar klanten in buitenlandse markten, terwijl 27% internationaal actief werd na een spontane bestelling uit het buitenland.

Ongeveer 16% van de ondernemingen ontwikkelt internationale activiteiten die verder gaan dan import en export. Zij werken bijvoorbeeld samen met buitenlandse partners en hebben buitenlandse vestigingen. Buitenlandse productievestigingen en joint ventures zijn dan weer minder gebruikelijk.

Ondersteuning door agentschappen: in België voorzien verschillende federale en regionale organisaties een reeks steunmaatregelen voor internationalisering, en de meeste kmo's kregen ook al hulp van een of meer organisaties. Deze zijn echter niet altijd goed gekend en worden niet altijd even vaak geraadpleegd.

Wat ondersteuning aangaat hebben ondernemers eerst en vooral behoefte aan marktonderzoek en informatie over buitenlandse markten en aan hulp om buitenlandse partners te vinden. Er is veel minder nood aan hulp bij het vervullen van exportformaliteiten en het ontwikkelen van internationale businessvaardigheden.

Het advies dat kmo's krijgen, komt echter niet altijd overeen met de vraag, en in sommige gebieden is er een grote kloof tussen het aantal kmo's dat hulp nodig heeft en deze die hulp krijgen. Meer bepaald wordt te weinig ondersteuning geboden om zakenpartners te vinden, marktonderzoek uit te voeren en informatie in te winnen over buitenlandse markten.

Nichespelers: veel Vlaamse kmo's internationaliseren nog steeds stapsgewijs. Ze starten er pas mee nadat ze al jaren nationaal actief zijn. Sommige internationaliseren echter al kort na hun oprichting, vaak al in het eerste jaar. Deze spelers zijn dikwijls actief in nichemarkten, kiezen voor een snelle internationale expansie na het opstarten en zijn aanwezig in een groter aantal markten wereldwijd.

Nichespelers gaan proactiever tewerk bij internationalisering en doen dit op verschillende manieren, onder meer via buitenlandse verkoopkantoren, productiestigingen, joint ventures en licensing. Zij investeren ook meer in R&D en zijn optimistischer over internationale groei.

CONCLUSIES: doelgericht tewerkgaan

Ondernemingen die wereldwijd worden opgericht, stellen het traditionele beeld in vraag van een kleine onderneming die stapsgewijs uitbreidt. Deze visie gaat ervan uit dat de omvang, bestaansduur en ervaring van een kmo rechtstreeks verbonden is met de manier waarop ze internationaliseert.

Voor start-ups in hoogtechnologische sectoren is de vraag niet of de onderneming zal internationaliseren maar wanneer. Uit de praktijk bij Belgische kmo's blijkt dat exporteren nog steeds gebruikelijker is bij oudere ondernemingen, maar het aantal kmo's dat snel internationaliseert neemt toe.

Met het oog op deze diversiteit moeten beleidsmakers die ondersteuningsprogramma's opstellen voor kmo's deze laten aansluiten bij de specifieke eisen van de ondernemingen. Ze kunnen deze eisen afleiden uit de beslissingen die managers nemen over de te volgen strategie: het juiste soort hulp aanbieden aan de juiste ondernemingen is cruciaal opdat de hulp nuttig zou zijn.

Zowel nichespelers als ondernemingen die actief zijn in massamarkten hebben behoefte aan ondersteuning in de vorm van financiering of subsidies, marktonderzoek, informatie over buitenlandse markten en hulp bij het vervullen van exportformaliteiten. De specifieke behoeften van elke groep verschillen echter.

Nichespelers hebben nood aan:

- informatie over de wetgeving in buitenlandse markten;
- het ontwikkelen of aanpassen van producten voor buitenlandse markten;
- het verwerven van internationale businessvaardigheden.

Terwijl kmo's die actief zijn in massamarkten nood hebben aan:

- het vinden van buitenlandse partners;
- hulp bij promotie;
- netwerking met ondernemers die internationaal actief zijn.

BELEID: aanbevelingen

Beleidsmakers zijn zich terdege bewust van de rol die kmo's spelen in het bevorderen van de marktintegratie in Europa en het verbeteren van de wereldwijde prestaties van de EU. Toch blijkt uit onderzoek dat ongeveer 45% van de Europese kmo's nog nooit internationalisering heeft overwogen.

De Europese Commissie heeft een aantal gebieden gedefinieerd die essentieel zijn voor de internationalisering van kmo's. Zo is het onder meer nodig om kmo's bewuster te maken van het belang van internationalisering, om netwerking en samenwerking over de grenzen heen te stimuleren en om te zorgen voor degelijke informatie, hr-ontwikkelingsprogramma's, financiële hulp en individuele ondersteuning.

Veel steunmaatregelen vanwege de overheid focussen echter op exportpromotie via kredieten, handelsmissies en beurzen. Zulke programma's kunnen doorgaans op weinig belangstelling rekenen van de kmo's zelf, die steeds meer openstaan voor verschillende vormen van internationalisering, combinaties en samenwerkingen. Sommige landen bieden ondersteuning op het vlak van zowel innovatie als internationalisering, maar ook deze programma's beantwoorden vaak niet aan de behoeften van kmo's.

Daarom zouden instellingen die kmo's helpen bij hun internationalisering:

- ondersteuning op maat moeten bieden die is afgestemd op de specifieke strategie van een onderneming, door bijvoorbeeld de ondersteunende agentschappen op één lijn te brengen met een goed ontwikkeld internationaliseringsplan;
- kmo's die zich op enkele markten concentreren, moeten helpen om competitief te blijven in de markten die belangrijk zijn voor hun welslagen, door bijvoorbeeld partners te vinden en vestigingen te helpen oprichten;
- kmo's die hun activiteiten spreiden over verschillende markten moeten helpen om nieuwe opportuniteiten te vinden waardoor ze schaalvoordelen realiseren en hun risico's diversifiëren; de managers van deze ondernemingen moeten helpen om de markten te vinden waar er vraag is en hen leren om daarop in te spelen;
- de administratieve rompslomp moeten verminderen door bijvoorbeeld de formaliteiten te vereenvoudigen, de regelgeving te harmoniseren en de omgang met de officiële instanties te vergemakkelijken;
- internationalisering actief moeten promoten aan de hand van subsidies of een verlaging van de bijdragen voor de sociale zekerheid;
- vertraging en onduidelijkheid bij het verwerken van steunaanvragen moeten vermijden: moeten weten dat one-stop-shopping een zeer doeltreffende manier is om tijd en kosten te besparen voor gebruikers.

Referentie:

Determinants of Successful Internationalization by SMEs in Flanders (De bepalende factoren voor succesvolle internationalisering bij Vlaamse kmo's), door Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen (Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Business School).