

Internationaliseringsstrategie van Vlaamse Ondernemingen

**Els Van de Velde
Cyriel Vereertbrugghen
Bart Clarysse**

**Universiteit Gent
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Vakgroep Organisatie, Innovatie en Ondernemerschap**



**Een studie uitgevoerd door het Steunpunt Ondernemen en Internationaal Ondernemen in
samenwerking met Flanders Investment & Trade**

Juli 2009

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Doelstelling van het onderzoek	4
1.2	Internationaliseringstheorieën	4
1.2.1	Procesmodellen	5
1.2.2	Het Born Global fenomeen	7
1.3	Methode.....	9
1.4	Populatie en steekproef	9
1.4.1	Populatie.....	9
1.4.2	Steekproef.....	11
1.4.3	Born Globals versus Home Based Ondernemingen.....	13
2	Middelen, organisatie en competenties	17
2.1	Middelen.....	17
2.2	Instellingen van het management.....	17
2.3	Het belang van technologie	18
3	Groeistrategieën en objectieven van de onderneming.....	20
4	Internationalisering.....	21
4.1	Keuze van exportlanden	21
4.2	Topbestemmingen	23
4.3	Entry mode	25
4.4	Redenen om te internationaliseren	26
4.4.1	Pushfactoren	26
4.4.2	Pullfactoren	28
4.5	Positie binnen de buitenlandse markten	29
4.6	Impact van internationalisering.....	30
4.6.1	Impact van internationalisering op de onderneming in het algemeen.....	30
4.6.2	Impact van internationalisering op het businessmodel	31
5	Born Global versus Home Based Ondernemingen	32
6	Ondersteuning en de rol van Flanders Investment and Trade	34
6.1	Vormen van ondersteuning	34
6.2	Analyse van de meest gewenste vorm van ondersteuning	35
7	Algemene conclusie	37
	Bibliografie.....	41

Overzicht Tabellen en Figuren:

Lijst van Tabellen

Tabel 1: Beschrijvende statistieken totale populatie	10
Tabel 2: Leeftijd en export intensiteit bij Home Based en Born Globals	14
Tabel 3: Doelstellingen van de onderneming	20
Tabel 4: Leeftijd eerste internationalisering BG vs. HB	22
Tabel 5: Topbestemmingen	23
Tabel 6: Entrymodes	25
Tabel 7: Positie in buitenlandse markten	29
Tabel 8: Impact op de onderneming	30
Tabel 9: Impact op het businessmodel	31
Tabel 10: Born Global vs. Home Based.....	32
Tabel 11: Scores verschillende vormen ondersteuning.....	34
Tabel 12: Vergelijking van hoge en lage scores op ondersteuning.....	35

Lijst van Figuren

Figuur 1: De verschillende fases van het Uppsala-model (UNECE,2002)	6
Figuur 2: Verdeling naar aantal personeelsleden (n=2722)	10
Figuur 3: Verdeling naar omzetcijfer (n=2722)	11
Figuur 4: Vergelijking tewerkstelling steekproef en populatie	12
Figuur 5: Vergelijking omzet steekproef en populatie	12
Figuur 6: Sectoren in de steekproef.....	13
Figuur 7: Moment van internationalisering.....	15
Figuur 8: Moment van internationalisering indien binnen de tien jaar	16
Figuur 9: Gemiddelde scores bekomen van middelen	17
Figuur 10: Gemiddelde scores instellingen van het management.....	18
Figuur 11: Gemiddelde scores belang van technologie	19
Figuur 12: Gemiddelde scores keuze van exportlanden.....	21
Figuur 13: Exportgebieden eerste internationale verkopen.....	22
Figuur 14: Topbestemmingen	24
Figuur 15: Gemiddelde scores pushfactoren	27
Figuur 16: Gemiddelde scores pullfactoren	28
Figuur 17: Impact internationalisering Born Global en Home Based.....	33

1 Inleiding

1.1 Doelstelling van het onderzoek

Flanders Investment & Trade is het agentschap van de Vlaamse Overheid dat Vlaamse ondernemingen ondersteunt die de ambitie hebben om internationaal te gaan. De doelstelling van dit onderzoek is na te gaan welke ondersteuning ondernemingen nodig hebben om op een succesvolle manier te internationaliseren. Daartoe werd de internationaliseringstrategie van de Vlaamse ondernemingen onderzocht en werd nagegaan welke middelen en capaciteiten bijdragen tot hun internationaliseringproces. Er is hierbij een onderscheid gemaakt tussen twee types ondernemingen namelijk de Born Globals, die vanaf de opstart zeer internationaal gericht zijn, en de Home Based ondernemingen die eerder geleidelijk aan internationaliseren. Op basis daarvan is het mogelijk een aantal aanbevelingen te formuleren die de Vlaamse Overheid kunnen helpen om de ondersteuning van internationaliserende ondernemingen verder uit te werken.

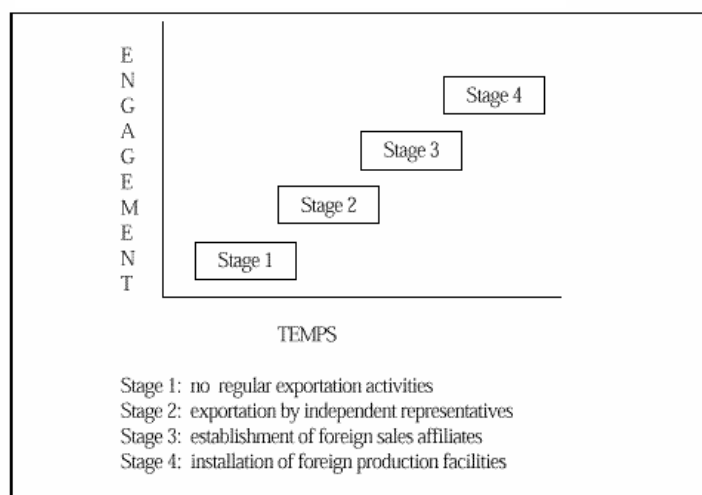
1.2 Internationaliseringstheorieën

Internationaliseringstheorieën proberen te verklaren waarom ondernemingen buiten hun binnenlandse markten actief zijn alsook de strategieën en de structuren die ze ontwikkelen om dit te doen (Coviello & MacAuley, 1999). Ondanks het feit dat sommige bedrijven al voor de tweede wereldoorlog internationaal handel dreven, is het toch voornamelijk in de naoorlogse periode van de jaren '50 dat de internationale handel aan haar opmars begon. De Amerikaanse industriële structuur kwam ongeschonden uit de oorlog en gedurende de jaren '50 tot en met de jaren '70 breidden verschillende bedrijven hun activiteiten op het gebied van marketing (en later productie) uit naar landen in Europa, Azië en andere delen in de rest van de wereld. Wanneer de nationale economieën in Europa en Japan hersteld waren van de schade geleden tijdens de oorlog, volgden de bedrijven in die landen de trend en gingen ook zij hun operaties meer en meer internationaliseren. Het is gedurende die periode dat een groot deel van de eerste theorieën ter verklaring van de internationalisering van ondernemingen ontstond (Heene, 2004). Daarvoor waren het vooral de neoklassieke handelstheorieën die als verklaring voor de internationale handel werden gebruikt. Volgens Havnes (1994, in Ahokangas, 1998) kan elk model ter verklaring van het internationaliseringgedrag van een onderneming vanuit één van de volgende perspectieven gezien worden: een markt-, een ondernemings- of een ondernemersperspectief. In de beginjaren van het onderzoek naar internationalisering van

ondernemingen lag de nadruk op het marktperspectief. De focus lag vooral op grote multinationale ondernemingen (MNO's) en hun internationale activiteiten. De theorieën die resulteerden uit dit onderzoek worden ook wel de economische internationaliseringtheorieën genoemd. Deze theorieën hebben in belangrijke mate bijgedragen tot de recentere internationaliseringtheorieën die niet enkel de grote MNO, maar ook de kleine onderneming als onderwerp hebben. Als men vanuit het perspectief van de individuele onderneming naar het internationaliseringgedrag kijkt, kan men de basis van het onderzoek naar internationalisering vinden in “the behavioral theory of the firm” van Cyert en March (Ruzzier et al. 2006). Daarin trachten zij het beslissingsgedrag binnenin een onderneming en het daaruit volgende gedrag van de onderneming als een geheel te beschrijven (Cyert & March, 1963). Tot de behavioral internationaliseringtheorieën behoren de procesmodellen en de network theorie. Recent ligt de nadruk in de literatuur van de internationalisering van de kleinere onderneming op het fenomeen van de onderneming die omzeggens vanaf het moment van haar oprichting internationaal georiënteerd is. Dit zijn de zogenaamde International New Ventures, de Born Globals of de Instant Internationals. De theorieën die het gedrag van dergelijke ondernemingen beschrijven hebben een sterke basis in een aantal empirische studies. In het kader van dit onderzoek zijn wij voornamelijk geïnteresseerd in de tegenstelling tussen de procesmodellen en de theorieën die handelen rond de International New Ventures of de Born Globals.

1.2.1 Procesmodellen

Johanson en Vahlne stelden in hun Uppsala model vast dat het internationaliseringproces van een onderneming, zowel grote als kleine, een incrementeel proces is dat verschillende fases doorloopt (Johanson en Vahlne, 1977). In hun onderzoek, uitgevoerd bij een aantal Zweedse ondernemingen die vooral actief waren in de papierverwerkende nijverheid en de staalverwerking, constateerden Johanson en Vahlne (1977) dat Zweedse ondernemingen hun internationale activiteiten ontwikkelen in kleine stapjes, eerder dan op een gegeven moment grote investeringen in buitenlandse activiteiten te doen. Nadat ondernemingen een bepaalde periode actief zijn op de binnenlandse markt, starten ze meestal met hun exportactiviteiten via directe export, later via een verkooppunt/distributeur en uiteindelijk, in sommige gevallen door het opzetten van een dochteronderneming/productie-eenheid in het buitenland.

Figuur 1: De verschillende fases van het Uppsala-model (UNECE,2002)

Het Uppsala model, naar de universiteit waar de onderzoekers deel van uitmaakten, werd gelijktijdig met andere gelijkaardige procesmodellen uitgewerkt. Een van die andere procestheorieën die hier het vermelden waard is, is het “innovated-related model” of het zogenaamde I-model (Cavusgil, 1980, Billkey en Tesar, 1977). De theorie stelt dat iedere opeenvolgende fase in het internationaliseringproces van een onderneming als een innovatie kan worden beschouwd. Elke fase wordt gekenmerkt door een bepaalde exportintensiteit (de verhouding van de buitenlandse verkopen ten opzichte van de totale omzet).

Cavusgil (1980) onderscheidde op basis van de exportintensiteit een vijftal fases in de internationalisering van een onderneming. Van domestic marketing- (1) en pre-export (2) fases (waar de export intensiteit 0% is) over experimental- (3) en active (4) involvement (waar de exportintensiteit respectievelijk 0-9% en 10-39% zijn) tot in de committed involvement (5) (waar de exportintensiteit 40% of meer is). In de eerste fase is de onderneming enkel geïnteresseerd in haar eigen binnenlandse markt. Ze heeft nog geen export. In de tweede fase neemt de interesse voor eventuele exportactiviteiten toe en gaat de onderneming op zoek naar informatie. Ook hier gaat ze echter nog niet over tot de eigenlijke export. In de derde fase begint de onderneming kleine aantallen te exporteren naar landen die fysisch en cultureel nabij gelegen zijn. In de vierde fase investeert de onderneming in een organisatiestructuur die voor een toename in de internationale verkopen moet leiden.

In de laatste fase is de onderneming sterk afhankelijk van de buitenlandse markt. In deze fase moeten managers voortdurend beslissingen nemen met betrekking tot de allocatie van schaarse middelen naar de binnenlandse of buitenlandse markt.

1.2.2 Het Born Global fenomeen

Het wegvallen van handelsbarrières en de globalisering van de markten heeft geleid tot een snellere internationalisering van ondernemingen (OECD, 1998) dan die gesuggereerd door de procesmodellen. Empirische studies (o.a. Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996; Preece & Baetz, 1999; Servais & Madsen, 1997) toonden aan dat ondernemingen internationaliseringspaden volgen die vaak verschillen van het lineaire pad dat door de procesmodellen wordt voorspeld. Uit deze tekortkomingen van de procesmodellen ontstonden theorieën die een antwoord proberen te formuleren op het fenomeen van de onderneming die quasi vanaf het moment van oprichting een internationale focus heeft. Dit type onderneming wordt de “International New Venture” (INV) of de “Born Global” genoemd.

Oviatt en McDougall definiëren INV als (Oviatt en McDougall, 1994, p 49) : *“a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries.”* In tegenstelling tot ondernemingen die geleidelijk internationaliseren (cf. procesmodellen) van binnenlandse onderneming naar een Multinationale onderneming (MNO), hebben deze INV's vanaf de start een proactieve internationale strategie. In de (traditionele) literatuur worden de schaalvoordelen die grote ondernemingen genieten vaak als een noodzakelijke voorwaarde, of toch op zijn minst een groot voordeel, voor multinationaliteit en MNO's verondersteld (Chandler, 1986; Stopford en Wells, 1972; Dunning, 1981 en Porter, 1990 in Oviatt & McDougall, 1994). Oviatt en McDougall, de auteurs van de INV-theory, erkennen dat de grootte van een onderneming een voordeel kan zijn. De veranderende economische, technologische en sociale omstandigheden hebben echter additionele mogelijke voordelen gecreëerd voor de kleinere onderneming. De enorme verbetering van de snelheid, de efficiëntie en de kwaliteit van communicatie- en transportnetwerken hebben de transactiekosten van multinationale uitwisselingen drastisch doen dalen. De verbeterde internationale communicatie- en transportnetwerken zorgen er, in samenspel met de homogenisering van markten, voor dat het proces van internationalisering aanzienlijk kan verkort worden (Oviatt en McDougall, 1994). Bedrijven kunnen dus fases in het internationaliseringproces overslaan (het zogenaamde *leapfrogging*). Het kan zelfs zijn dat de internationalisering niet langer in fases verloopt.

Ook andere auteurs hebben de onderneming die van meet af aan internationaal georiënteerd is, beschreven. Madsen en Servais (1997) stellen dat minstens 3 belangrijke factoren het

bestaan van Born Globals (de benaming die zij, samen met o.a. Knight en Cavusgil (1996) gebruiken voor INV's) verklaren: a) *nieuwe marktomstandigheden*, b) *technologische ontwikkelingen met betrekking tot productie, transport en communicatie* en c) *de toegenomen capaciteiten van mensen, inclusief de oprichter/manager van de Born Global*.

Nieuwe marktomstandigheden

Doordat een toegenomen specialisatie in de productie er voor zorgt dat er een heel deel nichemarkten ontstaan zijn in de laatste decennia, blijkt dat er een deel ondernemingen zijn die een zeer beperkt gamma (zeer specifieke producten) op de markt brengen. Het simpele feit dat voor deze producten de binnenlandse markt veel te klein is, zorgt ervoor dat de ondernemingen direct internationaal moeten gaan verkopen. Anderzijds kunnen veel high-tech ondernemingen ook profiteren van de toename in internationale netwerken. Het gevolg is dat de specifieke producten niet alleen snel internationaal verkocht dienen te worden, maar dat ondernemingen dat ook eenvoudiger kunnen dan voorheen.

Technologische ontwikkelingen met betrekking tot productie, transport en communicatie

De veranderde marktomstandigheden zijn niet uit het niets ontstaan. Omdat de veranderde productietechnologie ervoor gezorgd heeft dat ook kleinschaligere productie winstgevend kan zijn, zijn specialisatie, het meer op maat maken van producten en de productie voor bepaalde nichemarkten levensvatbare alternatieven voor ondernemingen geworden. Ook de kostendaling in het transport van personen en middelen, heeft ervoor gezorgd dat de financiële drempels voor een internationale benadering verlaagd zijn. Ook het feit dat, ondermeer door de enorme toename in het gebruik van internet, verkopen, het verlenen van service, maar ook het verzamelen van informatie over internationale markten en klanten, veel eenvoudiger verloopt dan voorheen, is een factor die meespeelt in de versnelde internationalisering.

De toegenomen capaciteiten van mensen

Een derde reden, die vaak wordt aanzien als een van de belangrijkste uit de Born Global benadering, die Servais en Madsen aanhalen voor het bestaan van Born Globals zijn de toegenomen capaciteiten van de oprichters/managers van ondernemingen. Managers kunnen de mogelijkheden die de nieuwe technologieën bieden op de internationale markten beter benutten omdat ze de juiste vaardigheden hebben. De toename in het aantal mensen dat internationale ervaring heeft opgedaan tijdens hun studies of bij vorige werknemers, zorgt

ervoor dat ondernemingen kunnen beschikken over mensen die vlotter communiceren en opereren in een internationale context.

1.3 Methode

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen in deze studie, is er vertrokken vanuit een literatuurstudie. Op basis daarvan werd een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst werd gepre-test bij verschillende ondernemingen om mogelijke problemen met de interpretatie van de vragen op te vangen. Er werden enkele kleine wijzigingen aan de vragenlijst doorgevoerd op basis van de feedback van ondernemers. Vervolgens werd de vragenlijst door middel van het softwarepakket checkmarket¹ online gezet en via e-mail gedistribueerd onder de betrokken ondernemingen. Daarnaast werden een aantal ondernemingen ook telefonisch gecontacteerd om een gedetailleerd inzicht te krijgen.

1.4 Populatie en steekproef

1.4.1 Populatie

Bij de afbakening van de populatie werd er vertrokken vanuit een initiële lijst van 11.527 bedrijven aangeleverd door Flanders Investment & Trade (FIT). Het betrof bedrijven die een dossier bij het agentschap FIT hebben. Dit kon zijn doordat zij financiële steun gekregen hebben, deel hebben genomen aan een door FIT georganiseerde activiteit of een specifieke vraag om informatie of advies hebben gesteld. Deze lijst werd verder verfijnd door enkel de ondernemingen op te nemen:

- Die effectief exportactiviteiten hebben;
- Die geen eenmansbedrijven zijn;
- Waarvan het jaar van eerste internationale verkopen geweten is;
- Waarvan de gegevens (contact, exportgegevens, ...) correct ingevuld zijn;
- En die nog actief zijn.

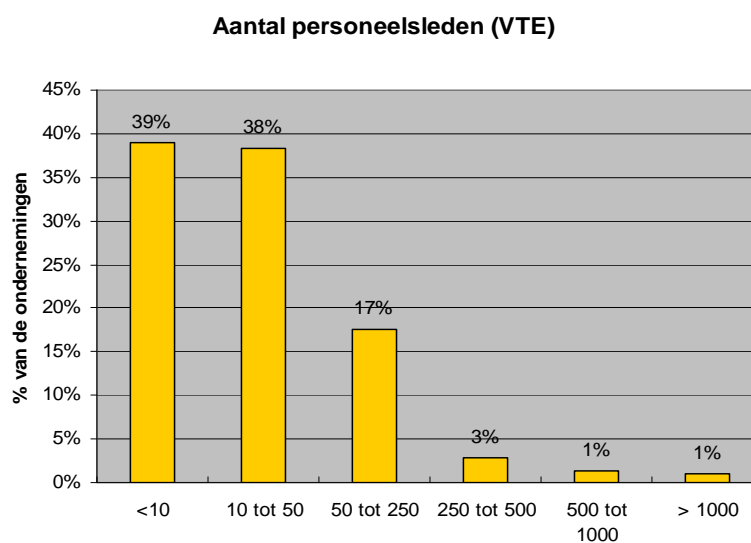
Dit resulteerde in een lijst van 2722 ondernemingen. Onderstaande tabel geeft een aantal beschrijvende statistieken weer met betrekking tot de populatie.

¹ www.checkmarket.com

N=2722	Gemiddelde	Standaardafwijking	Min`	Max
Omzet (€)	34.539.798,9	280.319.972,9	1	9.000.000.000
Personeel (VTE)	82,2	439,7	2	13000
Leeftijd (jaar)	26,6	24,3	1	251
Exportintensiteit ² (%)	49,9%	32,0%	0,01%	100%

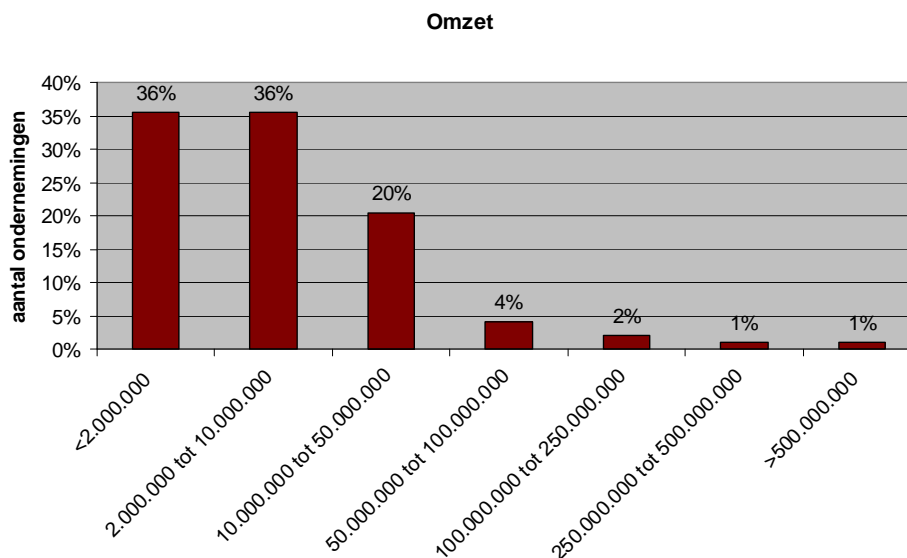
Tabel 1: Beschrijvende statistieken totale populatie

Op basis van de grootte van deze ondernemingen, kan men vaststellen dat het voornamelijk KMO's zijn die een beroep hebben gedaan op FIT. Dit bleek ook al uit het klantentevredensheidsonderzoek in 2008 waarvan de resultaten werden gepubliceerd in het maandelijkse FIT-magazine "Wereldwijs". Het overgrote deel van de ondernemingen (94,7%) had minder dan 250 werknemers en een omzet minder dan €500 miljoen euro (91,7%). In onderstaande figuren worden de ondernemingen van de totale populatie (n=2722) onderverdeeld al naargelang het aantal personeelsleden en de omzet die ze aangaven.



Figuur 2: Verdeling naar aantal personeelsleden (n=2722)

² Uitvoercijfer/Omzet

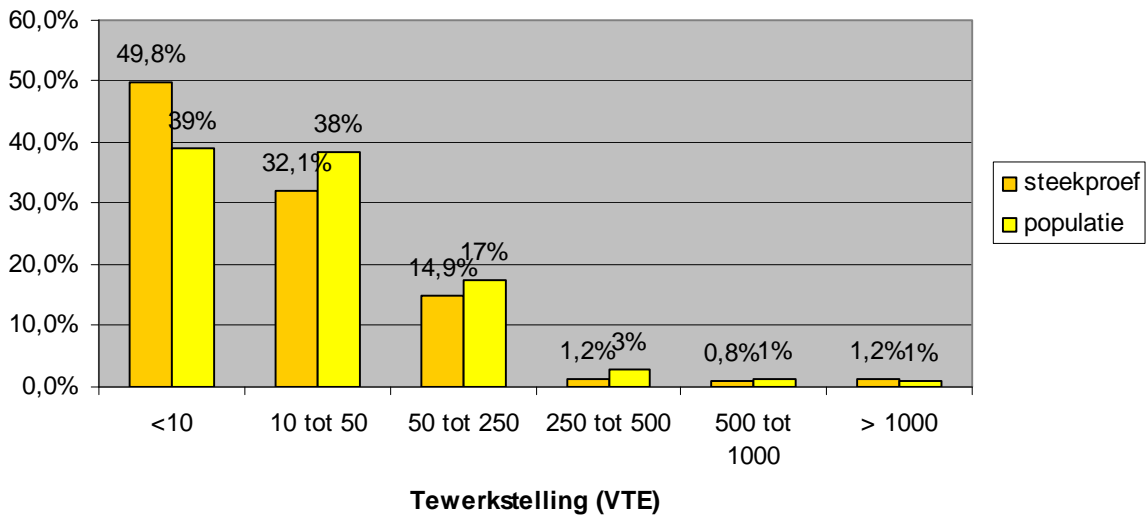


Figuur 3: Verdeling naar omzetcijfer (n=2722)

1.4.2 Steekproef

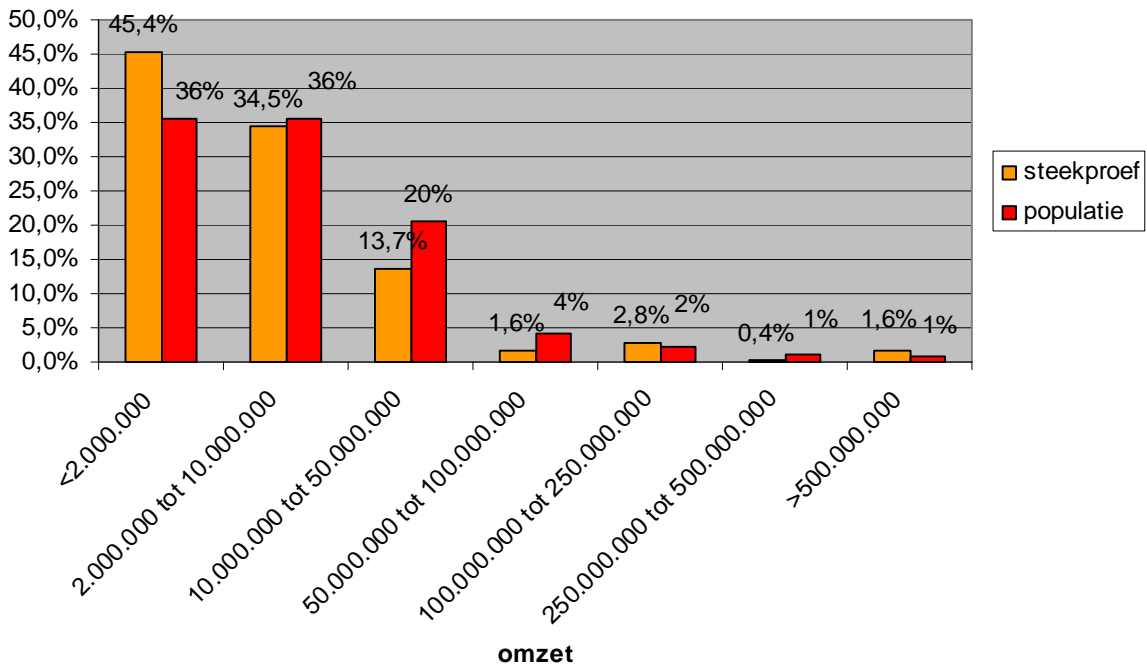
De volledige populatie (n=2722) werd aangeschreven met het verzoek om de online vragenlijst in te vullen. Er werden 385 (responsgraad van 14,1%) antwoorden ontvangen waarvan er 250 volledig waren ingevuld. Om de conclusies van de steekproef te kunnen veralgemenen naar de volledige populatie, was het nodig om een inschatting te maken in welke mate de steekproef representatief was. De respondenten werden met de niet-respondenten vergeleken op een aantal criteria, en getest of deze statistisch significant gelijk zijn. Aan de hand van een Kolmogorov-Smirnov blijkt dat de ondernemingen uit steekproef en populatie niet uit significant verschillende sectoren komen, van leeftijd verschillen of meer/minder exporteren. Op de grootte van de onderneming zat wel een verschil. De respondenten blijken statistisch gezien iets groter te zijn dan de niet-respondenten (gemiddelde omzet €48 t.o.v. €33 miljoen en gemiddelde tewerkstelling 106 t.o.v. 80 voltijdse equivalenten). Om de vergelijking te vereenvoudigen zijn in onderstaande figuren de tewerkstelling en de omzet van de volledige populatie (n=2722) ten opzichte van die van de steekproef (n=250) geplaatst. De verschillen hierbij zijn niet echt groot. Het agentschap FIT verleent zijn diensten hoofdzakelijk (maar niet uitsluitend) aan KMO's (bedrijven met minder dan 250 werknemers).

Figuur 4: Vergelijking tewerkstelling steekproef en populatie



Het valt op dat (zowel voor populatie als steekproef) meer dan 90% van de ondernemingen minder of 250 werknemers heeft en een omzet van minder dan €50 miljoen draait. Dit kan niet verbazen, Vlaanderen en bij uitbreiding België is immers een KMO land. Uit RSZ statistieken blijkt dat KMO's in België ongeveer 98,8% van de privéondernemingen uitmaken en dat zij instaan voor meer dan de helft van de tewerkstelling³.

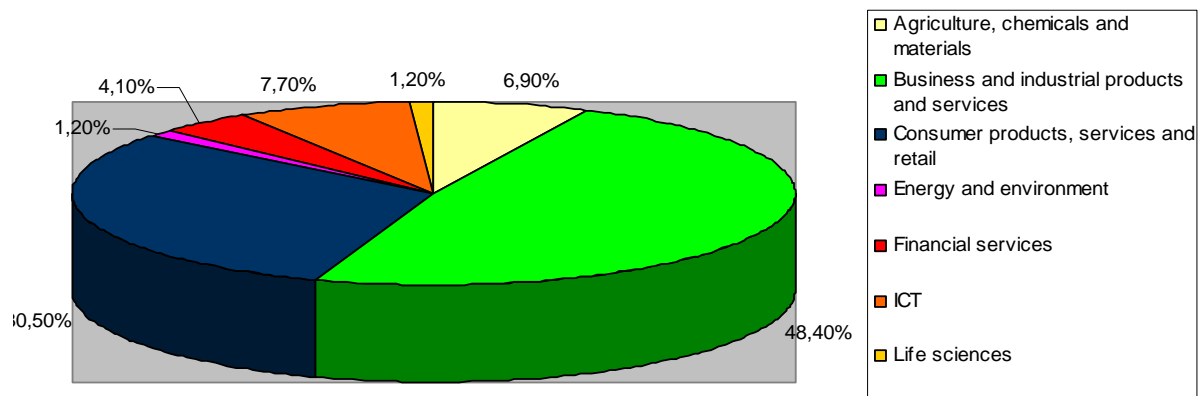
Figuur 5: Vergelijking omzet steekproef en populatie



³ RSZ,1998

Bij het nagaan van hoe de ondernemingen in de steekproef verdeeld zijn over de verschillende sectoren, krijgt men het volgende beeld:

Verdeling van de steekproef volgens sectoren (n=250)



Figuur 6: Sectoren in de steekproef

Voor de verdeling in sectoren werd vertrokken van de primaire NACE codes van de ondernemingen. Deze werden dan gegroepeerd in verschillende sectoren volgens de verdeling van de Europese Venture Capital Associatie (EVCA)⁴. Er werd gekozen voor deze verdeling omdat die een formele verdeling aanbiedt die gebaseerd is op NACE codes.

1.4.3 Born Globals versus Home Based Ondernemingen

In deze paragraaf gaat de aandacht naar de verschillen tussen de ondernemingen die geleidelijk aan internationaliseren (vanaf hier wordt hier naar verwezen als de Home Based ondernemingen) en de ondernemingen die omzeggens vanaf het moment dat ze ontstaan internationaal actief zijn, de Born Globals. Er werd op toegezien dat bij de samenstelling van de steekproef voldoende ondernemingen van beide types werden opgenomen. In onze steekproef werd geopteerd om de formele definitie van een Born Global te gebruiken zoals gesuggereerd door het consultancybureau McKinsey & Company (McKinsey & Co., 1993). Zij definiëren een Born Global als een onderneming die internationaal actief is binnen de eerste twee jaar na oprichting. Bij het vergelijken van de beide groepen met elkaar, stelt men vast dat de Born

⁴http://www.evca.eu/uploadedFiles/Home/Knowledge_Center/EVCA_Research/Current_Surveys/sectoral_classification.pdf

Globals gemiddeld jonger zijn en meer internationale verkopen als een percentage van de totale omzet (exportintensiteit) realiseren. De grootte van de ondernemingen, zowel qua omzet als personeel bleek niet significant te verschillen⁵.

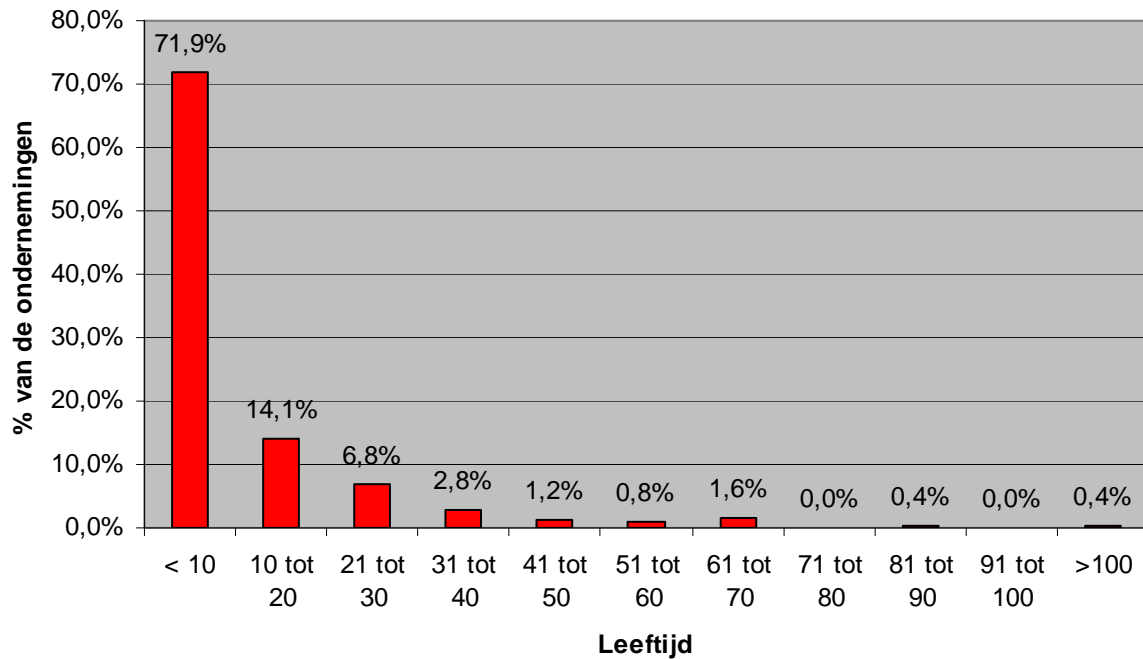
Tabel 2: Leeftijd en export intensiteit bij Home Based en Born Globals

N=250	Gemiddeld (standaardafwijking) Home Based	Gemiddeld (standaardafwijking) Born Global
N	120	130
Leeftijd	33,4	16,7
Exportintensiteit⁶	34,6%	58,3%

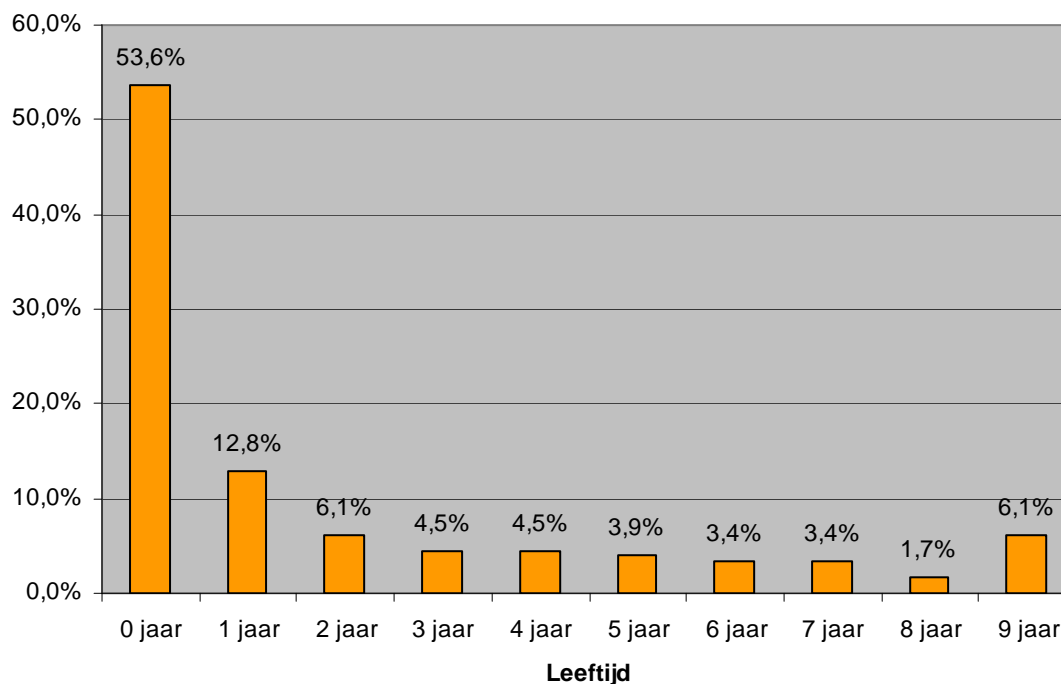
Het wegvallen van handelsbarrières en de globalisering van de markten heeft geleid tot een snellere internationalisering van ondernemingen (OECD,1998). Deze evolutie nam vooral plaats in de laatste 10 jaar, waardoor het fenomeen van Born Globals een vrij recent gegeven is. Het zal dus niet verbazen dat zij gemiddeld jonger zijn dan de Home Based ondernemingen. De hogere exportintensiteit is ook geen echte verrassing, aangezien Born Globals ondernemingen zijn die meer op het buitenland gericht zijn dan de meer traditionele bedrijven, en bijgevolg ook een groter deel van hun omzet in het buitenland realiseren. De ondernemingen opgenomen in dit onderzoek hebben allen internationale verkopen gerealiseerd. Een belangrijke vraag is echter wanneer zij voor het eerst internationale verkopen realiseerden. Zoals in de literatuurstudie van dit onderzoek is aangehaald, zijn er een aantal theoretische invalshoeken. Zo zijn er auteurs die aanhalen dat een internationaliseringstrategie een geleidelijk proces is (cf. de procesmodellen) terwijl sommige ondernemingen van meet af aan internationale verkopen gaan realiseren (cf. Born Globals of de International New Venture). Onderstaande figuur geeft aan dat de Vlaamse ondernemingen die internationale verkopen hebben dit in het merendeel van de gevallen (71,9%) binnen de eerste tien jaar van hun bestaan voor de eerste keer doen.

⁵ T-test op een 95% significantieniveau

⁶ Uitvoercijfer/Omzet

Moment van internationalisatie (n=250)**Figuur 7: Moment van internationalisering**

Er is sprake van een Born Global indien een onderneming binnen de eerste twee jaar van haar bestaan voor de eerste keer internationaal gaat (McKinsey & Co., 1993). Om een beter zicht te krijgen op de grote groep van ondernemingen die in de eerste 10 jaar internationaliseert, wordt deze groep afzonderlijk bekeken.

Leeftijd internationaal < 10 (n=179)**Figuur 8: Moment van internationalisering indien binnen de tien jaar**

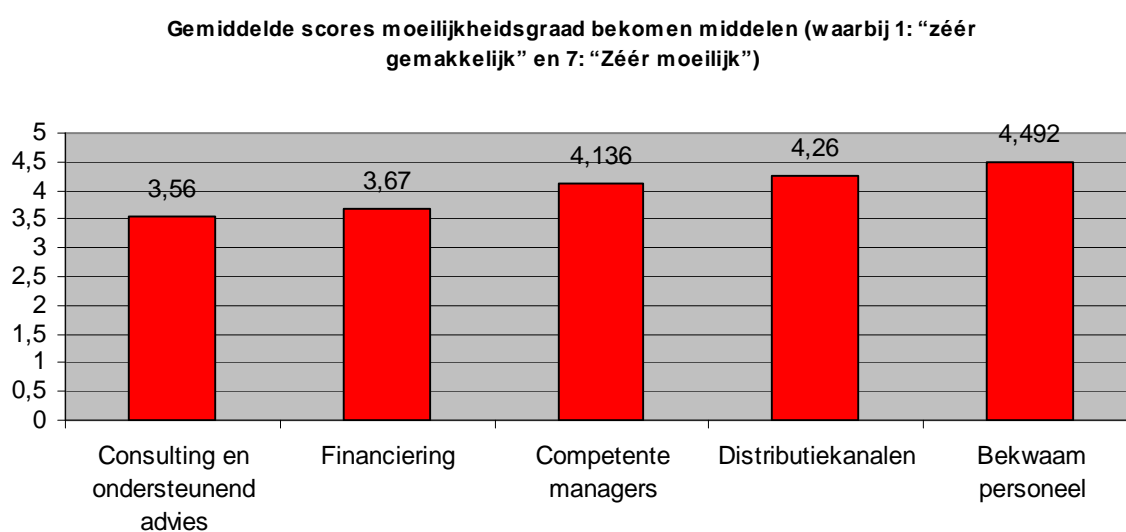
Uit de resultaten blijkt dat van de groep die in de eerste tien jaar internationaal is, 53,6% dit in het eerste jaar is, en 72,5% in de eerste twee jaar. Van de totale steekproef is dat 52%, of iets meer dan de helft van de bedrijven, die voor een internationale strategie kiezen in de eerste twee jaar na hun oprichting. Dit is een vrij hoog aantal en bevestigt dat de bedrijven die beroep doen op FIT export gedreven zijn. Vlaanderen staat dan ook in voor 79,9% (201 miljard euro in 2008) van de Belgische export⁷. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de middelen en competenties die ondernemingen kunnen exploiteren gedurende hun internationale activiteiten.

⁷ FIT (27/05/2009)

2 Middelen, organisatie en competenties

2.1 Middelen

De verschillende strategieën van ondernemingen worden beïnvloed door de verschillen in, en de hoeveelheid middelen, waarover ondernemingen kunnen beschikken (Penrose, 1959; Alvarez & Busenitz, 2001), zo ook de internationaliseringstrategieën. Daarom werd er bij de respondenten nagegaan hoe eenvoudig het was om toegang te verkrijgen tot een aantal middelen die essentieel zijn voor de uitvoering van hun activiteiten. Hieruit blijkt dat voornamelijk het vinden van bekwaam personeel, de toegang tot distributiekkanalen, en het kunnen beschikken over competente managers, zaken zijn die niet zo evident blijken voor de ondervraagde ondernemingen. Het feit dat de toegang tot financieringskanalen iets lager scoort, toont aan dat minder tastbare ondersteuning belangrijker is dan rechtstreekse financiering.

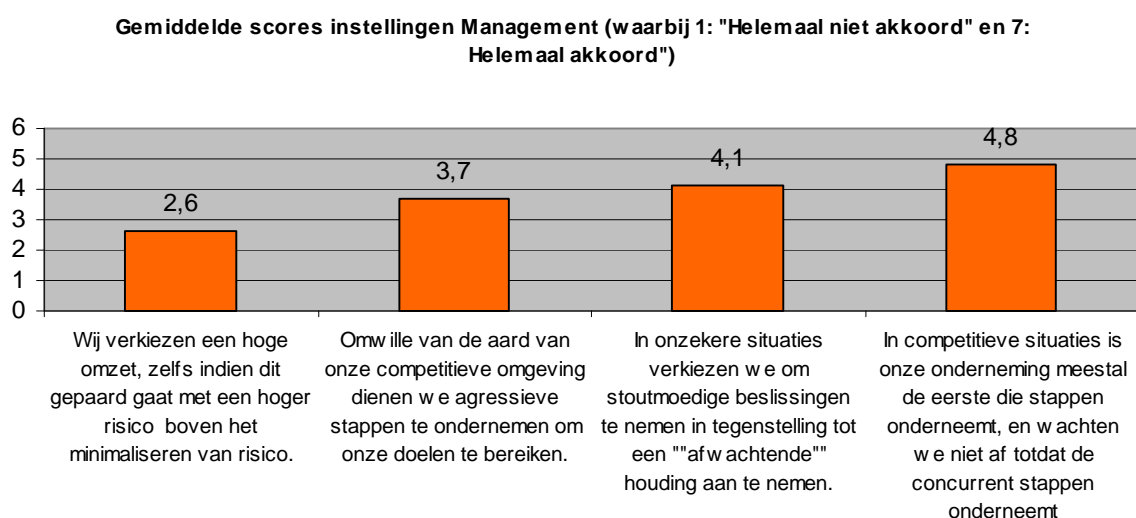


Figuur 9: Gemiddelde scores bekomen van middelen

2.2 Instellingen van het management

Het gedrag van het management bepaalt vaak in sterke mate de internationaliseringsgraad van een onderneming (Bloodgood et al. 1996; Madsen & Servais, 1997). Daarom werd er bij de verschillende respondenten gepeild naar de instelling van het management betreffende de bereidheid en motivatie om te internationaliseren. Er werden een aantal stellingen voorgelegd

en de respondenten dienden aan te geven in welke mate zij akkoord waren met de voorgelegde stellingen. Hieronder worden de resultaten weergegeven.



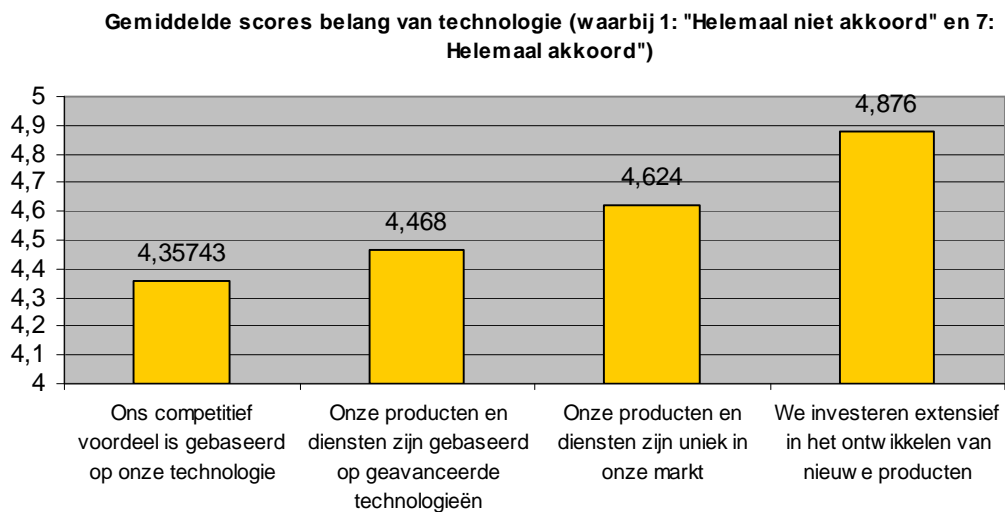
Figuur 10: Gemiddelde scores instellingen van het management

Er valt hierbij op te merken dat ondernemingen niet echt bereid zijn grote risico's te nemen enkel en alleen om een hoge omzet te bereiken, maar dat zij zeker in staat zijn om proactieve stappen te ondernemen om de concurrenten voor te blijven. Er werd geen significant verschil vastgesteld tussen Home Based ondernemingen en de Born Globals.

2.3 Het belang van technologie

Technologie kan zeer belangrijk zijn voor de internationaliseringstrategie van een onderneming. Een degelijke uitgebouwde technologie kan toelaten om diverse producten te ontwikkelen die vervolgens internationaal kunnen verkocht worden. Ondernemingen die veel spenderen aan O&O zullen echter vaak genoodzaakt zijn hun producten direct op de internationale markt aan te bieden omdat de thuismarkt te klein is om voldoende omzet te genereren. In het algemeen kan ook gesteld worden, dat hoogtechnologische producten vandaag de dag sneller verouderen en bijgevolg dus gekenmerkt worden door een kortere levenscyclus. Dit feit verplicht ondernemingen actief te zijn in internationale markten zodanig dat ze op korte termijn het maximum kunnen halen uit de verkoop van hun technologisch snel verouderend product (Etemad, 2004; Coviello & McAuley, 1999). Het is dan ook belangrijk om na te gaan in welke mate de Vlaamse ondernemingen het technologieaspect opnemen in

hun strategie. De bedrijven kregen opnieuw een aantal stellingen voorgelegd om te beoordelen.



Figuur 11: Gemiddelde scores belang van technologie

Wat hier zichtbaar wordt, is dat technologie wel degelijk van belang blijkt voor de Vlaamse ondernemingen. Vlaanderen is een kenniseconomie, en dat blijkt ook. Er wordt extensief geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe producten, ze zijn vaak technologisch, en worden als uniek in de markt beschouwd. Dit is een goed teken dat Vlaanderen erin slaagt een echte kenniseconomie te worden. Dit is belangrijk aangezien Prof. Van Hootegem in zijn studie concludeert dat het merendeel van de tewerkstelling in kennisintensieve ondernemingen wordt gecreëerd (Van Hootegem, 2003). Uit zijn studie blijkt dat de groei in tewerkstelling en in toegevoegde waarde in innovatieve KMO's veel hoger ligt dan in meer traditionele ondernemingen. Innovatieve ondernemingen brengen immers nieuwe producten op de markt, waardoor ze een nieuwe vraag creëren (Clarysse, 2004). In een kenniseconomie is (technologische) kennis de belangrijkste productiefactor. Dit blijkt dus ook het geval te zijn voor de ondernemingen die een beroep doen op de diensten van FIT.

3 Groeistrategieën en objectieven van de onderneming

Niet elke onderneming heeft groei als uiteindelijk doel. Het belang dat men als onderneming hecht aan groei kan in sterke mate de strategie beïnvloeden. Om hier een zicht op te krijgen werd aan de respondenten gevraagd om 100 punten te verdelen over een aantal doelstellingen.

Tabel 3: Doelstellingen van de onderneming

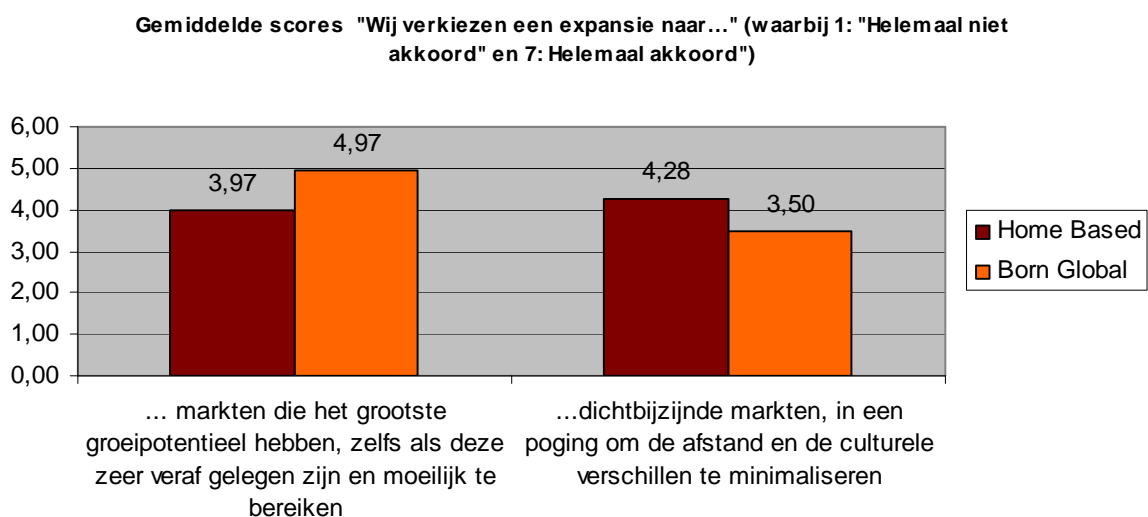
	Gemiddelde score	Mediaan
stabiliteit en overleven op lange termijn	24,1	20
winstgevendheid	23,4	20
waarde van de onderneming	17,5	19,5
behouden van controle/eigendom over de onderneming	16,3	15
technologische superioriteit van de onderneming	15,0	11,5
snelle omzetgroei	12,3	10

Hieruit blijkt inderdaad dat snelle omzetgroei niet de belangrijkste motivatie is. Het zal niet verbazen dat stabiliteit en overleven op lange termijn in deze economisch onzekere tijden de hoogste gemiddelde score haalt. Verrassend is het feit dat de technologische superioriteit, indien vergeleken met andere doelstellingen, als minder belangrijk wordt beschouwd, terwijl de specifieke vragen hieromtrent aanduiden dat de respondenten sterk in technologie investeren.

4 Internationalisering

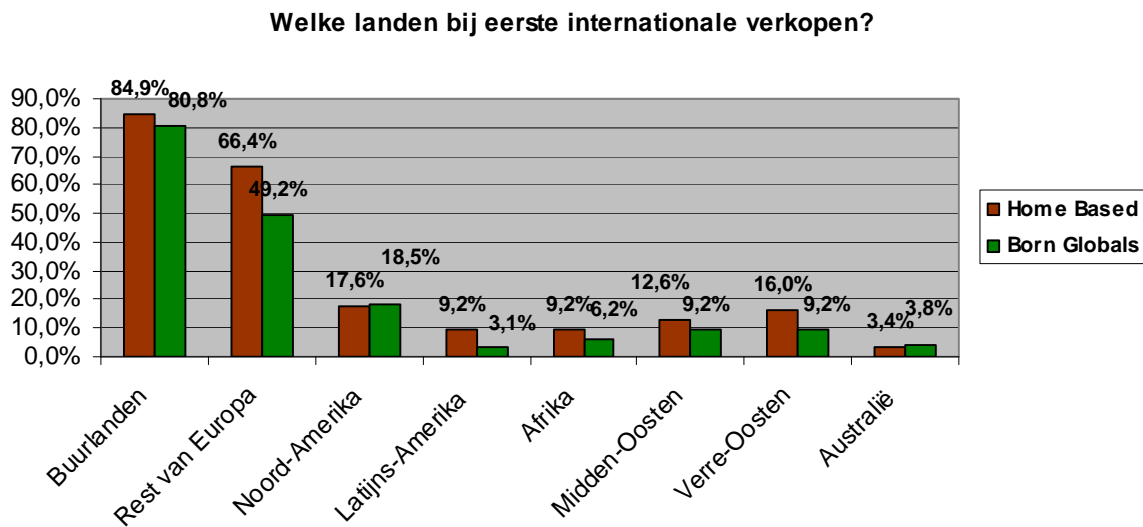
4.1 Keuze van exportlanden

Er was vast te stellen dat, bij de instelling van het management, de Vlaamse ondernemingen niet bereid zijn excessieve risico's te nemen enkel en alleen om hun export te verhogen. Men kan zich hierbij afvragen hoe deze instelling zich vertaalt naar het exportgedrag. Een belangrijk element dat deze keuze kan beïnvloeden is de zogenaamde *psychic distance*, die verwijst naar de culturele, economische en politieke verschillen tussen landen. Johanson en Vahlne concludeerden dat ondernemingen eerst hun producten en diensten vermarkten in landen waarvan de cultuur gelijkaardig is aan die van het thuisland. Vele auteurs hebben ook het verband gelegd tussen de entry mode en de psychic distance tot een bepaald land (bv. Kogut & Singh; 1988). Daarom werd aan de respondenten gevraagd of ze belang hechtten aan de culturele verschillen of voornamelijk markten zochten die het grootste groeipotentieel hadden, los van de culturele verschillen. Ondanks het feit dat de Born Globals en de Home Based ondernemingen niet verschilden qua instelling van het management, treedt hier wel een significant verschil op in de markten waarnaar zij zich richten. Born Globals zijn eerder geneigd om een expansie naar markten met het grootste groeipotentieel te verwezenlijken, terwijl Home Based ondernemingen hoger scoren op dichtbijgelegen markten.



Figuur 12: Gemiddelde scores keuze van exportlanden

Bij het nagaan naar welke landen de ondernemingen effectief gaan om hun eerste verkopen te realiseren, wordt duidelijk dat dit, zowel voor de Born Globals als de Home Based zeker de buurlanden zijn. 80,8% van de Born Globals en 84,9% van de Home Based ondernemingen realiseren immers (een deel van) hun eerste internationale verkopen in een van de buurlanden. Men zou hier verwachten dat Born Globals van bij hun eerste internationale verkopen aanwezig zouden zijn in sterke groeielanden zoals het Verre Oosten, of het Midden-Oosten en de VS, maar dit wordt niet bevestigd door de respondenten.



Figuur 13: Exportgebieden eerste internationale verkopen

Wat hier zeer belangrijk is, is de leeftijd waarop men de eerste internationale verkopen realiseert.

Tabel 4: Leeftijd eerste internationalisering BG vs. HB

	Born Global	Home Based
N	130	120
Minimum	0	3
Maximum	2	130
Gemiddelde Leeftijd	0,35	17,98
Std.Afw.	0,63	18,69

Zichtbaar wordt dat de Born Global gemiddeld binnen het eerste jaar internationale verkopen realiseert, de Home Based onderneming doet dit pas na gemiddeld 18 jaar. Dit werpt een ander licht op figuur 13. Born Globals zijn dus in minder dan een jaar even internationaal als Home Based ondernemingen in 18 jaar!

4.2 Topbestemmingen

In deze paragraaf komt de oorsprong van de internationale verkoop aan bod. Er werd aan de ondernemingen gevraagd wat hun topbestemming met betrekking tot omzetgeneratie was. Dit werd zowel gevraagd voor hun eerste internationale verkopen als voor 2007⁸. Wat meteen opvalt, is dat Vlaamse ondernemingen sterk Europees verankerd zijn. Zowel bij de eerste als bij de internationale verkoop in 2007 geven meer dan 80% van de ondernemingen een Europees land aan als hun topbestemming. In de eerste jaren zijn dit voornamelijk de buurlanden, wat in lijn ligt met de procestheorie. Het belang van de topbestemming neemt af over de jaren. Gemiddeld genomen wordt er immers vanuit de topbestemmingen 52% van de omzet gehaald in het eerste jaar en 38% in 2007. Dit kan verklaard worden door het feit dat ondernemingen naarmate ze langer internationaal actief zijn, meer landen gaan bedienen. Een gevolg hiervan is dat het relatieve belang van de verschillende landen in de totale omzet (dus ook de topbestemming) afneemt.

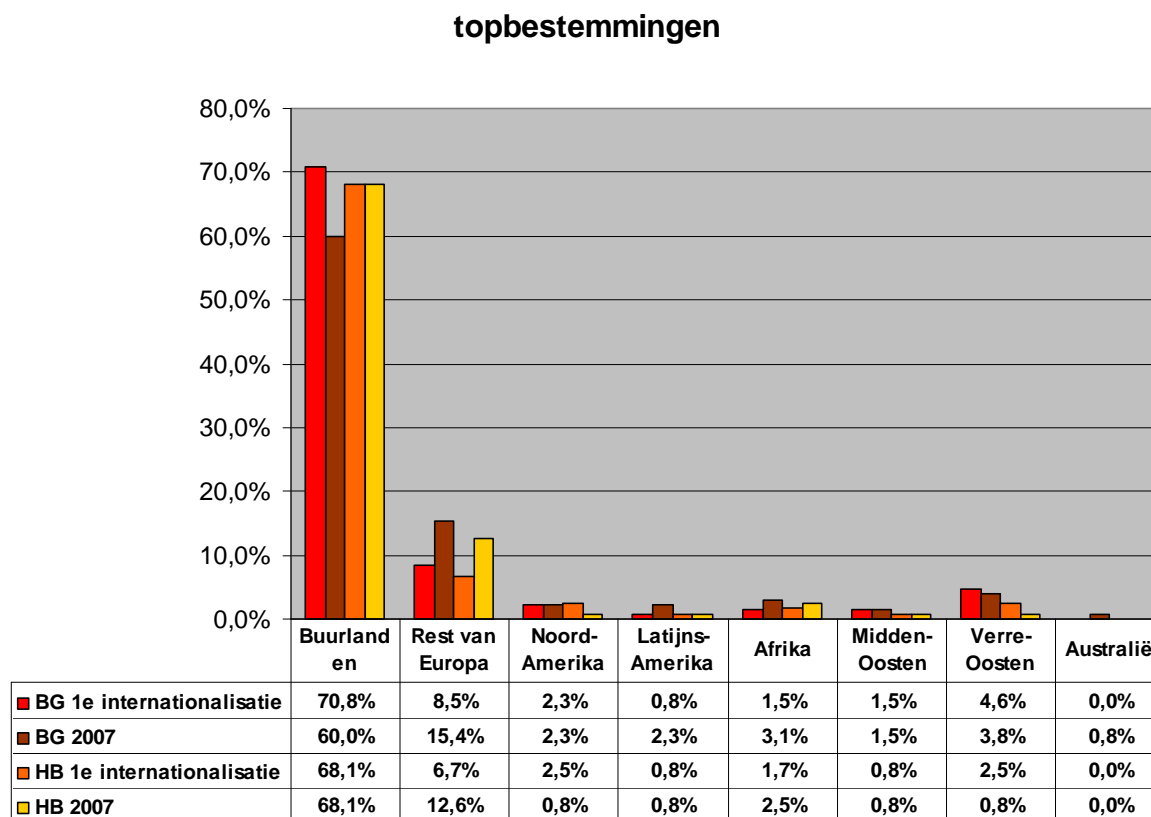
Tabel 5: Topbestemmingen

Regio's	Topbestemming 1e internationale verkoop	Topbestemming 2007
Buurlanden ⁹	79,6%	72,7%
Rest van Europa	9,7%	15,9%
Verre Oosten	4,2%	2,7%
Noord-Amerika	2,8%	1,8%
Afrika	1,4%	2,7%
Midden-Oosten	1,4%	1,8%
Latijns-Amerika	0,9%	1,8%
Australië	0,0%	0,5%

⁸ Er werd geopteerd voor 2007 in tegenstelling tot 2008 of vandaag, om zeker te weten dat de cijfers zo volledig mogelijk zijn.

⁹ Met "Buurlanden" wordt hier bedoeld: Nederland, Frankrijk, Duitsland, Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk

Bij het opsplitsen van de topbestemmingen naar Born Global versus Home Based, bekomt men de volgende figuur:



Figuur 14: Topbestemmingen

Er viel te verwachten dat de Born Globals van meet af aan buiten de buurlanden zouden exporteren. Dit blijkt niet het geval. Het belang van de buurlanden neemt in 2007 wel af ten opzichte van de eerste internationale verkoop, maar dit is dan voornamelijk ten voordele van de rest van Europa. De bedrijven die op FIT beroep doen volgen dus het Uppsala model. Het is belangrijk hierbij op te merken dat men mogelijks een ander beeld zou krijgen wanneer men de steekproef zouden beperken tot high-tech bedrijven. In de huidige steekproef zitten immers bedrijven uit diverse sectoren vervat. Om hierover uitsluitsel te brengen is aanvullend onderzoek wenselijk.

4.3 Entry mode

Er werd vastgesteld dat Vlaamse ondernemingen sterk Europees verankerd zijn, en dit hoofdstuk gaat nu even dieper in op de manier waarop ondernemingen deze internationale markten bedienen. Met andere woorden, wat is de entry mode die deze ondernemingen gebruiken om op buitenlandse markten actief te zijn? Gebaseerd op de theorie van de procesmodellen zou men ervan kunnen uitgaan dat ondernemingen hun eerste exporten realiseren via methodes die slechts in beperkte mate investeringen vereisen zoals directe export, licenties of via distributeurs (Bruneel en Clarysse, 2006). Het is pas nadat ze een aantal jaren internationaal actief zijn, dat ze evolueren naar meer complexe vormen zoals plaatselijke verkoopscentra en dochterondernemingen voor bijvoorbeeld O&O of service kantoren. Om de evolutie in de entry mode te zien, wordt in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de entry mode die gebruikt is op het moment van eerste internationale verkopen en de entry mode die de ondernemingen vandaag gebruiken om hun 3 topbestemmingen te bedienen.

Tabel 6: Entrymodes

	top bestemming 1		top bestemming 2		top bestemming 3		totaal	
	1 ^e internationalisering	2007	1 ^e internationalisering	2007	1 ^e internationalisatie	2007	1 ^e internationalisatie	2007
Directe export (rechtstreeks naar buitenlandse klant)	66,2%	64,7%	66,7%	65,6%	66,1%	64,0%	66,3%	64,8%
Verkoopsagent in het buitenland	18,4%	20,1%	21,8%	21,7%	21,2%	21,3%	20,2%	21,0%
Indirecte export (via een andere Belgische onderneming)	6,5%	4,4%	4,5%	3,2%	4,2%	4,9%	5,3%	4,1%
Eigen verkooppunt in het buitenland	5,5%	5,4%	5,1%	4,2%	5,1%	4,3%	5,3%	4,7%
Joint venture met een buitenlandse onderneming	2,5%	2,5%	1,3%	3,2%	1,7%	3,0%	1,9%	2,9%
Eigen productie en/of service dochteronderneming in het buitenland	1,0%	2,9%	0,6%	2,1%	1,7%	2,4%	1,1%	2,5%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Het is duidelijk dat de directe export zowel voor de eerste internationalisering als de internationale verkopen die gerealiseerd werden in 2007, de geprefereerde manier is om naar de buitenlandse markt te gaan. Zowel bij de eerste internationale verkoop, als die in 2007, gebruikte meer dan 60% van de ondernemingen deze methode om hun topbestemmingen te bedienen. De verkoopsagent in het buitenland volgt op een tweede plaats met zowel voor de eerste internationale verkoop als voor 2007 een percentage van iets boven 18, respectievelijk 20%. Er zijn niet echt sterke verschillen tussen 2007 en de eerste internationalisering. De indirecte export en directe export nemen af, in lijn met de procesmodellen. Ook de toename in het belang van een eigen productie of dochteronderneming in het buitenland ligt in de lijn van de verwachtingen, maar er zijn niet echt grote sprongen in het gebruik van entry mode vast te stellen.

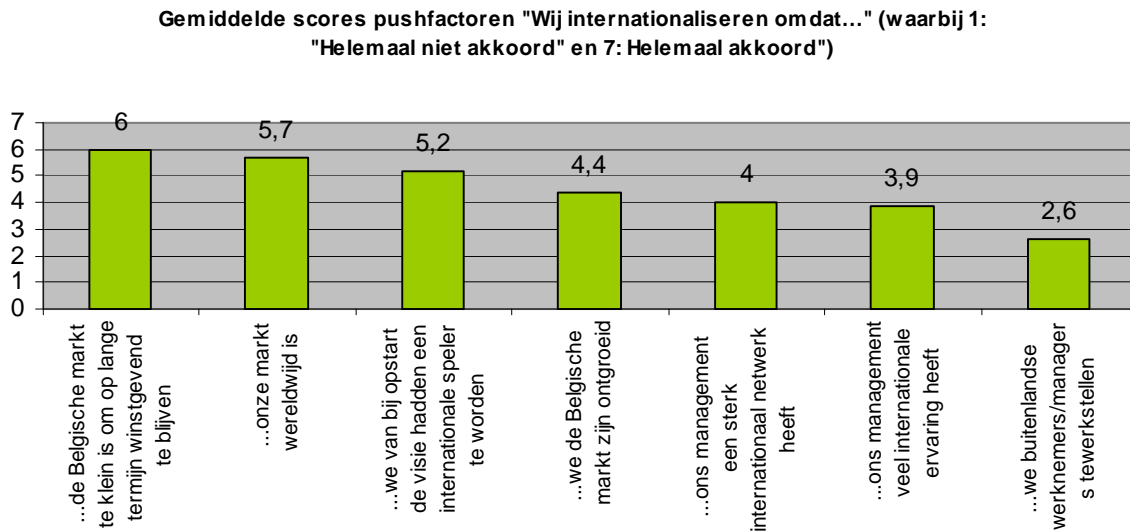
4.4 Redenen om te internationaliseren

In de internationalisering literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende drijvende krachten achter de internationalisering van ondernemingen. Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen zogenaamde *pushfactoren* en *pullfactoren* (Etemad; 2004).

4.4.1 Pushfactoren

Zoals gezegd zijn de push factoren meestal binnenin de onderneming te vinden. Ze komen voort uit de behoefte van de onderneming om mogelijkheden die ze heeft, meestal als gevolg van innovatieve producten, diensten of processen, te exploiteren. De push factoren drijven de onderneming om die mogelijkheden uit te buiten op internationale markten, voornamelijk wanneer het de binnenlandse markt aan een positief momentum ontbreekt (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

Tot de pushfactoren behoren (Etemad, 2004): a) karakteristieken van de oprichter/manager van de onderneming, b) voordelen met betrekking tot de operaties van het bedrijf, c) karakteristieken van de gevoerde concurrentiestrategie, d) gevolgen van O&O, innovatie en technologische verandering, e) karakteristieken van hightech producten en markten, en ten slotte f) de strategische logica van de internationale operaties van de onderneming.

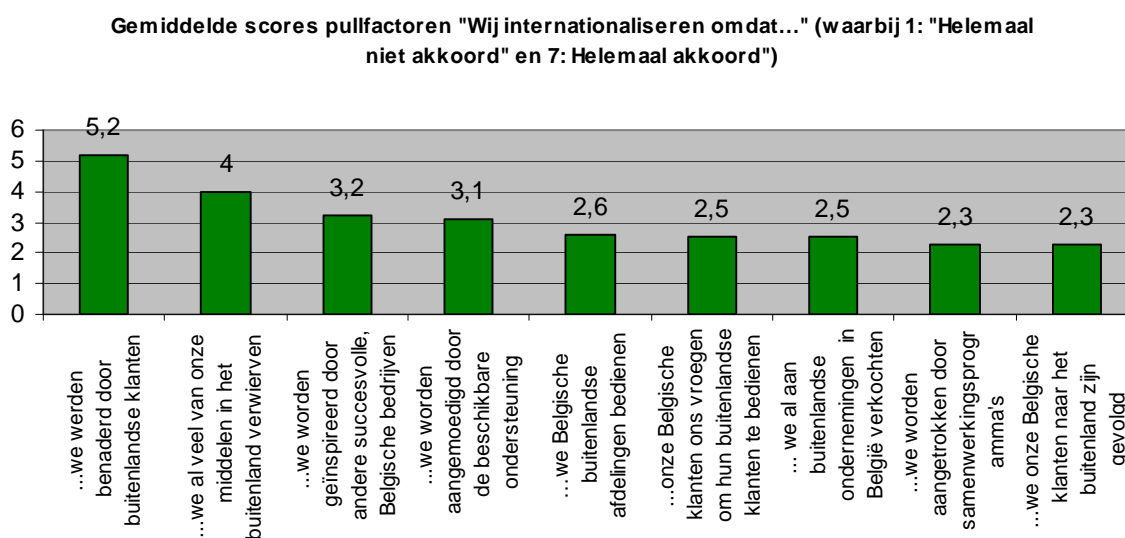


Figuur 15: Gemiddelde scores pushfactoren

Het blijkt dat de voornaamste reden om te internationaliseren, het feit is dat de Belgische markt vaak te klein blijkt te zijn. Dit duidt opnieuw op het feit dat vandaag de dag globalisering een feit is en ook voor de Vlaamse KMO's blijkt dit dus zo te zijn. De Vlaamse, en bij uitbreiding de Belgische markt is simpelweg te klein geworden en dat stuwt de ondernemingen het internationale toneel op. Voor de globalisering waren nationale markten en de verschillende industrieën gesegmenteerd. Het waren voornamelijk de grote, kapitaalcrachtige multinationals die concurreerden op de internationale markten. KMO's opereerden toen voornamelijk in hun plaatselijke markt. Door de globalisering zijn de grenzen tussen nationale en internationale markten en tussen de concurrentiële omgevingen van grote en kleinere ondernemingen vervaagd. Klantenbehoeften zijn in grote mate geconvergeerd. Klanten, waar ze zich ter wereld ook bevinden, wensen vaak dezelfde producten en diensten aan te kopen. Levitt beweert dan ook dat de hele wereld één grote markt is geworden (Levitt, 1983). Het is voor kleine ondernemingen quasi onmogelijk om succesvol te zijn indien ze zich terugtrekken in hun lokale, traditioneel afgeschermden markten (Fraser & Oppenheim, 1997). Zelfs als ze dat doen is de kans groot dat ze te maken hebben met buitenlandse ondernemingen die hun thuismarkt betreden.

4.4.2 Pullfactoren

De pull factoren bieden de onderneming, door bepaalde omstandigheden in de omgeving waarbinnen ze actief is, incentives aan in de vorm van bepaalde opportuniteiten, die de onderneming via internationalisering kan benutten. Een typisch voorbeeld is een vraag naar een product in een bepaalde internationale markt of niche waar geen enkele andere onderneming gehoor aan geeft. De onderneming zal dan, gesterkt door de overtuiging dat ze haar aanbod kan afstellen op de heersende vraag, dat gat in de internationale markt dichtten. Etemad noemt de volgende pullfactoren: a) de liberalisering van de internationale markten, b) verbeteringen in informatie- en communicatietechnologieën (ICT), c) de aantrekkingskracht van middelen en partners en d) het internationaliseringgedrag van klanten en leveranciers.



Figuur 16: Gemiddelde scores pullfactoren

Uit de bevraging blijkt dat de belangrijkste pull factor voor de ondervraagde ondernemingen het feit is dat ze gevraagd worden door buitenlands klanten. Het is dus zeker niet zo dat Vlaamse ondernemingen enkel meegroeien met hun Belgische klanten naar het buitenland. Verder valt op te merken dat een deel van de ondernemingen aangeeft dat ze al veel van hun middelen in het buitenland verwierven en dat dit feit hen mee heeft overtuigd om internationaal te gaan.

4.5 Positie binnen de buitenlandse markten

Multinationale ondernemingen controleren en transfereren middelen en kennis over de grenzen van verschillende landen heen (Autio, 2005; Li, 2007; Matthews et al., 2007; Oviatt et al., 1994). De procesmodellen beschrijven hoe ondernemingen leren door middel van de internationale ervaring die ze opdoen. Als ondernemingen in een bepaald land ervaring opdoen, kunnen ze dit toepassen in andere landen en op die manier profiteren van schaalvoordelen.

Tabel 7: Positie in buitenlandse markten

stelling	Gemiddelde score (waarbij 1: "Helemaal niet akkoord" en 7: "Helemaal akkoord")	Mediaan
We kunnen onze middelen over verschillende landen heen gebruiken teneinde een grotere efficiëntie en schaalvoordelen te bekomen	5,4	6
We passen de business lessen die we in een land hebben geleerd vaak toe op onze strategie en operaties in andere buitenlandse markten	5,3	5
Als we in een bepaalde buitenlandse markt een sterke positie hebben, dan zal dit een direct positief effect hebben op onze inspanningen in andere buitenlandse markten	5,0	5
We passen technologische lessen die we in een land hebben geleerd vaak toe op de producten en diensten in andere buitenlandse markten	4,9	5

Men kan zien dat de ondervraagde ondernemingen inderdaad hoog scoren op de verschillende aspecten van internationaal leren. De ondervraagde Vlaamse ondernemingen geven aan erin te slagen, lessen die ze in een bepaald land leren, toe te kunnen passen in andere landen. Vaak kunnen zij ook de middelen (bijvoorbeeld mensen) inzetten in verschillende landen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit leren niet eindeloos is. Verschillende auteurs hebben het verband tussen internationalisering en leren onderzocht en er werden meer complexe relaties tussen internationale diversificatie en performantie vastgesteld zoals een omgekeerd U-vormig (Lu & Beamish; 2001; Matthews et al., 2007) en een S-vormige curve (Autio et al. 2000), met andere woorden, het leren neemt af over de tijd. Eerst leert een onderneming heel veel, maar als de onderneming al een bepaalde tijd internationaal actief is, neemt de impact hiervan af. Belkaoui (1998) vindt bevestiging voor een omgekeerd U-vormig verloop in een longitudinale studie van de 100 "meest internationale" producerende en dienstverlenende onderneming van de VS, die jaarlijks door Forbes worden gerangschikt.

4.6 Impact van internationalisering

Er zijn een aantal studies die het verband tussen internationalisering en performantie empirisch getest hebben (bv. Autio et al (2000), Zahra et al (2000), Lu and Beamish (2001), and Sapienza et al. (2006)). Zahra et al. (2000) vonden dat internationalisering bijdroeg tot het technologisch leren van ondernemingen. Autio et al. (2000) vonden een positief verband tussen de leeftijd van de eerste internationalisering en de daaropvolgende groei in omzetcijfers. Interessant aan hun bevindingen is dat internationalisering ook geassocieerd wordt met een toename van de binnenlandse verkoop. Sapienza et al (2006) bouwden verder op deze bevindingen en argumenteerden dat ondernemingen door te internationaliseren blootgesteld worden aan nieuwe omgevingen, die de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden stimuleren. In de onderstaande tabel ligt de focus niet enkel bij de impact op de performantie, maar ook bij de onderneming en het businessmodel in het algemeen.

4.6.1 Impact van internationalisering op de onderneming in het algemeen

Tabel 8: Impact op de onderneming

Dankzij onze internationalisering...	Gemiddelde score (waarbij 1: "zwakker/slechter" en 7: "sterker/beter")	Mediaan
is onze geloofwaardigheid als zakenpartner nu...	5,92	6
zijn onze verkopen nu... (in vergelijking met als we niet zouden geïnternationaliseerd zijn)	5,91	6
is ons businessmodel nu...	5,64	6
zijn onze organisationele capaciteiten nu...	5,48	6
zijn onze winsten...	5,43	6
zijn onze producten en diensten nu...	5,42	6
is onze positie in de binnenlandse markt nu...	5,00	5

Uit de bevraging blijkt dat opnieuw wordt bevestigd dat internationalisering een must is. Niet enkel voor de onderneming op zich, om voldoende omzet te kunnen genereren, maar ook andere ondernemingen zien blijkbaar een onderneming die internationaal is, als een sterkere zakenpartner. Wat hier vooral opvalt, is dat internationalisering over de hele lijn wordt verondersteld een positieve impact op de onderneming te hebben. In de steekproef werden echter enkel ondernemingen met internationale verkopen opgenomen en geen controlegroep van niet-internationale ondernemingen. Men kan verwachten dat een groep van niet-internationale ondernemingen hier lager zal scoren.

4.6.2 Impact van internationalisering op het businessmodel

Tabel 9: Impact op het businessmodel

Door te internationaliseren...	Gemiddelde score (waarbij 1: "Helemaal niet akkoord" en 7: "Helemaal akkoord")	Mediaan
...zijn we opportuniteiten tegengekomen die geleid hebben tot een verandering in ons businessmodel	5,20	5
...is ons businessmodel meer generiek (i.e. minder specifiek op België gericht)	5,20	5
...is de algemene efficiëntie verbeterd	5,10	5
...is de levering van producten en diensten verbeterd	5,04	5
...is onze productie verbeterd	4,92	5
...is ons businessmodel robuuster	4,83	5
...is de service en after-sales support verbeterd	4,78	5
...zijn activiteiten naast ons oud businessmodel gaan opzetten	4,28	4
...is ons businessmodel substantieel veranderd	4,22	4

Internationalisering heeft een positieve impact op het businessmodel. Sapienza et al (2006) vonden dat men nieuwe vaardigheden dient te ontwikkelen, en dit lijkt op het business model zeker van toepassing te zijn. De internationalisering zorgt er immers voor dat men bepaalde opportuniteiten is tegengekomen die men anders niet had kunnen benutten. Men zou overigens verwachten dat, door het ingewikkelder worden van de organisationele structuur, de algemene efficiëntie zou afnemen, maar dat blijkt volgens de respondenten niet het geval. Zij rapporteren immers dat de internationalisering heeft geleid tot een stijging in de algemene efficiëntie van de onderneming.

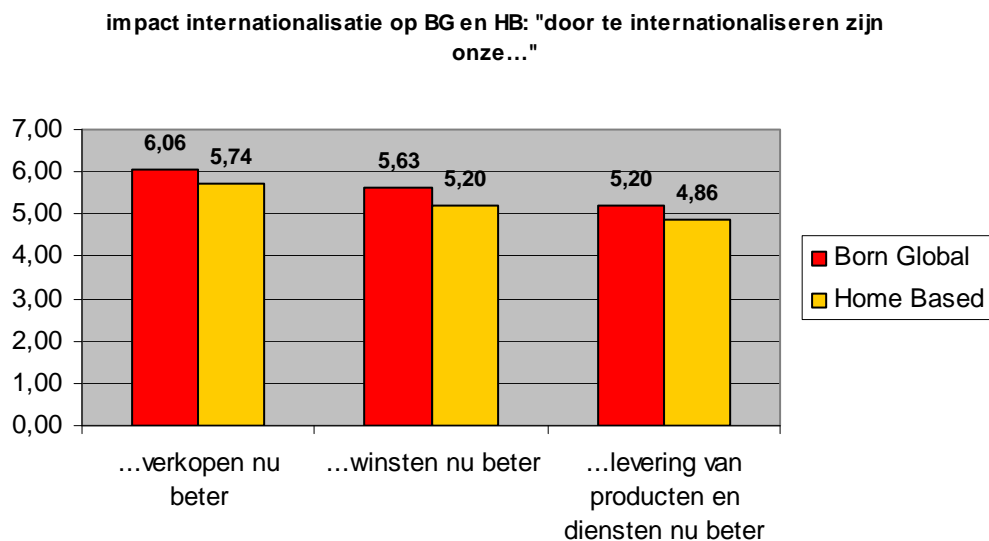
5 Born Global versus Home Based Ondernemingen

Doorheen de vorige paragrafen werd er regelmatig aandacht besteed aan het verschil tussen de Born Globals en de Home Based ondernemingen. Hier komen een aantal aspecten nog iets meer aan bod. Een aantal vragen uit de vragenlijst werden door middel van een factoranalyse en een betrouwbaarheidstest (a.d.h.v. de berekening van de Cronbach's alpha) tot een construct gegroepeerd. De verschillende vragen meten als het ware dezelfde onderliggende probleemstelling. De verschillende constructen werden over beide groepen heen vergeleken. Een aantal constructen bleken significant te verschillen tussen beide groepen (Kolmogorov-Smirnov toets). Er werd vastgesteld dat Born Globals aangaven te opereren in een zakelijke omgeving die meer internationaal georiënteerd is. Hieronder moet men verstaan dat zowel klanten als leveranciers en partners echte internationale spelers zijn en dat concurrenten een wereldwijde actieradius hadden. Zij scoorden ook hoger op een aantal aspecten van de motivatie om te internationaliseren. Zo scoorden zij hoger op het feit dat de onderneming bij opstart een internationale speler wilde worden, hun markt wereldwijd is en de Belgische markt te klein is om op lange termijn winstgevend te blijven. Tenslotte scoorden zij ook significant hoger op wat men hier de "geschiktheid om te internationaliseren" kan noemen. Zij schatten de mogelijkheden om hun capaciteiten (marketing, personeel, producten en diensten, reputatie, klant- en leveranciersrelaties...) op een internationaal niveau toe te passen, hoger in dan de Home Based ondernemingen.

Tabel 10: Born Global vs. Home Based

Construct	p-waarde	Gemiddelde BG	Gemiddelde HB	Significantie (** < 0,05; * < 0,10)
De internationaliseringsgraad van de business omgeving	0,000	4,4519	3,9727	**
Algemene motivatie om te internationaliseren	0,032	3,9675	3,7998	**
Internationalisering geschiktheid	0,000	4,7540	3,9473	**

Als men kijkt naar de impact die internationalisering op de verschillende types ondernemingen heeft, dan zijn er een aantal significante verschillen. Born Globals rapporteren een meer positieve invloed met betrekking tot hun winsten, verkoopcijfers en hun levering van diensten en producten. Dit zal niet verbazen aangezien werd vastgesteld dat zij hun onderneming ook als geschikter beschouwen om te internationaliseren dan de respondenten uit de Home Based ondernemingen en bijgevolg hun capaciteiten beter benutten op een internationaal niveau.



Figuur 17: Impact internationalisering Born Global en Home Based

6 Ondersteuning en de rol van Flanders Investment and Trade

6.1 Vormen van ondersteuning

De volgende paragraaf geeft een zicht op welke vormen van ondersteuning door de bedrijven het meest gewenst worden. De ondernemingen werden gevraagd welke vorm van hulp en ondersteuning met betrekking tot internationalisering nuttig zou zijn in hun huidige situatie en er werd ook onderzocht of er verschillen waren tussen Home Based ondernemingen en Born Globals.

Tabel 11: Scores verschillende vormen ondersteuning

ranking	gemiddelde score	Ondersteuning in...
1	5,8	...het opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten
2	5,16	...het deelnemen aan handelsbeurzen
3	5	...het verkrijgen van toegang tot distributiekanaalen (v.b. export-import bedrijven in het buitenland)
4	4,91	...uitvoeren van marktonderzoek
5	4,24	...het opzetten van operaties in het buitenland (v.b. het oprichten van een dochteronderneming)
6	4,14	...het verkrijgen van advies met betrekking tot het managen van een onderneming met activiteiten in verschillende landen
7	3,92	...het aantrekken van financiering uit het buitenland
8	3,86	...het dagelijks beheer van export operaties (v.b. export manager service)
9	3,8	...het aantrekken van geschikt personeel uit het buitenland
10	3,64	...de toegang tot gedeelde kantoor faciliteiten in het buitenland

Het opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten behaalt de hoogste score. Dit is niet verwonderlijk omdat eerder was vastgesteld dat directe export ook de meest gebruikte methode is om buitenlandse verkopen te realiseren. Ook de hoge score voor het deelnemen aan handelsbeurzen kan men in deze context zien. Dit domein wordt door FIT gedekt door middel van handelsmissies, het deelnemen aan beurzen (eventueel met een groepsstand), en een handige zoekfunctie voor het vinden van zakelijke contacten op de website.

Ondersteuning in het uitvoeren van marktonderzoek haalt ook een vrij hoge score. Daar wordt door FIT momenteel ook op ingespeeld door bv. fiches van de landen die een samenvatting bieden van cruciale (zakelijke) informatie. Bovendien worden er ook subsidies verleend aan KMO's die een bepaalde haalbaarheidsstudie willen uitvoeren. Met zijn dienstencentra speelt FIT ook in op het domein van het opzetten van operaties in het buitenland, zoals een dochteronderneming. Er werd ook nagegaan of de Born Globals hoger scoorden op bepaalde vormen van ondersteuning in vergelijking met Home Based ondernemingen. Dit bleek enkel en alleen het geval te zijn voor marktonderzoek, waarvoor de Born Globals licht significant hoger scoorden.

6.2 Analyse van de meest gewenste vorm van ondersteuning

In deze paragraaf gaat het onderzoek over welke bedrijven geantwoord hebben dat ze deze vormen van ondersteuning zeer nuttig vinden (score 6 en 7 op de likert schaal) en waar ze significant verschillen van de lager scorende ondernemingen. De tabel hieronder geeft een overzicht van de resultaten. De resultaten in het vet zijn significant.

Tabel 12: Vergelijking van hoge en lage scores op ondersteuning

Vormen van ondersteuning	Het opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten		Het deelnemen aan handelsbeurzen		Het verkrijgen van toegang tot distributiekkanalen		Uitvoeren van marktonderzoek	
	Lagere scores (LS)	Hogere score (HS)	LS	HS	LS	HS	LS	HS
N	79	171	122	128	134	116	140	110
Construct moeilijkheid vinden van middelen	3,8	4,1	3,8	4,2	3,9	4,2	4,02	4,02
Personeel	200	62	190	27	164	38,5	162	35
Omzetcijfer (in miljoen euro)	39	52	87	10,6	75	16,6	77	12
exportintensiteit	44,5%	48%	47,5%	46,5%	49,2%	44%	45%	49%
Leeftijd op moment internationaal Born Global?	8,22	9,04	10,32	7,31	9,2	8,3	9,2	8,2
	51	79	61	69	66	64	62	68
% Born Globals in groep	64,6%	46,2%	50,0%	53,9%	49,3%	55,2%	44,3%	61,8%
Leeftijd	24,1	25	27,3	22,2	24,7	24,7	25,6	23,5

Uit de tabel kan men concluderen dat voor de verschillende vormen van ondersteuning het volgende geldt.

- Ondernemingen die het **opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten** hoog scoren, ondervinden meer moeilijkheden bij het vinden van organisatorische middelen (zoals personeel en financiering), maar halen een hogere omzet.
- Voor het **deelnemen aan handelsbeurzen** scoren ondernemingen hoger die aangaven meer moeite gehad te hebben bij de toegang tot een aantal organisationele middelen, ondernemingen die kleiner zijn in omvang zowel met betrekking tot personeel als omzet, en ondernemingen die jonger zijn.
- Voor het **verkrijgen van toegang tot distributiekkanalen** scoren enkel ondernemingen die aangaven meer moeite gehad te hebben bij de toegang tot een aantal organisationele middelen hoger.
- Ondernemingen die bij het **uitvoeren van marktonderzoek** hoog scoren, zijn voornamelijk kleinere ondernemingen (met betrekking tot personeel), jonge ondernemingen en Born Globals.

7 Algemene conclusie

De doelstelling van dit onderzoek was om na te gaan welke ondersteuning ondernemingen nodig hebben om op een succesvolle manier te internationaliseren en een inzicht te creëren in twee groepen internationale ondernemingen, enerzijds de Born Globals die vanaf de opstart zeer internationaal gericht zijn en anderzijds de Home Based ondernemingen die eerder geleidelijk aan internationaliseren. Er is vertrokken vanuit een uitgebreide literatuurstudie van de internationaliseringliteratuur waarbij twee tegengestelde stromingen naar voor kwamen, de zogenaamde procesmodellen (waarnaar in dit rapport gerefereerd wordt als de Home Based ondernemingen) en de Born Globals. Wat de ondernemingen die volgens de procesmodellen internationaliseren kenmerkt, is het feit dat zij in theorie een incrementeel internationaliseringpad volgen. Zij verkennen als het ware eerst de binnenlandse markt, verbreden hun middelenbasis, en wagen dan de stap naar de internationale markt. Daartegenover staat de onderneming die gekenmerkt wordt door een van meet af aan internationale visie, die van bij het begin internationaal actief is, de Born Global. Doorheen dit rapport werd er specifiek aandacht besteed aan de verschillen tussen beide types ondernemingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat Born Globals wel degelijk verschillen van Home Based ondernemingen. Er werd bevestiging gevonden voor het feit dat Born Globals veel sneller internationaliseren in vergelijking met Home Based ondernemingen. De gemiddelde Home Based onderneming internationaliseert pas na 18 jaar in vergelijking met een Born Global die internationaliseert binnen de eerste twee jaar na opstart. Verrassend is dat de internationale activiteiten van Born Globals zich voornamelijk bevinden in Europa en niet zozeer trans-Atlantisch. Nochtans is er in de keuze van internationale markten zoals aangegeven door de ondervraagde ondernemingen, een belangrijk verschil tussen Born Globals en Home Based ondernemingen. Born Globals geven aan dat zij eerder geneigd zijn om, ondanks de culturele verschillen die er met een bepaalde markt kunnen zijn, zich te richten op de markten die het grootste groeipotentieel bezitten. Daarnaast geven Born Globals aan te opereren in een meer internationale zakelijke omgeving, met een focus op internationale klanten en leveranciers. Home Based ondernemingen hebben eerder een voorkeur om naar dichtbijgelegen markten te gaan, waarbij er niet te veel culturele verschillen zijn. Toch kan men zien dat zowel Born Globals als Home Based ondernemingen voornamelijk Europees verankerd zijn. Mogelijks zou men een ander beeld krijgen wanneer men de steekproef zou beperken tot high-tech

bedrijven gezien de verwachting dat zij sneller trans-Atlantisch gaan. In de huidige steekproef zitten immers bedrijven uit diverse sectoren vervat. Om hierover uitsluitsel te brengen is aanvullend onderzoek wenselijk.

Voor wat betreft het type dienstverlening dat de verschillende ondernemingen, zowel Born Globals als Home Based ondernemingen als nuttig beschouwen, valt op te merken dat vooral het opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten, het deelnemen aan handelsbeurzen, het verkrijgen van toegang tot distributiekkanalen in het buitenland en het uitvoeren van marktonderzoek als nuttige ondersteuning worden beschouwd. Als minder nuttig worden de toegang tot gedeelde kantoorfaciliteiten in het buitenland en het aantrekken van geschikt personeel in het buitenland aangegeven. Deze bevindingen liggen min of meer in lijn met de conclusies van eerder uitgevoerde studies. Zo gaven Sleeuwagen e.a. (2008) ook aan dat het identificeren van buitenlandse partners en marktonderzoek erg belangrijk waren voor internationaliserende ondernemingen. Het belang van een gedifferentieerd dienstenaanbod wordt niet direct bevestigd door de resultaten. Enkel voor marktonderzoek is er een significant verschil tussen de Home Based ondernemingen en de Born Globals in de mate waarin zij dit als nuttig inschatten. Wel is er een duidelijk verschil tussen beide groepen als het aankomt op wat wij hier de “geschiktheid om te internationaliseren” noemen. Born Globals schatten de mogelijkheden om hun capaciteiten (marketing, personeel, producten en diensten, reputatie, klant- en leveranciersrelaties...) op een internationaal niveau toe te passen, hoger in dan de Home Based ondernemingen.

Voor FIT kan het bijgevolg interessant zijn om een classificatie te maken van de ondernemingen op basis van hun geschiktheid om te internationaliseren om op basis daarvan hun dienstverlening aan te passen. Een Born Global die steun vraagt, zal deze steun waarschijnlijk snel gebruiken om effectief internationaal te gaan. Een Home Based onderneming die steun vraagt, kan afhankelijk van zijn motivatie en strategie, niet onmiddellijk gebruik maken van de mogelijkheden om te internationaliseren maar besluiten om dit nog even uit te stellen. Een vraag die hieruit voortvloeit, is of FIT via dienstverlening de Home Based ondernemingen kan stimuleren om sneller te internationaliseren. Hierbij is een grote taak weggelegd voor de FIT consultants die de Home-Based ondernemingen zouden kunnen sensibiliseren om sneller te internationaliseren. Voor deze taak zou FIT ook kunnen samenwerken met partners, bijvoorbeeld via de PLATO partnerschappen of het “Ondernemers voor ondernemers” programma van UNIZO.

De Home Based Ondernemingen opgenomen in deze studie, zijn vrij succesvol in hun internationalisering, maar pakken dit iets voorzichtiger aan. Verder zijn het vooral de ondernemingen die kleiner en jonger zijn en bijgevolg vaak resource constraint, die nood hebben aan ondersteuning bij het opbouwen van directe contacten met buitenlandse klanten, het deelnemen aan handelsbeurzen en het uitvoeren van marktonderzoek. FIT is al actief in het ondersteunen van ondernemingen in deze domeinen. In de kmo portefeuille zit een pijler advies internationaal ondernemen. Dit advies kan slaan op schriftelijke, specifieke, doelmatige raadgevingen, studies, plannen en aanbevelingen, verleend door een dienstverlener, die bestaan uit het identificeren, in kaart brengen en onderzoeken van opportuniteiten en oplossingen met betrekking tot internationaal ondernemen. Concreet gaat het hierbij om de oprichting buitenlandse vestigingen, dochterondernemingen of filialen; het afsluiten van joint-ventures; directe buitenlandse investeringen; licentieverkoop; duurzaam en ethisch internationaal ondernemen en marktstudies. Gezien de specifieke nood aan ondersteuning in het uitvoeren van marktonderzoek, zou FIT kunnen overwegen om deze activiteiten via de KMO-portefeuille nog sterker te promoten om zodoende ook de toegang tot distributiekkanalen te verbeteren.

Verder blijkt ook dat internationaal leren zeer belangrijk is en blijft. Kennis betreffende buitenlandse markten en internationale vaardigheden zijn vaak cruciaal om op een succesvolle manier te internationaliseren. Dit kan op twee manieren verworven worden: enerzijds via learning-by-doing en anderzijds via kennis die wordt overgedragen vanuit andere bedrijven en instanties. FIT kan hier een belangrijke rol spelen door het bestaande netwerk van internationale managers en bedrijven verder uit te bouwen. Door het uitwisselen van ervaringen tussen internationale managers, lokale bedrijven en FIT consultants, kan het leertraject versneld worden. Verder is het interessant dat FIT de actief internationaliserende bedrijven blijft voorzien van kennis in hun internationale markten.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat FIT er zeker goed aan doet om zijn contacten met buitenlandse bedrijven en exportklanten verder uit te bouwen. Gezien de buitenlandse activiteiten van Vlaamse ondernemingen die beroep doen op FIT zich voornamelijk in Europa afspelen, is het interessant voor FIT om blijvend binnen Europa een uitgebreide dienstverlening te voorzien. Anderzijds kan het agentschap FIT zeker ook een rol spelen in het leggen van linken naar internationale markten. Door het verschaffen van informatie en

concrete contacten in internationale markten kan FIT de ondernemingen helpen om sneller internationaal te gaan. Als ondernemingen een aantal concrete aanknopingspunten hebben om bijvoorbeeld naar de BRIC landen te gaan, is de stap naar internationalisering eenvoudiger en sneller te nemen. FIT beschikt over de mogelijkheid om hier een belangrijke rol in te spelen.

Bibliografie

- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs, Doctoraatsthesis, Universitas Wasaensis, Vaasa
- Alvarez, S., Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource based theory. *Journal of Management*. 27, 6, 755-775.
- Autio, E., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G.(2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43, 5, 909-924
- Bilkey, W. & G. Tesar (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 8, 1, 93-98.
- Bloodgood, J.M., H.J. Sapienza and J.G. Almeida. (1996).The internationalisation of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 20(4), 61-76.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research* 8, 6, 273-281.
- Clarysse, B. (2004). Eendagsvlieg of pionier: welke ondernemer redt onze economie? 231 blz. Garant, Antwerpen-Apeldoorn
- Clarysse, B. et al. (2006). Durven groeien in Vlaanderen: een boek voor gevorderden. 298 blz. Roularta, Roeselare.
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39, 3, 223-240.
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39, 3, 223-240.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*, NJ; Prentice-Hall.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21, 1, 1-21
- Fraser, J. & Oppenheim, J. (1997). What's new about globalization? *McKinsey Quarterly*, 2, 168-179

- Havnes P. (1994). Internationalization of small and medium-sized enterprises: an analytical model. *Rent 8 Conference* 24.-25
- Heene, A. & Sanchez, R. (2004). *The new strategic management*. 305 blz. New York. Wiley.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Knight, G.A. and S.T. Cavusgil, (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory. *Advances in International Marketing* 8, 11–26.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Mei-Juni, 92-102.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2006). SME internationalization and performance: growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27-48.
- Madsen, T.K., Rasmussen, E. & Servais, P. (1999). Differences and Similarities between Born Globals and other Types of Exporters. *Working paper in Marketing, Series Editor Per Østergaard*, 22, University of Southern Denmark
- McKinsey & Co, (1993). Born Global. *Journal article by Michael W. Rennie*; The McKinsey Quarterly, 4.
- OECD, (1998). “SMEs and Electronic Commerce”, *OECD*, Paris
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Shane, S. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York. Wiley.
- Ruzzier, M. & Hisrich, R. D. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13, 4, 476-497.
- Sleeuwagen, L. en Onkelinx, J. (2008). Internationalization of SME, FDC report. 93p.
- Van Hootehem, G. (2003). Jobcreatie en –destructie in Vlaamse organisaties. *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*
- Zahra, S. A., Matherne, B. P. & Carleton, J. M. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 163-186