



# Bescheidenheid loont:

Hoe kleine Vlaamse bedrijven uit België een groot voordeel op wereldvlak kunnen genieten

Er is meer nodig dan ondernemerstalent om door te dringen op een buitenlandse markt die in handen is van stevige concurrenten. Een nieuwe studie zet kleine spelers aan om na te denken over hun imago - maar geeft ook aan dat de positie van kleine vis in een grote vijver toch kan renderen.

## Er is afdoend bewijs dat KMO's uit Vlaanderen niet snel geïnternationaliseerd zijn en vooral op allianties berusten. Hoe dan ook speelt legitimiteit een hoofdrol bij het realiseren van hun strategieën - en is het een essentiële factor voor succes.

**E**en van de meest kritische – of soms ook meest subtiele – uitdagingen waarmee ondernemende bedrijven die internationaal uitbreiden, geconfronteerd worden, is 'het aanpassingsproces'.

Niet aanvaard worden, zowel internationaal als thuis door het moederbedrijf, kan de deur dichtdoen voor kapitaal, technologie, geschoolde arbeidskrachten en vooral klanten.

Onderzoekers noemen deze eigenschap om als een betrouwbare partner beschouwd te worden "legitimacy" of "wettigheid, legitimiteit". Een baanbrekende studie over KMO's benadrukt de cruciale rol die deze legitimiteit kan spelen bij grensoverschrijdende expansie.

Eén van de belangrijkste bevindingen van "*The Legitimation Strategies of Internationalizing Flemish SMEs and their Subsidiaries*" (de legitimiteitsstrategieën voor het internationaliseren van Vlaamse KMO's en hun dochterondernemingen) is dat als het op legitimiteit aankomt, Vlaamse bedrijven uit België zich in een voordeelpositie kunnen bevinden ten opzichte van hun concurrenten uit grotere landen met historische bagage zoals de Verenigde en Duitsland die met opgeheven vinger markten betreden.

Onderzoekers Christopher Voisey, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen en Reinout Buysse (Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Leuven Gent Management School) hebben de strategieën van succesvolle spelers grondig bekeken, en zij komen tot de conclusie dat een neutrale perceptie van België een waardevolle troef kan zijn op een buitenlandse markt.

### **BELGISCHE KMO's: De Vlaamse Connectie**

Gezien bedrijven met minder dan 500 werknemers belangrijk zijn voor de Belgische economie en het feit dat Vlaanderen zoveel innovatieve KMO's telt, is het een natuurlijke logica om voor deze studie op Vlaanderen te focussen. Vroeger onderzoek naar de organisatiestructuur van dochterondernemingen binnen multinationals en de strategieën die ze nastreven, wijst op een behoefte aan goedkeuring. Ze willen als betrouwbare partners beschouwd worden, zowel in hun gastlanden als bij de moedermaatschappijen. Een van de uitdagingen waarmee managers van nieuw-opgerichte dochterondernemingen geconfronteerd worden, kan omschreven worden als een subtiele, maar toch kostbare, potentiële verantwoordelijkheid - de "verantwoordelijkheid van het vreemd-zijn". Een nieuwe buitenlandse dochteronderneming brengt extra kosten met zich mee ten opzichte van lokale concurrenten. De onderneming moet immers opereren buiten de bestaande lokale netwerken. Het ontbreekt de onderneming ook aan contacten met lokale spelers. Ten slotte moet de nieuwe onderneming zich de lokale gewoontes

en regelgevingen eigen maken en er zich ook naar schikken.

Voor KMO's uit Vlaanderen kan hun land van oorsprong nog een mogelijk obstakel zijn. Zo kan het vaak voorkomende beeld van België als een klein land dat enkel groot is in bepaalde sectoren, zoals chocolade en bier, in hun nadeel spelen wanneer we de vergelijking maken met bijvoorbeeld Frankrijk of Duitsland. Pas wanneer een buitenlandse onderneming deze hindernissen aangepakt heeft en als gelijkwaardig aan de lokale ondernemingen beschouwd wordt, heeft zij de heilige graal van de "legitimiteit" in veiligheid gebracht.

Via dit onderzoek wilden Voisey, Onkelinx, Sleuwaegen en Buysse een beter inzicht krijgen in de nuances van legitimiteit, de uitdagingen die deze stellen voor de Vlaamse KMO's, en hoe ze hier rekening mee houden binnen hun internationale strategieën.

### **VERLANGEN NAAR LEGITIMITEIT: Een bron van vertrouwen**

De perceptie dat een onderneming betrouwbaar is, wordt meer en meer gezien als een essentieel element voor haar overlevingskansen. Sociale wetenschappers gebruiken de term "legitimiteit" om te verwijzen naar een perceptie waarbij de acties van een entiteit wenselijk, behoorlijk of geschikt zijn, en managementspecialisten beschouwen dit als een natuurlijke bron van rijkdom. Legitimiteit geeft organisaties sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid die op hun beurt de mogelijkheid versterken om kapitaal, technologie, geschoolde werknemers en klanten aan te trekken.

Het publiek dat oordeelt over de legitimiteit van een bedrijf, is heterogeen, van werknemers tot leveranciers, klanten, partners, beroepsfederaties, regelgevers, concurrenten, de media en de volledige maatschappij. Tegenover dit publiek kunnen organisaties hun legitimiteit op verschillende manieren verhogen, zoals door liefdadigheidswerken of via een positief beeld in de media.

Grensoverschrijdende culturele en institutionele verschillen vergroten uitdagingen op vlak van legitimiteit, en buitenlandse bedrijven moeten ook handelen binnen betekenisstructuren - wat betekent het om "Amerikaans", "Duits", "Japans" of "Belgisch" te zijn. Toen de Amerikaanse landbouwproducent Cargill zich bijvoorbeeld op de Indiase markt vestigde, botste hij op weerstand van de lokale boeren die dit zagen als een vorm van "nieuwe kolonisatie". Soms hebben dochterondernemingen het ook moeilijk om de neiging tot het nabootsen van lokale praktijken te verzoenen met het instinct om die van het thuisland te kopiëren. Op die manier ontstaan legitimiteitsproblemen in de relatie met hun moedermaatschappij. Het is mogelijk dat ze worstelen met een "overloopeffect" – waarbij de bestaande percepties van het moederbedrijf overgaan op de dochteronderneming. Een goed voorbeeld hiervan is hoe het aanwervingsbeleid van Nike in Azië een negatieve invloed had op de legitimiteit wereldwijd.

Vroeger onderzoek naar legitimiteit was vooral toegespitst op grote multinationals. Daarbij werd vooral gebruik gemaakt van exportcijfers in plaats van het bestuderen van buitenlandse rechtstreekse investeringen via het oprichten van dochterondernemingen.

Bovendien werden vaak concepten uit onderzoek inzake ondernemerschap gebruikt, waardoor je internationaliserende KMO's kan verwarren met starters die in feite soms internationaal ontstaan zijn. De buitenlandse expansie van Vlaamse KMO's kan op verschillende manieren verklaard worden. Je kan het beschouwen als een proces waarbij bedrijven die zich eerst op de thuismarkt gevestigd hebben, zich geleidelijk aan op nieuwe markten begeven. Zakelijke netwerken zijn hierbij een belangrijke factor. Daarnaast kan je hun expansie ook verklaren vanuit een strategie gestuurd door het zakelijke netwerk, waarin een bedrijf actief is (met inbegrip van leveranciers en klanten). Ten slotte kan expansie ook ontstaan vanuit een ondernemerschapsreflex als reactie op een verbeterde infrastructuur voor grensoverschrijdende activiteiten.

Er is afdoend bewijs dat KMO's uit Vlaanderen niet snel geïnternationaliseerd zijn en vooral op allianties of samenwerkingsverbanden berusten. Hoe dan ook, hoewel ondernemerschap en grootte belangrijk zijn, speelt legitimiteit een hoofdrol bij het realiseren van hun strategieën - en is het een essentiële factor voor succes.

## **SPOTLICHT OP VLAANDEREN: Het onderzoek**

Voisey, Onkelinx, Sleuwaegen en Buysse richtten hun aandacht op KMO's die actief zijn in een reeks uiteenlopende sectoren, van energie tot creatieve media en het brouwerijwezen. Vervolgens zoemden ze in op Alfacam (televisiefaciliteiten) en Vyncke (energie), die beide actief zijn in Belgische sectoren waarvan algemeen aangenomen wordt dat ze over een lage legitimiteit zouden beschikken. Om zich een beeld te vormen van hoe deze Vlaamse KMO's beslisten om in het buitenland te investeren via de oprichting of uitbreiding van een dochteronderneming, gebruikten de onderzoekers bedrijfsdocumenten en praktijkgegevens (via interviews met managers), en ook persartikels. Ze identificeerden zes varianten van percepties inzake legitimiteit die KMO's moeten uitstralen bij hun inspanning om succes te boeken in het buitenland:

- > de perceptie dat ze de rechten en kwalificaties hebben om een bedrijf te leiden in een gastland (marktlegitimiteit);
- > de perceptie dat ze waardevolle partners zijn (relationele legitimiteit);
- > de perceptie dat ze zich aanpassen aan de lokale regels en verwachtingen (sociale legitimiteit);
- > de perceptie dat hun zakelijke activiteit het ondersteunen waard is (investeringslegitimiteit);
- > de perceptie dat ze aanvaard worden door hun werknemers (interne legitimiteit);
- > en de perceptie dat de allianties en joint ventures die ze aangaan geldig en gepast zijn (alliantielegitimiteit).

## **CASE 1: ALFACAM – Een wereldwijde kameleon**

Alfacam is een innovatieve leverancier van televisiemateriaal en gespecialiseerde diensten zoals berichtgeving en HD-inhoud. Het bedrijf heeft een wereldwijde reputatie opgebouwd met sportevenementen zoals bijvoorbeeld de Wereldbeker voetbal en de Olympische Spelen.

Het was voor het onderzoeksteam onder andere interessant omdat de zwakke thuismarkt in immens contrast staat met de indrukwekkende expansie, waarbij deze onderneming nagenoeg de kenmerken heeft van een internationale starter.

Na de oprichting in 1987 besloot Alfacam in 1997 te diversifiëren in het buitenland. Na een aarzelende start realiseerde het bedrijf binnen een tijdspanne van enkele jaren 65 % van zijn omzet in het buitenland. Alfacam richtte dochterondernemingen op in Frankrijk, Duitsland, Italië en Zuid-Afrika en tegen de tijd dat de 'Olympic Broadcasting Co' uit Peking hen het contract toekende om de openings- en slotceremonie van de Olympische spelen van 2008 op te nemen, was Alfacam reeds aan de verslaggeving van zijn vierde Olympische spelen toe. Het bedrijf leverde uitrusting en diensten voor de Olympische Winterspelen in Vancouver in 2010 en de Wereldbeker voetbal in Zuid-Afrika, en het heeft contracten afgesloten om de Olympische Spelen van 2012 in Londen te coveren.

De ervaring en de referenties die Alfacam in de loop van de jaren verworven heeft, leidde tot een sneeuwbaaleffect, waarbij het een onmiskenbare marktlegitimiteit kreeg. Zijn waarde als partner - relationele legitimiteit - is vanzelfsprekend geworden, en wordt nog versterkt door meertalig personeel met een flexibele ingesteldheid. Een voorbeeld hiervan is toen Alfacam zich aansloot bij andere Belgische bedrijven verenigd in de Olympic Business Club en samen het organiserend comité voor de Spelen van 2012 in Londen benaderde.

In een interview zei iemand van Alfacam aan het onderzoeksteam: "Belgen hebben een positieve kameleonhouding, en bekommeren zich niet om nationaliteit, ras of religie. Soms zijn deze argumenten doorslaggevend om een Belgische onderneming te verkiezen boven een buitenlandse concurrent." De onderneming kan ook andere vormen van legitimiteit aantonen. Sociale legitimiteit door bijvoorbeeld samen te werken met een lokale collega bij het uitwerken van haar multimedialoers; investeringslegitimiteit die het bedrijf in staat stelt om mede-investeerdere aan te trekken voor dure HDTV-uitzendingen; en interne legitimiteit, door een progressieve HR-strategie na te streven.

Alfacam heeft een duidelijke alliantielegitimiteit aan de dag gelegd door het afsluiten van een uiteenlopende reeks van partnerships met grote namen zoals onder andere Sony, Canon, JVC, Carlsberg, Volvo, Sharp en de Kinopolis bioscoopgroep.

## CASE 2: VYNCKE – De kracht van het netwerk

Vyncke is een eeuwenoud familieconcern met roots in West-Vlaanderen, dat vandaag gespecialiseerd is in het leveren van groene energietechnologieën.

De overzeese expansie van Vyncke trok de aandacht van het onderzoeksteam omdat het leek op een internationaliseringsstrategie die beïnvloed was door zakelijke netwerken.

Vyncke was over meerdere generaties heen uitgegroeid tot een vaste waarde in de thuismarkt, en verscheen pas laat op het internationale toneel in de jaren '70. Aanvankelijk begon Vyncke met activiteiten in Singapore en de Verenigde Staten, en sindsdien heeft het bedrijf ateliers geopend in Tsjechië en, meer recentelijk, in China. Vyncke heeft niet-producerende dochterondernemingen in Brazilië, Duitsland, Thailand, Maleisië en Singapore. In Europa was de verschuiving naar biomassa-energie de aanzet tot expansie.

Een duidelijk kenmerk van de strategie van Vyncke was het veelvuldig gebruik van allianties. In het kader van de hoofdbeslissing om joint ventures te vormen, deed de onderneming een beroep op oudere kaderleden en hun netwerken om partners te identificeren. Netwerken, vooral op vakbeurzen, heeft Vyncke geholpen om zijn waarde als een partner aan te tonen (relationele legitimiteit). Zijn ervaring heeft zijn alliantielegitimiteit geconsolideerd en zijn aanpak bepaald om markten zoals bijvoorbeeld India te betreden. De onderzoekers menen dat de marktlegitimiteit van Vyncke versterkt werd door de geloofwaardigheid die het gevolg is van het voldoen aan de vereiste strenge normen. Een mooi voorbeeld was het in de wacht slepen van de Boilervergunning in China in 2002, waardoor het zijn belangrijkste concurrent kon verslaan voor grote contracten.

Door voordeel te halen uit de samenwerking met Duitse machineproducenten, heeft de onderneming het “overloopeffect” gebruikt ten voordele van investeringslegitimiteit. Het naleven van lokale regels en gewoontes en een klemtoon op het aanwerven van lokaal personeel bezorgen Vyncke sociale en interne legitimiteit.

## CULTURELE INTELLIGENTIE: Het Belgische voordeel

Een les die we kunnen leren van Alfacam en Vyncke is dat zij kracht halen uit de culturele en institutionele context van Vlaanderen en België. De onderzoekers wijzen op “ondergewaardeerde” voordelen die de eventuele nadelen van België compenseren, namelijk het feit dat het geen bekende industrieën heeft of een klein land is.

Een van die voordelen is een culturele gevoeligheid, die sociale legitimiteit oplevert. In een interview met de onderzoekers vertelde een werknemer van Vyncke: “Je moet je aanpassen zonder je persoonlijkheid te veranderen. Je moet ook de lokale taal spreken... Je moet veel respect tonen.”

Zowel Alfacam als Vyncke waren goed op de hoogte van de rol die “overloopeffecten” spelen bij het verwerven van legitimiteit. België wordt gepercipieerd als een land zonder een uitgesproken koloniale achtergrond. Belgische bedrijven gaven daarbij blijk van bescheidenheid en toonden een bereidheid om als partner op te treden eerder dan de leiding te willen nemen.

Iemand van Vyncke zei: “Als men aan Vlaamse bedrijven denkt, denkt men aan chocolade en bier... De enige kolonie die we hadden, was Kongo, en niemand weet dat nu nog. De Duitsers, de Amerikanen, de Nederlanders, zij hebben altijd een connotatie. Wij worden als neutraal beschouwd, net zoals Zwitserland.”

## VLAAMSE LESSEN: Gevolgen

Gezien de rol die netwerken en allianties spelen bij de strategieën van de KMO's die ze onderzochten, komen de onderzoekers tot onderstaande besluiten:

- > Zakelijke netwerken en vakbeurzen geven bedrijven de mogelijkheid om te leren uit de ervaring van andere Vlaamse KMO's en stimuleren internationale expansie.
- > Met vereende krachten kunnen KMO's voordeel halen uit de legitimiteit die andere Vlaamse bedrijven uit België genieten.
- > Bij hun internationaliseringsstrategieën kunnen KMO's voordeel halen uit het verwerven van inzicht in de netwerken die hen in hun thuisland omringen.
- > KMO's kunnen voordeel halen uit hulp bij het vinden van partners voor joint ventures, het inwinnen van informatie over buitenlandse markten en het creëren van interactie (bijvoorbeeld via gemeenschappelijke kantoren), waardoor bedrijven ervaring en kosten in een nieuwe markt kunnen delen.

Het rapport suggereert dus duidelijk dat legitimiteit een cruciale rol speelt bij het bepalen van strategieën - en dus het succes - van KMO's, wanneer ze internationaliseren door buitenlandse directe investeringen.

Doorslaggevend is dat de beperkte oppervlakte en reputatie van België geen afbreuk doen aan legitimiteit - ze kunnen deze eerder bevorderen.

En zoals iemand van Alfacam zei in een interview: “Uit België komen, is een groot voordeel... Men waardeert onze bescheidenheid. Dat zit in onze genen.”

### Referentie:

*The Legitimation Strategies of Internationalizing Flemish SMEs and their Subsidiaries*; Christopher Voisey, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen en Reinout Buysse; Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Leuven Gent Management School