

2010
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

De internationalisatie van Limburgse KMO's

Promotor :
Prof. dr. Ghislain Houben

Griet Schetz

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

2010

2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

De internationalisatie van Limburgse KMO's

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Griet Schetz

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

Dankwoord

Voor u ziet u het resultaat van één jaar inzetten, doorzetten, opzoeken, lezen, interpreteren, schrijven en herschrijven. Dit alles zou niet mogelijk geweest zijn zonder de hulp en steun van enkele personen die ik hier graag zou willen bedanken.

Graag dank ik in de eerste plaats mijn promotor professor Houben voor de begeleiding, opvolging, verbetering en hulp die hij geboden heeft.

Daarnaast wil ik ook alle mensen bedanken die mij te woord stonden voor een interview. Zonder hun bereidheid zou dit onderzoek immers niet mogelijk geweest zijn.

Tot slot wil ik mijn ouders, zussen, andere familieleden, vriendinnen en vriend bedanken omdat zij mij een hart onder de riem staken wanneer ik het nodig had. Ze stonden steeds klaar met een geruststellend woordje. Hierbij wil ik mijn papa, Elly Schetz en Jos Froyen in het bijzonder bedanken voor het nalezen van mijn masterproef.

Nogmaals dank aan allen!

Samenvatting

Tot op heden is er al reeds veel onderzoek verricht betreffende de internationalisatie van KMO's. Toch blijkt uit de probleemstelling dat de meerderheid van de KMO's in Vlaanderen niet internationaliseren. Vandaar dat deze masterproef een beter beeld weergeeft over de KMO's die wel kiezen voor internationalisatie. In deze masterproef wordt er dieper ingegaan op de internationaliserende KMO's in de regio Limburg. Er wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij 16 bedrijven en aan de hand van semigestructureerde interviews wordt er gepolst naar persoonlijke ervaringen van de respondenten om zo de determinanten van de internationalisatie in kaart te brengen.

Na een grondige literatuurstudie wordt het kwalitatief onderzoek opgedeeld in drie delen gebaseerd op de deelvragen van de masterproef. Er wordt op zoek gegaan naar de motieven van internationalisatie van KMO's, de problemen die er aan vasthangen en de gevolgen. De voornaamste motieven die aangehaald worden door de ondervraagde respondenten hebben te maken met het vergroten van de omzet. Zo worden een extra winstcreatie, groei van de organisatie, en een te kleine Belgische afzetmarkt meermaals gezien als een motief voor internationalisatie en deze vloeien voort uit het doel om de omzet van het bedrijf te vergroten. Ook de zoektocht naar buitenlandse marktinformatie drijft de Limburgse KMO's buiten de landsgrenzen. Een tweede determinant van internationalisatie die onderzocht wordt zijn de problemen en belemmeringen die KMO's tegenkomen tijdens de stap naar het buitenland. De financiering vormt in mindere mate een belemmeringen omdat de onderzochte KMO's financieren met eigen kapitaal en rekening houden met de budgetten die voorradig zijn. Ze durven het risico niet aan te gaan door stappen te zetten naar het buitenland met geleend geld. Verder kunnen er zich problemen vormen betreffende de distributie in het buitenland, business partners, informatiebehoefte, cultuurverschillen en de personeelsbehoefte. Een laatste topic dat behandeld wordt in deze masterproef handelt over de gevolgen van internationalisatie voor KMO's. Uit de interviews bij 16 Limburgse KMO's is gebleken dat een omzetstijging voor de hand ligt. Het bijleren van de organisatie op elk gebied kan evenwel gezien worden als een positief gevolg van internationalisering. Tot slot worden er nog enkele tips en aanbevelingen meegegeven door de ondervraagde respondenten om jonge KMO's te overhalen om het risico van internationalisatie aan te gaan.

Inhoudsopgave

Dankwoord

Samenvatting

Hoofdstuk 1 : Inleiding	- 3 -
1.1 Kadering van het onderzoek	- 3 -
1.2 Economische relevantie.....	- 5 -
1.3 Centrale onderzoeksvraag	- 6 -
1.4 Deelvragen.....	- 6 -
1.5 Onderzoeksmethoden	- 7 -
Hoofdstuk 2 : Literatuurstudie.....	- 13 -
2.1 Definities in de literatuur	- 13 -
2.2 Wat zijn de motieven van KMO's om over te gaan tot internationalisatie	- 17 -
2.3 Welke belemmeringen komen KMO's tegen bij de stap naar internationalisatie	- 21 -
2.4 Impact van de overgang van lokale handel van KMO's naar buitenlandse handel	- 27 -
Hoofdstuk 3: Begeleiding van het internationalisatieproces door Belgische instanties	- 29 -
3.1 Overheid.....	- 29 -
3.2 Flanders Investment and Trade	- 30 -
3.3 Expertensie van een International Business Adviser bij F.I.T.	- 31 -
3.4 Voka	- 32 -
3.5 VKW.....	- 33 -
3.6 UNIZO.....	- 33 -
Hoofdstuk 4: Bevindingen van het kwalitatief onderzoek.....	- 37 -
4.1 Eerste stappen van het internationalisatieproces.....	- 39 -
4.2 De motieven voor de internationalisatie van Limburgse KMO's.....	- 44 -
4.3 De belemmeringen van de internationalisatie van Limburgse KMO's	- 56 -
4.4 Impact door de overgang van de lokale handel naar de internationale handel.....	- 71 -
4.5 Verwachtingen betreffende de motieven ingelost?.....	- 77 -
4.6 Begeleiding	- 79 -
4.7 Nieuwe start	- 82 -
4.8 Tips	- 84 -
Hoofdstuk 5: Algemeen besluit	- 87 -
Lijst van de geraadpleegde werken	- 91 -
Bijlage.....	- 97 -
Bijlage 1 : Europese regelgeving KMO	- 97 -
Bijlage 2 : Interview schema	- 101 -
Bijlage 3 : Codeboom	- 105 -
Bijlage 4 : Lijst van respondenten en de onderzochte Limburgse KMO's	- 107 -

Lijst met Figuren

Figuur1: Resultaten van het onderzoek van Onkelinx J. en Sleuwaegen L.

Figuur2: KMO's en GO's in België

Figuur 3: Leading exporters and importers in world merchandise trade, 2008

Figuur 4: De Euregio Maas-Rijn

Figuur 5: Omzet en tewerkstelling naargelang exportintensiteit (N=98)

Figuur 6: Bedrijven fische van onderzochte Limburgse KMO's

Figuur 7: Eerste land waarmee buitenlandse contacten

Figuur 8: Motieven voor internationalisatie bij 16 onderzochte Limburgse KMO's

Figuur 9: Belemmeringen en moeilijkheden van het internationalisatieproces van Limburgse KMO's

Figuur 10: Impact van de internationalisatie op Limburgse KMO's

Figuur 11: Begeleiding

Figuur 12: Tips

Hoofdstuk 1 : Inleiding

1.1 Kadering van het onderzoek

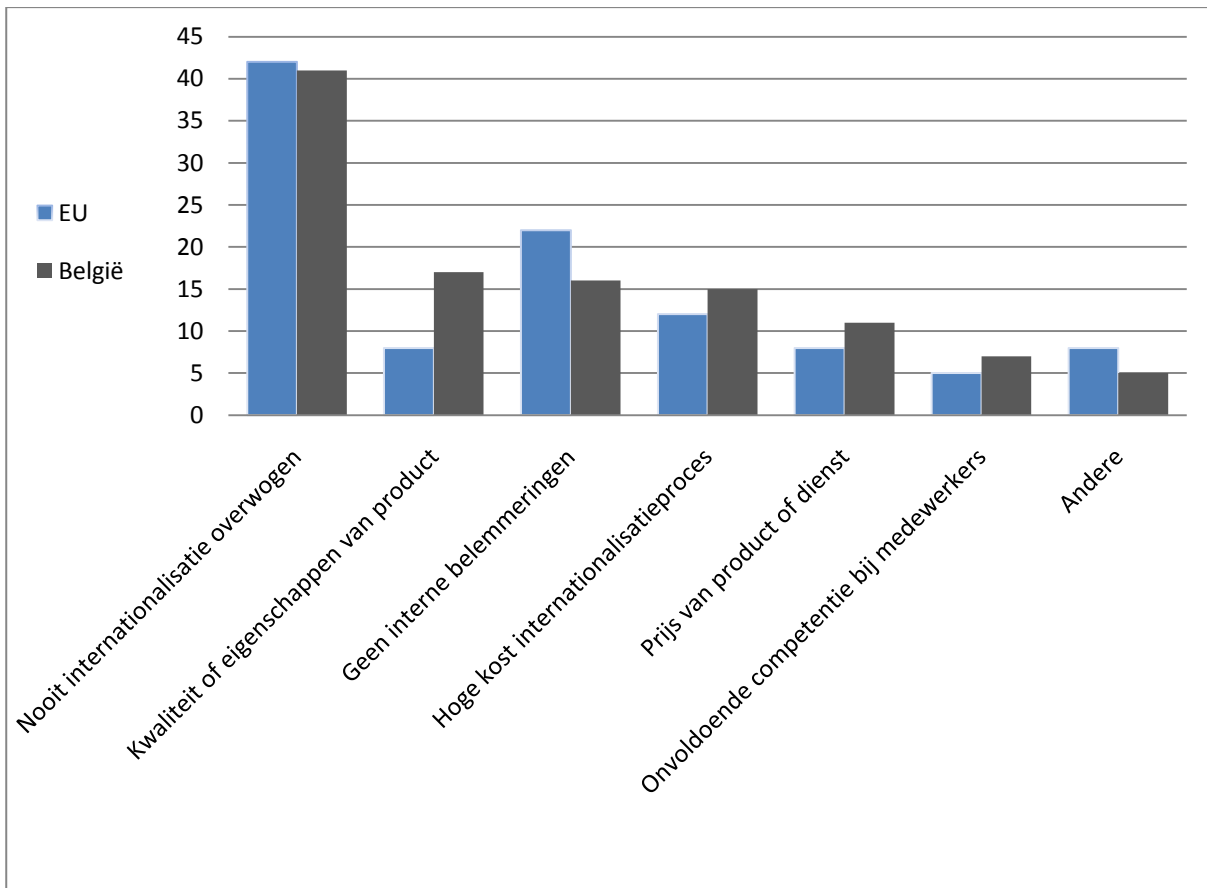
Iedereen kent het fenomeen globalisering wel. Het is het proces waarbij het aantal landen dat deelneemt aan de wereldhandel stijgt. Steeds meer landen gaan goederen produceren die ze later weer verhandelen en in een ander land op de markt brengen. David Held (2002) ziet de globalisering als *"een proces (of een reeks van processen) van verandering in de ruimtelijke organisatie van sociale relaties en handelingen, die de ontwikkeling van internationale stromingen en netwerken van activiteiten en macht als gevolg heeft"* (Held, 2002).

Volgens het jaaroverzicht van de FOD, Economie, KMO, Middenstand en Energie (2007) is sinds het ontstaan van de interne Europese markt in 1992, de toegenomen globalisering van de wereldeconomie en de groei van de internationale handel de openheid van de Belgische economie sterk toegenomen. Het onderzoek heeft aangetoond dat tussen 1995 en 2003 de openheid van de Belgische industriële economie met 19 procent is toegenomen. De openheid van de economie van een land kan bepaald worden door het berekenen van het percentage van de buitenlandse handel in het BBP en aan de hand van de buitenlandse investeringen. (Jaaroverzicht FOD Economie, 2007).

Door de globalisering van de economie en de openheid van de Belgische industriële economie krijgen KMO's als maar meer concurrentie vanuit het buitenland. Deze opkomende concurrentie ontstaat door het wegvallen van handelsbarrières en protectionistische maatregelen. Handelsbarrières zijn voorwaarden die worden opgelegd door de overheden van verschillende landen om de vrije handel van goederen en diensten te beperken over de grenzen heen. Dit is nodig om de nationale producenten te beschermen tegen te goedkope goederen uit het buitenland (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009). Om de concurrentie te blijven bijhouden zijn KMO's vaker genooddaakt om zich uit te breiden en eventueel handel te drijven met andere landen of regio's of om zich te vestigen in andere landen of regio's. Uit de resultaten van het onderzoek van Onkelinx en Sleuwaegen (2009) blijkt dat in Vlaanderen 74% van de KMO's de stap van internationalisatie niet durven te wagen en dit om verschillende redenen. Een op zes bedrijven is bevreesd over het behalen van succes van hun producten en diensten in het buitenland. Zelfs 40% van de Vlaamse KMO's heeft het exporteren van hun goederen en diensten nooit overdacht (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009).

In Figuur 1 worden de resultaten van het onderzoek van Onkelinx en Sleuwaegen (2009) weergegeven.

Figuur1: Resultaten van het onderzoek van Onkelinx J. en Sleuwaegen L.



Bron: Onkelinx, J., Sleuwaegen, L. (2009) Determinants of successful internationalization by SMES in flanders 2009

Er is al veel onderzoek verricht betreffende het internationaliseren van KMO's in Vlaanderen en de rest van de wereld zoals het onderzoek van Onkelinx en Sleuwaegen (2009) betreffende Vlaamse KMO's, het onderzoek van Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N. (2005) met als titel *The internationalization of small to medium-sized retail companies: towards a conceptual framework* en het werk van Etemad, H. in verband met een theoretisch kader en overzicht van de internationalisatie van kleine en middelgrote ondernemingen. In Limburg ondergaan KMO's hetzelfde lot. Ook deze bedrijven moeten zich aanpassen aan de toenemende concurrentie. In deze masterproef wordt er daarom gefocust op Limburgse KMO's die internationaliseren naar Europa en eventueel ook verder gelegen gebieden.

1.2 Economische relevantie

Het overgrote deel van bedrijven in Limburg zijn KMO's. Meer dan 99% van de Belgische bedrijven telt minder dan 50 werknemers (Jaaroverzicht FOD Economie, 2007). In de onderstaande figuur worden het aantal KMO's en GO's in België van het jaar 2000 tot 2006 weergegeven. In de volgende jaren neemt het aantal KMO's enkel toe. In 2010 telde Vlaanderen 514262 KMO's, Brussel 103245 en Wallonië 240984 (UNIZO, z.d.).

Figuur2: KMO's en GO's in België

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
KMO's	684.702	682.371	681.754	682.706	692.801	705.168	717.164
GO's	4.751	4.978	5.103	5.056	5.016	5.084	5.027
Totaal	689.453	687.349	686.857	687.762	697.817	710.252	722.191

Bron: Jaaroverzicht van de FOD, Economie, KMO, Middenstand en Energie (2007)

KMO's staan in voor het grootste deel van de tewerkstelling en bedrijfsopbrengsten. In de meeste OESO landen (Organisatie voor Europese Samenwerking en Ontwikkeling) bestaat het totaal aantal bedrijven voor 96-99% uit KMO's. De meerderheid van de nieuwe bedrijven zijn dan ook KMO's. Kleine en middelgrote bedrijven laten de economie van een land volop opbloeien. In België kan meer dan 1/6 van de industriële productie toegeschreven worden aan KMO's. De tewerkstelling in de meeste OESO landen komt voor 60-70% voort uit KMO's, ook de meerderheid in zake jobcreatie ontstaat bij kleinere bedrijven. Ze zijn eveneens een belangrijke bron van innovatie (OECD, 2002).

Twee vaak gebruikte slogans om te wijzen op het belang van KMO's in onze samenleving zijn volgens het Jaaroverzicht van de FOD, Economie, KMO, Middenstand en Energie (2007) "KMO's, de motor van de Belgische economie" of "België, een land van KMO's" (Jaaroverzicht FOD Economie, 2007).

In een globale economie is internationalisatie zeer belangrijk voor KMO's. Kleine en middelgrote bedrijven krijgen veel kansen en uitdagingen van buiten de landsgrenzen. Het is dus de taak van de regering om een bedrijfsomgeving te creëren die er voor zorgt dat er een gezonde competitiviteit ontstaat tussen deze grote heterogene groep bedrijven en ook een gezonde organisatiecultuur (OECD, 2002).

De Europese Commissie erkent dat KMO's een specifieke plaats verdienen in het Europees beleid met twee actiepunten met name "Think Small First" en "Small Business Act". "Think Small First" houdt vijf prioritaire domeinen in die een plaats moeten nemen in het communautaire beleid, de wetgeving vereenvoudigen voor KMO's, de toegang voor KMO's tot de markt verbeteren, het ondernemerschap promoten, het groeipotentieel van KMO's verbeteren en meer overleg met en tussen de vertegenwoordigers van KMO's creëren. Een tweede actie met de naam "Small Business Act" is opgestart, ze gaat nog dieper in op de vijf prioriteiten en probeert ze in praktijk om te zetten (Jaarverslag FOD Economie 2007).

Deze masterproef heeft als doelstelling de internationalisatie van Limburgse KMO's te onderzoeken aan de hand van bepaalde determinanten.

Vermits in Limburg de meeste bedrijven KMO's zijn is het belangrijk dat ook deze deel uit maken van de internationale handel en zich aanpassen aan een globaliserend wereldbeeld.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Om het probleem van deze masterproef te kunnen doorgronden en een geschikt antwoord te vinden, is het opstellen van een centrale onderzoeksvraag noodzakelijk. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt:

"Welk zijn de determinanten die bepalen of een Limburgse KMO al dan niet handel gaat voeren in het buitenland of exporteert naar het buitenland?"

1.4 Deelvragen

Om een antwoord te vinden op deze centrale onderzoeksvraag wordt deze opgesplitst in enkele doeltreffende deelvragen. De determinanten van internationalisatie kunnen worden opgesplitst in motieven en belemmeringen. Zo worden de motieven van Limburgse KMO's, om over te gaan tot het handel drijven binnen de regio Limburg, naar het handel drijven in het buitenland onderzocht maar ook de belemmeringen van Limburgse KMO's in het voeren van handel met het buitenland en het exporteren naar het buitenland. Hieruit vloeien de twee volgende deelvragen voort.

Vraag 1:

"Wat zijn de motieven van Limburgse KMO's om over te gaan van het lokaal handel drijven naar het handel drijven in het buitenland?"

Vraag 2:

“Welke belemmeringen komen Limburgse KMO’s tegen in het voeren van handel in het buitenland en het exporteren naar het buitenland?”

Een derde en besluitende deelvraag om een geheel antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag gaat over de impact die Limburgse KMO’s ondervinden bij de overgang een regionaal bedrijf naar een internationaal bedrijf.

Vraag 3:

“Welke impact heeft de overgang van de lokale handel van Limburgse KMO’s naar de buitenlandse handel, dus welke impact heeft internationalisatie op Limburgse KMO’s ?”

1.5 Onderzoeksmethoden

Om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te vinden wordt er in deze masterproef gebruik gemaakt van een literatuurstudie betreffende het onderwerp gecombineerd met een kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews met de bedrijfsleiders of managers van Limburgse KMO’s.

1.5.1 Literatuurstudie

In deze masterproef wordt er van start gegaan met een grondige literatuurstudie betreffende het onderwerp. In de literatuurstudie worden er enkele inleidende definities besproken en later wordt er geantwoord op de deelvragen aan de hand van de gevonden literatuur. De literatuurstudie zal niet beperkt worden tot de internationalisatie van Limburgse KMO’s maar zal zich richten op het internationaliseren van KMO’s wereldwijd. De literatuur wordt voornamelijk verworven via bronnen op het internet. Deze bronnen worden gevonden via zoekrobots zoals EBSCOhost en Google Scholar. Bij deze zoekrobots worden er vooral wetenschappelijke economische tijdschriftartikels en academische werken gevonden. Ook uit brochures van instellingen zoals Voka en UNIZO betreffende internationalisering wordt literatuur verworven. Aan de hand van de literatuurstudie kan er reeds een beter inzicht verworven worden in de problematiek van deze masterproef en kunnen belangrijke aspecten aan het licht komen waarop ingegaan wordt tijdens de daarop volgende interviews.

1.5.2 Kwalitatief onderzoek

Na de literatuurstudie volgt het praktijkgedeelte van de masterproef. Er wordt gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is een soort empirisch onderzoek waarbij er geen cijfers in kaart worden gebracht maar eerder kwalitatieve gegevens worden verzameld om onderzoeksproblemen te verhelderen.

De onderzoeksstrategie die bij de praktijkstudie gebruikt wordt om data te verzamelen is de experience survey. Een experience survey is een open bevraging van een bevoorrechte getuige. Het doel van deze interviews is om te kunnen beantwoorden op de vooraf opgestelde deelvragen. De interviews zullen gedeeltelijk gestructureerd zijn en dit wil zeggen dat de meeste vragen gesloten vragen zijn maar ook dat er een aantal open vragen zijn waarop kan worden doorgevraagd. (Bergsma, 2003).

In deze masterproef zullen de open interviews worden afgenomen bij de managers of eigenaars van 16 Limburgse ondernemingen. De ondernemingen die in aanmerking komen voor een interview zijn kleine en middelgrote ondernemingen gelegen in Limburg die handel voeren of exporteren naar het buitenland. Dankzij deze open interviews kan er een antwoord gevormd worden op de deelvragen van deze masterproef. Om in contact te komen met deze bedrijven werd Dhr. Marc Michaux ingeschakeld. Dhr. Marc Michaux is International Business Advisor bij Flanders Investment and Trade vestiging Limburg. Hij komt dagelijks in contact met Limburgse KMO's die info wensen over internationalisatie en export.

Bij het vastleggen van de interviews werd er eveneens rekening gehouden met de diversiteit van de Limburgse KMO's. Zo werden er zowel importerende als exporterende Limburgse KMO's geïnterviewd. Ook werd er rekening gehouden met verschillende sectoren. Er werden interviews afgenomen met bedrijven uit de voedingssector, bouwsector, retailsector, dienstensector enzovoorts. De grootte van de bedrijven werd ook in acht genomen. Het kleinste bedrijf dat werd geïnterviewd bestond slechts uit twee medewerkers en ook de grotere KMO's met meer dan 100 werknemers kwamen aan bod.

Onafhankelijk van welke onderzoeksmethode er gebruikt wordt, dus bij kwalitatief onderzoek, moeten er bij het verzamelen van de data, gegevens en de daaropvolgende conclusies twee fundamentele vragen worden gesteld. De eerste vraag die er moet gesteld worden is of de gegevens en data verklaren wat er dient onderzocht te worden. Deze vraag onderzoekt de validiteit van het onderzoek. De tweede vraag heeft dan weer betrekking op de

betrouwbaarheid van het gevoerde onderzoek en luidt: 'Zijn de gemeten en verklaarde gegevens vrij van fouten en verwarring' (Bergsma, 2003).

Bij dit onderzoek kunnen de onderzoeksparticipanten gecontroleerd worden om zo de validiteit van deze masterproef te waarborgen. Ook wordt er op zoek gegaan naar falsificaties. Dit wil zeggen dat er opzoek wordt gegaan naar de ontkrachting van de vooropgestelde hypotheses. Indien dit niet wordt gedaan kan dit een bedreiging zijn voor de kwaliteit van het onderzoek (Bergsma, 2003). Als er dan gekeken wordt naar de externe validiteit van de masterproef moet er worden gekeken of de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere niet onderzochte situaties (Boeije, 2006). Kunnen er op basis van deze 16 interviews conclusies getrokken worden die gelden voor alle KMO's in Limburg die internationaliseren? Er moet voorgenomen worden dat de conclusies niet volledig van toepassing zullen zijn op alle KMO's in Limburg maar wel in grote lijnen voorkomen. Dit kan besloten worden door te onderzoeken of er theoretische saturatie is bereikt na het afnemen van de 16 interviews. Theoretische saturatie wil zeggen dat na een x-aantal interviews het grootste deel van de antwoorden meerdere malen is terug gekomen en dat er hieruit ook conclusies kunnen worden getrokken.

Een kwalitatief onderzoek is betrouwbaar als andere onderzoekers die hetzelfde onderzoek zouden uitvoeren tot dezelfde conclusies zouden komen als in deze masterproef. De objectiviteit van de onderzoeker is van zeer groot belang. Het kwalitatief onderzoek is betrouwbaar als deze niet verstoord wordt door vooroordelen en veronderstellingen (Bergsma, 2003). Door het documenteren van de gebruikte onderzoeksmethodes en methodologische keuzes, kan de betrouwbaarheid van deze masterproef worden gegarandeerd. Er kan dan ook gecontroleerd worden door andere onderzoekers. Met dit in het achterhoofd wordt er zorgvuldig te werk gegaan omdat de verschillende stappen in dit onderzoek gecontroleerd kunnen worden (Bergsma, 2003).

Voor de data-analyse werd er in deze studie gebruik gemaakt van het handboek van Hennie Boeije over het analyseren in kwalitatief onderzoek (2006). Het proces van de data-analyse verliep in 3 opeenvolgende fases. In de eerste fase werden de 16 interviews integraal uitgetypt en open gecodeerd. Zo werden de verzamelde gegevens zorgvuldig nagelezen en in categorieën volgens de deelvragen opgedeeld. In de tweede fase werd er overgegaan naar het axiaal coderen van de gegevens. De verschillende interviews werden met elkaar vergeleken en op basis daarvan werd er beslist welke fragmenten tot hetzelfde thema behoorden. De categorieën van de bij elkaar horende fragmenten kregen vervolgens een code toegewezen. Zo kon er achterhaald worden welke codes belangrijk waren en welke niet. Het resultaat van het

axiaal coderen is uiteindelijk een codeboom geworden met de belangrijkste codes (bijlage 3). De codes werden opgedeeld aan de hand van de verschillende vragen van de interviews. Na het uithalen van de gegevens werd er via het axiaal coderen terug structuur aangebracht in de gegevens. In de 3^{de} en laatste fase werd er op zoek gegaan naar verbanden tussen de verschillende categorieën via het selectief coderen van de gegevens (Boeije, 2006).

DEEL 1: Literatuurstudie

Hoofdstuk 2 : Literatuurstudie

2.1 Definities in de literatuur

In deze masterproef komen de begrippen KMO, internationaliseren en exporteren vaak aan bod. Om geen verwarring te veroorzaken binnen de literatuurstudie worden deze begrippen in de volgende paragraaf grondig uitgelegd en gedefinieerd. De eerste stappen van een Limburgse KMO in het buitenland is meestal binnen de Euregio. Het begrip Euregio klinkt niet bij iedereen bekend in de oren en zal eveneens worden geëxpliceerd in deze paragraaf.

2.1.1 Definitie KMO

KMO staat voor kleine en middelgrote onderneming. De algemene definitie van KMO is een onafhankelijke onderneming die minder dan een bepaald aantal mensen te werk stelt. Het aantal werknemers dat een bedrijf mag tewerkstellen hangt af van het land waarin het bedrijf gevestigd is (OECD, 2002). In deze masterproef nemen we de Europese definitie van KMO's in acht. In Europa geldt dat een kleine onderneming een onderneming is die minder dan 50 werknemers te werk stelt, een balans totaal verwezenlijkt van niet meer dan 10 miljoen euro of niet meer dan 10 miljoen euro omzet op een jaar en die het zelfstandigheidscriterium in acht neemt. Een middelgrote onderneming is een onderneming die niet meer dan 250 werknemers tewerkstelt, een jaaromzet van 50 miljoen euro niet overschrijdt of een jaarlijks balanstotaal van 43 miljoen euro niet overschrijdt en ook weer beschikt over een zelfstandigheidscriterium (Bijlage 1).

2.1.2 Definitie internationalisering

Internationalisering en globalisering worden vaak als synoniemen beschouwd. Maar is dit ook werkelijk zo? Internationalisering is in feite het gevolg van globalisering. Globalisering is internationalisering die heel de wereld betreft. De term globalisering werd al reeds verklaard in de probleemstelling. Ondernemingen zijn genoodzaakt om de stap naar internationalisatie te zetten door de groeiende marktglobalisatie. Internationalisering is een samenvattende term voor export naar het buitenland, import vanuit het buitenland, de samenwerking met een buitenlands bedrijf en opbouwen van nieuwe vestigingen in het buitenland (Welch, Luostarinen, 1988).

2.1.3 Definitie export

In deze masterproef komt het woord export regelmatig voor. Er wordt van export gesproken wanneer een onderneming vanuit haar thuisbasis goederen naar het buitenland transporteert en deze daar verkoopt (International trade statistics, 2009).

Sinds lange tijd zijn aardolie en erts en ertsen één van de hoofdproducten die worden geëxporteerd. Voor tal van landen zijn deze natuurlijke rijkdommen de basis van hun welstand of bittere noodzaak om te overleven. Ook voedsel wordt sinds lang op grote schaal uitgevoerd omdat bepaalde gebieden niet om het even welk product kunnen produceren of omdat bepaalde gebieden kampen met misoogsten door de slechte weersomstandigheden. Tot de tweede wereldoorlog bestond de rest van de export uit staal, geraffineerde materialen en textiel. Na de tweede wereldoorlog hebben verschillende groepen landen ervoor gezorgd dat de wereldhandel werd vrijgemaakt waardoor de internationale arbeidsdeling toe kon nemen. Dit verschijnsel noemt globalisering en werd al reeds eerder aangehaald in deze masterproef. De uitvoer van afgewerkte producten is vandaag de dag even gebruikelijk geworden als andere producten. Ook niet-materiële goederen zoals softwarelicenties, telefoon- en communicatiediensten en softwareontwikkelingen worden hedendaags geëxporteerd (International trade statistics, 2009).

In de international trade statistics van 2009 vinden we dat Duitsland de grootste exporteur van de wereld is. Hun export heeft betrekking op 9% van de totale export over heel de wereld. België staat op de 8^{ste} plaats met 3% (International trade statistics 2009).

Figuur 3: Leading exporters and importers in world merchandise trade, 2008

Rank	Exporters	Value \$	Share
1	Germany	1461.9	9.1%
2	China	1428.3	8.9%
3	United States	1287.4	8.0%
4	Japan	782.0	4.9%
5	Netherlands	633.0	3.9%
6	France	605.4	3.8%
7	Italy	538.0	3.3%
8	Belgium	475.6	3.0%
9	Russian Federation	471.6	2.9%
10	United Kingdom	458.6	2.9%

Bron: International trade statistics 2009

2.1.4 De Euregio Maas-Rijn

De Euregio Maas-Rijn is ontstaan in 1976 en is een van de oudste grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden. Het bestaat uit vijf partnergebieden, drie landen en drie talen. De vijf partners zijn de Belgische provincies Limburg en Luik, de Duitstalige Gemeenschap van België, de Nederlandse regio Limburg en de Duitse districten Aken, Düren, Euskirchen en Heinsberg. De talen die in dit gebied gesproken worden zijn Nederlands, Frans en Duits. Het gebied is 10.400 km² groot en telt 3,7 miljoen inwoners. Ook is de Euregio grondgebied voor 250.000 bedrijven. Naast deze vele bedrijven wordt er in de Euregio een groot aanbod aan cultureel erfgoed en een immens wetenschappelijk potentieel gevonden (Doing business in Euregio Meuse-Rhine, z.d).

De Euregio wordt ook de bron van de Europese integratie genoemd. De gebieden binnen de Euregio werken nauw samen en beschikken over een goede mobiliteit. Het gebied Maas-Rijn is zeer aantrekkelijk om handel te drijven en geschikt als eerste stap naar buitenlandse handel. Bedrijven die zakelijke onderhandelingen starten met China of Marokko komen in aanraking met een nieuwe manier van zaken doen en een andere cultuur en zullen op meer moeilijkheden stoten in het internationalisatieproces met deze landen. Landen binnen de

Euregio hebben min of meer dezelfde manier van zaken doen en het contact met businesspartners binnen de Euregio verloopt vlotter dan met landen zoals China. Maar toch moeten de ondernemers alert blijven voor bijzonderheden die nog niet ontdekt zijn en waarmee er bij zakelijke contacten rekening moet gehouden worden. De ondernemingen die over gaan tot het handel drijven binnen de Euregio kunnen profiteren van de hierboven beschreven voordelen die vasthangen aan dit grensoverschrijdend samenwerkingsverband (Doing business in Euregio Meuse-Rhine, z.d).

Figuur 4: De Euregio Maas-Rijn



Bron: Doing business in the Euregio Meuse-Rhine z.d.

2.2 Wat zijn de motieven van KMO's om over te gaan tot internationalisatie

Om te achterhalen wat de motieven zijn van Limburgse KMO's om over te gaan naar de internationale handel wordt er eerst op zoek gegaan naar de motieven van KMO's in het algemeen om de stap naar internationalisatie te zetten. De motieven van ondernemingen om de stap naar internationalisatie te wagen zijn eerder verschillend van bedrijf tot bedrijf. De verschillen kunnen afhangen van de sector waarbinnen de KMO opereert. Toch zijn er motieven die frequent voorkomen bij de verschillende bedrijven.

Volgens de studie Onkelinx en Sleuwaegen over de determinanten van succesvolle internationalisatie van KMO's in Vlaanderen (2009) zijn er zowel interne als externe motieven voor KMO's. Onder interne motieven vonden Onkelinx en Sleuwaegen (2009) ondernemingsvoordelen, netwerken, beschikbare productiecapaciteit, onverkochte voorraad, schaalvoordelen en de opportuniteit om de managementskills te optimaliseren en exploiteren. Onder externe motieven behoren het ter beschikking krijgen van marktinformatie van buitenlandse gebieden, voordelen betreffende de waardeketen en winst- en groeiopportuniteiten (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009).

2.2.1 Interne motieven

2.2.1.1 Ondernemingsvoordelen

Een eerste intern motief zijn de ondernemingsvoordelen. Door de globalisatie van de wereldeconomie en de opkomende concurrentiestrijd zijn KMO's genoodzaakt om te internationaliseren. Door internationalisatie kunnen KMO's de binnenlandse concurrentie in bepaalde industrieën ontwijken (Oviatt, Mcdougall, 2005). Als KMO's zich met hun producten en diensten storten op de internationale markt zullen ze als kleine speler niet overleven. Een KMO kan een competitief voordeel behalen door zich te specialiseren in een bepaalde niche markt met unieke producten en diensten. Door een diepe niche strategie te volgen kunnen internationale KMO's zich differentiëren van marktconcurrenten en zo toch ondernemingsvoordelen behalen (Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2005). Blesa et al. (2008) schrijven dat ondernemingen opzoek gaan naar het behalen van competitieve voordelen door de verkoop van output in meerdere landen (Blesa et al. 2008).

Volgens Autio et al. (2000) kunnen ondernemingen die vroeg internationaliseren profiteren van nieuwe marktinformatie en hier snel op reageren. Door snel internationaal te gaan kunnen

deze ondernemingen een voordeelpositie creëren ten opzichte van de ondernemingen die minder snel internationaliseren (Autio et al. 2000). Blesa et al. (2008) bewijzen de uitspraken van Autio et al. (2000) en verklaren dat door een vroege internationalisatie de competitieve positie verbetert op vlak van goederen, diensten, distributie, communicatie, winstgevendheid en marktaandeel (Blesa et al. 2008). Ook in het artikel van Karagozoglu en Lindell (1998) wordt het behalen van een competitief voordeel aangehaald als motief. Op de binnenlandse markt wordt de concurrentie als maar sterker. Als KMO's internationaliseren behalen ze een competitief voordeel ten opzichte van de ondernemingen die niet actief zijn op de internationale markt (Karagozoglu, Lindell, 1998).

2.2.1.2 Internationaal netwerk opbouwen

Het opbouwen van internationale netwerken is een tweede motief voor internationalisatie van KMO's. Een netwerk is een katalysator voor internationale ondernemingsuitbreiding en kan er voor zorgen dat bedrijven internationaliseren naar markten die verschillend zijn van hun thuishmarkt. Hierdoor stijgt de verkoop en de productie en dit levert ondernemingsvoordelen op. Een netwerk kan kennis en ervaring vergaren die niet bekend is bij het bedrijf. Met deze kennis en ervaring kan de onderneming zijn huidige goederen en/of diensten upgraden of vernieuwen en zo meer klanten aantrekken op de verschillende markten waarbinnen ze actief is (Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2005). De internationalisatie van KMO's verloopt vlotter door deze netwerken omdat ze de handicap van een tekort aan middelen zo kunnen overwinnen (Vereertbrugghen, 2007).

2.2.1.3 Beschikbare productiecapaciteit

KMO's die beschikken over een grote hoeveelheid beschikbare productiecapaciteit kunnen deze als motief gebruiken om de stap naar internationalisatie te wagen. Door het inzetten van deze onbenutte capaciteit kunnen ze extra produceren en zo grotere gebieden bevoorraden want volgens Moini, Kalouda en Tesar gebruiken exporterende KMO's een groter percentage van de productiecapaciteit dan niet-exporterende KMO's (Moini, Kouda, & Tesar, 2008). In het artikel van Lin en Chaney (2007) wordt verklaard dat het motief voor het zoeken naar een nieuwe markt in het buitenland af hangt van de druk om het klantenbestand te vergroten door meer klanten aan te trekken in het buitenland. Zo kunnen de firma's hun productiecapaciteit maximaliseren en de prestaties verhogen (Lin, Chaney, 2007).

2.2.1.4 Drijfveer voor het topmanagement

Om over te gaan tot internationale handel is het zeer belangrijk dat het topmanagement van het bedrijf beschikt over de nodige kennis en kunde. De stap naar internationalisatie kan dus een drijfveer vormen voor het huidige managementteam om de capaciteiten te vergaren die nodig zijn om als manager het internationalisatie proces van hun bedrijf te begeleiden. Een goed gekwalificeerd managementteam zorgt ervoor dat het bedrijf meer vertrouwen uitstraalt en ook betere beslissingen neemt (Fernandez-Ortiz, Lombardo, 2009). Het motief voor internationalisatie kan dan gezien worden als een nieuwe uitdaging voor het managementteam om deze nieuwe vaardigheden te beheersen.

2.2.1.5 Schaalvoordelen

Nog een motief is het verwezenlijken van schaalvoordelen voor de onderneming die internationaliseert. Schaalvoordelen treden op wanneer er overgeschakeld wordt naar een productie op grotere schaal. Door de internationalisatie van ondernemingen stijgt het verkoopsvolume en dus ook de productie, hierdoor zal de eenheidsprijs dalen en zo kunnen deze ondernemingen schaalvoordelen behalen (Lu, Beamish, 2006). Ook volgens de exportgids van Voka is het streven naar schaalvoordelen een motief voor internationalisatie. Door schaalvergroting en het vergroten van de afzetmarkt kan de kostprijs van een product verlaagd worden (Voka's Exportgids, 2008).

Ondernemingen die veel kapitaal spenderen aan onderzoek en ontwikkeling zullen genoodzaakt zijn om hun producten aan te bieden op de internationale markt omdat de thuishmarkt te klein is om voldoende omzet te genereren om de kosten te dekken die gemaakt worden door de afdeling O&O. Ook omdat producten tegenwoordig veel sneller verouderen is het een voordeel om deze internationaal aan te bieden zodat ze op korte termijn toch een maximale verkoop kunnen behalen (Etemad, 2004).

2.2.1.6 Onverkochte voorraden

Het kan voorkomen dat de vraag naar een product drastisch vermindert op korte tijd door een economische terugval of doordat de plaatselijke afzetmarkt weinig mogelijkheden biedt. Dit bedrijf komt te zitten met onverkochte voorraden. Deze zorgen voor een extra kost en dit is nadelig voor de onderneming. Het bedrijf is dan genoodzaakt om andere bestemmingen te zoeken waar wel vraag is naar zijn producten en waar dat hij zijn onverkochte voorraad kan verkopen (Voka's Exportgids, 2008).

2.2.2 Externe motieven

2.2.2.1 Groei

Het grootse externe motief, dat we bij de meerderheid van de KMO's vinden die internationaliseren, is de opportuniteit om te kunnen groeien en het bedrijf te kunnen uitbreiden. In verschillende artikels waaronder onder andere het artikel SME opportunity for growth or profit van Pett en Wolff (2009) en het artikel SME internationalisation and performance: Growth vs. Profitability van Lu en Beamish (2006) gebruiken ze internationalisatie als ultieme groeistrategie. In het artikel van Alexander (1995) wordt vermeld dat KMO's reageren op internationale opportuniteiten voor de groei en daarom internationaliseren (Alexander, 1995).

Lu en Beamish (2006) verklaren in hun artikel dat ondernemingen door export hun geografische markt vergroten en zo meer consumenten aantrekken waardoor de verkopen automatisch stijgen. Een hoger verkoopsvolume veroorzaakt een hoger productievolume en een expansie van de productiecapaciteit. Export naar buitenlandse regio's is een duidelijke factor voor de groei van een bedrijf (Lu, Beamish, 2006).

2.2.2.2 Marktinformatie

Dankzij internationalisatie kunnen KMO's marktinformatie krijgen van buitenlandse gebieden. Door deze buitenlandse marktinformatie kunnen ze nieuwe kennis vergaren en hun exportstrategie uitbreiden naar andere gebieden (Lu, Beamish, 2006). Al eerder aangehaald bij de ondernemingsvoordelen verklaren Blesa et al. (2008) dat een snel internationaliserende onderneming een competitief voordeel kan behalen. Dit is mede door het feit dat ze door snel te internationaliseren zich beter kunnen oriënteren op de buitenlandse markt. Een onderneming die snel na de opstart internationaliseert kan beter data analyseren en kennis van de markt vergaren en zo geschikte strategieën creëren (Blesa et al. 2008). In het artikel van Eriksen (2009) wordt geschreven dat er altijd een vorm van onzekerheid bestaat betreffende de buitenlandse marktinformatie bij de managers. Als firma's internationaal uitbreiden is er een bepaalde onzekerheid betreffende de buitenlandse markt en competitieve situaties. Hoe meer onzekerheid, hoe minder controle managers hebben over beslissingen die genomen moeten worden. Door deze onzekerheid gaan ondernemers zich minder inzetten en minder resources inschakelen voor de internationalisatie naar een bepaald land of gebied. Het is belangrijk dat deze onzekerheid wordt weggenomen alvorens internationaal uit te breiden (Eriksen, 2009).

2.3 Welke belemmeringen komen KMO's tegen bij de stap naar internationalisatie en export

Limburgse KMO's die een besluit hebben genomen om hun handel verder te zetten in andere landen of regio's krijgen te maken met verschillende belemmeringen net zoals KMO's over heel de wereld. Een van de grootste belemmeringen wat betreft internationalisering waren de handelsbarrières. Een handelsbarrière is een door de nationale overheid opgelegde set voorwaarden die het handel voeren tussen verschillende gebieden bemoeilijkt. Deze handelsbarrières en protectionistische maatregelen waren er om de regionale producenten te beschermen tegen de massale invoer uit het buitenland. De meeste handelsbarrières zijn gelukkig zo goed als verdwenen maar nog steeds worden KMO's ervan weerhouden om internationaal te gaan (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009).

Langs de belemmering door het gebrek aan capaciteiten en middelen is er ook nog het gebrek aan onvoldoende ontwikkelde administratieve procedures en methodes en onvoldoende know-how van de fabricage. Ook ondervinden KMO's moeilijkheden bij het toegang krijgen tot distributiekkanalen in verschillende gebieden (Karagozoglu, Lindell, 1998).

2.3.1 Financiële belemmering

De grootste belemmering van KMO's zijn hun gelimiteerde kapitaal en capaciteiten. De stap naar internationalisering kost een grote hoeveelheid geld. KMO's moeten op zoek gaan naar geschikte informatie betreffende de verschillende buitenlandse gebieden maar ze beschikken niet over het kapitaal om een grondig systematisch onderzoek te voeren. Ze moeten zoeken naar de geschikte leveranciers maar ook hiervoor hebben ze niet de nodige resources, ook het bouwen van nieuwe vestigingsplaatsen heeft een prijskaartje. Door het gelimiteerd kapitaal is dit vaak onmogelijk om te verwezenlijken (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009). Jones (1999) haalt aan dat KMO's in het buitenland moeilijk de prijzen van de producten kunnen beheren, dit komt door het feit dat de productiecapaciteit van KMO's klein is en daarom zijn KMO's afhankelijk van een kleiner klantenaandeel (Jones, 1999). Ook In het artikel van Kaynak en Kothari wordt er gevonden dat een tekort aan geld en capaciteiten de grootste belemmering is voor KMO's om te exporteren of handel te voeren in andere landen (Kaynak, Kothari, 1999).

KMO's die niet beschikken over het nodige kapitaal om dergelijke projecten te financieren gaan op zoek naar extern kapitaal. Maar ook hier komen ze obstakels tegen. Financiële instellingen vinden KMO's meer risicovol en minder transparant en hebben daarom minder

vertrouwen in deze ondernemingen. KMO's hebben een minder grote terugbetaalcapaciteit dan grotere ondernemingen en ook de nodige waarborgen ontbreken bij KMO's om over te gaan tot enige vorm van lening (Claeys, 2006). Wanneer KMO's in het buitenland op zoek gaan naar de nodige financieringsbronnen stoten ze eveneens op problemen. Bepaalde gebieden of landen beschikken niet over de nodige financieringsinstellingen of deze instellingen zijn corrupt. Als er alsnog een financieringsinstelling wordt gevonden in het buitenland dan kan deze niet altijd Belgische vestigingen opnemen als waarborg. Financiering is en blijft een struikelblok voor de internationalisatieplannen van KMO's (Claeys, 2006).

Door dat KMO's financieel gelimiteerd zijn moeten ze hun competitieve voordelen op andere manieren verwezelijken. KMO's kunnen zich focussen op hun organisatorische flexibiliteit, hun persoonlijker business-to-business en business-to-consumer relaties (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007).

2.3.2 Andere belemmeringen

2.3.2.1 Tekort aan R&D, HR en marketing

De financiële belemmeringen die KMO's tegen komen in hun overstap naar internationalisatie veroorzaken nog een aantal andere belemmeringen. KMO's beschikken niet over de nodige resource & development, human resources en marketingcapaciteiten. Grote firma's kunnen een deel van hun kapitaal investeren in R&D activiteiten en hierdoor staan zij ver voor anderen op het vlak van technologische vernieuwingen (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007). KMO's die in de eerste stap van het internationalisatieproces zitten beschikken niet over voldoende personeel omdat ze dit nog niet kunnen financieren. Maar toch hebben ze nood aan extra personeel om het toegenomen klantenaandeel te bedienen. Marketing is een zeer belangrijke factor in het internationalisatieproces. Er moet veel geïnvesteerd worden in grote reclamecampagnes in de buitenlandse gebieden om de producten van de internationaliserende KMO's bekend te maken bij de buitenlandse consumenten (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007). In het artikel van Gilmore en Carson (1999) wordt verklaard dat KMO's beschikken over gelimiteerde middelen en expertise. Hierdoor hebben ze een kleinere impact op de markt. Door het beperkt aantal middelen zoals financiën, faciliteiten en technologie merken Gilmore en Carson (1999) op dat er minder marketing activiteiten gepland worden binnen deze bedrijven. In KMO's zijn de managers eerder generalisten dan specialisten en is marketing de laatste bedrijfsdiscipline die gebruikt zal worden om een onderneming uit te breiden (Gilmore, Carson, 1999).

2.3.2.2 Cultuurverschillen

Indien ondernemingen internationaal handel gaan voeren gaan ze in het buitenland in aanraking komen met verschillende manieren van handelen die gericht zijn op de plaatselijke cultuur. Karagozoglu en Lindell (1998) hebben in hun onderzoek ontdekt dat cultuurverschillen een barrière zijn voor het vormen van goede internationale partnerschappen (Karagozoglu, Lindell, 1998). Het is belangrijk dat de internationaliserende KMO's familiariseren met de plaatselijke cultuur. Ondernemingen die internationaliseren zijn onzeker om nieuwe markten te betreden. Deze onzekerheid kunnen ze wegwerken door de lokale gebruiken aan te leren, de manier van onderhandelen te bestuderen en de voorkeuren van de lokale consumenten te ontdekken (Barkema, Belle en Penning, 1996). Volgens de exportgids van Voka moeten bedrijven zeker rekening houden met de plaatselijke cultuur, ongeacht waarheen ze exporteren. In ons land is het niet de gewoonte dat er gebogen wordt als iemand aankomt of een halve dag te laat komt op een afspraak. Maar in andere delen van de wereld zoals Afrika en Azië wordt dit vanzelfsprekend geacht (Voka's Exportgids, 2008). Voor bedrijven die contacten gaan leggen met het buitenland is het dus zeer belangrijk dat zij zich verdiepen in de plaatselijke culturen en gewoontes zodat de onderhandelingen zonder problemen kunnen verlopen. Via het internet of het lezen van kranten kan er al heel wat informatie worden verzameld betreffende de landen waarmee contacten trachten gelegd te worden of waarnaar er wenst geëxporteerd te worden (Voka's Exportgids, 2008).

2.3.2.3 Gebrek aan kennis

Het gebrek aan kennis vormt ook een belemmering voor internationaliserende KMO's. Het gebrek aan kennis dat kan worden opgedeeld tussen het gebrek aan informatie en een managementteam zonder ervaring is ook een belangrijke belemmering die vaak wordt onderschat door veel KMO's.

Door het gebrek aan informatie kunnen KMO's die zich bevinden in de eerste fases van het internationalisatieproces niet bewust zijn van de verschillende problemen waarvan ze niet wisten dat ze deze niet konden oplossen en hierdoor gaan ze verschillende barrières onderschatten (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007). Ook verklaart Bradley (2002, in Fernanda Pargana, 2007) dat KMO's minder succes hebben op de buitenlandse markt omdat ze niet beschikken over de nodige kennis van deze buitenlandse markten en ook minder kennis hebben over export (Fernanda Pargana, 2007). Belangrijke informatie die bedrijven moeten inwinnen alvorens over te gaan tot export zijn onder andere: informatie omtrent de producten van de concurrenten, binnen en buitenlandse statistieken in verband met invoer en uitvoer,

markt- en brancherapporten, adressen van relevante fabrikanten en groothandelaars en koopkracht van de bevolking (Voka's Exportgids, 2008).

Waar exporterende KMO's ook rekening mee moeten houden en zich over moeten informeren zijn certificeringen en wetgevingen. Alvorens de stap naar internationalisatie te zetten moeten ondernemingen er voor zorgen dat de certificaten van oorsprong in orde zijn zodat ze geen problemen ondervinden bij de uitvoer van hun goederen naar bepaalde landen. Als productiebedrijven bepaalde goederen produceren moeten ze een certificaat krijgen van oorsprong. Dit wordt verkregen om te bepalen welke douanebehandeling goederen moeten krijgen alvorens ze kunnen worden uitgevoerd. In 2007 heeft de FOD Economie samen met de Kamer van Koophandel een onlinesysteem ontwikkeld waarlangs handelspartijen hun certificaten van oorsprong en informatie hier omtrent kunnen vergaren (Jaarverslag FOD Economie, 2007). In het artikel van Karagozoglu en Lindell (1998) worden de handelsbarrières aangehaald als een obstakel van internationalisatie. Zowel grote als kleine bedrijven krijgen er mee te maken. Sommige landen eisen bepaalde tarieven en stellen quota's in op de invoer van producten, zo willen ze de binnenlandse markt beschermen van de buitenlandse concurrentie en maken ze het voor bedrijven die willen internationaliseren heel moeilijk. Toch wordt er verklaard dat de meeste handelsbarrières verdwijnen maar dat men alsnog de buitenlandse markt goed moet onderzoeken alvorens over te gaan tot internationalisatie (Karagozoglu, Lindell, 1998).

Een managementteam zonder ervaring vormt ook een barrière voor internationaliserende KMO's. Het kan voorkomen dat het management niet beschikt over de nodige capaciteiten om het internationaliseringproces tot een goed einde te brengen zoals commerciële oriëntatie, strategische visie en talenkennis (Fernandez-Ortiz, Lombardo, 2009). Zoals al eerder aangehaald bij de motieven voor internationalisatie van KMO's kunnen managers cursussen volgen en getraind worden om het gebrek aan deze capaciteiten weg te werken. De kwaliteit van het management is zeer belangrijk en kan leiden tot concurrentiële voordelen en ook de kwaliteit van de beslissingen die in de onderneming genomen worden hangt af van de kwaliteit van het topmanagement. Het topmanagement is een zeer belangrijke factor in het slagen van het internationalisatieproces (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996). Managers die beschikken over enige internationale ervaring of een globale visie hebben een positieve invloed op het internationalisatieproces van hun onderneming. Met deze internationale ervaring zullen zij minder moeite hebben om te onderhandelen of netwerken op te bouwen met businesspartners in het buitenland. Zij zullen ook minder moeite hebben in de omgang met buitenlandse culturen (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

2.3.2.4 Risico's

De risico's verbonden aan het internationalisatieproces vormen een belemmering. Volgens de Exportgids van Voka zijn er zeven risico's die internationalisatie bemoeilijken. Het commercieel, politiek, economisch, monetair, juridisch, transport en het communicatierisico (Voka's exportgids, 2008). Het commercieel risico is het risico dat buitenlandse klanten niet betalen of verkopers te laat leveren. Op politiek vlak kan een staking of het uitbreken van een oorlog in het buitenland een risico vormen. Het economisch risico heeft te maken met een tekort aan plaatselijke grondstoffen en problemen met het transport. Schommeling van de buitenlandse munt kunnen gezien worden als een monetair risico (Voka's exportgids, 2008). In het artikel van Lee en Jang (2010) wordt er verklaard dat internationalisatie wordt gelinkt aan het risico van buitenlandse koerswisselingen. Ook wordt er verklaard dat binnenlandse firma's meer risico lopen door de koerswisselingen dan multinationals (Lee, Jang, 2010). Een laatste risico dat in de exportgids van Voka (2008) wordt gegeven is dit op vlak van communicatie. Dit ontstaat als men door cultuurverschillen elkaar niet kan begrijpen of de onderhandelingen niet vlot verlopen (Voka's exportgids, 2008).

2.3.2.5 Business partner

Het niet vinden van een geschikte business partner in het buitenland kan ook leiden tot een vertraging van het internationalisatieproces. De KMO's die beschikken over een uitgebreid netwerk kunnen makkelijker de overstap naar andere regio's maken omdat deze netwerken een deel van de problemen van de KMO's oplossen zoals de financiële belemmeringen. De KMO's met een uitgebreid netwerk zijn in staat om kennis te verwerven betreffende de buitenlandse regio's (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007). In het artikel van Karagozoglu en Lindell (1998) wordt er aangehaald dat de culturele verschillen in het buitenland er voor zorgen dat het vinden van internationale business partners moeilijk verloopt. Dankzij de gelimiteerde middelen en het lage niveau van vertrouwen ondervinden KMO's moeilijkheden met het vormen van een goede band met businesspartners op de internationale markt. Hierdoor wordt het vermogen om informatie betreffende de lokale markten te verzamelen beperkt en er ontstaan problemen betreffende het zoeken naar distributiekanaalen op deze buitenlandse markten (Karagozoglu, Lindell, 1998).

Een vorm van een business partner die vaak gebruikt wordt door KMO's om te internationaliseren is de joint venture. Een joint venture is een gezamenlijke afspraak tussen twee of meerdere partijen. KMO's beschikken over weinig kennis van het buitenland, alles is nieuw en door het feit dat het kleine ondernemingen zijn hebben ze weinig capaciteiten en

middelen. Om deze problemen op te lossen is het vinden van een internationale joint venture partner een goede zaak. Toch moeten KMO's goed opletten voor de verschillende voor- en nadelen van de verschillende partnerschappen en uitzoeken wat de ondernemingsdoelen zijn. Op basis van deze ondernemingsdoelen kunnen ze de best schikende partner kiezen (Lu, Beamish, 2006).

2.3.2.6 Familiebedrijven

Volgens Svetlicic et al.(2007) zijn familiebedrijven minder ambitieus aangelegd om hun grenzen te verleggen naar het buitenland. Bij familiebedrijven staan het management en de eigenaars in voor de beslissingen die genomen moeten worden over het bedrijf. Het feit dat ook eigenaars, beslissingen die genomen worden door managers, moeten goedkeuren en het door familie bepaald management zorgen voor hinder in het internationalisatieproces (Svetlicic, Jaklic, & Burger, 2007). In artikel van Claver, Rienda en Quer (2008) wordt onderzocht hoe risicoperceptie samenhangt met de generatie van familie en internationalisatie. De risicoperceptie binnen het bedrijf daalt indien de eerste generatie van de familie nog in het bedrijf aanwezig is maar stijgt als het bedrijf zich meer inzet voor internationalisatie (Claver, Rienda & Quer, 2008).

2.4 Welke impact heeft de overgang van de lokale handel van KMO's naar buitenlandse handel?

Ieder bedrijf dat de stap waagt van het lokaal handel drijven naar het handel drijven in buitenlandse gebieden ondergaat een enorme verandering. De onderneming maakt een groeiboost mee en ook de productiviteit gaat de hoogte in. Doordat het bedrijf exporteert stijgen automatisch de verkopen wat dan weer zorgt voor schaalvoordelen en een meer efficiënte distributie (Pett, Wolff, 2009). Door deze stijgende productiviteit kan het internationaliserend bedrijf meer mensen in dienst nemen en ook het management kan efficiënter te werk gaan. Een exporterend bedrijf kan profiteren van een groter marktaandeel en logischerwijs een groter wintaandeel (Onkelinx, Sleuwaegen, 2009). Door deze groeiboost kunnen de internationaliserende bedrijven meer investeren in innovatie en de producten en productieprocessen upgraden (Pett, Wolff, 2009).

2.4.1 Financiële voordelen

Volgens Pett en Wolff (2009) is internationalisatie positief gerelateerd aan productverbetering en procesverbetering en levert dit winstgevendheid op. In hun onderzoek zijn ze tot de conclusie gekomen dat de internationalisatie van KMO's een indirecte band heeft met procesverbetering en een directe band met winstgevendheid. Dit is te verklaren door het feit dat internationalisatie er voor zorgt dat KMO's voordeel en groeiopportunity kunnen behalen om hun winstgevendheid te verhogen. (Pett, Wolff, 2009)

In het onderzoek van Vereertbrugghen (2007) wordt er een verband gevonden tussen de omzet, de tewerkstelling en het percentage van de verkopen in het buitenland. Dit verband wordt exportintensiteit genoemd. Dit is het percentage van de totale omzet van een onderneming dat gegenereerd wordt in het buitenland. Zo wordt er achterhaald hoeveel procent van de gehele omzet in het buitenland verworven wordt. In de volgende tabel worden resultaten getoond die weergeven dat exportintensieve ondernemingen een hogere totale omzet en tewerkstelling genereren. Aan de resultaten kan er opgemerkt worden dat ondernemingen die meer dan 70% van hun omzet verwezenlijken in het buitenland een hogere totale omzet genereren en meer mensen tewerkstellen (Vereertbrugghen, 2007).

Figuur 5: Omzet en tewerkstelling naargelang exportintensiteit (N=98)

	Exportintensiteit (%)	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Tewerkstelling in VTE	>=70	50	29.13	46.124
	<70	48	9.89	12.693
Omzet (1000€)	>=70	50	4010.90	6615.053
	<70	48	907.96	1058.125

Bron: Vereertbrugghen, C. (2007) Internationalisatie van Vlaamse KMO's 2007

In het artikel van Oviatt en McDougall wordt er teruggevonden dat bedrijven die een toename van internationale verkopen verwezelijken als resultaat een groter relatief marktaandeel verwerven grotere returns behalen en een grotere return on investment (ROI) behalen (Oviatt, McDougall, 1997).

2.4.2 Niet-financiële voordelen

Naast het stijgen van de verkopen, de omzet en tewerkstelling ondervindt een KMO nog een aantal voordelen door internationalisatie. Als KMO's de stap naar internationalisatie maken krijgen ze de opportuniteit om hun goederen en diensten te exploiteren. Door handel te drijven in onbekende gebieden komen ze in contact met voor hun nog onbekende kennis. Dankzij deze kennis kunnen ze hun producten innoveren en nieuwe producten creëren (Zahra, Ucbasaran & Newey 2009). Volgens Zahra et al.(2009) hangt hoeveelheid kennis die KMO's vergaren door internationalisatie af van de manier waarop zij zich positioneren in de nieuwe markten. Het is dus ook belangrijk om te beschikken over sociale kennis. Onder sociale kennis verstaan we de geschiedenis, cultuur, maatschappij, aardrijkskunde, klanten en concurrenten van het buitenlandse gebied. Doordat bedrijven beschikken over sociale kennis is het makkelijker om nieuwe producten te introduceren op deze buitenlandse markten (Zahra, Ucbasaran & Newey 2009). Door het internationaliseren krijgen KMO's te maken met nieuwe productieprocessen, R&D technieken, marketingtechnieken waardoor ze kennis vergaren. Hierdoor krijgen KMO's te maken met organisatorisch leren en beschikken ze over de mogelijkheid om hun capaciteiten ten volste te benutten. Dankzij het organisatorisch leren kan de organisatie wederom innoveren (Pett, Wolff, 2009; Zahra, Ucbasaran & Newey 2009). Volgens Casillas, Acedo en Barbero (2010) kan het internationalisatieproces beschouwd worden als een leerproces en innovatieproces. Het leerproces kan gezien worden als een basis van kennis afgewisseld met periodes van afleren en de zoektocht naar nieuwe kennis (Casillas, Acedo & Barbero, 2010).

Hoofdstuk 3: Begeleiding van het internationalisatieproces door Belgische instanties

Zoals reeds besproken in hoofdstuk twee hebben KMO's niet altijd voldoende kapitaal en kennis om de internationalisatie van hun bedrijf waar te maken. Daarom voorzien de overheid en nog andere instellingen zoals FIT, Voka, VKW en UNIZO begeleiding en andere hulpmiddelen voor KMO's die willen internationaliseren.

3.1 Overheid

De overheid is een eerste instantie die hulp biedt voor KMO's. KMO's hebben niet enkel hulp nodig voor internationalisatie en export maar ook voor de dagdagelijkse werking en groei. Alvorens over te gaan tot internationalisatie moeten KMO's volledig voorbereid en vrij van problemen zijn. Zo waren er in 2006 16.000 overheidsopdrachten voor offerteaanvragen door de Belgische overheid. Deze kunnen voor de KMO's in België een belangrijke groeifactor zijn. In het jaarverslag van de FOD, Economie, KMO, Middenstand en Energie (2007) denken ze dat KMO's niet voldoende gebruik maken van de kansen die ze krijgen van de overheid. Hun onderzoek probeert de deelname aan de overheidsopdrachten door KMO's te beoordelen en de eventuele obstakels en problemen te identificeren (Jaarverslag FOD Economie, 2007).

De KMO-portefeuille of ondernemerschapportefeuille is een instrument van de Vlaamse overheid waar KMO's beroep op kunnen doen. Hierbij kunnen KMO's subsidies aanvragen voor vijf pijlers namelijk: opleidingen, advies, technologieverkenning, advies voor internationaal ondernemen en strategisch advies. Dankzij deze KMO-portefeuille moet innoveren en internationaliseren een lagere drempel krijgen (Overheidssteun voor KMO's, 2006).

Zoals al eerder werd aangehaald bij de belemmeringen van KMO's om de stap naar internationalisatie te nemen, vinden we terug dat KMO's moeilijkheden ondervinden bij het verwerven van een lening omdat ze niet over de nodige waarborgen beschikken. De Participatie Maatschappij Vlaanderen NV zorgt ervoor dat ze tegemoet komen aan het gebrek van waarborgen waar KMO's mee te maken krijgen bij het afsluiten van bepaalde kredietvormen. Ook bieden ze fondsen aan voor Vlaamse KMO's die de stap naar internationalisatie willen nemen. Dit fonds noemt Fonds Vlaanderen-internationaal (Participatie Maatschappij Vlaanderen, z.d.).

3.2 Flanders Investment and Trade

Flanders Investment and Trade is een agentschap dat in staat is voor internationaal ondernemen. Onrechtstreekt investeert de Vlaamse overheid in deze organisatie om internationaal ondernemen in Vlaanderen te bevorderen. Deze organisatie is al jaren actief aanwezig in onze verschillende Vlaamse provincies. Zij hebben contacten met iedereen die bij de verschillende aspecten van het internationaal ondernemen betrokken is. Flanders Investment and Trade is een organisatie die hulp en advies verleent aan bedrijven bij hun inspanningen in het buitenland en ook hulp bieden bij het ontwikkelen van de ideale strategie voor het bedrijf om de buitenlandse activiteiten te optimaliseren (Brochure F.I.T., 2008).

De hoofdtaken van F.I.T. zijn het verstrekken van algemene informatie die bedrijven nodig hebben om over te gaan tot export, het verstrekken van adressenlijsten en contactgegevens van buitenlandse prospects en partners voor samenwerkingsverbanden, gegevens betreffende het buitenlands netwerk van F.I.T., en het voeren van marktonderzoeken in het buitenland. Onder algemene informatie wordt verstaan informatie over bepaalde landen, sectoren, handelsgebruiken en reglementeringen. Ook kunnen bedrijven beroep doen op een afsprakenprogramma en de exportmeter. De exportmeter is een mini-audit die een helikopterperspectief biedt van de exportcapaciteiten van een bepaald bedrijf. Via dit instrument kan F.I.T. zien hoe de exportstrategie van een onderneming nog kan verbeteren (Brochure F.I.T.,2008).

Bij F.I.T. kan je ook terecht voor financiële steun. KMO's die internationale plannen hebben moeten investeren in export. Dit kan zeer zwaar wegen op het bedrijfsbudget. Door het verlenen van subsidies kan Flanders Investment and Trade de drempel naar het handel voeren in het buitenland verlagen. Bij F.I.T. kunnen er subsidies worden aangevraagd voor 8 verschillende initiatieven waaronder prospectiereizen en deelname aan internationale beurzen (Brochure F.I.T.,2008).

Een unieke functie van F.I.T. is de toegang die ze kunnen verstrekken aan een KMO om beroep te doen op het economisch netwerk dat de Vlaamse overheid heeft uitgebouwd in het buitenland. F.I.T heeft contact met Vlaamse economische vertegenwoordigers die in het buitenland werken en wonen. Ze hebben ervaring met concurrenten, marktevolutie, consumptiegewoonten en handelsreglementeringen betreffende de markt waar ze opereren (Brochure F.I.T., 2008).

3.3 Expertentvisie van een International Business Adviser bij F.I.T.

Dhr. Marc Michaux is International business adviser bij Flanders Investment and Trade. Hij staat in voor het internationaal ondernemen van KMO's gevestigd in Noord-Limburg. Dhr. Michaux is al vele jaren actief in deze branche en hij is dan ook een expert in het vakgebied internationaal ondernemen.

2/3 van de export van Belgische bedrijven wordt teruggevonden in de buurlanden Nederland, Frankrijk en Duitsland. Het feit dat België wereldkampioen export wordt genoemd moeten we dus relativiseren. Volgens Dhr. Michaux zijn de Belgische bedrijven terughoudend als het aankomt op exporteren naar verdere oorden. Onze noorderburen daarentegen zijn ons altijd een stapje voor geweest. Na de 2^{de} wereldoorlog en de val van de Berlijnse muur zijn Nederland en de Angelsaksische landen overgegaan tot het exporteren naar landen zoals Polen en Denemarken. Nog later hebben ze ook de stap durven wagen naar de landen gelegen in de Kaukasus. Belgische bedrijven kwamen altijd pas op de tweede plaats en meestal was het dan al te laat om nog op te boksen tegen de Nederlandse concurrenten. Maar tegenwoordig doen de Belgische bedrijven het beter. In de derde exportgolf naar Centraal Azië lopen ze op gelijke voet. Veel Waalse bedrijven doen zaken met landen als Oezbekistan en Kazakstan.

Het antwoord van Dhr. Michaux op de vraag over de motieven van Limburgse KMO's om de stap naar internationalisatie te wagen, is het feit dat onze Belgische afzetmarkt zodanig klein is dat een heel aantal distributiebedrijven en productiebedrijven genoodzaakt zijn om hun producten elders te gaan verkopen. Indien deze bedrijven dit niet doen, kan dit het einde betekenen van hun bestaan omdat ze niet de nodige omzet draaien om het bedrijf in leven te houden. Een ander motief waarover hij sprak was het spreiden van de risico's voor deze KMO's. Indien een onderneming enkel één land als afzetmarkt gebruikt en de wetgeving omtrent de producten van deze onderneming veranderen, zoals bijvoorbeeld een nieuwe heffing, dan kan dit het faillissement betekenen van deze onderneming. Om dit probleem op te lossen kiezen bedrijven voor internationalisatie. Zo spreiden ze hun risico's over meerdere landen. Indien er dan een dergelijk voorval plaatsvindt heeft men enkel een terugval in één bepaald land. Een derde motief dat Dhr. Michaux aanhaalde was het behalen van een competitief voordeel. In het buitenland kunnen bedrijven de lokale knowhow overnemen en zo de concurrentie een stap voor zijn.

Dhr. Marc Michaux helpt bedrijven met problemen omtrent de internationalisatie van hun bedrijf. Een van de meest voorkomende problemen is de kapitaalbeperking. Sinds de

bankencrisis durven de kredietinstellingen geen risico's meer aan te gaan door leningen te verschaffen aan KMO's voor risicovolle investeringen en houden ze zich enkel bezig met het verwerven van zoveel mogelijk spaargeld van hun klanten. Dit is een grote fout volgens Dhr. Michaux. Het is net heel belangrijk om KMO's te steunen omdat zij instaan voor de groei van de economie van ons land. Wat veel KMO's ook niet weten is dat ze voor hun financiering terecht kunnen bij een heel aantal overheidsinstellingen, Flanders Investment and Trade, en nog vele andere. KMO's kennen deze instanties niet en maken er dus ook veel te weinig gebruik van. KMO's huiveren van overheidsinstanties. Dit is de fout van de complexiteit van onze staat. Ook Business Angels zijn een oplossing voor het kapitaalprobleem van KMO's.

Een tweede moeilijkheid waar KMO's ook op stuiten is het aanwerven van voldoende competent personeel. Volgens Dhr. Michaux zijn de jongere managers zeer competent en zeer goed opgeleid maar beschikken ze niet over de nodige durf om met hun bedrijf de stap naar internationalisatie te wagen.

3.4 Voka

Voka is het Vlaams netwerk voor ondernemingen en in de afkorting staat de V voor Vlaanderen, Vlaams en verenigingen. De o staat voor ondernemingen, onafhankelijk, ondernemend Vlaanderen en ondernemingsvriendelijk klimaat. De k staat voor Kamer van Koophandel en krachtig en tenslotte staat de a voor alle ondernemingen en alle soorten. Ze ondersteunen bedrijven binnen verschillende fases en thema's. De fases van ondernemingen die gesteund worden door Voka zijn starten en groeien. Bij de startersfase geeft Voka informatie betreffende het opstarten van een onderneming en bieden ze een startersgids aan. Ook voor groeiende ondernemingen heeft Voka verschillende diensten te bieden. Een aantal van deze diensten zijn Lerende netwerken, WegWijs in competenties en Condor Finance. De verschillende thema's waarover Voka informatie aanbiedt zijn de arbeidsmarkt, fiscaliteit, financieel, juridisch, milieu, ruimtelijke ordening, talent, overheid, internationaal, mobiliteit, innoveren en energie. Ook voor verschillende opleidingen over uiteenlopende onderwerpen en netwerking kunnen ondernemers bij Voka terecht (Voka, z.d.).

Zoals al eerder werd vermeld komt het internationale aspect van Vlaamse ondernemingen ook aan bod. Voka kan gezien worden als een gids in het internationalisatieproces van ondernemingen. Een instrument dat Voka aanbiedt voor ondernemingen die willen internationaliseren of exporteren is Voka's exportgids. In deze gids wordt van a tot z uitgelegd welke stappen ondernemingen moeten doorlopen alvorens te kunnen exporteren en welke

stappen ze moeten zetten eenmaal ze met export van start zijn gegaan. In deze exportgids worden er verschillende thema's besproken zoals distributiekkanalen, risico's van export, financiën, juridische aspecten, douane, invoerrechten, exportdocumenten, transport en nog een aantal internationaal gerichte thema's (Voka's Exportgids, 2008).

Op de website van Voka kunnen ondernemers terecht voor nieuwsberichten betreffende internationaal ondernemen. Ondernemers kunnen via voka in contact komen met internationale netwerken door businessmeetings, buitenlandse missies en het exportcafé. Nog een dienst die Voka aanbiedt is het ATA-carnet. Dit is een document dat Belgische bedrijven toelaat om zonder de betaling van douanerechten en belastingen goederen tijdelijk in te voeren in niet EU-landen die het ATA-carnet toelaten. Via dit ATA-carnet kunnen bedrijven hun goederen bekend maken op de niet Europese markten via beurzen, stalen enzovoorts. Voka biedt een heel uitgebreid gamma aan van diensten voor ondernemingen met internationale dromen, zo is er ook de dienst Born Global. Dit project wil snelgroeende ondernemingen met een innovatief karakter op de best mogelijke manier voorbereiden op hun internationalisatie (Voka, z.d.).

3.5 VKW

VKW is een organisatie die instaat voor de aanbidding van een platform voor ondernemers en managers om hun kennis met elkaar te kunnen delen en elkaar zo wederom kunnen inspireren. De afkorting van VKW staat voor verenigde krachten werken. Deze organisatie beschikt over 4000 leden en deze kunnen via activiteiten en werkgroepen informatie uitwisselen wat ook wel netwerking genoemd wordt. De VKW-baseline is "de kunst van het ondernemen" en het woord kunst is gebaseerd op de vijf kerneigenschappen van ondernemen namelijk durven, creativiteit, dialoog, vernieuwen en ontmoeten. Ook betreffende internationalisatie worden werkgroepen en activiteiten gepland. Hier kunnen ondernemers ervaringen, vragen, problemen en successen kwijt in verband met de internationalisatie van hun onderneming. Er worden regelmatig artikel gepost op de website van VKW met interessante informatie rond internationaal ondernemen (VKW, z.d.).

3.6 UNIZO

Een laatste instantie die besproken wordt en waarbij KMO's terecht kunnen is UNIZO. UNIZO is de unie voor zelfstandige ondernemingen en ze verzamelen 85.000 ondernemingen, zelfstandigen en KMO's in Vlaanderen en Brussel uit alle sectoren. UNIZO is de grootste

ondernemersorganisatie in België. Deze organisatie staat in voor het verenigen, informeren, adviseren en het behartigen van de belangen van ondernemers. De missie van UNIZO is om ondernemers te vertegenwoordigen overal waar hun belangen op het spel staan. Deze brengt ondernemers samen via informatiesessies, opleidingsessies, netwerfingsactiviteiten en evenementen. UNIZO probeert ook ondernemingen te stimuleren op het gebied van duurzaam ondernemen, deugdelijk bestuur, innovatie en internationale expansie (UNIZO, z.d.).

Bij UNIZO kunnen KMO's eveneens terecht voor hulp en informatie betreffende het internationaal handeldrijven. Zo starten ze regelmatig verschillende projecten op om leden te helpen internationaliseren. Ze bieden opleidingen voor potentiële en ervaren exporteurs, opleidingen voor exportformaliteiten betreffende alle formaliteiten die internationale handel met zich mee brengen. Een van deze opleidingen is een lauraat in exportmanagement. In een aantal avondsessies wordt de eigenheid van internationaal ondernemen doorgrond. In deze sessies komen het bouwen van een internationaal distributienetwerk, internationale verkoopovereenkomsten, transport, betaling en het gebruik van documenten aan bod. Ook heeft UNIZO een project genaamd KMO-contact en dit zorgt ervoor dat KMO's up to date blijven omtrent allerlei informatie betreffende groei en dat deze KMO's in een netwerk terecht komen met verschillende interessante contacten. De KMO's die lid zijn van UNIZO kunnen in een lerend netwerk stappen en onder begeleiding van internationale experts en coaches alles leren over de handel in bepaalde markten zoals de Nederlandse markt (UNIZO-internationaal, z.d.).

Naast de verschillende diensten die UNIZO aanbiedt voor de internationale ondernemers kunnen ondernemers ook nog steeds terecht bij UNIZO voor advies betreffende ondernemen in het buitenland, export, import, contacten en ondersteuning. De belangen van de ondernemers worden verdedigd bij zowel de Vlaamse, de federale als de Europese overheid. Doordat UNIZO partnerschappen heeft met de belangrijkste export- en handelsorganisatie in Vlaanderen en België kunnen ze nog beter opkomen voor de rechten van ondernemers bij hun internationale activiteiten (UNIZO-internationaal, z.d.).

DEEL 2: Empirisch onderzoek naar de
determinanten van de internationalisatie
van Limburgse KMO's

Hoofdstuk 4: Bevindingen van het kwalitatief onderzoek

In dit 4^{de} hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek aangaande de determinanten van internationalisatie van Limburgse KMO's besproken. In dit hoofdstuk wordt er getracht antwoorden te formuleren op de drie vooropgestelde onderzoeksvragen aan de hand van de bespreking van de afgenomen interviews.

In wat volgt worden de resultaten opgedeeld op basis van de 5 grote delen van de vragenlijst: eerste stappen van het internationalisatieproces, de motieven voor internationalisatie, de belemmeringen van internationalisatie, de impact van internationalisatie op de onderneming en enkel afsluitende punten. In bijlage 2 worden de 5 delen van het interview weergegeven in de opgestelde codes (Bijlage 2).

Bij de eerste stappen van internationalisatie van Limburgse KMO's wordt er besproken wanneer de ondervraagde bedrijven voor het eerst internationale stappen hebben overwogen. Ook wordt er achterhaald met welke landen ze hun eerste internationale contacten hebben gelegd en waarom net deze landen gekozen werden. Waarom ging hun voorkeur uit naar een bepaalde land of gebied?

De paragraaf die hier na volgt gaat in op de eerste deelvraag van dit onderzoek: 'Wat zijn de motieven van Limburgse KMO's om over te gaan van het lokaal handel drijven naar het handel drijven in het buitenland?'. Deze paragraaf wordt opgedeeld in de verschillende motieven voor internationalisatie die verworven werden aan de hand van de interviews. Zo werd er achterhaald welke motieven het meest voorkwamen.

Na de bespreking van de motieven komt de tweede deelvraag: 'Welke belemmeringen komen Limburgse KMO's tegen in het voeren van handel in het buitenland en het exporteren naar het buitenland?'. Elke KMO kent moeilijkheden die vast hangen aan internationalisatie maar welke zorgen effectief voor belemmeringen betreffende hun internationalisatieproces. Waarom kunnen ze bepaalde gebieden of landen niet bereiken?

Een laatste deelvraag die besproken wordt in dit hoofdstuk is: 'Welke impact heeft de overgang van de lokale handel van Limburgse KMO's naar de buitenlandse handel?' Aan de hand van de afgenomen interviews kon er achterhaald worden of de impact al dan niet positief was en wat de voor- of nadelen geweest zijn voor de onderneming die internationale stappen heeft overwogen.

Om dit hoofdstuk met de resultaten betreffende het onderzoek af te sluiten worden er nog enkele punten besproken. Zo wordt er onder andere besproken of de verwachtingen betreffende de motieven van internationalisatie enigszins werden ingelost. Er werd nagevraagd aan de respondenten of dat hun bedrijf zich ooit heeft laten begeleiden door bepaalde instanties om de stap naar internationalisatie te zetten. In het geval dat deze bedrijven daadwerkelijk hulp hebben gezocht, bij welke instanties hebben ze dan hulp gezocht en welke hulp hebben ze aangeboden gekregen? Een voorlaatste vraag die gesteld werd aan de respondenten ging over het feit of ze de stap naar het buitenland enigszins anders zouden hebben aangepakt mochten ze dit opnieuw doen. Een afsluitend punt gaat over tips of goede raad voor bedrijven die nog niet internationaal actief zijn maar dit wel in de toekomst trachten te doen.

4.1 Eerste stappen van het internationalisatieproces

Ter inleiding werden de eerste stappen betreffende de internationalisatie van Limburgse KMO's besproken. Er werd via de respondenten een beter beeld verworven van de situatie van iedere ondervraagde Limburgse KMO op het gebied van internationalisatie alvorens over te gaan naar de ondervraging betreffende de deelvragen van deze masterproef. De vragen gingen uit naar het ogenblik van de eerste internationale stappen, het eerste land of de regio waar internationale contacten mee werden gelegd en de voorkeur naar dit bepaalde land of de bepaalde regio.

Figuur 6: Bedrijven fische van onderzochte Limburgse KMO's

	Opstart	Product	Locatie	Medewerkers
Hk Batteries	1989	Batterijen	Maasmechelen	7
K-Teg	1999	Flightcases	Hasselt	10
De Reze	1986	Chocoladebiscuits	Beringen	22
Lerobel	1939	verwerkt glas voor de bouw	Hasselt	106
Velatpet	2005	Benodigheden voor hondensalons	Meeuwen	2
De Spiegeleire	1972	Leverpaté	Bocholt	50
Cemart	2002	Cemeten vloeren	Lommel	15
Paas Food	2005	Kippenproducten	Maasmechelen	40
Maris	1987	Nutsvoorzieningen voor evenementen	Heusden-Zolder	120
Decoline	1990	Gordijnrails	Overpelt	65
Zwenko	1990	Vizieren voor helmen	Bocholt	43
Deliva	1966	Voeding	Genk	90
Fico	2004	Positioneringskussens	Zonhoven	4
Texim	1975	Panty's	Opglabbeek	18
Jansen Products	1996	Industriële vloeren	Meeuwen	35
Pami	1958	Kantoormeubilair	Overpelt	130

Bron: Eigen onderzoek

4.1.1 Wanneer

Het ogenblik waarop de ondervraagde Limburgse KMO's de eerste stappen zetten in het buitenland varieert. Toch kunnen we opmerken dat de meerderheid van de ondervraagde bedrijven al vanaf het begin of enkele jaren na de opstart de internationale markten zijn gaan opzoeken. Een aantal ondernemingen hebben de stap pas een tiental jaar later genomen nadat

ze voldoende gevestigd waren op de Belgische markt en genoeg kennis en kunde hadden vergaard om de buitenlandse markt te betreden. Er zijn een heel aantal redenen waarom bepaalde bedrijven al snel met het buitenland in contact komen, een reden waarom een aantal bedrijven geneigd zijn geweest om al vanaf de start de buitenlandse markt te betrekken bij hun afzetgebied was de actieradius die ze hadden uitgerekend rond hun bedrijf om een voldoende grote productiecapaciteit te verkrijgen. Volgens Y. Leroi (2 maart, 2011) is het bedrijf Lerobel bij de start gaan kijken tot op welke afstand het rendabel bleef om te leveren en voor Lerobel was dat 350 km rondom het bedrijf.

Andere bedrijven zoals Velapet, Cemart, Zweco en Paas Food zijn ook vroeg begonnen met internationale handel omdat ze al reeds contacten of samenwerkingsverbanden hadden met het buitenland vanuit een vroegere ervaring. P. Soeters (3 maart, 2011) van het bedrijf Velapet verklaart dat ze met het bedrijf reeds vanaf de opstart buitenlandse contacten hadden.

"Kort na de opstart van ons bedrijf handelden we al met het buitenland. Omdat we dit bedrijf hebben overgenomen hadden we een vlotte start. Je hoeft niet van nul te beginnen je hebt al heel veel klanten en leveranciers in het buitenland, iedereen kent je naam."

Volgens R. Hegge (11 maart, 2011) is Zweco in het buitenland van start gegaan door de overname van het bedrijf Fisher Price. Door deze overname verworven ze vanaf dag één klanten die gevestigd waren in Nederland. Paas Food is een klein voedselverwerkingbedrijf en zij hadden het geluk om in samenwerking met hun hoofdleverancier Pingo Poultry het buitenland te benaderen. David Paas (7 maart, 2011) verklaard:

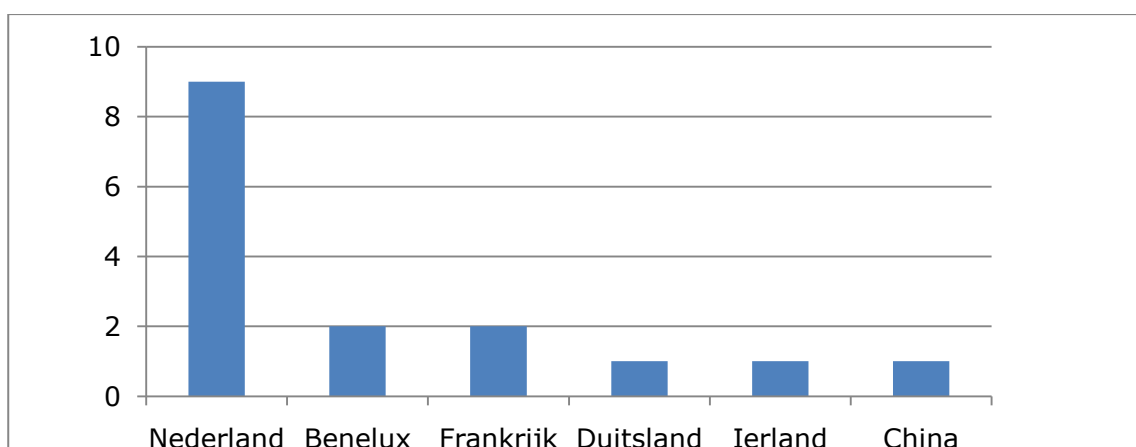
"Onze grootste kracht naar het buitenland is Pingo Poultry. Deze multinational is een onderdeel van de Plucon Group en de derde grootste speler op de markt van kippenslagerijen. Pingo Poultry is van Nederlandse groep van origine met één vestiging in Maasmechelen. Door met deze multinational samen te werken hebben wij meer en meer contacten kunnen leggen met het buitenland. Onze uitrol naar andere landen is veel sterker en sneller door deze samenwerking"

Volgens Tom Smeets (8 maart, 2011) heeft het bedrijf Maris, dat evenementen verzorgt op gebied van nutsvoorzieningen, snel contacten kunnen leggen in het buitenland doordat de eigenaar Johan Maris bekend was in de motorwereld. Hierdoor heeft hij de kans gehad om partnerschappen te vormen met verschillende internationale organisaties.

4.1.2 Welk land of welke regio eerst en waarom

Van de 16 onderzochte Limburgse KMO's waren er negen ondernemingen die hun eerste buitenlandse stappen in Nederland hebben gezet, twee in Frankrijk, twee in Luxemburg en één in Duitsland. De voorkeur om te kiezen voor een bepaald gebied of land is uiteenlopend. Een van de voornaamste redenen is het feit dat er vraag kwam naar hun producten vanuit het buitenland via mond-tot-mond reclame. Limburg is zeer centraal gelegen. Zoals in de literatuurstudie beschreven staat ligt de provincie Limburg in de Euregio. De Nederlandse en Duitse markt liggen niet ver af. Maar ook de andere buurlanden zoals Luxemburg en Frankrijk zijn eveneens goed bereikbaar.

Figuur 7: Eerste land waarmee buitenlandse contacten



Bron: Eigen onderzoek

De bedrijven K-Teg, De Reze Biscuit & Chocolat, Decoline, Fico, Deliva, Jansen Products en Pami gaven de voorkeur aan een bepaald land omdat er vraag kwam naar hun producten. Zo verklaarde M. Flemmings (25 maart, 2011) van Deliva het volgende:

"Deliva is zeer organisch gegroeid op basis van mond-tot-mondreclame. Potentiële klanten hadden onze producten in het buitenland gezien en kwamen bij wijze van spreken ons zoeken. Een voorbeeld is onze samenwerking met Heins in Nederland. Uit deze samenwerking zijn de eerste klanten in Nederland voortgekomen. Het buitenlandsklantenbestand is altijd op een spontane, natuurlijke maar ook langzame manier gegroeid."

W. Verhoeve (11 maart, 2011) Van Decoline heeft ook zijn eerste buitenlandse stappen gezet omwille van dezelfde reden maar ook omdat zijn bedrijf centraal gelegen ligt en de buurlanden

goed bereikbaar zijn. Volgens hem zou geen enkel Limburgs bedrijf mogen tegengehouden worden door de landsgrenzen.

"In 2002 is de vraag gekomen van Nederlandse collega's die ons kennen om onze producten te mogen verdelen in Nederland. De interesse is meer gekomen door een opportuniteit dan door een wens om te verdelen in het buitenland. In 2006 hebben we opgemerkt dat we ongeveer elke Belgische winkelier die decorator is als klant hebben. Op dat moment hebben we ons afgevraagd hoe we verder nog kunnen groeien."

De voorkeur om de goederen of diensten ook te gaan verkopen in bepaalde landen kan ook komen doordat bedrijven gaan kijken in hoever leveringen nog rendabel kunnen zijn als ze worden uitgevoerd. Zoals al eerder werd aangehaald berekenen bedrijven een actieradius rondom hun bedrijf. Ze zetten de passer op het bedrijf en maken een cirkel van een bepaalde straal rond het bedrijf. Zo kunnen ze zien tot op welke afstand het nog rendabel is om te leveren en geen marges te verliezen op transport of andere onvoorziene kosten. De bedrijven die gebruik maken van een actieradius zijn Decoline, Pami, Paas food en Lerobel. Volgens R. Belmans (30 maart, 2011) werken ze bij Pami in Overpelt met een actieradius van 400 km rond het bedrijf.

"Als we onze markt analyseren zien we dat het niet evident is om onze meubelen heel ver te gaan transporteren. We hebben gekozen om te werken in een straal van 400 à 500 km rond Pami. Dit zou dan onze strijdmarkt zijn en houdt de landen Nederland, Duitsland, Frankrijk, Engeland, Ierland en Schotland in. Deze uitbreiding is al vrij vroeg gebeurd voor Nederland. Je bent even snel in Groningen als aan de Belgische kust maar ook het feit dat er veel vraag kwam vanuit Nederland naar het meubilair dat we produceren speelde mee in de uitbreiding naar het buitenland."

Een aantal bedrijven tonen een zeer specifieke reden aan om over te gaan naar een buitenlandse afzetmarkt of gebied. Zoals al eerder aangehaald verklaarde R. Hegge (11 maart, 2011) van Zweko dat Zweko in de begin jaren actief is geworden in Nederland door de overname van het bedrijf Fisher Price. Deze beschikte over Nederlandse klanten en Zweko heeft deze dan overgenomen. Nog een andere zeer specifieke verklaring voor de start van de verkoop in Nederland wordt er gegeven door D. De Spiegeleire. De Spiegeleire Paté is vanaf de start begonnen in Nederland omwille van familiale redenen.

"De start van onze buitenlandse activiteiten kan verklaard worden met een heel specifieke reden. De familie De Spiegeleire is een vleeswaren familieclan. Op een bepaald moment

wenste mijn vader om een eigen bedrijf op te starten. Om niet in het vaarwater te komen van familiebedrijven in België zijn we naar Nederland gegaan. We hebben nooit in België gewerkt totdat deze bedrijven verkocht werden. Op dat moment kwam het meest gespecialiseerde patébedrijf van België pas voor het eerst op de markt"

Het bedrijf Cemart in Lommel heeft zijn eerste buitenlandse stappen gezet in Ierland. Op het eerste zicht lijkt het een iets wat vreemde keuze. E. Class (4 maart, 2011) vertelt dat hier toch een reden was om Ierland te verkiezen.

"We zijn begonnen in Ierland in 2004. Het was één van de grootste economische groeilanden in die tijd. Ze noemden Ierland de Keltic Tiger en het was een heel interessant land om naar te exporteren. Ierland had een bloeiende economie en veel geld om uit te geven. De bedrijven in dit land waren heel gretig."

Texim, producent van panty's, heeft zich vooreerst gericht op de Franse markt om te starten met export. De voorkeur voor Frankrijk ging uit van het feit dat Frankrijk een zeer modebewust land is en zich hier meer mee bezig hield dan andere omliggende landen. Volgens P. Vantilt (28 maart, 2011) was de Franse markt in 1988 bezig met een upgrading en is de modemarkt in Frankrijk doorgekomen en blijven groeien. Een ideale markt dus om naar uit te breiden voor hun product.

Er kan besloten worden dat er meerdere redenen zijn om een bepaald land of gebied te verkiezen om uit te breiden. De voornaamste reden is de vraag die er komt naar bepaalde producten van Limburgse KMO's door mond-tot-mondreclame. Ook de locatie van Belgisch Limburg heeft hier veel mee te maken. De buurlanden liggen binnen handbereik.

4.2 De motieven voor de internationalisatie van Limburgse KMO's

In deze paragraaf wordt er een antwoord gegeven op de eerste deelvraag van deze masterproef. Welk zijn de motieven die Limburgse KMO's hebben om van lokale handel in België naar het handel drijven in het buitenland over te gaan. Wat zijn de drijfveren achter deze stap of is het uit noodzaak om te overleven? De motieven die achterhaald werden worden één voor één besproken aan de hand van de antwoorden die de respondenten gaven tijdens de interviews. De motieven die aan bod komen zijn omzetstijging, verzadiging van de afzetmarkt, het behalen van een competitief voordeel, opbouw van een internationaal netwerk, een nieuwe uitdaging voor het managementteam, overschot aan productiecapaciteit, overschot aan voorraden, de zoektocht naar buitenlandse marktinformatie.

4.2.1 Omzetstijging

Alle 16 geïnterviewde respondenten gaven het antwoord omzetstijging op de vraag welke motieven geleid hebben tot de internationalisatie van de onderneming. Iedere onderneming moet groeien en de onderneming groeit als de omzet wordt opgekrikt om zo meer rendement te behalen en wederom te kunnen investeren in het bedrijf. J. Swennen (1 maart, 2011) van K-Teg koppelt hieraan ook nog het creëren van schaalvoordelen.

"Het motief van K-Teg om te internationaliseren is omzetvergroting. Onze vaste kost dekken is noodzakelijk, zo kunnen we schaalvoordelen creëren. Hierdoor kunnen we de prijs van bepaalde kisten naar beneden trekken en er grotere marges op halen."

D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) van de Spiegeleire Paté haalt aan dat mensen zichzelf geen ondernemer mogen noemen als ze hun onderneming niet willen laten groeien en niet streven naar een omzetvergroting. D. Paas (7 maart, 2011) verklaart dat zijn bedrijf enorm gegroeid is sinds de samenwerking met een multinational. Het motief van Paas Food was ook omzetverhoging en door deze samenwerking heeft de onderneming extra klanten kunnen winnen in het buitenland om zo de omzet te verhogen. Maris voorziet nutsvoorzieningen op verschillende evenementen. Volgens T. Smeets (8 maart, 2011) is omzetverhoging en winstcreatie eveneens een belangrijke factor binnen het bedrijf Maris.

"Er moet natuurlijk altijd winst gemaakt worden. Uiteraard is internationalisatie een strategie om je omzetcijfer te doen stijgen en je rendabiliteit te verhogen. Het behandelen van grote raamcontracten speelt bij ons ook mee. Hiervoor zijn budgetten nodig die doorslaggevend zijn. Als deze in België te behalen waren zouden we ze eerst binnenhalen maar die budgetten zijn

hier niet. In België zijn dat veel kleinere zaken, Je zou veel meer moeten doen om datzelfde budget te behalen."

Niet voor alle 16 Limburgse KMO's is het creëren van extra omzet een opstap om extra winst te behalen. Bij Cemart producent van cementvloeren lag het motief anders. E. Class (4 maart, 2011) verklaart het volgende:

"Natuurlijk is ons motief groei. Maar niet de groei van de winst. De bedoeling van de zaakvoerder was niet om de winst te vergroten maar om de omzet te vergroten. Het spreekt voor zich dat als je meer klanten hebt in het buitenland je omzet gaat stijgen want je gaat meer verkopen en groeien. Je kosten gaan natuurlijk ook enorm naar boven, dit heft elkaar op. In het begin moet je veel investeren in adequaat personeel, marketing en nog andere zaken. Door deze investeringen is de kost hoger dan de verdiensten. Ons motief voor internationalisatie ging zeker niet om een winst vergroting maar eerder om een omzetvergroting."

Ook M. Clerks (28 februari, 2011) van het bedrijf HK batteries heeft zo zijn bedenkingen bij een extra winstcreatie door omzetverhoging. Het motief voor het verwerven van klanten in het buitenland is een kwestie van meer omzet te behalen en natuurlijk ook een groter winstaandeel. Wel vertelt M. Clerks (28 februari, 2011) dat er een algemene trend in Europa voorkomt van een dalende winst bij 80% van de bedrijven. Dit komt door het internet. Het internet zorgt ervoor dat klanten over heel de wereld gemakkelijk met een paar muisklikken kunnen zien welk bedrijf de beste prijzen aanbiedt voor zijn producten.

4.2.2 Te kleine huidige afzetmarkt

Een 2^{de} motief dat eigenlijk samenhangt met het motief van omzetstijging is het feit dat de Belgische afzetmarkt zeer klein is en dat de bedrijven die actief zijn op de Belgische markt genoodzaakt zijn om andere afzetmarkten te zoeken en zo een omzetverhoging kunnen waarmaken. Bedrijven die willen groeien worden tegengehouden door de Belgische landsgrenzen. Als er wordt gekeken naar landen zoals Frankrijk of Duitsland dan vinden we hier een afzetmarkt die ongeveer 5 keer groter is dan de Belgische markt. Bij 10 van de Limburgse KMO's die meewerken aan dit onderzoek werd er ondervonden dat zij de stap naar het buitenland hebben genomen omwille van het feit dat hun afzetmarkt hier in België verzadigd is. Het bedrijf Texim is hier een voorbeeld van. P. Vantilt (28 maart, 2011) verklaart het volgende:

"Ik heb heel snel aangevoeld dat België toch een enorme beperking inhoudt. België is veel te klein om een bepaald volume van producten te kunnen afzetten. Je hebt hier ook onmiddellijk concurrentiestellingen en dit maakt dat het moeilijk is om leverancier te zijn bij meerdere grote winkelketens. Deze winkels willen niet dat ze beide dezelfde producten verkopen. Het kan, maar het is niet gemakkelijk. Daarom zijn we gegroeid naar Frankrijk. Dat was voor ons op dat ogenblik een toekomstmarkt en is nadien ook zo gebleken."

Ook R. Belmans (30 maart, 2011) voelde op een gegeven ogenblik aan dat Pami niet meer kon verder groeien indien ze zich niet distantieerden van de landsgrenzen.

"We hebben op een gegeven moment gevoeld dat de markt in België verzadigd was. Er kwamen vragen naar onze producten vanuit het buitenland en op die manier zijn we bewust gaan zoeken naar klanten in andere landen. De Belgische markt is verzadigd op een aantal punten, dat voel je. Op een gegeven moment kom je altijd in aanraking met dezelfde spelers."

T. Smeets (8 maart, 2011) van Maris weet ook maar al te goed dat er meer te rapen valt in het buitenland dan hier in België omdat de evenementenmarkt in België zeer veel spelers telt en ook voor hun producten en diensten verzadigd is.

"Wat betreft de events zit de markt in België vol. Er zijn hier zeer veel spelers en de oppervlakte in ons land is beperkt. Je zit met goederen die je perfect internationaal kunt vershippen dus uitbreiden naar het buitenland is een zeer verstandige keuze."

4.2.3 Competitief voordeel behalen

Een ander motief om te internationaliseren is het behalen van een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie. zes van de ondervraagde Limburgse KMO's gaven aan dat hun aanwezigheid op de buitenlandse afzetmarkt er voor zorgde dat ze zich competitief sterk hebben kunnen opstellen. Doordat een aantal van de onderzochte ondernemingen zich specialiseert in bepaalde producten en producten creëert met een extra toegevoegde waarde is het voor hun evident dat ze deze gaan verdelen in gebieden buiten België. Lerobel en De Spiegeleire Paté zijn hier een voorbeeld van. Volgens D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) kan De Spiegeleire Paté zich zeer goed positioneren omwille van het feit dat ze een zeer specifiek product produceren en verkopen. Zo kunnen ze zich sterk maken in bepaalde niche markten. Door nieuwe buitenlandse markten te vinden kunnen ze de concurrentie voor zijn en dus een competitief voordeel behalen. Y. Leroi (2 maart, 2011) van Lerobel verklaart het volgende:

"Lerobel is gespecialiseerd in moeilijke toepassingen. Dit zie je als je een vergelijking maakt met onze collega bedrijven die ook actief zijn in de glassector. Je zult een ratio zien die absoluut boven iedereen uitsteekt, deze is de toegevoegde waarde. We zitten echt in de moeilijke werken en daar is heel ons bedrijf op geënt. Wij hebben meer personeelsleden in vergelijking met onze concurrenten en heel ons machinepark is toegericht op specialiteiten en niet op bulk. De constructie en de filosofie van het bedrijf draaien om projecten met een hoge toegevoegde waarde, natuurlijk moeten we ons dan niet beperken tot de lokale markt. Met deze projecten kunnen juist veel verder gaan."

Bij Paas Food vinden we ook een motief om een concurrentiël voordeel te behalen. D. Paas (7 maart, 2011) verklaart dat ze elke dag verse ingrediënten toegeleverd krijgen van de partner Pingo Poultry en zo de concurrentie een dikke halve dag voor zijn qua versheid. Het zou dus dom zijn om zich te beperken tot enkel België en niet de grens over te steken.

"Wij kunnen onze producten vandaag tot aan de Spaanse grens leveren zoals onze concurrenten in Frankrijk. Deze zijn ook nationale spelers. Normaal kom je pas in die zone nadat je een dag houdbaarheid kwijt bent. Bij ons is dit niet zo want we kunnen vanaf slachtdag meteen onze producten verwerken zonder een dag versheid te verliezen."

4.2.4 Internationaal netwerk opbouwen

De creatie van een internationaal netwerk kan ook gezien worden als een motief om te internationaliseren. negen van de 16 respondenten toonden aan dat dit zeker een drijfveer vormde voor het hele internationalisatieproces binnen hun onderneming. Door de geleidelijke creatie van een internationaal netwerk vergaren ze meer contacten en kunnen ze zo grotere afzetmarkten aankruisen en veroveren. E. Class (4 maart, 2011) van Cemart vertelde dat het ontwikkelen van een internationaal netwerk voor Cemart een motief vormde om uit te breiden naar het buitenland.

"Hoe meer mensen je kent hoe meer contacten je hebt. Of het nu de voornaamste reden is van onze internationalisatie weet ik niet maar het is natuurlijk een groot voordeel. Wij kennen enorm veel mensen in verschillende landen en dat weten wij zeker in ons voordeel te benutten."

Voor de firma Decoline is de creatie van een internationaal netwerk zeer belangrijk. W. Verhoeve (11 maart, 2011) vermeldt dat zijn bedrijf exporteert buiten een straal van 250 km

en dat de export van zijn goederen is voortgevloeid uit een internationaal netwerk met internationale contacten.

"Het opbouwen van een netwerk is voor ons een drijfveer voor internationalisatie. In feite zijn we een nichespeler en is de wereld relatief klein. Door die niche kom je sneller in contact met mensen van bijvoorbeeld Oostenrijk of Zwitserland met wie het toch wel interessant is om samen te werken. Het is dan natuurlijk de bedoeling om door het netwerk dat je verworven hebt commercieel te exporteren."

Deliva is een bedrijf dat gespecialiseerd is in het klaarmaken van maaltijden met de vacuümtechnologie. M. Flemmings (25 maart, 2011) verkaart dat door te koken met deze technologie de smaak van de producten veel beter bewaard blijft. Het verwezenlijken van een internationaal netwerk was ook bij hun een motief om stappen in het buitenland te zetten. Deliva verkoopt deze vacuümtechnologie in het buitenland om ook andere fabrieken over heel de wereld hiermee te laten werken, volledig volgens het Deliva principe. Zo heeft Deliva al fabrieken in Mexico, Turkije, Finland en Rusland. De fabrieken werken volgens dezelfde knowhow en R&D als Deliva. Ze werken samen in de vorm van een joint venture of consultancysamenwerking met als voordeel dat ze recepturen kunnen uitwisselen, samen de productieprocessen kunnen verbeteren of de producten gemaakt in die landen naar België transporteren en een soort van assemblage doen om deze producten weer opnieuw uit te leveren naar de diverse klanten van Deliva.

4.2.5 Onbenutte productiecapaciteit

In de literatuurstudie wordt er teruggevonden dat een overschot aan productiecapaciteit een motief kan vormen om nieuwe afzetmarkten te zoeken in het buitenland. In dit onderzoek blijkt dat er slechts twee bedrijven zijn, namelijk Jansen Products en Texim, waarvoor dit feit een motief vormde. De meerderheid van de ondervraagde respondenten antwoordden dat dit geen motief vormde voor internationalisatie. Bij het merendeel van de ondervraagde ondernemingen was het eerder omgekeerd. De productiecapaciteit moest namelijk worden uitgebreid om de omzetstijging die te danken is aan de internationalisatie van de onderneming op te vangen. Zo verklaarde D. Paas (7 maart, 2011) dat ze eerder moeilijkheden hadden met een te kleine productiecapaciteit.

"We hebben hier op korte termijn redelijk wat investeringen gedaan. In de voedingsector is het niet zo dat je gigantische marges kan behalen op de producten. Wij zijn gaan kijken in wat we konden investeren en welke fases van het productieproces we konden verbeteren. Op een

gegeven moment hebben we besloten om toch een forse investering te doen in zowel de infrastructuur als in de machines. Voor Duitsland en Frankrijk is België maar een kleine markt die ze er gemakkelijk kunnen bijpakken. Maar als wij naar Frankrijk of Duitsland gaan, spreken we over een afzetmarkt die vijf à zes keer groter is dan de Belgische markt. Dit is dus niet zo evident als we kijken naar de productiecapaciteit die we hebben.”

Volgens R. Belmans (30 maart, 2011) heeft het bedrijf Pami zijn investeringen betreffende de productiecapaciteit altijd opgebouwd in functie van de markt en de verwachtingen. Ze zijn gestart met een bepaalde productiecapaciteit en zijn deze dan gaan opvullen. Anderzijds zijn ze nieuwe markten gaan aanboren en hebben ze gekeken wat de vraag was in deze markten. In functie hiervan werden er binnen Pami investeringen gedaan om aan deze vraag te kunnen voldoen. Het was dus geen motivator om absoluut naar het buitenland te moeten gaan om de productiecapaciteit op te vullen.

Bij Jansen Products vormde de onbenutte productiecapaciteit wel een motief om opzoek te gaan naar nieuwe buitenlandse afzetmarkten. N. Jansen (29 maart, 2011) vertelt dat Jansen product een investering had gedaan om het productieproces uit te breiden. Omdat ze in België niet hun eigen zusterbedrijf wilden beconcurreren en toch deze enorme productiecapaciteit wilden opvullen hebben ze stappen gezet om nieuwe afzetmarkten in het buitenland te zoeken.

“In België heeft Jansen Products één klant en dat is een zusterbedrijf. Het was niet de bedoeling om ons zusterbedrijf te gaan beconcurreren op de eigen markt door het product ook aan andere bedrijven in België te verkopen. We hadden machinecapaciteit over die gevuld moest worden en daar zijn we onmiddellijk andere landen voor gaan zoeken. In België en Luxemburg hebben we maar één klant en alle andere capaciteit wordt opgevuld met orders uit het buitenland.”

4.2.6 Onverkochte voorraden

Een volgend motief dat in de literatuurstudie werd aangehaald is het feit dat ondernemingen nieuwe afzetmarkten gaan zoeken in het buitenland om hun onverkochte voorraden te kunnen verhandelen omdat ze deze niet op de Belgische markt kwijt krijgen. In het onderzoek daarentegen is er slecht 1 Limburgse KMO van de 16 onderzochte KMO's die aangaf dat een grote overschot voorraad een reden was om opzoek te gaan naar nieuwe afzetmarkten in het buitenland. F. Frees (28 maart, 2011) van Fico verklaart:

"Wij hebben onze grondstoffen klaarliggen en verwerken ze meestal naar de bestellingen die binnenkomen. Van een aantal producten die heel goed verkopen hebben we afgewerkte en halfafgewerkte op voorraad liggen die we gewoon moeten nemen, vullen en dichtstikken. Van enkele aangekochte goederen hebben wij een grotere voorraad zoals hoezen voor massagetafels voor groothandels van kinesisten. In België hebben we slechts drie kleine afnemers. We zouden nog een grotere afnemer willen zoeken in Duitsland en Frankrijk om deze voorraad goederen te kunnen afzetten."

De andere onderzochte bedrijven verklaarden dat ze werken met een just in time productie en produceren pas wanneer er besteld wordt. Anderen produceren specifieke producten per klant en beschikken dus ook niet over voorraden. Ook het bedrijf Deliva werkt niet met voorraden. M. Flemmings (25 maart, 2011) verklaart:

"Wij hebben een techniek waarbij de producten minimaal 21 dagen houdbaar zijn en een aantal waar we zelfs tot drie maanden kunnen gaan. Maar des al niet te min is die houdbaarheid te kort om op voorraad te produceren en gewoon af te wachten wanneer deze verkocht worden. Dit kunnen we ons slechts voor een aantal producten veroorloven. We zijn een heel klant getrokken bedrijf."

Bij Zweko werken ze met unieke producten per klant. Zo legt R. Hegge (11 maart, 2011) uit dat in het bedrijf zweko ze louter op bestelling werken en voor elke klant een specifiek product produceren. Een klant zal nooit een product kunnen kopen dat ontwikkeld is voor een andere klant. Ook bij Jansen Products werken ze niet op voorraad N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart:

"Omdat wij maatproducten maken kunnen wij niet veel op voorraad leggen want je weet niet op voorrand wat de smaken, geuren en de kleuren zijn die de consumenten willen. Deze zijn verschillend van land tot land. We kunnen ook niet de overschot van onze productiecapaciteit gaan opvullen met stockproducten waarvan we niet weten of deze al dan niet verkocht geraken."

Bij Texim producent van panty's in Opglabbeek beschikken ze wel over voorraden maar dit was geen motief om internationale klanten te zoeken. Zo vertel P. Vantilt (28 maart, 2011) dat ze een kleine voorraad aanleggen voor het geval er grote bestellingen binnen komen. Door deze beperkte voorraad kunnen ze grote orders toch binnen een schappelijke termijn afwerken en leveren.

4.2.7 Nieuwe uitdaging voor het managementteam

De overgang van lokale handel in België naar het handel drijven in een meer internationale regio kan een nieuwe uitdaging vormen voor het managementteam en de eigenaars. 7 van de onderzochte bedrijven gaven aan dat dit een motief vormde om contacten te leggen in het buitenland. Volgens T. Smeets (8 maart, 2011) van Maris ben je pas ondernemer als je het echt leuk vindt en graag onderneemt.

"Je kan natuurlijk pas ondernemen als je het echt leuk vindt. Voor de zaakvoerders Dirk en Johan is dit belangrijk. Ze willen graag dingen doen die uitdagend zijn. Het is ook heel interessant om internationaal te werken. Buiten het feit dat er veel zorgen zijn is het heel leuk. Je komt op veel plaatsen en je werkt met een internationaal gezelschap. Het zijn niet de kleinere projecten die Maris uitvoert maar echt de grotere referenties. Financieel zijn dat ook andere budgetten dan hier op de kleine evenementenmarkt in België. Dit is zeker een hele uitdaging voor Dirk en Johan"

M. Flemmings (25 maart, 2011) van Deliva is ook één van de zeven bedrijven die aangaf dat de internationale markt een uitdaging vormde voor het management. Ze verklaart dat je als ondernemer moet blijven bewegen.

"Stilstaan is achteruit gaan. Je moet een stukje bevrediging vinden in de activiteiten die je doet en proberen de groei en mogelijkheden te ontdekken. Op je stoel, achter je computer kan je wel op het internet zoeken maar echt ontdekken doe je niet. Je moet richting het buitenland gaan. Mijn man houdt zich bezig met de buitenlandse activiteiten omdat hem dat enorm boeit. Hij staat open voor nieuwe culturen, andere mensen, nieuwe zienswijzen en allerlei nieuwe technieken. Wij leren dag na dag bij."

Ook bij Texim werd er ongeveer hetzelfde antwoord gegeven. Als ondernemer moet je gemotiveerd blijven en volgens P. Vantilt (28 maart, 2011) kwam die motivatie er door nieuwe afzetmarkten aan te boren en kennis te maken met nieuwe technieken.

"Het ondernemen moet motiverend zijn want anders heb je er totaal geen drive voor. Het was heel boeiend om in Frankrijk terecht te komen en te zien dat de Franse distributie veel verder in zijn organisatie staat dan de Belgische. Het was heel interessant om daar kennis mee te maken en te zien welke technieken ze gebruiken."

4.2.8 Zoektocht naar buitenlandse marktinformatie

Een laatste motief voor internationalisatie dat teruggevonden werd in de literatuurstudie is het motief om opzoek te kunnen gaan naar buitenlandse marktinformatie. Nadien kan deze informatie gebruikt worden om de huidige productieprocessen en producten te verbeteren. 12 van de 16 ondervraagde respondenten gaven aan dat dit voor hun bedrijf wel degelijk een motief bleek te zijn. Enkele bedrijven hebben deelgenomen aan buitenlandse beurzen om specifiek opzoek te gaan naar nieuwe technieken en nieuwe producteigenschappen. P. Soeters (3 maart, 2011) verklaart dat het bedrijf Velapet gespecialiseerd is in producten voor hondenkennels en hondenfokkers. Om het gamma van velapet uit te breiden is ze speciaal de buitenlandse beurzen gaan afschuimen opzoek naar nieuwe producten. Op deze beurzen staan standen van over heel de wereld. D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) van De Spiegeleire Paté vertelt dat zijn bedrijf nieuwe recepturen heeft moeten aanmaken om ook andere markten te bedienen.

"In de patéwereld is het zo dat de Fransen een compleet ander type van patéstructuur hebben. De paté die je in Frankrijk bestelt bij de slager is niet dezelfde dan die je hier in België bij de slaggers vindt. Als je naar de Franse markt gaat moet je de recepten aanpassen. Dat geldt voor elke markt zo. Maar bij de Franse markt is dat het meest uitgesproken. Wij zijn uiteraard opzoek gegaan naar informatie over de Franse recepturen en hebben deze aangemaakt."

Ook is volgens D. Paas (7 maart, 2011) het zeer belangrijk om op zoek te gaan naar uitheemse marktinformatie om de voedingsproducten aan te passen aan de noden en wensen van alle klanten die ze bij Paas Food bedienen.

"Vandaag de dag zijn de mensen veel internationaler ingesteld. Invloeden uit het buitenland en vooral de Oosterse en Afrikaanse invloeden komen in ons eetpatroon terecht. De producten worden daarop aangepast. Neem nu bijvoorbeeld gyros en halalvlees, daar was 10 à 15 jaar geleden nog totaal geen sprake van op grootschaligheid. In een straal van 500 km rond ons wonen 13 miljoen mensen die moslim zijn. We moeten deze mensen ook zien als potentiële klanten."

Bij Cemart en Decoline is de zoektocht naar marktinformatie geen motief maar gaat het zoeken naar buitenlandse marktinformatie hand in hand met het zoeken naar nieuwe afzetmarkten. Bij Cemart hebben ze volgens E. Class (4 maart, 2011) jaar in jaar uit gewerkt aan de verbetering en verbreding van hun productassortiment. Vooreerst beschikten ze enkel over basisproducten en vaak kwamen er dan vragen van buitenlandse klanten of Cemart

bepaalde producten anders kon ontwikkelen en meer kon afstellen naar de noden van deze bepaalde klanten. Deze producten konden dan later ook commercieel worden aangeprijsd in het productiegamma. W. Verhoeve (11 maart, 2011) van de firma Decoline verklaart hoe het binnen zijn bedrijf verlopen is.

“Je bent continue bezig met zoeken hoe ze het in andere landen aanpakken, welke technieken ze gebruiken en of we met deze technieken ook in België kunnen werken. Door in Nederland en Duitsland diep in de markt te gaan en rechtstreeks contact te hebben met bepaalde winkeliers leer je typische kenmerken die daar gewild zijn maar in België helemaal niet en omgekeerd. Dit noemt men kruisbestuiving. Ik heb ooit producten uit Duitsland gehaald en deze aan mijn Belgische klanten laten zien, maar die waren er toch niet altijd voor te vinden. In Duitsland heeft het lang geduurd om greep te krijgen op de markt. Je moet echt de klanten laten zeggen wat ze goed en niet goed vinden. Indien een product in België verkoopt wil dit niet zeggen dat dit ook goed verkoopt in andere landen .”

Voor het bedrijf Jansen Products is dit motief noodzakelijk en hoofdzakelijk. Volgens volgens N. Jansen (29 maart, 2011) is het belangrijk om in het buitenland op zoek te gaan naar nieuwe kleuren en smaken, maar is het ook belangrijk om opzoek te gaan naar certificaten en regelgevingen van bepaalde landen. Indien dit niet gebeurt wordt er te laat achterhaald dat je in een bepaald land een certificaat nodig hebt. Indien de productie al reeds van start is gegaan kan dit voor problemen zorgen. Ook heeft het bedrijf Jansen Products bepaalde volledig nieuwe producttypes moeten uitvinden die speciaal werden aangepast aan de noden van klanten uit een bepaald land.

4.2.9 Andere motieven

Bij een aantal onderzochte bedrijven werden er nog enkele andere motieven aangetoond. Het bedrijf HK batteries van M. Clerks (28 februari, 2011) ontwikkelt specifieke batterijen voor zijn klanten. Een motief om internationaal contacten te leggen is er gekomen door het feit dat hij deze batterijen goedkoper kan laten produceren in het buitenland en meer bepaald in China. Dit maakt dat de prijzen veel beter zijn dan de concurrentie en kan het bedrijf HK batteries in Europa een competitief voordeel behalen.

Bij De Spiegeleire Paté was er een heel specifiek motief om internationale afzetmarkten te zoeken. D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) verklaart het volgende:

"De Spiegeleire Paté bestaat uit twee families, tussen deze families heerst er wederzijds respect. Er werd besloten om niet in het vaarwater van de andere te komen. Het dichtstbijzijnde land dat we konden aankruisen was Nederland. Het was puur een lichte vorm van expansiedrang. Bij elk bedrijf hoort dit te zijn. Op een bepaald moment kwamen de kinderen erbij, die moesten ook hun werkterrein hebben. Zo zijn we stelselmatig uitgebreid. De reden om naar het buitenland te gaan was bij ons heel specifiek en zal je niet vaak tegenkomen."

Ook bij Jansen products was het motief eerder specifiek. N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart dat Jansen products een zusterbedrijf heeft dat in de bouw actief is. Het bedrijf Jansen Products voorziet dit zusterbedrijf van de nodige vloeren en materialen. Om de omzet te vergroten en meer te kunnen afzetten zijn ze opzoek gegaan naar nieuwe buitenlandse markten omdat ze in België geen nieuwe klanten konden aanwerven. De reden waarom ze geen nieuwe klanten konden aanwerven was het feit dat ze het zusterbedrijf exclusiviteit gaven. Indien ze in België aan meerdere klanten zouden verkopen zouden ze hun eigen zusterbedrijf beconcurreren. Dit was dus het motief om in het buitenland opzoek te gaan naar nieuwe klanten en afzetmarkten.

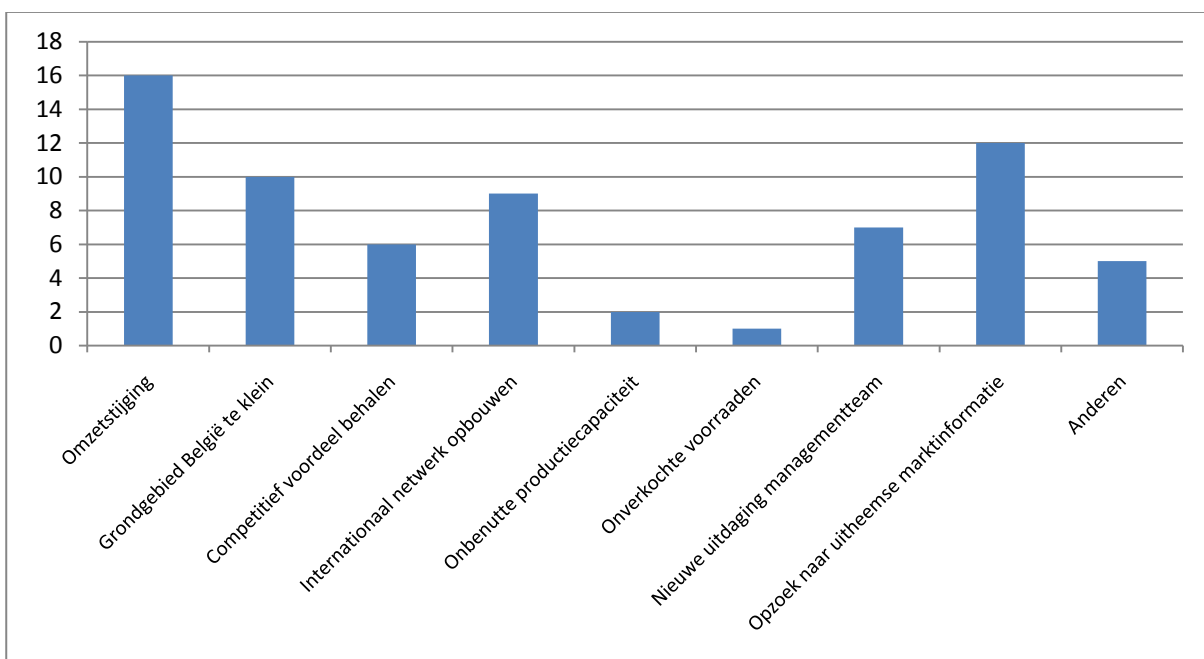
4.2.10 Besluit

Na het geven van een overzicht van de verschillende motieven voor internationalisatie van Limburgse KMO's kan er besloten worden dat het motief van omzetsijging het meest voorkomend is. Iedere ondervraagde KMO gaf aan dat het verhogen van de productie en de omzet de voornaamste reden was om te internationaliseren. Ook het feit dat het grondgebied België te klein is, de zoektocht naar buitenlandse marktinformatie en de opbouw van een internationaal netwerk zijn motieven die door meer dan de helft van de ondervraagde Limburgse KMO's werden aangehaald.

Het behalen van een competitief voordeel en internationalisatie als nieuwe uitdagingen voor het managementteam zijn twee motieven die respectievelijk door zes en zeven van de 16 respondenten vermeld worden. Hieruit kunnen we besluiten dat niet elke KMO internationalisatie ziet als een stap om de concurrentie te overwinnen. Internationalisatie kan een nieuwe uitdaging vormen voor het managementteam of de eigenaar maar dit moet eerder in persoonlijke context worden bekeken. De meerderheid van de bedrijven internationaliseert omwille anderen redenen en slechts voor enkele managers of eigenaars kan dit gezien worden als een echte uitdaging. Dit motief kan eerder geformuleerd worden als een bijkomend motief.

Afsluitend kan er opgemerkt worden dat een overschot aan productiecapaciteit en een overschot aan voorraden slechts één maal worden aangehaald en dus minder kunnen gezien worden als motieven voor internationalisatie. De twee motieven worden vermeld in de literatuurstudie maar toch worden ze maar door één enkele respondent bevestigd. De meerderheid van de onderzochte Limburgse KMO's halen aan dat ze de productiecapaciteit aanpassen aan het aantal orders en niet andersom. Ook het aanleggen van te grote voorraden gebeurt in mindere mate en daarom zal het overschot aan voorraden ook niet meteen een motief vormen voor internationalisatie.

Figuur 8: Motieven voor internationalisatie bij 16 onderzochte Limburgse KMO's



Bron: Eigen onderzoek

4.3 De belemmeringen van de internationalisatie van Limburgse KMO's

In deze volgende paragraaf wordt er een antwoord gegeven op de tweede deelvraag van deze masterproef. Welk zijn de belemmeringen en moeilijkheden die Limburgse KMO's tegen komen bij de internationalisatie van de onderneming. Op welke vlakken ontstaan er moeilijkheden of worden KMO's weerhouden om het internationalisatieproces verder te zetten. De belemmeringen of moeilijkheden worden in deze paragraaf grondig besproken aan de hand van de verworven antwoorden van de respondenten. De belemmeringen die aan bod komen zijn financiële belemmeringen, moeilijkheden betreffende de marketing of het personeel, belemmeringen betreffende de nodige kennis van het managementteam, informatie, distributie, businesspartner, moeilijkheden door cultuurverschillen, risico's en nog enkele anderen.

4.3.1 Financiële belemmeringen

Een eerste belemmering voor KMO's die de stap naar internationalisatie nemen die grondig in de literatuurstudie werd besproken zijn financiële beperkingen. Beschikken KMO's over het nodige kapitaal om investeringen te plannen die aansluiten bij de internationalisatie van de onderneming? In het onderzoek bij 16 Limburgse KMO's wordt er opgemerkt dat slechts 4 van de 16 onderzochte bedrijven financiële moeilijkheden hebben gehad om te kunnen internationaliseren. Volgens M. De Reze (1 maart, 2011) hebben ze bij de Reze Chocolat & biscuit nooit behoefte gehad aan geld voor hun buitenlandse activiteiten en was kapitaal geen belemmering voor deze onderneming. Ze verklaart het volgende:

"De klant betaalt alvorens de bestelling wordt geproduceerd en verzonden. In het begin hebben we geleend om het gebouw te zetten en de productie te kunnen starten. Voor onze buitenlandse activiteiten hebben we nooit geld geleend of nood gehad aan extra kapitaal."

D. Paas (7 maart, 2011) haalt aan dat ze wel hebben moeten lenen voor de financiering van de groei van het bedrijf en dat enkel de periode van de bankencrisis hier voor een vertraging heeft gezorgd. Maar al bij al heeft dit bedrijf ook geen noemenswaardige problemen gehad met de financiering voor de buitenlandse activiteiten.

"Uiteraard heb je de bank, maar de bank geeft pas geld als ze in je bedrijf geloven of als er voldoende onderpand en waarborgen ter beschikking zijn. Er zit ook familiekapitaal in dit bedrijf. De enige moeilijke periode die we gehad hebben en die onze groei heeft tegengehouden is die van de bankencrisis. We merkten dat daar geen enkel dossier

afgehandeld werd en dat is ook de reden geweest om te gaan werken met eigen kapitaal. Er waren een aantal investeringen waarvan we vonden dat deze verantwoord waren. Vermits ons geld op een bank niets opbracht hebben we besloten met de familie om de rol van bankier over te nemen."

T. Smeets (8 maart, 2011) verklaart dat er bij Maris ooit enkele kleine financiële problemen zijn opgetreden bij enkele buitenlandse projecten. T. Smeets vertelt dat bij sommige van hun internationale initiatieven cowboys op de markt zitten. Als bedrijf moet je hiervoor goed oppassen. Door deze slechte ervaring met 1 evenement zijn ze extra voorzichtig en oplettend bij toekomstige projecten. Het feit dat slechts 4 van de 16 onderzochte bedrijven financiële moeilijkheden hebben gehad en de andere 12 niet komt door dat deze bedrijven financieren met eigen kapitaal. W. verhoeve (11 maart, 2011) van Decoline vertelt dat alle investeringen die verricht zijn om de groei van het bedrijf te garanderen betaald zijn met privé-kapitaal. De reden hiervoor is volgens hem dat hij geen risico's durft te nemen met andermans geld. Bij Deliva zijn ze wel gaan lenen om investeringen uit te voeren volgens M. Flemmings (25 maart, 2011).

"De financiële mogelijkheden zijn natuurlijk een moeilijkheid. We zijn geen multinational dus het is niet evident om rond te komen. Wij zijn met Deliva moeten gaan lenen. In die tijd was het niet moeilijk om aan een lening te geraken om onze nieuwe vestiging te kunnen bouwen en zo de productiecapaciteit te kunnen uitbreiden. We hadden toen een zeer betrouwbare partner in onze bankrelatie, Fortis nu BNP Paribas Fortis. De accountmanager geloofde in ons. Hij weet dat we een serieus bedrijf zijn. Wij hebben altijd constante groei en goede resultaten kunnen voorleggen. Dus op dat moment was financiering geen probleem."

Ook bij Texim zijn ze moeten gaan lenen voor de financiering van hun export. P. Vantilt (28 maart, 2011) vertelt dat er een lening moest komen in de vorm van een overbruggingskrediet omdat de Franse klanten wettelijk een aantal dagen betalingsuitstel moesten geven.

"Heel in het begin was de voornaamste belemmeringen toch wel het financieren van de export. Dat is niet gemakkelijk. Wat wij gedaan hebben om dat op te lossen was het zoeken van een buitenlandse kredietinstelling. We hebben na meer dan 20 jaar nog altijd een relatie met een bank in Frankrijk. Franse distributie betaalt gegarandeerd op de vervaldag maar wel traag. Door de wetgeving is het verbeterd. Nu is 60 dagen einde maand de maximale tijd die ze mogen toepassen. Vroeger was dat 90 dagen einde maand of zelfs 110 en dat was heel lang. Je was verplicht om een financiering te zoeken om die periode te overbruggen."

Als laatste wordt het bedrijf Pami aanhaald. R. Belmans (30 maart, 2011) verklaart dat bij Pami gezorgd werd dat er enkel investeringen werden gepland die binnen de budgetten van het bedrijf pasten. Ze zijn nooit in aanmerking gekomen met financiële problemen maar worden wel beperkt in groei omdat ze zich aan deze budgetten moeten houden.

"De eigenaars hebben gezorgd dat de kostprijsberekeningen geoptimaliseerd werden en dus ook de winsten. Hierdoor konden ze een stukje rendement inbouwen en de winsten terug investeren in het bedrijf. Dat kan zijn in machines of in mensen maar ook voor de export is dat altijd voorzien geweest. Je bent er wel in gelimiteerd en hebt belemmeringen die je tegen houden om verder weg te exporteren."

4.3.2 Marketing

In de literatuurstudie wordt er teruggevonden dat KMO's worden beperkt om te adverteren en aan marketing te doen omdat ze hier niet voldoende kapitaal voor hebben. Tijdens het onderzoek ging de vraag uit naar het feit of ze al dan niet enige vorm van promotie voeren of worden tegen gehouden door kapitaal tekorten. Hoe maken ze hun bedrijf bekend bij de buitenlandse klanten op nieuwe afzetmarkten? Welke oplossing hebben ze hiervoor?

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er slechts twee bedrijven zijn die geld hebben gepompt in een vorm van promotie. De overblijvende bedrijven hebben niet aan promotie gedaan en kregen genoeg vraag naar hun producten door pure mond-tot-mondreclame. Een andere methode om de onderneming bekend te maken in het buitenland is via internationale beurzen.

J. Swennen (1 maart, 2011) van K-Teg verklaart dat ze tot vandaag de dag zich nog niet hebben bezig gehouden met het promoten van hun producten in het buitenland. Ze zijn wel bezig met het opstarten van een webshop. Swennen verklaart ook dat het bij hun gaat zoals in elke KMO en dat het zo hectisch is dat het promoten van producten wat naar achter wordt geschoven omdat er belangrijke taken zijn die nog moeten worden vervuld. Toch vertelt hij dat het noodzakelijk is om zich bekend te maken, anders verliest men een deel van de impact op de markt. Bij Lerobel is het enigszins anders verlopen met het hele marketing verhaal. Y. Leroi (2 maart, 2011) verklaart het volgende:

"Wij zijn een familiebedrijf, dit biedt voordeel dat je veel flexibeler kan zijn, investeringen kunnen veel sneller genomen worden. Vroeger hebben wij een joint venture gehad samen met AGC. Dat was in de tijd nog Glaverbel een multinational. Hun marketing budgetten zijn enorm. Zij hebben folders die perfect in orde zijn. Ten opzichte van die bedrijven hebben wij nadeel."

Het voordeel van deze grote bedrijven is hun marketingcapaciteit, dat is bij ons veel minder. Mijn focus ligt op de verkoop, dit is het belangrijkste in het bedrijf. De marketing moet je dan doen met de mensen die je hebt."

Velapet is het perfecte voorbeeld van een bedrijf dat bekend is geraakt in het buitenland via mond-tot-mondreclame. Volgens P. Soeters (3 maart, 2011) beschikt velapet wel over een website die internationaal bereikbaar is maar dit kost veel geld om te laten ontwerpen en online te zetten. In Nederland en België werken ze bij velapet met kleine advertenties in tijdschriften. Meer naar het buitenland toe gaat alles via de website en mond-tot-mond reclame. E. Class (4 maart, 2011) verklaart dat de zaakvoerder van het bedrijf Cemart zelf met de tas in de hand bij klanten is binnengestapt zowel in België als in het buitenland om nieuwe klanten te verwerven. Hij maakte keer op keer reizen naar verschillende bestemmingen, kende goed zijn talen en product en wist zeer goed waar hij naar toe wilde. Buiten deze vorm van bekendmaking doet Cemart ook aan e-mailing. Wederom technieken van promotie waarvoor weinig tot geen kapitaal nodig is. De bedrijven Zweko, Fico en Jansen product zorgen voor de bekendmaking van hun producten via beurzen. N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart het volgende:

"We hebben bij Jansen Products nooit geadverteerd. Dat is volgens mij weggegooid geld. Puur adverteren in boekjes doen we niet. Als wij opzoek gaan naar een nieuwe markt in het buitenland kijken we naar landen waar veel bouwactiviteit is en waar er veel vraag kan komen naar ons product. Later gaan we de markt aftoetsen op basis van beurzen maar dat is niet echt adverteren. Ik geloof niet in puur reclame maken. Als we een nieuwe markt zien gaan we langs bij F.I.T., zeker voor marktstudies. Later gaan wij ter plaatse eens om dan voeling te krijgen met de markt en de spelers daar."

4.3.3 Personeel

Personeel is wel degelijk een moeilijkheid bij een aantal van de onderzochte Limburgse KMO's. Zeker het vinden van adequaat personeel en dit personeel behouden is een moeilijke zaak voor de onderzochte KMO's. Ook kan men als kleine KMO niet van de ene dag op de andere beslissen om iemand extra aan te werven die de export kan opvangen. Dat is niet haalbaar volgens J. Swennen (1 maart, 2011) van de firma K-Teg.

"Ons gebrek aan resources zijn voldoende mensen. Goederen zijn geen gebrek, die kun je heel snel aanvullen. Maar je kan niet zeggen dat je voor een project om te exporteren iemand extra

in dienst gaat nemen. Dat is niet draagbaar voor een KMO. Maar als je meer omzet draait gaat dat wel draagbaar worden en creëer je een financieel platform."

Volgens E. Class (4 maart, 2011) van Cemart beschikken ze wel over voldoende personeel maar waren ze er wel van bewust dat dit naarmate het bedrijf meer zou uitbreiden ook zou moeten toenemen. Investeren in het personeel is een belangrijke zaak.

"je moet natuurlijk meer personeel aantrekken voor een bedrijf dat groeit. Personeel dat liefst talen kent, commercieel ingesteld is en de nodige technische kennis heeft. In dit personeel moet ook voortdurend geïnvesteerd worden. Deze mensen moeten opleidingen krijgen en op de hoogte blijven van de meest recente technieken. Het personeel in deze firma was er wel maar moest zeker uitgebreid worden om de gestegen productie te kunnen bijhouden."

D. Paas (7 maart, 2011) vertelt dat ze bij Paas Food beschikken over het nodige personeel om de gestegen productie door orders uit het buitenland te kunnen opvangen. Maar het is wel ooit voorgekomen dat er een enorme piek in de productie kwam door bijvoorbeeld de dioxinecrisis in Duitsland. Paas vertelt dat je op zo voorvallen goed moet voorbereid zijn om tekorten te voorkomen en klanten tevreden te houden. Bij Paas Food doen ze beroep op onderaannemers om pieken in de productie te kunnen opvangen.

Bij De Spiegeleire Paté werken ze nauw samen met een interimkantoor. D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) haalt aan dat ze met een zeer seizoensgebonden product werken. Rond de kerstperiode kan de vraag naar patés 3 keer zo groot zijn. Om deze extra productie te kunnen opvangen werken ze dus nauw samen met een interimkantoor om zo de geschikte mensen op het juiste tijdstip te kunnen inzetten en goed te kunnen voorbereiden op hun toekomstige job. Ook beschikken ze bij De Spiegeleire Paté over een goede personeelsdienst die ervoor zorgt dat de hygiënevoorschriften en veiligheidsnormen in orde zijn. P. Vantilt (28 maart, 2011) spreekt ook over een onregelmatige personeelbezetting en de samenwerking met een interim kantoor.

"We hebben in de begin periode veel omzetsstijgingen gekend en die waren dan onregelmatig. Op een bepaald moment waren er op een korte tijd veel orders om te verwerken en later had je een paar maanden lang heel weinig orders te verwerken. We hadden een zeer onregelmatige personeelbezetting, dat is heel moeilijk. Om die tekorten tijdelijk te kunnen opvangen hebben we samengewerkt met interim-kantoren."

M. Flemmings (25 maart, 2011) van Deliva vindt het hele personeelgebeuren toch een moeilijke kwestie. Een grote moeilijkheid bij Deliva is het vinden van voldoende gemotiveerd en adequaat personeel.

"Het vinden van adequaat personeel blijft moeilijk. Ondanks alles wat er verteld wordt over de economische recessie, de crisis die er geweest is en het aantal werklozen, blijft het moeilijk om personeel te vinden. Je zou toch veronderstellen dat in een omgeving als de onze, waar het operatoren werk niet direct universitair niveau is, je makkelijker mensen zou vinden. Het is belangrijk dat medewerkers volgens onze procedures werken, zich houden aan de recepten. Daarvoor is de taal zeer belangrijk. Wij hebben secure en accurate mensen nodig maar dat hoeven niet direct hoogopgeleiden te zijn."

4.3.4 Kennis managementteam of eigenaars

In de literatuurstudie werd teruggevonden dat de kennis van het managementteam wel een belangrijke factor speelt in het al dan niet slagen van de internationalisatie van de onderneming. Bij de vraag naar het feit of er al dan niet belemmeringen of moeilijkheden zijn geweest om succesvol over te stappen naar internationaal handel voeren gaf geen enkele respondent toe ooit problemen te hebben gehad door gebrek aan eigen kennis. De meerderheid van de respondenten gaf wel aan dat er altijd aan gewerkt kon worden of dat ze altijd open staan om bij te leren. Volgens E. Class (4 maart, 2011) hangt het er vanaf of de ondernemer of manager voldoende interesse toont. Als dit het geval is gaat de werking veel vlotter. De meerderheid van de ondervraagde respondenten gaven aan de talenkennis van het management voldoende gevorderd is om onderhandelingen in het buitenland goed uit te voeren. M. Flemmings (25 maart, 2011) van Deliva verklaart:

"Het managementteam in ons bedrijf heeft geen problemen gehad met het regelen van de buitenlandse activiteiten. Frans, Duits en Nederlands zijn talen die we perfect beheren."

4.3.5 Informatie

Een belemmering waar 11 van onze respondenten mee in aanmerking zijn gekomen tijdens het internationalisatieproces van hun bedrijf is het feit dat ze moeilijkheden hebben gehad met certificeringen of wetgevingen van een bepaalde buitenlandse markt. Indien bepaalde certificaten niet in orde zijn kunnen gehele vrachten met goederen worden tegengehouden aan de grens en kan dit schadelijk zijn voor het bedrijf.

Goederen of diensten die worden uitgevoerd of ingevoerd moeten niet enkel beschikken over de nodige certificaten maar ze moeten ook een bepaalde kwaliteitsnorm behalen. M. Clerks (28 februari, 2011) van HK Batteries voert zijn producten in vanuit China. In Europa geldt een veel hogere kwaliteitsnorm dan in China. Door het feit dat in China de kwaliteit niet altijd optimaal is heeft hij extra werknemers moeten aannemen om de kwaliteit van de goederen meermaals te controleren alvorens ze verscheept worden naar Europa. Voor een KMO met kleinere budgetten is dit niet altijd evident. Y. Leroi (2 maart, 2011) van Lerobel heeft dan weer moeilijkheden gehad bij de verovering van de Franse markt.

"Het verkrijgen van goedkeuringen en attesten geeft heel wat problemen in Frankrijk. De producten die we op de markt leveren moeten CE gekeurd zijn. Wij zijn CE klasse 1 en mogen brand- en kogelwerend glas inbouwen. Heel die regelgeving hebben wij doorstaan, onze producten zijn hierop getest. We hadden verwacht dat de nadruk minder ging liggen op de nationale regeling zoals de CEKAL-regeling in Frankrijk. CEKAL is een privé-instantie die in Frankrijk een sterke positie heeft gecreëerd, ze domineren elke grote werf. Je moet een CEKAL keuring hebben als je in Frankrijk wilt leveren. Daar wordt de markt echt wel afgeschermd op nationaal niveau."

Ook Cemart is een bouwbedrijf zoals Lerobel. E. Class (4 maart, 2011) verklaart dat Cemart ook problemen heeft gehad om op bepaalde markten binnen te geraken ondanks dat zij net zoals Lerobel een CE keuring hebben op hun producten.

"Wij hebben altijd een probleem gehad met de certificeringen. Je hebt langs de ene kant bepaalde markten zoals Frankrijk en Duitsland die beschermend zijn voor hun eigen markt. Ze werken niet volgens CE normeringen die voor heel Europa van toepassing zijn en dus ook voor hun land. Ze beschouwen deze als niet belangrijk en gaan hun eigen normeringen naar voor schuiven waardoor het heel moeilijk wordt om vooral in deze twee landen van Europa binnen te dringen."

N. Jansen (29 maart, 2011) van Jansen Products verklaart dat elke markt moeilijk is. Het ene land is weer meer protectionistisch dan het andere. In hun sector is het vooral moeilijk naar certificering en regelgeving toe waar de producten aan moeten voldoen. Op deze manier proberen markten zich een beetje af te schermen en dus moeten bedrijven investeren in testinstituten om producten te kunnen certificeren of getest te krijgen aan de lokale normen. Dit zijn volgens Jansen de problemen die je tegen komt. Bij Zweko zijn ze volgens R. Hegge (11 maart, 2011) te rade gegaan de instanties UNIZO en Voka om problemen betreffende certificering en wetgevingen te voorkomen.

"Wij zijn aangesloten zoals de meeste bedrijven bij Voka en UNIZO. Als er problemen zijn betreft certificering of regelgeving dan gebruiken wij deze informatiekanalen. Dit is voor bepaalde landen zoals Rusland en Israël niet altijd de juiste weg. In Israël zijn er bijvoorbeeld bepaalde limieten wat invoer betreft. In het begin moet je je weg zoeken."

4.3.6 Distributie

Nog een belemmeringpunt voor Limburgse KMO's is de distributie van de goederen of diensten. De meerderheid van de onderzochte KMO's werkt volgens directe distributie en leveren de producten rechtstreeks aan de klanten zonder een tussenpartner, vertegenwoordiger of handelsagent. Nog een mogelijkheid is dat de klant zorgt voor zijn eigen transport.

Bij HK Batteries worden de producten uit China via de zee vervoerd. Dit maakt dat de levertijd aan de klanten veel groter is. Volgens M. Clerks (28 februari, 2011) is het invoeren via lucht geen optie. Dit kost enorm veel geld en het maakt dat de verkoop van de goederen niet meer rendabel is door de te hoge transportkosten. Ook Y. Swennen (1 maart, 2011) haalt aan dat de distributie bij hun een probleem vormt voor verdere uitbreiding naar het buitenland.

"Transport is bij ons één van de grootste problemen. We zitten met volumes maar niet met gewicht. De transportkosten moet je doorrekenen aan de klanten. Als deze kost er niet was dan lag Europa binnen handbereik. Bijvoorbeeld een mengtafel kost 500 euro en daar komt 340 euro transportkost bij voor drie kisten. Dan zit je op 110 euro per kist. De prijs is dan niet meer concurrentieel. Je hebt een bepaalde omzet nodig om breakeven te draaien, wil je daarover geraken moet je naar het buitenland en dit vergt een investering naar transport toe."

D. Paas (7 maart, 2011) van Paas Food verklaart dat zij minder moeilijkheden hebben met de distributie. De onderneming beschikt over het voordeel dat ze kunnen samenwerken met de multinational Pingo Poultry. Zij zorgen voor een groot deel van het transport dat naar het buitenland gaat. Ook Deliva heeft ervoor gekozen om via rechtstreekse weg de klanten te bevoorraden. Volgens M. Flemmings (25 maart, 2011) is de reden hiervoor dat ze de klanten de beste voordelen willen aanbieden. Elke tussenpersoon moet kunnen leven van de activiteit die hij doet en daar hangt natuurlijk een kostenplaatje aan vast. Aangezien Deliva de hele ketting, waaronder de productie, transport en verkoop, zelf in handen heeft kunnen ze alles zelf beheren. Toch doen ze ook beroep op speciaal transport want indien ze met eigen trucks met gekoelde goederen helemaal tot het Zuiden van Frankrijk moeten rijden en terug verliezen ze enorm veel geld.

Al bij al verloopt de distributie goed bij de onderzochte Limburgse KMO's. Alleen valt er op te merken dat ze worden tegen gehouden door de enorme transportkosten die eraan vasthangen. Voor een Kleine KMO is dit een moeilijkere kwestie omdat ze hiervoor niet over de nodige budgetten beschikken. Om als KMO te blijven voortbestaan tussen de concurrenten moet de prijs competitief blijven en door te hoge transportkosten is dit een moeilijke zaak.

4.3.7 Businesspartner

Het creëren van een goede relatie met bepaalde mensen of businesspartners is belangrijk om een goede start te hebben op de buitenlandse markt. Het vinden van zo een businesspartner is daarentegen niet evident. Niet alle onderzochte Limburgse KMO's werken met businesspartners. Zoals al eerder werd aangehaald bij de paragraaf over distributie bewerken de meerderheid van de KMO's het buitenland op eigen krachten anderen gaan dan weer samenwerken met businesspartners die de lokale markt goed kennen. M. Clerks (28 februari, 2011) van HK Batteries verklaart dat zijn bedrijf wel op zoek is gegaan naar een businesspartner.

"Bij de start van ons bedrijf zijn we opzoek gegaan naar een businesspartner in China omdat daar de productie van onze goederen goedkoper is. Dit is niet evident omdat er niet veel mensen Engels praten. Zodra we een geschikte persoon gevonden hadden die kon vertalen verliep de zoektocht al vlotter. Na 15tal bezoeken in China zijn we uiteindelijk terecht gekomen bij het bedrijf Ly-on. Toch ben ik op mijn hoede want de relatie is gebaseerd op vertrouwen en Chinezen hebben een lakse manier van werken."

Zoals M. Clerks (28 februari,2011) zei is het vinden van een goede businesspartner niet gemakkelijk en ook de samenwerking verloopt niet altijd vlot. P. Soeters (3 maart, 2011) van Velapet heeft dit aan de lijve ondervonden.

"Het samenwerken met de Amerikaanse businesspartners gaat niet goed. Aanvankelijk hadden we exclusieve distributie vanuit Amerika en waren we de enige in de Benelux die mochten leveren. Uiteindelijk blijkt dat onze Benelux collega's deze producten ook mogen verkopen. Als je dan terug gaat koppelen krijg je met de Amerikanen heel moeilijk contact. Daaraan merk je dat de Amerikanen geen idee hebben hoe de Europese markt in mekaar zit. Amerika is gigantisch groot en ons kleine landje is een speldenprik in Amerika. Wij hebben jarenlang de producten van onze Amerikaanse partner gepromoot en nu kunnen anderen Europese leveranciers deze producten ook verdelen. Hierdoor loopt de samenwerking stuk."

Bij Jansen Products werken ze in ieder land met exclusieve partners of installateurs. N. Jansen (29 maart, 2011) legt uit dat Jansen Productst de producten levert aan de buitenlandse partners en dat de partners ervoor zorgen dat de producten, in dit geval vloeren, worden verdeeld in het bepaalde land en ook correct worden geplaatst. N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart dat het dus heel belangrijk is om de juiste partner te kiezen want als deze partner de vloeren niet juist plaatst gaan de klanten zeggen dat het slechte Jansen vloeren zijn en niet dat ze slecht geplaatst zijn. Voor Jansen Products is het dus zo dat ze in ieder land opzoek gaan naar de meest geschikte firma om mee samen te werken. Het doel is om goede lange termijn relaties uit te bouwen met één partner per land. Toch heeft Jansen Products ook moeilijkheden met bepaalde partners.

"Wij kiezen op lange termijn een strategie met onze partners ter plaatse en geven ze ondersteuning. Als ze te weinig omzet draaien of zich niet inzetten dan moeten we opzoek gaan naar een andere partij. Ook als wij exclusief met hun werken en zij niet exclusief met ons werken dan stopt die samenwerking."

Volgens D.Paas (7 maart, 2011) van Paas Food is het zeer belangrijk om goed samen te werken met je partner en je moet elkaar ook goed moet opvolgen.

"Ik heb nog geen problemen ondervonden met mijn businesspartner maar uiteraard zit je niet altijd op dezelfde golflengte. We discussiëren soms over de prijzen, bepaalde schalen en noem maar op. We kijken eerst of alles hier zo goed mogelijk door de productie loopt. Maar toch moeten we afstemmen op elkaar. Dat is toch een redelijke organisatie en planning. Wekelijks zitten we samen om de zaken te evalueren."

4.3.8 Cultuur- en mentaliteitsverschillen

Een volgende belemmering die zich kan voordoen bij het internationalisatieproces van Limburgse KMO's is het feit dat er moeilijkheden ontstaan tijdens onderhandelingen met nieuwe buitenlandse klanten door bepaalde cultuur- of mentaliteitsverschillen. Zo verklaart Y. Leroi (2 maart, 2011) het volgende:

"Er zijn zeker moeilijkheden op gebied van cultuur- en mentaliteitsverschillen. De Duitse markt is absoluut een markt die we ook zouden kunnen bewandelen. Daar zien we dat het heel moeilijk is om je als Belgisch bedrijf te profileren en heeft meer te maken met de mentaliteit. Op de Franse markt gaat het er volledig anders aan toe qua omgang. Ik denk niet dat voor een

Belgisch bedrijf dit veel problemen met zich mee brengt. In tegendeel, het is een troef voor Belgische bedrijven dat ze veel talen spreken en dat ze zich overal kunnen aanpassen."

Bij het bedrijf Decoline hebben ze ook enkele hindernissen ondervonden vanwege cultuur- en mentaliteitstverschillen. W. Verhoeve (11 maart, 2011) verklaart:

"Een enorme hinderpaal is het cultuurverschil tussen de medewerkers zelf. We hebben in Duitsland een bedrijf overgenomen met als gevolg dat mensen hun toekomst in vraag stelden. Het feit dat het bedrijf in Duitsland op de rand van het faillissement stond maakte dat er onrealistische verwachtingen werden gecreëerd naar ons toe. Men hoopte op een goed verloop. Uiteindelijk kunnen we ook niet meer doen als luisteren en kijken welke noden er zijn. Het is een zeer lastige oefening. Er is op de eerste plaats een integratieprobleem ontstaan tussen de twee entiteiten en daaraan vast hingen ook commerciële problemen. Je kan pas je commerciële problemen oplossen als het integratieprobleem is op gelost en de medewerkers alles begrijpen."

Bij De firma's Zweko, Deliva en Texim zijn ze ook in aanmerking gekomen met cultuurverschillen. R. Hegge (11 maart, 2011) vertelt dat ze het vooral moeilijk hadden in Rusland en Zuid-Afrika. In België zijn ze zeer stipt maar in dergelijke landen nemen ze de tijdstippen van afspraken niet zo nauw. M. Flemmings (25 maart, 2011) heeft met het bedrijf Deliva dan weer moeilijkheden gehad in Turkije.

"Wij hebben vooral moeilijkheden gehad met het taalprobleem. Ik kan je verzekeringen dat in Turkije het niet evident is om er zakelijk te werken. Je moet er altijd met tolken werken of Engels spreken. Door de cultuurverschillen gaan we bepaalde aspecten verkeerd interpreteren. Als beide partijen Engels spreken, spreekt geen van beide zijn eigen moedertaal. Dit zijn dingen die niet voor verwarring, dan wel voor onduidelijkheden kunnen zorgen. De communicatie bezorgd moeilijkheden omdat je jezelf moet aanpassen aan de waardes en normen van de plaatselijke cultuur."

Zoals al eerder werd vermeld is Texim zich vooral gaan focussen op de Franse markt. P. Vantilt (28 maart, 2011) vertelt dat ook op deze markt, ondanks dat deze niet ver van de huidige markt ligt, moeilijkheden schuilen betreffende de cultuur en mentaliteit.

"Taalverschillen vindt men sowieso op de Franse markt. Frans Frans is anders dan Belgisch Frans. Als je hier een vocabulaire hebt van 500 woorden dan kom je al heel ver. In Frankrijk is dat niet zo. Op vlak van mentaliteit is hun kwaliteitseis naar buitenlandse leveranciers veel

hoger dan op de interne markt. Men verwacht dat we volledig voldoen aan hun eisen, zo niet krijg je boetes."

Om niet in de problemen te geraken door bepaalde cultuur- of mentaliteitsverschillen hebben ze bij De Spiegeleire Paté een bepaalde strategie gevolgd om de buitenlandse markten te benaderen. D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) is er zich vanaf het begin van bewust geweest dat je niet de politiek die je gebruikt op de lokale markt ook in het buitenland kan gebruiken en succes zal hebben. D. De Spiegeleire weet dat in de voedingsector bedrijven die productgroepen of type van aanpak van één land naar een ander land kopiëren op hun gezicht gaan. Bij De Spiegeleire Paté hebben ze eerst van land tot land gekeken en gezorgd dat ze de plaatselijke taal en cultuur kenden. Vandaar hebben ze gekozen om samen te werken met iemand van het land onder de vorm van agentuurschappen of hebben ze iemand die het land en de cultuur zeer goed kent in de verkoopsploeg betrokken. Op deze manier kunnen volgens D. De Spiegeleire belemmeringen door cultuurverschillen worden omzeild.

N. Jansen (29 maart, 2011) van Jansen Products heeft een ander gedacht wat betreft cultuurverschillen. Zij ziet cultuur- en mentaliteitsverschillen eerder als een uitdaging.

"Ieder land heeft z'n eigen culturen. Als we naar Rusland of Oost-Europa gaan is dat totaal verschillend van Saudi-Arabië. Ik heb mee die export uitgebouwd in het begin en daar waren geen problemen, wel uitdagingen. Ik vond het niet erg om een bourka aan te doen of mee te onderhandelen en Vodka te drinken in Rusland. Dit vergt een aanpassing. Wij hebben onderhandelingen waar een tolk bij zit en waar wij nooit rechtstreeks iets tegen elkaar kunnen zeggen. Toch kunnen we het heel goed met elkaar vinden. Ik vond dit de meest fantastische job"

4.3.9 Risico's

Buiten de verschillende moeilijkheden en belemmeringen die reeds besproken zijn hangen er ook nog een aantal risico's vast aan de internationalisatie, risico's die ondernemingen niet over het hoofd mogen zien indien ze plannen stappen te zetten in het buitenland. Tijdens het onderzoek werd er gevraagd aan de 16 Limburgse KMO's welke risico's ze hebben ondervonden bij de handel met het buitenland.

Een eerste risico dat door enkele van de onderzochte Limburgse KMO's werd aangehaald is het betalingsrisico. M. Clerks (28 februari, 2011) verklaart dat hij zijn producten laat produceren door een Chinees bedrijf. De firma HK batteries moet al reeds voor 80% vooraf betalen om de

goederen te laten maken en leveren. De levering zelf duurt 4 à 6 weken. Hij moet dus zorgen voor een overbruggingskrediet van 4 weken. Hier hangt een enorm risico aan vast. Indien klanten in Europa niet betalen of leveringen weigeren verliest HK batteries die 80% van het budget dat hij aan het Chinees bedrijf heeft betaald. Clerks bevestigt dat er meerdere risico's aan internationalisatie vasthangen. Een eerste risico dat hij aanhaalt is het monetair risico. In China en in België heeft men een verschillende munt. Door koerswisselingen kunnen er problemen ontstaan. Ook het communicatierisico haalt hij aan. Zo hebben Chinezen soms totaal andere vertalingen voor bepaalde Engelse woorden. Clerks heeft ooit voor gehad dat hij een bestelling plaatste bij zijn partnerbedrijf Ly-on voor 10000 batterijen met een oranje kleur. De Chinezen vertaalden Orange echter als geel en kwam Clerks te zitten met 10000 batterijen die niet gewild waren door de klant. Ook werken ze in China met een totaal verschillend boekhoudsysteem dan hier in België. Het is dus ontzettend moeilijk voor Clerks om de boekhouding van zijn Chinese partners te volgen. Een Chinese Expert onder de arm nemen heeft dan weer een prijskaartje van 10000 Euro.

Ook Lerobel heeft te maken gekregen met betalingsrisico's. Y. Leroi (2 maart, 2011) verklaart:

"Als we exotische bestemmingen beleveren dan dekken we ons in met een bankwaarborg. Je kan geen risico's nemen omdat je de gevoeligheid van de markt niet kent en vaak ook niet de partijen waarmee je zaken doet. Bij exotische projecten vragen we altijd een bankwaarborg. Je moet je goed informeren maar dit sluit geen problemen uit."

Volgens J. Swennen (1 maart, 2011) hangt er nog een ander soort risico vast aan de uitvoer van zijn producten.

"Het enige risico dat we lopen is het risico dat men gaat benchmarken en onze producten gaat kopiëren. Dit werken we weg door heel origineel te zijn in onze ontwerpen. Zo staan we ook bekend in de markt. We zijn zeer sterkt ontwikkeld op het vlak van informatica en productieprocessen."

Bij Paas Food is volgens D. Paas (7 maart, 2011) de logistiek een risico. Indien ze handelden in diepvries producten zouden ze veel verdere bestemmingen kunnen beleveren maar vanwege de grote arbeidskost zijn ze niet gewapend tegen de concurrentie uit de Oostbloklanden en Brazilië. P. Vantilt (28 maart, 2011) vertelt dat het bedrijf Texim rekeningen moet houden met de kwaliteit van de producten. Hier hangen in deze sector namelijk ook risico's aan vast.

"Als de kwaliteit niet voldoet aan de norm dan loop je een enorm risico. De laatste jaren geldt deze eis voor alle landen maar Frankrijk is sinds de jaren 90 het meest strikt. Bij de minste

afwijking werd de levering gestopt. Wij blijven aandacht besteden aan ons product om dit risico te voorkomen"

4.3.10 Besluit

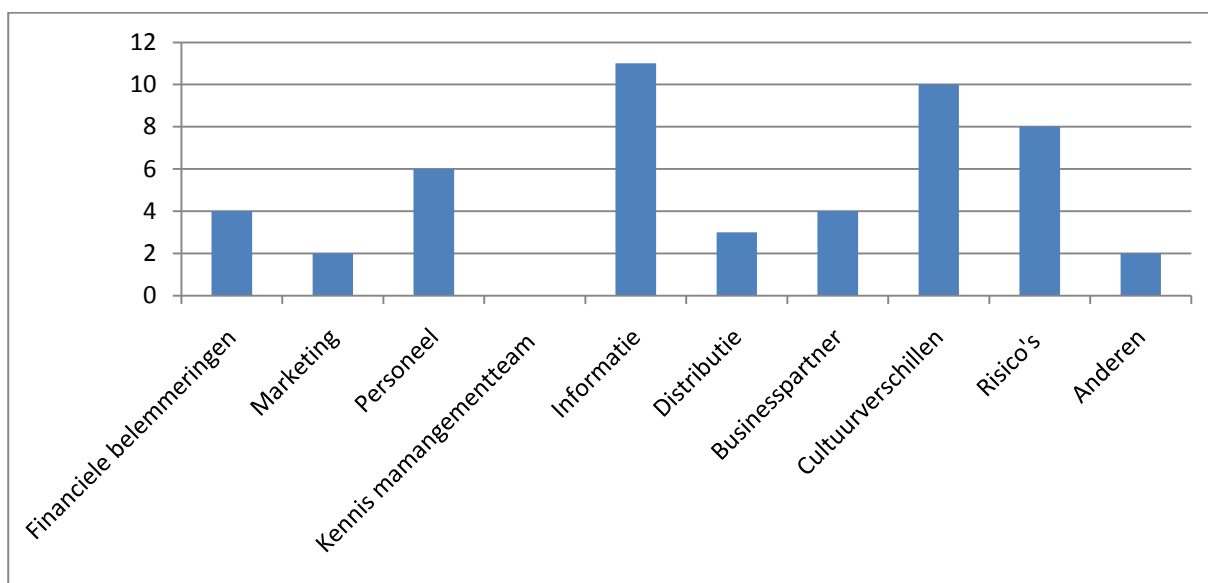
Om deze paragraaf af te sluiten wordt er een antwoord gevormd op de tweede deelvraag van deze masterproef. Aan de hand van de antwoorden die gegeven zijn door de respondenten van de 16 Limburgse KMO's merken we op dat de belemmeringen die het meest voorkomen te maken hebben met informatie, cultuur- en mentaliteitsverschillen en risico's die samenhangen met internationalisatie. De belemmering die het meest werd aangehaald door de respondenten is die van informatie. KMO's hebben vandaag de dag nog steeds moeilijkheden met de certificeringen of uitvoervergunningen. Ondanks het wegvallen van de handelsbarrières en het openen van de economie zijn er nog steeds landen of gebieden die moeilijk te doorgronden zijn. Deze landen stellen zich protectionist op en proberen de eigen ondernemingen te beschermen. Hierdoor is het voor de Limburgse KMO's moeilijk om deze landen toe te voegen aan hun afzetmarkt. Alvorens van start te gaan met de internationalisatie van een bedrijf is het belangrijk dat het managementteam zich goed informeert zodat alle nodige documenten in orde zijn en zo niet voor verrassingen komen te staan. Ook de cultuur- en mentaliteitsverschillen vormen bij een heel aantal bedrijven problemen. Zelfs in de buurlanden kan men stoten op andere manieren van handelen. Ook bepaalde risico's houden KMO's tegen. Zeker het risico betreffende de betalingen moet in het oog worden gehouden.

Op gebied van financiering werd er opgemerkt dat KMO's hier in mindere mate problemen mee hebben. De meerderheid van de ondervraagde KMO's investeert enkel met eigen kapitaal of doet beroep op een kredietverstrekker. Ook marketing vormt geen belemmering want de meerderheid van de KMO's investeren hier niet in en zoeken goedkopere manieren om hun producten aan de man te brengen in het buitenland.

De distributie van goederen en diensten kan voor problemen zorgen maar indien dit goed georganiseerd is kunnen de belemmeringen hierbij voorkomen worden. Wat bij de distributie wel wordt aangehaald door de ondervraagde KMO's is het feit dat door te hoge transportkosten verdere bestemmingen niet haalbaar zijn en daarom worden afgescheept. Ook met businesspartners hebben onze ondervraagde KMO's minder problemen. Enkele bedrijven halen wel aan dat het moeilijk is om een goede relatie op te bouwen. Als de samenwerking stuk loopt kan dit echter wel voor problemen zorgen.

Als laatste wordt er nog opgemerkt dat geen enkele KMO aanhaalt dat er moeilijkheden zijn ontstaan door een gebrekkige kennis van het managementteam of de eigenaars. Dit kan ondersteund worden door het feit dat deze KMO's beroep kunnen doen op verschillende instanties die informatie aanbieden betreffende internationalisatie en ook door het feit dat men zich goed voorbereid alvorens te internationaliseren.

Figuur 9: Belemmeringen en moeilijkheden van het internationalisatieproces van Limburgse KMO's



Bron: Eigen onderzoek

4.4 Impact op de Limburgse KMO's door de overgang van de lokale handel naar de internationale handel

In Deze vierde paragraaf van het hoofdstuk wordt er ingegaan op de laatste deelvraag van deze masterproef. De deelvraag luidt: "Welke impact heeft de overgang van de lokale handel naar de buitenlandse handel op Limburgse KMO's, dus welke impact heeft internationalisatie op Limburgse KMO's". Met deze vraag werd er onderzoek gedaan of de stap naar het buitenland positieve of negatieve gevolgen met zich mee brengt voor een onderneming. De gevolgen die aan bod komen zijn omzetstijging, creatie van schaalvoordelen en het feit dat de organisatie in zijn geheel heeft geleerd van de ervaringen in en met het buitenland.

4.4.1 Omzetstijging

Een eerste gevolg van internationalisatie dat onderzocht werd is omzetstijging. Het klinkt logisch dat als een onderneming buitenlandse stappen zet en zijn afzetmarkt vergroot ook de omzet zal stijgen. Bij 11 van de 16 onderzochte bedrijven was dit ook daadwerkelijk het geval. Y. Swennen (1 maart, 2011) verklaart het volgende.

"Onze omzet is lichtjes gestegen. Ik schat 10 à 15 procent. Klanten gebruiken onze kisten ook voor in het buitenland. Bijvoorbeeld voor Barko maken we 500 kisten per jaar die naar het buitenland. Dus onrechtstreeks heeft dit wel een enorme impact op onze omzet. Als je dat gaat zien als omzetstijging dan zit je wel aan een 50 à 40 procent van de totale omzet."

Ook bij de bedrijven Cemart, Decoline en Zweko is de omzet vanaf de start van de buitenlandse verkopen gestegen. Zo steeg de omzet van Cemart met 45%, die van Decoline met ongeveer 40% en Zweko draait nu per maand de dubbele jaaromzet van in het begin. Y. Leroi (2 maart, 2011) van Lerobel verklaart dat hun omzet wel gestegen is maar dat er ook enkele tegenslagen zijn geweest de afgelopen jaren.

"Normaal gezien hebben wij uiteraard een groei scenario. Maar de crisis is ons niet ontgaan. Daar zijn anderhalf jaar breakeven gebleven qua omzet of zelf licht gedaald. Met onze gespecialiseerde projecten zitten we naar export toe, deze hebben een dieptepunt gekend."

Bij de start van het bedrijf Pami produceerde het bedrijf low budget meubelen. Al vrijwel snel waren ze goed vertegenwoordigd op de buitenlandse markten. Tegenwoordig zijn ze zich volgens R. Belmans (30 maart, 2011) gaan specialiseren in meer kwalitatieve meubelen, dit had eerder een daling van de omzet als gevolg.

"Onze export van low budget meubelen schommelde rond de 40%. De export is nu iets gedaald. We verkochten aan bedrijven die aankochten in volle vrachten. Doordat wij ons gespecialiseerd hebben in duurdere en kwalitatief betere meubelen gingen de buitenlandse klanten minder snel grote ladingen bestellen. Daardoor is de export wel een stukje gedaald. Een ander gegeven is ook dat we nu in België een overheidcontract kregen wat toch 25% van de omzet betekende. Daardoor hebben we nu 20% minder export. Dit heeft ook te maken met de crisis en met de voorraadhoudende klanten die weggevallen zijn. We hebben nu de hogere en middenmarkt klanten. Die zijn stilaan aan het doorgroeien en de export zal weer een heel stuk stijgen."

4.4.2 Behalen van schaalvoordelen

De meerderheid van de 16 onderzochte Limburgse KMO's kunnen niet spreken over het behalen van schaalvoordelen. Dit komt doordat zij maatwerk produceren. Elke klant wenst een uniek product. Hierdoor kunnen er dus geen schaalvoordelen worden behaald doordat er kosten worden bespaard omdat de productiehoeveelheid de hoogte in gaat.

Bij Zweko behalen ze geen schaalvoordelen. R. Hegge (11 maart, 2011) verklaart dat ze bij Zweko klantgericht werken en niet meerdere klanten kunnen bedienen met hetzelfde product. Ze kunnen dus geen schaalvoordelen behalen op de stijging van de productie. Bij Texim hebben ze wel gericht gewerkt om schaalvoordelen te behalen. Volgens P. Vantilt (28 maart, 2011) is het zelfs belangrijk dat het productieproces zeer snel en flexibel kan worden aangepast aan de capaciteit. Volgens Vantilt moet je het voordeel van de volumes er kunnen uithalen. Indien dit niet lukt kan je niet blijven bestaan. Ook bij Paas Food heeft als doel om schaalvoordelen te creëren met het uitbreiden van de afzetmarkten. Dit komt omdat de voedingsmarkt zeer concurrentieel is en Paas Food moet kunnen blijven concurreren met de prijs. D. Paas (7 maart, 2011) verklaart:

"Wij gaan proberen om zoveel mogelijk producten in dezelfde schaal te produceren zodat ze over dezelfde lijn en door hetzelfde inpakmachine kunnen lopen. Hier door besparen we. Maar wat we wel zien is dat klanten niet identiek hetzelfde product willen."

4.4.3 Lerende organisatie door internationalisatie

Een laatste vraag die gesteld werd betreffende de impact op de onderneming door internationalisatie is of ze al dan niet als organisatie hebben kunnen leren van de buitenlandse ervaringen. Bij 13 van de 16 onderzochte bedrijven werd als antwoord ja gegeven. Y. Leroi (2

maart, 2011) van Lerobel vertelt dat ze bij Lerobel geleerd hebben om extra goed in orde te zijn op alle vlakken.

"Als je in het buitenland begint met onvolledige leveringen of problemen dan kost je dat veel meer geld dan hier op de lokale markt. Alles moet 100% in orde zijn want bij buitenlandse orders zijn de gevolggkosten nog veel groter. Zeker als je begint met leveringen via luchtvracht. Als er dan iets niet in orde is en je moet dat terug gaan sturen dan zijn die kosten voor dat transport enorm hoog."

Bij de verschillende ondervraagde voedingsbedrijven wordt er aangehaald dat ze vooral hebben kunnen bijleren op het gebied van productieprocessen. Hoe verder ze naar het buitenland gaan hoe meer de smaken veranderen. Deze moeten dus worden geïmplementeerd in de productieprocessen en ook de verpakkingsvormen veranderen. Ook hier zijn aanpassingen voor nodig. Dit zijn allemaal punten waardoor de organisatie kan leren en zich kan optimaliseren.

Het bedrijf Decoline heeft door de groei naar het buitenland ook de stap gezet om een managementteam aan te werven. Dit is ook een punt in de leercurve volgens W. Verhoeve (11 maart, 2011)

"Ik denk dat de leercurve van de organisatie een van de grootste verdiensten is van internationalisatie. Sinds de overgang in 2005 hebben we enkele managers aangenomen en is ons bedrijf geprofessionaliseerd. Ook bij de overname in Duitsland dachten we dat met behulp van een managementteam de zaken beter geregeld konden worden. Ik ben tot de vaststelling gekomen dat het niet zo eenvoudig is als het lijkt. Je zit met een overname en een mensenprobleem, dat is cultuur, beleving en perceptie. Dat is motivatie en demotivatie. Er zijn zoveel elementen die er bij komen en niet puur rationeel zijn."

M. Flemmings (25 maart, 2011) verklaart dat bij Deliva ook het managementteam heeft moeten bijleren om in het buitenland goede resultaten te kunnen boeken.

"Het management verandert enorm en streeft naar meertaligheid die je nodig hebt in zowel je sales als de opvolging van je klanten. Als er problemen zijn met een Franse of een Duitse klant moeten er wel mensen zijn die de taal eigen zijn. Al de documenten moeten in de verschillende talen worden opgesteld dus dat heeft wel gevolgen. Wij leren elke dag opnieuw zowel van onze lokale als van onze internationale klanten. Dat vertaalt zich in de nieuwe recepturen en de nieuwe manieren van voeding, vergeten producten of producten die wij hier niet gebruiken, kruidingen en dergelijke. Dat is een enorme verrijking."

De ondernemers verklaren ook dat ze zelf enorm veel hebben kunnen bijleren. Zo verklaart F. Frees (28 maart, 2011) van Fico dat sinds de opstart van het bedrijf veel heeft bijgeleerd.

"Ik ben momenteel 29 en ik heb deze firma nu 8 jaar geleden opgericht. Ik heb heel veel fouten gemaakt en leergeld betaald. Ik ben in het eerste jaar zelf de baan gaan doen en om de één of andere reden sloeg dat dan niet aan. ik heb een aantal producten gelanceerd, folders uitgedeeld en het verkeerd aangepakt. Als klein bedrijf ging ik dan telkens achteruit. Maar uiteraard leer ik nog dagelijks uit mijn fouten."

Ook N. Jansen (29 maart, 2011) van de firma Jansen Products verklaart dat ze aan haar buitenlandse ervaringen alleen maar goede ervaringen en extra kennis aan heeft overgehouden.

"Ik ben altijd ruimdenkend geweest en vind het fantastisch om te reizen en exporteren. Ik kom op veel plaatsen en leer veel culturen kennen. In de oplossing van problemen naar regelgeving toe vind ik voldoening. Zeker hebben we daar uit geleerd. We weten nu wat ze in Engeland, in de V.S. en in India willen. Overal is het anders maar onze problemen kunnen we oplossen. Het klinkt simpel maar het was dag en nacht werken. Als je iets doet met passie en gedrevenheid en je zit met partijen rond de tafel die dat ook voelen dan gaat alles veel gemakkelijker."

4.4.4 Andere succes verhalen

Aan de overstap van de lokale handel naar een meer uitgebreid gebied in het buitenland hangen bij sommige bedrijven nog een aantal succesverhalen vast. Zo vertelt T. Smeets (8 maart, 2011) van Maris het volgende:

"De impact is in die mate groot dat het ook een uithangbord en een aantrekkingspunt is voor mensen om bij Maris te komen werken. Als jij met zo referenties kunt schermen kan je daarmee uitpakken. Dit is heel goed voor het imago van Maris en je kunt hiermee aandacht krijgen van de pers omdat je als Limburgs bedrijf zo een internationale projecten binnen haalt."

Ook bij Lerobel en Cemart kunnen ze over enkele succesverhalen spreken. Zo vertelt. Y. Leroi (2 maart, 2011) dat ze met de firma Lerobel het glas van het presidentieel paleis in Gabon geproduceerd, ook de bibliotheek in Tel Aviv staat op hun palmares. Wel blijven ze nuchter en nemen ze nooit een project aan omwille van prestige. Y. Leroi vertelt dat andere bedrijven zich hierin laten vangen. Hij vertelt ook dat als het project goed past binnen hun bedrijf en ze de

prijs krijgen die ze moeten hebben ze geen nee zeggen. E. Class (4 maart, 2011) van Cemart heeft in Stockholm een groot succes geboekt.

"De Arstabron brug in Stockholm moest gerenoveerd worden en meer kracht hebben om er treinen aan een snelheid te laten overrijden. Ook het esthetisch aspect moest gerenoveerd worden maar er mochten geen afbraakwerken plaatsvinden. Ze hadden gevraagd of dat Cemart eventueel een product kon ontwikkelen dat geschikt was voor deze speciale renovatie. Er waren een paar belangrijke punten. De treinen moesten nog over de brug kunnen rijden tijdens de herstellingen en er mocht zo weinig mogelijk personeel worden ingezet. We hebben daar een injectiemortel gevonden. Deze werd getest en geen enkele concurrent kon die kwaliteit aan."

4.4.5 Besluit

Om te besluiten vatten we de antwoorden gegeven voor de eerste deelvraag kort samen. Bij de 16 onderzochte Limburgse KMO's werd er nagegaan of de internationalisatie heeft gezorgd voor een omzetstijging, de creatie van schaalvoordelen en het organisatorisch leren binnen de onderneming.

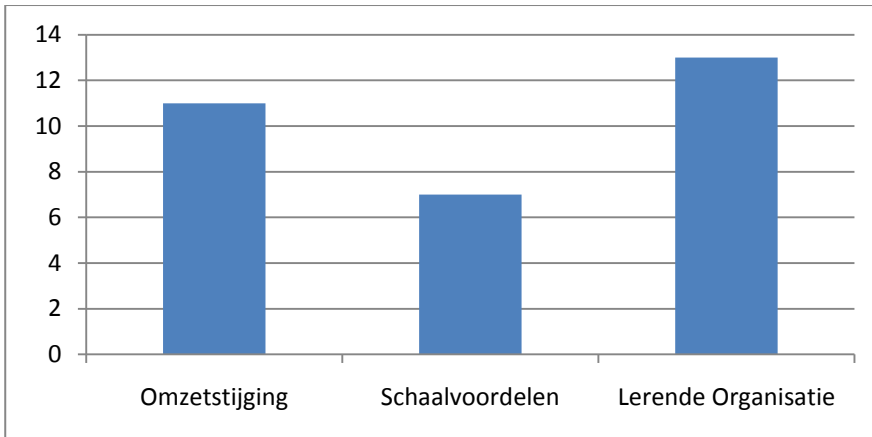
Zoals eerder werd aangehaald zorgde internationalisatie ervoor dat de meerderheid van de onderzochte KMO's een omzetstijging meemaakten. We kunnen dus besluiten dat omzetstijging wel degelijk een gevolg is van internationalisatie. De bedrijven waarbij de omzet na internationalisatie stabiel bleef of daalde kregen dan weer te maken met de economische crisis of gingen door een strategiewijziging.

Het ontstaan van schaalvoordelen is een onrechtstreeks gevolg van de internationalisatie. Door de internationalisatie van een bedrijf stijgt de omzet en de productie groeit. Door deze groei kunnen er dus schaalvoordelen ontstaan. Niet bij alle ondervraagde Limburgse KMO's konden schaalvoordelen gecreëerd worden, dit kan verklaard worden door het feit dat niet alle onderzochte KMO's op grote schaal werken. Enkele respondenten verklaarden dat ze in hun bedrijf met unieke producten werken voor elke klant.

Een laatste punt wat kan worden besloten bij deze 3^{de} en laatste deelvraag is het feit dat Limburgse KMO's kunnen leren uit het internationalisatieproces. Elke stap van het productieproces kan worden verbeterd en de internationalisatie van een bedrijf kan het organisatorisch leren bevorderen. De managers en eigenaars van de ondervraagde Limburgse KMO's springen veel nauwlettender om met buitenlandse bestellingen en er wordt veel

aandacht besteed aan de kwaliteit van de producten. Alle documenten zoals invoervergunningen en certificaten van oorsprong dienen zeer goed in orde te zijn. Productieprocessen worden geoptimaliseerd om grotere bestellingen aan te kunnen. Ook het personeel leert bij. Nieuwe talen moeten worden aangebracht maar ook nieuwe manieren van werken worden overgenomen.

Figuur 10: Impact van de internationalisatie op Limburgse KMO's



Bron: Eigen onderzoek

4.5 Verwachtingen betreffende de motieven ingelost?

De meningen die bij deze vraag gegeven werden door de respondenten zijn verdeeld. Een aantal Limburgse KMO's verklaren dat de verwachtingen niet geheel zijn ingelost en dat ze oorspronkelijk hadden vooropgesteld om al veel verder te staan. Andere verklaren dat ze tevreden zijn dat ze de stap naar het buitenland hebben genomen en dat de motieven zeker zijn ingelost. Een aantal daarentegen voelen dat ze op het punt staan om elk moment de vruchten te plukken van het hele internationalisatieproces.

De verwachtingen bij Lerobel, Velapet en Pami zijn slechts gedeeltelijk ingelost. Ze hebben enkele tegenslagen gekend of voelen aan dat ze nog verder kunnen uitbreiden maar dat dit nog niet geheel gelukt is. Zo verklaart Y. Leroi (2 maart, 2011) het volgende.

"Op de Franse markt zijn we te weinig actief. Daar zijn zeer interessante projecten die ons echt liggen en waar we op termijn moeten zijn. We moeten daar een Fransman aannemen, iemand die de markt goed kent. Dat zijn pistes die we kunnen bewandelen. De Duitse markt blijft spijtig genoeg heel moeilijk. Daar zie ik niet direct een oplossing. Want zelfs als je daar een Duitse vertegenwoordiger hebt denk ik nog niet dat je als Belgisch bedrijf vlot onthaald wordt."

Ook R. Belmans (30 maart, 2011) verklaart dat bij het bedrijf Pami de verwachtingen van de motieven die ze hadden om een internationaal bedrijf te creëren gedeeltelijk zijn ingelost. Een aantal verwachtingen hebben ze nog altijd. Het zoeken naar de juiste oplossingen voor bepaalde landen is er zo één van. Een van die landen is Engeland.

"Op een bepaald moment zaten we daar vrij goed met Pami. Toen zijn de grenzen weggevallen en is de overheid heel bewust iedereen gaan stimuleren om Duits te kopen. Dit hebben we onmiddellijk gevoeld en laten varen. In die tijd waren ze heel protectionistisch."

Bij Cemart, Maris, Deliva, Fico en Texim zijn de verwachtingen betreffende de motieven voor internationalisatie wel enigszins ingelost. T. Smeets (8 maart, 2011) verklaart dat bij Maris de verwachtingen zijn ingelost. Hij haalt aan dat de zaakvoerders van Maris tevreden zijn over hoe ze het aangepakt hebben. Maar hij vertelt er ook bij dat ze meer willen. Onlangs hebben ze nog een grote investering gedaan in ledborden, deze moet nu gaan opbrengen en dit komt voor een stuk door het internationaal gebeuren zoals onder andere de jumpings waar Maris ook actief is. Ook P. Vantilt (28 maart, 2011) van Texim verklaart dat ze er goed aan gedaan hebben om internationale stappen te zetten. Het grootste doel was om de Franse markt te

bedienen, dit is voor een heel groot stuk gelukt. Vandaag bedienen ze ook Spanje, Duitsland en een stukje Nederland.

Decoline en Zweko halen aan dat de verwachtingen van de internationalisatie op het punt staan om ingelost te worden. Zo verklaart W. Verhoeve (11 maart, 2011) het volgende.

"Ik verwacht dat we het nu wel kunnen waarmaken in Duitsland. Maar die verwachtingen zijn nog steeds niet ingelost. Ik had gedacht dat het wat vlotter zou gaan. De impact is niet snel gekomen. We hebben veel initiatief genomen maar hebben nog niet echt resultaat geboekt. Omdat wij in België als zover gevorderd zijn weten onze Belgische klanten perfect waarvoor ons bedrijf staat. In Nederland en in Duitsland zijn wij nog effectief 'mister nobody'. We moeten ons herdefiniëren specifiek voor deze markten."

4.6 Begeleiding

In deze paragraaf wordt er achterhaald of de onderzochte Limburgse KMO's beroep hebben gedaan op enige vorm van begeleiding. Zijn ze hulp gaan zoeken bij overheidsinstanties, Flanders Investment & Trade, UNIZO, Voka of nog anderen. Bij de vraag naar het feit of de ondernemingen al dan niet begeleiding hebben gehad bij de internationalisatie van de onderneming zijn er 3 bedrijven die het antwoord nee geven. Het bedrijf K-Teg is er zo een van. De zaakvoerder J. Swennen (1 maart, 2011) geeft de volgende reden weer.

"Het zoeken naar subsidies is iets wat in ons hoofd speelt maar we nemen er de tijd niet voor. Dat is zonde want we laten opportuniteiten liggen. Het is moeilijk informatie te winnen betreffende subsidies. Op het internet vind je gigantisch veel bronnen met informatie dat je niet weet waar je moet beginnen."

De overige bedrijven hebben allemaal enige vorm van begeleiding gezocht. De overgrote meerderheid heeft hulp gezocht bij Flanders Investment & Trade. Zo verklaart M. De Reze (1 maart, 2011) dat de firma De Reze Biscuit & Chocolat bij handelsmissies naar Amerika subsidies heeft verworven bij F.I.T. om reiskosten te vergoeden. D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) is ook een voorstander van F.I.T. Ook zijn bedrijf maakt gebruik van de subsidies.

"We maken gebruik van de exportstanden of de landenstanden van F.I.T. op verschillende beurzen. Op die manier laten we ons zeker begeleiden. Dat is dus ook een vorm van subsidiering die F.I.T. komt bij veel zaken financieel tussen. Dit is een vorm van begeleiden of ondersteunen. We maken gebruik van de middelen die er zijn, die ons land biedt om export te bevorderen."

Volgens M. Flemmings (25 maart, 2011) heeft het bedrijf Deliva ook ondersteuning gekregen van F.I.T. Zij zijn al enkele keren mee geweest op de georganiseerde zakenreizen en groepsreizen van F.I.T. Flemmings verklaart dat F.I.T. een aantal lokale afspraken met lokale mensen regelt in bepaalde landen en dat daaruit de eerste contacten voortvloeien. Ook R. Belmans (30 maart, 2011) van Pami heeft beroep gedaan op F.I.T. Pami heeft dan weer gebruikt gemaakt van de exportmeter die F.I.T. ter beschikking stelt. Dit is een instrument dat aangeeft hoe ver een bedrijf staat op exportgebied en welke punten ze nog moeten verbeteren. Ook geeft dit instrument weer wat de positie van een bedrijf is ten opzichte van de concurrentie.

Twee andere veel voorkomende vormen van begeleiding worden gevonden bij de instanties UNIZO en Voka. Ook deze worden enkele malen aangehaald tijdens de interviews. Toch wordt er opgemerkt dat deze instanties enkel informatie aanbieden die nuttig is bij de internationalisatie van een bedrijf. Echte ondersteunende begeleiding kan er bij deze instanties niet verkregen worden.

W. Verhoeve (11 maart, 2011) van Decoline haalt aan dat hij een netwerk heeft opgebouwd met collega-ondernemers bij UNIZO en Voka maar verklaart dat UNIZO bij het proces van internationalisering toch maar in een mindere mate heeft geholpen. Volgens Verhoeve kan je bij UNIZO weinig terecht met echte problemen. Verhoeve verklaart dat hij theoretische hulp heeft verkregen bij de Vlerick. Hier heeft hij enkele opleidingen gevolgd betreffende internationalisatie. Bij de Vlerick is Internationalisatie meer ingeburgerd volgens Verhoeve. Ook M. Flemmings verklaart dat UNIZO enkel informatie verschaft.

"UNIZO geeft informatie betreffende de wetgevingen en de werking van onze administratieve diensten. Maar UNIZO geeft niet specifiek informatie en begeleiding op het gebied van uitbreiding naar het buitenland."

R. Belmans (30 maart, 2011) verklaart dat ze bij Pami ook zijn aangesloten bij Voka. Regelmatig nemen werknemers van Pami deel aan sessies rond het exportgebeuren waar je informatie kan uitwisselen met andere exporterende bedrijven. Toch haalt R. Belmans aan dat die sessies niet altijd even vlot verlopen. Er zitten mensen in de groep die nood hebben aan andere informatie. Zo zijn er ondernemers die willen exporteren naar China en Japan maar deze mensen hebben andere noden dan iemand die Frankrijk wil bereiken.

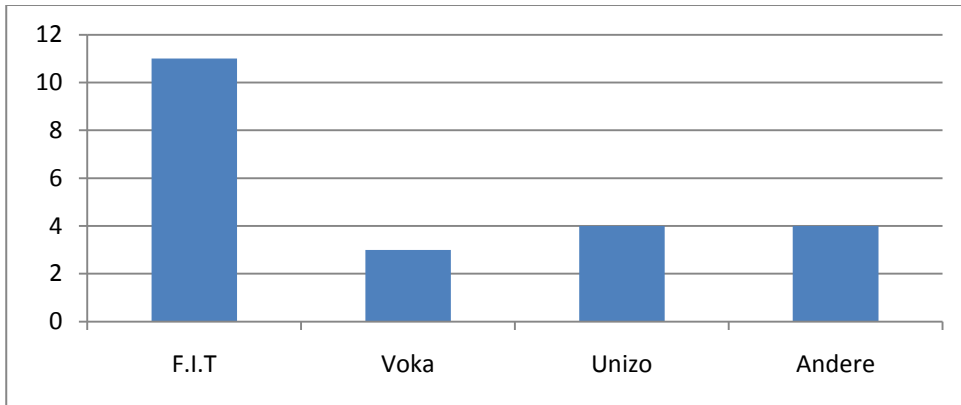
Buiten F.I.T., Voka en UNIZO zijn er nog enkele andere punten die werden aangehaald tijdens de interviews die ook worden gezien als begeleiding voor bepaalde bedrijven. Zo vertelt D. Paas (7 maart, 2011) dat hij de meeste kennis en begeleiding heeft gevonden bij de mensen van zijn eigen bedrijf.

"Bij Paas Food organiseren we een beheerraad en op die manier laten we ons begeleiden. Ik laat me graag omringen door mensen die veel beter zijn in hun vakgebied en ga dan kijken welke richting we uit moeten. Op het einde van de rit neem ik met deze informatie beslissingen welke weg we moeten bewandelen."

T. Smeets (8 maart, 2011) van Maris haalt aan dat bepaalde instanties niet zoveel hulp kunnen bieden voor Maris omdat ze vooral actief zijn in de diensten sector. Hij verklaart het volgende:

"UNIZO zet zich in voor de kleine zelfstandigen en kan voor ons niets betekenen. Voka is vooral gericht op export en kan ons helpen met de export van producten en productieprocessen. Voor het verlenen van diensten bieden ze geen hulp. F.I.T. en Voka kan je vergelijken. Maris biedt diensten aan, ook in het buitenland. UNIZO, Voka en F.I.T zijn daar niet in gespecialiseerd. Het is veel beter om daar met lokale contactpersonen te werken.

Figuur 11: Begeleiding



Bron: Eigen onderzoek

4.7 Nieuwe start

Bij deze voorlaatste paragraaf van hoofdstuk acht wordt er besproken of de Limburgse KMO's die deelnamen aan het onderzoek, de stap naar het buitenland anders zouden hebben aangepakt indien ze het vandaag de dag opnieuw zouden mogen doen. De antwoorden op deze vraag waren verdeeld. Ongeveer de helft van de respondenten verklaarden dat ze het niet anders zouden doen en vinden dat ze de stap naar het buitenland goed is verlopen. Onder deze respondenten waren de bedrijven Velapet, Cemart, Maris, Zweko, Fico en Jansen Products. Zo verklaart F. Frees (28 maart, 2011) van Fico het volgende:

"Ik zou het niet anders hebben aangepakt. Misschien iets meer voorbereiding. Enig nadeel is dat ons bedrijf een kleine firma is waar we een heel beperkte cashflow hebben. We hebben niet de mogelijkheid om zomaar van alles uit te proberen. Als we nu aan een buitenlandse beurs zouden mee doen en dat flopt gigantisch dan heeft dat wel gevolgen voor de firma."

Ook N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart dat ze bij Jansen Products dezelfde strategie zouden gevolgd hebben.

"Ik zou het op dezelfde manier hebben gedaan. Er zijn ook heel veel bedrijven of jonge ondernemers die bij ons komen kijken hoe wij het hebben aangepakt. Onze formule heeft wel gewerkt. Het is hard werken maar ook slim werken. Lange termijn denken en aanpassen aan de plaatselijke culturen. Luisteren naar de klant, wat wil de klant en daar een oplossing voor bieden, daar geloof ik in."

De overblijvende ondervraagde Limburgse KMO's zouden wel opteren voor een andere tactiek indien ze de kans zouden krijgen om opnieuw te starten met het internationaliseren. Zo heeft J. Swennen (1 maart, 2011) van K-Teg nu wel een betere strategie in zijn hoofd..

"Eerst zou ik effectief opzoek gaan naar subsidieregelingen en misschien proberen mee te gaan met een grotere groep, een handelsmissie naar Frankrijk of naar Nederland waar je deel van uitmaakt. Zo heb je ook meer slaagkans. Daarna in groep de markt gezamenlijk gaan onderzoeken en kijken wat de mogelijkheden zijn, dus niet gelijk de typische KMO's erin vliegen. Dat werkt even maar niet op termijn."

Een aantal bedrijven spreken over het feit dat ze veel vroeger hadden moeten starten met het zoeken naar internationale afzetmarkten en klanten. Het bedrijf Lerobel is er zo één van. Y. Leroi (2 maart, 2011) verklaart dat ze veel vroeger meer internationaal hadden moeten gaan, zeker voor de producten waar ze zich in specialiseren. Hij geeft aan dat ook de concurrentie

niet stil staat en in het buitenland ontwikkelen de concurrenten zich ook. Leroi verklaart dat ze veel vroeger meer marktaandeel hadden kunnen pakken als ze daar veel actiever mee bezig waren geweest. Ook M. Flemmings (25 maart, 2011) verklaart dat ook het bedrijf Deliva veel vroeger internationaal had moeten gaan.

"Als we daar vroeger mee begonnen waren hadden we sneller grotere projecten in het buitenland kunnen opstarten. Een groot project dat bijna gerealiseerd is, is een project in een tweede Russisch bedrijf in Kirov. Die gaan in samenwerking met nog andere industriëlen in die regio een fabriek bouwen om de maaltijdvoorziening van de Olympische winterspelen te verzorgen met onze technologie en ondersteuning. Ze willen ons daar absoluut bij betrekken. Dat hadden wij natuurlijk veel eerder al kunnen doen."

Het bedrijf Decoline heeft in de begin periode een Duits bedrijf overgenomen. Als de zaakvoerder W. Verhoeve (11 maart, 2011) de kans had gekregen om vandaag de stap naar het buitenland opnieuw te zetten zou hij het anders hebben aangepakt.

"Vandaag de dag met alles wat ik weet zou ik zeker de overname in Duitsland niet gedaan hebben maar ben ik er ook van overtuigd dat het niet gemakkelijk zou geweest zijn om in Duitsland iets te beginnen. Duitsland is zeer protectionistisch. Een Duitser is niet gemakkelijk overtuigd als de kwaliteit niet Duits is. Een Nederlander is daar veel opener en toleranter in. In Nederland is het ook niet vanzelfsprekend. Wat ik wel zou gedaan hebben is Nederland aankaarten en in Duitsland opzoek gaan naar een gezonder bedrijf om over te nemen. Als je in Duitsland iets wil betekenen met een nieuw product dan denk ik dat je eigenlijk alleen maar iets kan beginnen als je een bedrijf overneemt of een samenwerkingsverband hebt. Dus niet een 100% overname maar eerder een participatie, zodanig dat de Duitsers ook initiatief aan de dag moeten brengen."

4.8 Tips

In deze laatste en afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk worden er nog enkele tips besproken die meegegeven werden door de respondenten van de onderzochte Limburgse KMO's. Er werd achterhaald welke goede raad de respondenten zouden geven aan jonge Limburgse KMO's die internationale stappen willen zetten. De antwoorden die er kwamen waren uiteenlopend. Een tip die meerdere malen gegeven werd is 'informeer je heel goed alvorens de buitenlandse markt te betreden'. Ook het zoeken naar de juiste begeleiding kwam meerdere malen aan bod. E. Class (4 maart, 2011) gaf de volgende tips mee.

"Wed niet al je geld op één paard. Je gaat succesverhalen en ook minder goede ervaringen hebben. Probeer gewoon zoveel mogelijk landen tegelijk te bereiken. Informeer je vooraf zeer goed over de gebruiken en de gewoontes in bepaalde landen, wat moet je wel en niet doen. Maak ook zeker gebruik van Instanties zoals F.I.T. die er ook echt zijn om specifiek Vlaamse KMO's te helpen met hun exportinspanningen. Je moet er zeker heel veel tijd en moeite in investeren."

Ook T. Smeets (8 maart, 2011) haalt aan dat een goede voorbereiding cruciaal is in het hele internationalisatieproces.

"Bereid het goed voor. Bij je eerste contact moet je ervoor zorgen dat je een waterdicht contract hebt met voldoende bankgaranties en voorschotten. Bouw een voldoende sterke relatie uit met je businesspartners want als je één keer de stap zet naar het buitenland dan brengt dat kosten met zich mee. Je moet ook vaak investeringen doen en kosten voorschieten. Een goede relatie met je klanten is dan wel belangrijk."

D. Paas (7 maart, 2011) geeft als tip mee om mentors en coaches te zoeken die al zeer veel ervaring hebben en met deze mensen vooraf de verschillende problemen bekijken. Volgens Paas is het ook goed om je businessmodel uit te leggen aan de beheerraad. De beheerraad kan kritisch zeggen waarop gelet moet worden. Zijn tip is dus om je te laten omringen door competente mensen. Volgens Paas is er niets zo plezierig als werken met bekwame en competente mensen.

De respondenten D. De Spiegeleire (4 maart, 2011) en W. Verhoeve (11 maart, 2011) van de bedrijven De Spiegeleire Paté en Decoline halen aan dat je niet zozeer je buikgevoel moet volgen maar de markt goed moet analyseren en je goed moet voorbereiden op cultuurverschillen en taalverschillen. Ook verklaren ze dat als een bepaalde strategie eenmaal

lukt in een bepaalde buitenlandse afzetmarkt deze strategie de keren erop ook gaat lukken in andere afzetmarkten. Hier moeten bedrijven zeker rekening mee houden.

Volgens Y. Leroi (2 maart, 2011), M. Flemmings (25 maart, 2011) en N. Jansen (29 maart, 2011) van de bedrijven Lerobel, Deliva en Jansen Products moeten de ondernemers die willen internationaliseren echte durvers zijn. N. Jansen (29 maart, 2011) verklaart het volgende:

"Je moet aanwezig zijn. Als je wilt exporteren moet je jezelf willen verplaatsen. De wereld komt niet naar je toe, je moet zelf in de wereld stappen. Als je bang bent moet je er niet aan beginnen. Je moet de juiste mensen vinden die de juiste ingesteldheid hebben, hard werken en de juiste profielen vinden die het verschil kunnen maken. Je moet slim werken en beschikken over aanpassingsvermogen. Het buitenland heeft zoveel te bieden. Veel klanten willen dat we op onze producten zetten 'Made in Belgium' omdat dit echt een kwaliteitslabel is. Daar moeten we fier op zijn en zeker niet bang."

Volgens R. Hegge (11 maart, 2011) van Zweko is het belangrijk om je aan te sluiten bij verschillende netwerkorganisaties zoals UNIZO, VKW en Voka. Hegge verklaart dat je bij deze organisatie kan aansluiten bij exportclubs of deelnemen aan bepaalde sessies betreffende internationalisatie. F. Frees (28 maart, 2011) van Fico en M. De Reze (1 maart, 2011) van De Reze Biscuit & Chocolat verklaren dat het voordelig is om deel te nemen aan verschillende buitenlandse beurzen om zo klanten te winnen of contacten te leggen met businesspartners.

Figuur 12: Tips

De Reze	M. De Reze	Internationale beurzen bezoeken
Lerobel	Y. Leroi	Goed voorbereiden om risico's te beperken
Velatpet	P. Soeters	Bekendmaking via internationale evenementen
De Spiegeleire	D. De Spiegeleire	Rekening houden met lokale culturen en taalverschillen
Cemart	E. Class	Vooraf goed informeren en hulp zoeken bij instanties zoals F.I.T.
Paas Food	D. Paas	Informeren bij mensen met veel ervaring en de beheerraad
Maris	T. Smeets	Goede contracten afsluiten met bankgaranties en voorschot
Decoline	W. verhoeve	De buitenlandse markt goed in kaart brengen
Zwenko	R. Hegge	Je aansluiten bij netwerkorganisaties
Deliva	M. Flemmings	Durven de stap zetten naar het buitenland
Fico	F. Frees	Meedoen aan kleine beurzen in het buitenland
Texim	P. Vantilt	De markt onderzoeken en polsen naar de wensen van de consument
Jansen Products	N. Jansen	Aanwezigheid op de buitenlandse markt bekend maken De juiste mensen zoeken om mee samen te werken
Pami	R. Belmans	Goed informeren bij instanties zoals Voka en F.I.T.

Bron: Eigen onderzoek

Hoofdstuk 5: Algemeen besluit

In deze masterproef staan de persoonlijke ervaringen van de respondenten betreffende de internationalisatie van Limburgse KMO's centraal. Zo wordt er in het kwalitatief onderzoek getracht na te gaan welke determinanten belangrijk zijn voor de internationalisatie van Limburgse KMO's. Er wordt eveneens onderzocht welke motieven en belemmeringen er vasthangen aan internationalisatie en welke positieve gevolgen de internationalisatie van het bedrijf met zich meebrengt. Aan de hand van semigestructureerde interviews worden er 16 respondenten van 16 Limburgse KMO's bevestigd. Op basis van deze interviews kunnen er kwalitatieve antwoorden gevormd worden op de centrale onderzoeksvraag en de drie deelvragen van deze masterproef. Het doel van deze masterproef is dan ook de theoretische kennis met betrekking tot dit onderwerp verder te ontwikkelen.

Alvorens over te gaan naar de antwoorden op de deelvragen worden de respondenten bevestigd betreffende de eerste stappen van het internationalisatieproces. Hier bij kan worden vastgesteld dat de meerderheid van de ondervraagde Limburgse KMO's eerst stappen zetten richting de buurlanden van België. De reden hiervoor is niet alleen de centrale ligging van Limburg maar ook het feit dat er veel vraag komt vanuit de buurlanden naar producten van de onderzochte KMO's.

De eerste deelvraag die centraal staat in deze masterproef, handelt over de motieven van Limburgse KMO's om niet alleen handel te voeren in het binnenland maar ook in het buitenland. In het onderzoek werd gevonden dat het verwezenlijken van een omzetstijging een belangrijk motief vormt voor internationalisatie. Hieruit vloeien de motieven voor een extra winstcreatie en de groei van het bedrijf voort. Ook het motief om te internationaliseren door het feit dat de Belgische afzetmarkt te klein is vloeit voort uit het motief van omzetstijging. Door de verzadiging van de afzetmarkt in België kan een omzetstijging enkel verwezenlijkt worden door andere afzetmarkten te zoeken. De zoektocht naar buitenlandse marktinformatie wordt bij de meerderheid van de onderzochte Limburgse KMO's gezien als een aanzet voor internationalisatie. Zonder de nodige informatie kan een bedrijf in het buitenland niet overleven. Ook om de huidige klanten te behouden is buitenlandse marktinformatie belangrijk. Het creëren van een internationaal netwerk, internationalisatie als nieuwe uitdaging van het managementteam en het behalen van een competitief voordeel zijn eveneens motieven voor internationalisatie maar deze zijn niet de voornaamste. Deze drie motieven kunnen gezien worden als een opportuniteit voor de onderneming om niet stil te staan en te blijven zoeken naar nieuwe uitdagingen en doelen.

Uit literatuurstudie blijkt dat een overschot aan productiecapaciteit of een overschot aan voorraden motieven zijn om nieuwe afzetmarkten in het buitenland aan te boren. Tijdens het onderzoek wordt echter duidelijk dat dit niet het geval is bij de onderzochte Limburgse KMO's.

De tweede deelvraag gaat over de belemmeringen en moeilijkheden die KMO's ervaren tijdens de internationalisatie van de onderneming.

In de literatuurstudie wordt gevonden dat de financiering van de internationalisatie een grote belemmering vormt voor KMO's. Uit de antwoorden van de respondenten kan er echter opgemerkt worden dat de onderzochte Limburgse KMO's op het gebied van financiering minder problemen hebben. De meerderheid van de onderzochte KMO's financieren de internationalisering van hun bedrijf met eigen middelen. Dit kan verklaard worden door het feit dat ze niet durven investeren met geleend kapitaal omdat dit grote risico's kan inhouden.

Er kan dus worden besloten dat KMO's worden beperkt door eigen budgetten en risico's van de buitenlandse markten en daarom minder investeren in deze projecten.

Aan marketing wordt nauwelijks gedaan bij de onderzochte KMO's dus dit vormt geen belemmering voor internationalisatie. Voor marketing zijn bij de meerderheid van de onderzochte KMO's geen budgetten voorzien en wordt er gezocht naar goedkope en alternatieve manieren van promotievoeren zoals het afschuimen van internationale beurzen, websites en mond-tot-mondreclame.

Belemmeringen op het gebied van distributie en businesspartners kunnen er wel zijn maar deze kunnen echter voorkomen worden indien men zich goed informeert en op voorhand goede contracten opstelt met partners en distributeurs.

Punten die wel degelijk voor belemmeringen zorgen bij de Limburgse KMO's zijn cultuurverschillen, risico's, personeelsbehoefte en informatiebehoefte. Cultuurverschillen zijn er overal. Zelfs in Nederland kan men een andere manier van handelen hanteren. De meerderheid van de ondervraagde KMO's haalt aan dat ze hier wel moeilijkheden mee gehad hebben. Door de vele risico's van internationalisatie durven KMO's minder uit te breiden naar verdere oorden. Zo is er het transport dat veel risico's inhoudt maar ook betalingen zorgen soms voor problemen. Het vinden van adequaat personeel is niet evident voor KMO's. Ze hebben niet altijd genoeg budgetten om iemand extra aan te nemen om buitenlandse orders te kunnen afhandelen. Een belemmering die door 11 van de 16 KMO's wordt aangehaald is een tekort aan informatie. KMO's moeten rekening houden met certificeringen van oorsprong, invoervergunning, kwaliteitscertificaten en noem maar op. Indien deze niet in orde zijn kan dit

voor moeilijkheden zorgen bij de uit- of invoer van bepaalde producten. Wat opvalt is, dat export naar Duitsland zeer moeilijk is. Meerdere respondenten halen aan dat men in Duitsland zeer protectionistisch is ingesteld.

Een derde en laatste deelvraag waarrond een besluit kan gevormd worden is deze betreffende de gevolgen van internationalisatie.

Uit de literatuur blijkt dat er drie grote gevolgen zijn. Deze zijn omzetstijging, creatie van schaalvoordelen en een lerend effect. Bij de respondenten kan achterhaald worden dat een omzetstijging wel degelijk een gevolg is van internationalisatie. Enkel de onderzochte ondernemingen die tegenslag gekend hebben door de economische crisis of door een wijziging van product of strategie merkten op dat hun omzet gecreëerd in het buitenland daalde.

De creatie van schaalvoordelen kan eveneens gekoppeld worden aan de uitbreiding van de onderneming in het buitenland. Dit is een onrechtstreeks gevolg van internationalisatie en een rechtstreeks gevolg van omzetstijging. Er kan wel worden opgemerkt dat er een aantal bedrijven producten produceren die niet op grote schaal gemaakt worden en dus niet in aanmerking komen voor schaalvoordelen.

Als laatste gevolg van internationalisatie wordt het leren van de organisatie als een geheel besproken. Elke respondent kan minstens één punt aanhalen waarop de onderneming heeft bijgeleerd dankzij het internationalisatieproces.

Dit onderzoek heeft tot doel een beter inzicht te krijgen op de determinanten van de internationalisatie van Limburgse KMO's. Afsluitend wordt de vraag gesteld aan de respondenten of de verwachtingen bij internationalisatie ook daadwerkelijk zijn ingelost. De meerderheid van de onderzochte bedrijven merken op dat deze gedeeltelijk of geheel zijn ingelost ofwel dat ze op het punt staan om vruchten te plukken van de internationalisatie.

Toch moet dit kritisch worden bekeken en kan er aangehaald worden dat enkele bedrijven te optimistisch reageren. Uit de interviews kan worden afgeleid dat het internationaal uitbreiden van een organisatie niet gemakkelijk is en vele moeilijke jaren in beslag neemt. Bij de vraag wat men anders zou doen moest men opnieuw starten met export merken we dat de helft van de onderzochte KMO's de internationalisatie van hun bedrijf anders zouden aanpakken. Dit verduidelijkt dat het niet evident is om te internationaliseren en dat er altijd moeilijke punten zijn in het internationalisatieproces.

Als aanbeveling kan meegegeven worden dat KMO's zich niet moeten laten afschrikken door de landsgrenzen. In het buitenland valt er veel meer te rapen dan op de kleine afzetmarkt van België. Een goede internationale ondernemer moet durven risico's nemen en durven zoeken in het onbekende. Informatie is zeer belangrijk. Alvorens de stap te nemen naar het buitenland is het noodzakelijk dat de ondernemer zich inlicht over elk aspect van internationalisatie, van invoervergunningen tot certificeringen. Beroep doen op instanties zoals Voka, VKW, UNIZO en F.I.T. is een must.

Lijst van de geraadpleegde werken

Boeken

Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.* Amsterdam: Boom.

Electronische tijdschriftartikelen

Alexander, N. (1995) Expansion Within the Single European Market: A Motivational Structure {Elektronische versie}. *International Review of Retail and Consumer Research, Vol. 5*, p472-487.

Autio, E., Sapienzo, H., Almeida, J. (2000) Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth {Elektronische versie}. *Academy of Management Journal, Vol. 43*, p909-924

Barkerma, H., Bell, J., Pennings J. (1996) Foreign entry, Cultural Barriers and Learning {Elektronische versie}. *Strategic Management Journal, Vol 17*, p151-166

Blesa, A., Monferrer, D., Nauwelaerts, Y., Ripollés, M. (2008) The effect of early international commitment on international positional advantages in Spanish and Belgian international new ventures {Elektronische versie}. *Journal of International Entrepreneurship, Vol. 6*, p168-187

Bloodgood, J., Sapienza, H., Almeida, J. (1996) The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes {Elektronische versie}. *Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol 20*, p61-76

Casillas, J., Acedo, F., Barbero, J. (2010) Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase {Elektronische versie}. *International Journal of Information Management, Vol 30*, p162-173

Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008) Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process {Elektronische versie}. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 15*, p457-471

- Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N. (2005) The internationalization of small to medium-sized retail companies: towards a conceptual framework {Elektronische versie}. *Journal of Marketing Management, Vol. 21*, p149-179
- Etemad, H. (2004) Internationalization of Small and Medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview {Elektronische versie}. *Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 21*, p1-21
- Fernanda Pargana, I., Fernanda Pargana, M. (2007) Knowledge? A critical factor in the internationalization of SMEs :the case of portugese SMEs {Elektronische versie}. *International Journal of Chinese Culture and Management, Vol 1*, p22-37
- Fernandez-Ortiz, R., Lombardo, G. (2009) Influences of the capacities of top management on the internationalization of SME {Elektronische versie}. *Entrepreneurship and regional development, Vol. 21*, p131-154
- Gilmore, A., Carson, D. (1999) Entrepreneurial marketing by networking {Elektronische versie}. *New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 2* , p31-38.
- Jones, M. (1999) The internationalization of small high-technology firms {Elektronische versie}. *Journal of International Marketing Vol. 7*, p.15-41.
- Karagozoglu, N., Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study {Elektronische Versie}. *Journal of Small Business Management, Vol. 36*. p.44-59
- Kaynak, E., Kothari, V. (1999). Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufactures/ Some Policy Guidelines for International Marketers {Elektronische Versie}. *Management International Review, Vol. 24*, p61-69.
- Lee, S., Jang, S. (2010). Internationalization and exposure to foreign currency risk: An examination of lodging firms {Elektronische Versie}. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 29*, p701-710
- Lin, K., Chaney, I. (2007). The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs {Elektronische Versie}. *Asia Pacific Business Review, Vol. 13*, p565-583

Lu, J., Beamish, P. (2006) SME internationalization and performance: Growth vs. profitability {Elektronische versie}. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, p27-48

Lu, J., Beamish, P. (2006) Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures {Elektronische versie}. *Journal of Business Venturing*, Vol 21, p461-486

Moini, H., Kalouda, F., Tesar, G. (2008) Foreign Market Entry {Elektronische versie}. *Journal of East-West Businesses*, Vol. 14, p41-24

Oviatt, B., Mcdougall, P.(2005) The internationalization of Entrepreneurship {Elektronische versie}. *Journal of international business studies*, Vol. 36, p2-8

Oviatt, B., Mcdougall, P. (1997) Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures {Elektronische versie}. *Management International Review*, Vol. 37, p 85-99

Pett, T., Wolff, J. (2009) SME opportunity for growth or profit: what is the role of product and process improvement? {Elektronische versie}. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 1, p5-21

Svetlicic, M., Jaklic, A., Burger, A. (2007) Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies {Elektronische versie}. *Eastern European Economics*, Vol. 45, p36-65

Welch, L., Luostarinen, R. (1988), Intenationalisation: Evolution of a Concept {Elektronische versie}. *Journal of General Management* Vol. 14, p 34-55

Zahra, S., Ucbasaran, D., Newey, L. (2009) Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization {Elektronische versie}. *European Management Review*, Vol. 6, p81-93

Internetbronnen

Bergsma, M.(2003). Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde Operational Audits. Methoden en technieken die de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen. Opgevraagd op 9 maart, 2011, via www.iaa.nl/Sitefiles/PDF/betrouwbaarheden%20Validiteit.pdf

Brochure F.I.T. (2008). Opgevraagd op 26 februari, 2011, via [http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/vattachments/Folders/\\$File/FolderBinnenlandsNetwerk.pdf](http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/vattachments/Folders/$File/FolderBinnenlandsNetwerk.pdf)

Claeys, T. (2006). *De financieringsmogelijkheden- en moeilijkheden van internationaliserende KMO's in vlaanderen*. Opgevraagd op 11 november, 2010, via <http://www.ondernemerschap.be/Upload/Documents/STOOI/Studies/2006/financieringsmogelijkheden.pdf>

Doing business in the Euregio Meuse-Rhine. (z.d.). Opgevraagd op 1 november, 2010, via www.Euregiochambers.com

Erikson, B. (2009). *Information, Uncertainty and Internationalization*. Opgevraagd op 16 mei, 2011, via http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1334651

Held, D. (2002). *Globalisation & cosmopolitan democracy*. Opgevraagd op 7 september, 2010, via <http://socgeo.ruhosting.nl/html/files/geoapp/Werkstukken/Held.pdf>

International trade statistics. (2009). Opgevraagd op 5 oktober, 2010, via http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its2009_e.pdf

Jaaroverzicht van de FOD, Economie, KMO, Middenstand en Energie. (2007). Opgevraagd op 1 maart, 2011, via http://statbel.fgov.be/nl/binaries/overview_2007_nl_tcm325-30857.pdf

OECD Small and Medium Enterprise Outlook. (2002). Opgevraagd op 1 december, 2010, via http://www.cipi.gob.mx/Biblioteca_Digital_CIPI/bibliografiabasica/La_MPyME/OCDE_SME_2002.pdf

Overheidssteun voor KMO's: Vlaamse regering lanceert "ondernemerschapspportefeuille". (2006). Opgevraagd op 23 mei, 2011, <http://www.iec-iab.be/nl/leden/Publicaties/accountancy-tax/Documents/2006-1-Ondernemingsrecht-Overheidssteun-voor-kmo%27s.pdf>

Onkelinx, J., Sleuwaegen, L. (2009). *Determinants of successful internationalization by SMES in flanders*. Opgevraagd op 6 september, 2010, via <http://www.flandersdc.be/view/nl/35489855-Determinants+of+successful+internationalization++by+SMEs+in+Flanders.html>

Participatiefonds. (z.d.). Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.fonds.org/nl>

Participatie Maatschappij Vlaanderen. (z.d.). Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.pmv-kmo.be/>

UNIZO. (z.d.) Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.unizo.be/>

UNIZO-internationaal. (z.d.). Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.unizo.be/internationaalondernemen/>

Vereertbrugghen, C. (2007). *Internationalisatie van Vlaamse KMO's.* Opgevraagd op 31 oktober, 2010, via http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/243/512/RUG01-001243512_2010_0001_AC.pdf

VKW. (z.d.). Opgevraagd op 13 juli, 2011, via <http://www.vkw.be/>

Voka's Exportgids. (2008). Opgevraagd op 25 februari, 2011, via <http://www.voka.be/mechelen/nieuws/Documents/Voka%27s%20exportgids.pdf>

Voka. (z.d.). Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.voka.be/>

Bijlage

Bijlage 1 : Europese regelgeving KMO

Aanbeveling 2003/361/EG van de Commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen [Publicatieblad L 124 van 20.5.2003].

De definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen wordt bijgewerkt om rekening te houden met de economische ontwikkelingen sinds 1996 (inflatie en groei van de productiviteit) en de ervaringen die met de toepassing ervan zijn opgedaan.

Aldus geeft de nieuwe definitie nauwkeurig weer welke ondernemingen als kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) en welke als micro-onderneming zijn aan te merken. De doelmatigheid van de communautaire programma's en het beleid voor deze ondernemingen wordt hierdoor versterkt. Voorkomen moet worden dat ondernemingen met meer economische macht dan die van een KMO profiteren van specifiek voor KMO's bestemde steunmechanismen.

Kleine, middelgrote en micro-ondernemingen

Kleine, middelgrote en micro-ondernemingen worden gedefinieerd aan de hand van het aantal werkzame personen en de omzet of het jaarlijkse balanstotaal.

Een middelgrote onderneming wordt gedefinieerd als een onderneming waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de omzet niet meer dan 50 miljoen euro bedraagt of waarvan het jaarlijkse balanstotaal niet meer dan 43 miljoen euro bedraagt.

Een kleine onderneming wordt gedefinieerd als een onderneming waar minder dan 50 personen werkzaam zijn en waarvan de omzet of het jaarlijkse balanstotaal niet meer dan 10 miljoen euro bedraagt.

Een micro-onderneming wordt gedefinieerd als een onderneming waar minder dan 10 personen werkzaam zijn en waarvan de omzet of het jaarlijkse balanstotaal niet meer dan 2 miljoen euro bedraagt.

Zelfstandige, partner- en verbonden ondernemingen

De nieuwe definitie van de KMO's verduidelijkt de indeling van de ondernemingen. Deze definitie onderscheidt drie typen ondernemingen al naar gelang het type relatie dat zij met andere ondernemingen onderhouden met betrekking tot het aandeel in het kapitaal, de stemrechten of het recht om een dominante invloed uit te oefenen.

- zelfstandige ondernemingen;
- partnerondernemingen;
- verbonden ondernemingen.

De zelfstandige ondernemingen komen veruit het meest voor. Dit zijn alle ondernemingen die niet tot een van de twee andere soorten ondernemingen (partnerondernemingen of verbonden ondernemingen) behoren. Een onderneming is zelfstandig als zij:

- geen participatie van 25% of meer heeft in een andere onderneming,
- niet voor 25% of meer in handen is van een onderneming, een openbare instelling of verscheidene verbonden ondernemingen of openbare instellingen gezamenlijk, behoudens enkele uitzonderingen;
- geen geconsolideerde rekeningen opstelt, niet opgenomen is in de rekeningen van een onderneming die geconsolideerde rekeningen opstelt en dus geen verbonden onderneming is.

Ook al wordt de drempel van 25% bereikt of overschreden, kan een onderneming toch als zelfstandig worden aangemerkt indien het hierbij om bepaalde categorieën investeerders gaat, zoals particuliere investeerders, de zgn. "business angels".

Partnerondernemingen zijn ondernemingen die met andere ondernemingen significante financiële partnerschappen aangaan zonder dat de ene onderneming direct of indirect een effectieve controle uitoefent op de andere. Partnerondernemingen zijn geen zelfstandige en ook geen verbonden ondernemingen. Een onderneming is "partner" van een andere onderneming indien:

- zij een participatie van meer dan 25% en minder dan 50% heeft in laatstgenoemde onderneming;
- die andere onderneming een participatie van ten minste 25%, maar minder dan 50% heeft in de betrokken onderneming;

- de betrokken onderneming geen geconsolideerde rekeningen opstelt waarin die andere onderneming door consolidatie is opgenomen en zij niet door consolidatie is opgenomen in de rekeningen van die andere onderneming of van een onderneming die met die andere onderneming is verbonden.

Verbonden ondernemingen zijn ondernemingen die deel uitmaken van een groep, via direct of indirect zeggenschap over de meerderheid van het kapitaal of de stemrechten (ook via akkoorden of in sommige gevallen via natuurlijke personen die aandeelhouder zijn), of door het potentieel om een overheersende invloed op een onderneming uit te oefenen. Het gaat dus om minder vaak voorkomende gevallen die zich over het algemeen heel duidelijk van de twee vorige soorten onderscheiden. Om voor de ondernemingen interpretatieproblemen te vermijden, heeft de Europese Commissie dit type ondernemingen gedefinieerd door, zodra deze aan de onderhavige definitie zijn aangepast, de voorwaarden over te nemen van artikel 1 van Richtlijn 83/349/EEG van de Raad betreffende de geconsolideerde jaarrekening, die al jarenlang van kracht is. Over het algemeen weet een onderneming dus meteen dat zij verbonden is, aangezien zij krachtens deze richtlijn al geconsolideerde rekeningen moet opstellen of door consolidatie opgenomen is in de rekeningen van een andere onderneming die verplicht is dergelijke geconsolideerde rekeningen op te stellen.

Relevant aantal werkzame personen voor de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen

Het aantal werkzame personen wordt uitgedrukt in arbeidsjaareenheden (AJE), dat wil zeggen het aantal personen dat het gehele desbetreffende jaar voltijds in de betrokken onderneming of voor rekening van deze onderneming heeft gewerkt. De personen die niet het gehele jaar hebben gewerkt of in deeltijd hebben gewerkt, worden meegerekend in breuken van AJE. Leerlingen en studenten met een beroepsopleidingscontract worden niet meegeteld, en zwangerschaps- en ouderschapsverlof blijven ook buiten beschouwing.

Juridische waarde van de definitie

De definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen is slechts bindend voor bepaalde gebieden, zoals staatssteun, de tenuitvoerlegging van de communautaire structuurfondsen of programma's, met name het kaderprogramma voor onderzoek en technologische ontwikkeling.

De Europese Commissie dringt er bij de lidstaten, de Europese Investeringsbank en het Europees Investeringsfonds echter sterk op aan deze definitie als referentie te gebruiken. De

maatregelen die ten behoeve van de KMO's zijn genomen, krijgen op die manier meer samenhang en worden doeltreffender.

Tijdschema

Om op communautair en nationaal niveau een soepele overgang mogelijk te maken, wordt de nieuwe definitie gehanteerd vanaf 1 januari 2005.

Op basis van een balans van de toepassing van de definitie van 6 mei 2003 en met inachtneming van eventuele wijzigingen van artikel 1 van Richtlijn [83/349/EEG](#) in verband met de definitie van verbonden ondernemingen in de zin van die richtlijn, zal de Commissie de definitie en met name de voor de omzet en het balanstotaal vastgestelde drempels zo nodig aanpassen om rekening te houden met de ervaring en de economische ontwikkelingen in de Gemeenschap.

Context

De Commissie keurt een nieuwe definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (KMO's) goed die met ingang van 1 januari 2005 de bij Aanbeveling 96/280/EG vastgestelde definitie vervangt.

Bijlage 2 : Interview schema

Inleiding

Goedendag, ik ben een master studente toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Momenteel voer ik in het kader van mijn masterproef onderzoek naar de determinanten van de internationalisatie van Limburgse KMO's. Hiervoor neem ik interviews af bij verschillende Limburgse KMO's die handelen met het buitenland. Het interview zal 30 min in beslag nemen. Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en medewerking. Als u er niet op tegen heeft, Had ik dit gesprek graag vast gelegd op band. Dit vergemakkelijkt de verwerking achteraf aanzienlijk. Van zodra het interview is uitgetypt, wordt de opname gewist. Hebt u enig bezwaar tegen deze opname? U zal mij, niettegenstaande de opname van dit gesprek, af en toe aantekeningen zien maken. Dit helpt mij namelijk bij het structureren van het interview. Vooraleer we aan de eigenlijke vragen zou ik in het kort even enkele vragen willen stellen betreffende de werking het bedrijf in het algemeen.

De eigenlijke vragen

1. Wanneer heeft het bedrijf (in kwestie) de stap naar internationalisatie genomen? Wanneer zijn de eerste contacten gelegd met het buitenland?
2. Welk was het eerste land of gebied waarmee jullie internationale contacten hebben gehad?
3. Was er enige reden of voorkeur waarom u dit land of gebied hebt gekozen?
4. Wat waren de motieven van het bedrijf om de stap naar internationalisatie te wagen. (verder aanvullen met de motieven uit de literatuurstudie zodat ze hierover nog hun mening kwijt kunnen)
 - a) Motief: Had uw bedrijf als motief voor internationalisatie om een competitief voordeel te creëren om zo de concurrenten voor te zijn en ondernemingsvoordelen te kunnen behalen?
 - b) Motief: Doel met een internationaal netwerk op te bouwen met verschillende businesspartners in meerdere gebieden om zo ook de stap te durven wagen naar markten die verschillend zijn van de thuishmarkt. Netwerk opbouwen met verschillende contactpersonen in verschillende gebieden.

- c) Motief: Had uw bedrijf een beschikbare productiecapaciteit die kon ingezet worden om de productie te verhogen om een groter gebied te bedienen?
 - d) Motief: was uw bedrijf opzoek naar een nieuwe uitdaging voor het managementteam? Zo krijgen ze de kans om nieuwe capaciteiten te verwerven zoals nieuwe taal leren en strategisch visie verwerven.
 - e) Motief: Door het overschot aan onverkochte voorraden zijn bedrijven soms zelfs genoodzaakt om opzoek te gaan naar een groter gebied om deze goederen te verhandelen. Is dit een aanleiding geweest bij jullie bedrijf om handel te voeren binnen een groter gebied?
 - f) Motief: Hadden jullie als motief een groter winstaandeel te creëren. Meer consumenten =>Meer verkoop =>Meer omzet => Meer winst => algemene groei van het bedrijf
 - g) Motief: Was het grondgebied België te klein om als bedrijf te blijven renderen en was men dus genoodzaakt om de afzetmarkt uit te breiden naar het buitenland?
 - h) Motief: Was uw bedrijf opzoek naar uitheemse marktinformatie om zo de eigen goederen en diensten te kunnen upgraden en aanpassen aan de nieuwe markten of om nichemarkten te creëren speciaal voor specifieke regio's.
5. Welke belemmeringen zijn jullie tegen gekomen in het proces van internationalisatie?
(verder aanvullen met de belemmeringen uit de literatuurstudie)
- a) Belemmering: beschikte jullie bedrijf over het nodige kapitaal om de stap naar internationalisatie te kunnen nemen? Of was het nodig om een lening aan te gaan. (kapitaal is nodig om een grondig onderzoek te verwerven over de regio waarmee men handel gaat drijven)
 - b) Vervolg A Indien ze een lening zijn aangegaan: Bij welke instantie hebben jullie een lening aangevraagd? Bij een Belgische kredietinstelling of bij een van de Belgische overheidsinstelling?
 - c) (Wisten jullie dat er ook overheidsinstellingen zoals VOKA en flanders investment and trade subsidies verkrijgbaar zijn voor KMO's voor internationaal ondernemen?)
 - d) Vervolg B : hebben jullie moeilijkheden ondervonden bij het verwerven van een lening als KMO om het internationalisatieproces te kunnen uitvoeren. (KMO's hebben een kleinere terugbetaalcapaciteit en ook minder waarborgen)

- e) Belemmering: Niet beschikken over de nodige R&D, HR en marketing. Dit zijn belangrijke afdelingen binnen het bedrijf. Deze afdelingen hebben ook nood aan kapitaal. Voldoende kapitaal om marketingcampagnes te voeren in het buitenland? Voldoende Personeel om het toegenomen klantenaandeel te bedienen?
 - f) Belemmering: Beschikte het managementteam over de nodige talenkennis, strategisch visie en commerciële oriëntatie? Of heeft u moeilijkheden ondervonden door een minder bekwaam managementteam?
 - g) Belemmeringen: Heeft jullie bedrijf moeilijkheden ondervonden door het gebrek aan informatie betreffende de buitenlandse markt zoals het gebrek aan informatie betreffende buitenlandse regelgevingen en eventuele handelsbarrières, invoervergunningen, betalen van accijnzen enzovoort? Heeft men zich op voorrand genoeg geïnformeerd en voorbereid? Wat hebben jullie ter voorbereiding gedaan?
 - h) Heeft jullie bedrijf problemen gehad met het vinden van de nodige distributiekkanalen? Heeft u gebruik gemaakt van **directe distributie** : handelsagenten, bijkantoren (geen eigen rechtspersoonlijkheid en wordt geleid door een vertegenwoordiger van de Belgische firma in kwestie) of joint ventures of **Indirecte distributie** : Importeur groothandelaar, Distributeur of Buitenlandse productie-eenheid. Andere?
 - i) Belemmering: Hebben jullie gewerkt met een businesspartner in het buitenland? Was het moeilijk om in contact te komen met deze businesspartner? Eens de businesspartner gevonden was zijn er dan nog andere problemen geweest met de businesspartner?
 - j) Belemmering: Heeft de plaatselijke cultuur gezorgd voor een vertraging in onderhandelingen met businesspartners?
 - k) Hielden bepaalde risico's jullie tegen om te internationaliseren. Zoja welke risico's?
6. Welke impact heeft de overgang van lokale handel naar buitenlandse handel gehad op deze KMO? (verder aanvullen met variabelen uit de literatuurstudie)
- a) Is de omzet gestegen? %
 - b) Heeft het bedrijf meer winst gemaakt of toch niet door hogere kosten?

- c) Heeft de internationalisatie van het bedrijf schaalvoordelen opgeleverd in de verkoop => Is de eenheidsprijs van de goederen of diensten gedaald door een meer dan evenredige stijging van de productie?
 - d) Heeft het bedrijf kennis verworven uit dit internationalisatieproces en heeft ze deze kennis kunnen omzetten in het innoveren van de goederen en diensten?
 - e) Heeft de organisatie in zijn geheel kunnen leren van het internationalisatieproces? Zijn er bepaalde manieren van handelen of werken in positieve zin veranderd? Zo ja welke en wat is er veranderd? (organisatorisch leren)
 - f) Zijn er nog andere succesverhalen?
7. Werden uw verwachtingen van de motieven voor internationalisatie ingeslot?
8. Hebben jullie je laten begeleiden voor deze internationalisatie? Zo ja Door wie?
9. Wat hield deze begeleiding in?
10. Hebben jullie beroep gedaan op overheidssteun? Ervaringen
11. Stel dat u vandaag de stap opnieuw zou kunnen zetten wat zouden jullie dan anders doen?
12. Welke raad geeft u bedrijven mee die de stap naar internationalisatie willen zetten?

Bijlage 3 : Codeboom

CODE 1 : Eerste internationale stappen

- Wanneer ?
- Welk land of gebied ?
- Voorkeur

CODE 2 : Motieven voor internationalisatie

- Omzetstijging
- Grondgebied België te klein
- Competitief voordeel behalen
- Internationaal netwerkopbouwen
- Overige productiecapaciteit benutten
- Onverkochte voorraaden
- Nieuwe uitdaging voor het managementteam
- Zoektocht naar uitheemse marktinformatie op processen te verbeteren
- anderen

CODE 3: Belemmeringen bij internationalisatie

- Financiële belemmeringen
- Marketing
- Personeel
- Genoeg kennis bij het managementteam
- Informatie, certificaten, invoervergunningen, accijnzen
- Distributie
- Businesspartner
- Cultuur- en mentaliteitsverschillen
- Risico's verbonden aan internationalisatie
- Anderen

CODE 4: Impact van internationalisatie op het bedrijf

- Omzetstijging
- Schaalvoordelen
- Lerende organisatie
- Succesverhalen

CODE 5: verwachtingen ingelost

CODE 6: Begeleiding

CODE 7: Nieuwe start

CODE 8: Tips voor toekomstige internationale ondernemers

Bijlage 4 : Lijst respondenten en de onderzochte Limburgse KMO's

HK batteries

Respondent: Clerks Michael

Voorstelling bedrijf:

HK batteries is een Limburgse KMO gevestigd in Maasmechelen die zich al reeds meerdere jaren bezig houdt met de import van gespecificeerde batterijen uit China. HK batteries werkt samen met het Chinese bedrijf Ly-on. Als bedrijven opzoek zijn naar een bepaalde batterij om in hun goederen te verwerken kan HK batteries deze batterij op maat voor elk soort goed ontwikkelen. Het bedrijf Ly-on zorgt dan weer voor de productie van deze specifieke batterijen. Eerst wordt er een sample ontwikkelt en deze moet worden goedgekeurd door de klant, later kan deze dan op grotere schaal geproduceerd worden. De producten gaan vanuit China rechtstreeks naar de klant. HK batteries heeft voor 50% klanten in België en de andere 50% vinden we in Nederland, Frankrijk, Duitsland en nog enkele andere landen.

Website: <http://www.hkbatteries.com/>

K-Teg

Respondent: Swennen Joeri

Voorstelling bedrijf:

K-Teg is een bedrijf in Hasselt dat al 12 jaar bestaat. Bij K-Teg produceren en ontwikkelen ze duurzame verpakkingoplossingen, in de zin van koffers die gebruikt worden voor het transporteren van dure materialen . Bijvoorbeeld koffers voor Rockgroepen. Enerzijds ligt het aandachtsveld van K-Teg qua markt op de audiovisuele sector en anderzijds zijn ze de laatste jaren ook actief in de industrie. Bij K-Teg vinden we drie productcategorieën. Maatwerk, Standaard flightcases en de Pelistorm. Maatwerk houdt in dat als er een klant binnen komt met de vraag naar een aantal kisten voor een bepaald product dat K-Teg hier dan speciale op maat gemaakte kisten voor kan ontwikkelen. Later werd het productgamma uitgebreid en kwam er ook een standaard flightcasegamma op de markt namelijk de Omnicase. Dat is opgebouwd uit de ervaring die K-Teg de laatste tien jaar heeft opgedaan. Het derde segment is de Pelistorm. Dit zijn harde plastieke koffers. Deze worden enerzijds in de audiovisuele sector gebruikt maar ook voor transportsystemen, vertegenwoordigers of voor wapens FN. K-Teg is in België marktleider op het vlak van flightcases en het buitenland vormt momenteel een nieuwe uitdaging.

Website: www.k-teg.com

De Reze Biscuit & Chocolate

Respondent: Mvr. De Reze

Voorstelling bedrijf:

De Reze Biscuit & Chocolate is begonnen in 1986 met 1 product namelijk met koekjes gemaakt door het moelieren van chocolade en toevoegen van wafeltjes en vanillecrème. Deze werden verkocht in distributieverpakkingen van 125gram. Na verloop van tijd zijn ze overgestapt naar individuele verpakkingsvormen voor de horecadoeleinden. Nog later werd het assortiment vergroot door samen te werken met andere bedrijven die nieuwe smaken ontwikkelden en mengelingen produceerden. En zo zijn ze gegroeid van 1 machine met 1 product naar meerdere machines met meerdere producten. De hoofdactiviteit van De Reze Biscuit & Chocolat is nu het verwerken van chocolade met koekjes, koekjes die worden aangekocht en wafels die we zelf gesmeerd worden. Op de wafelbladeren worden er verschillende crèmes gelegd en de koekjes worden in verschillende verpakkingen gestoken. De producten worden verdeelt aan verschillende horecabedrijven. De Reze Biscuit is al enkel jaren actief in de buitenlandse markt. In het bedrijf zijn 22 medewerkers actief.

Website: www.derezebiscuit.com

Lerobel

Respondent: Leroi Yannick

Voorstelling bedrijf:

Lerobel behoort tot de Group Leroi. In Limburg vallen daar Lerobel en Leroi industries onder. Group Leroi is actief in glasverwerking. Het basisproduct glas wordt aangekocht bij multinationals en door Lerobel verwerkt. Op de eerste plaats wordt het glas op maat gesneden en later worden er nog andere productieprocessen op uitgevoerd zoals het maken van isolatieglas, lagen, harden, buigen, structureel verlijmen. Lerobel staat in om glas te bewerken in eigenlijk alles wat je met glas kunt doen om tot eindproducten te komen voor de bouwsector. In Hasselt werken er 106 voltijdse equivalenten.

Website: www.lerobel.be

Velapet

Respondent: Soeters Patricia

Voorstelling bedrijf:

Velapet verkoopt verzorgingsproducten voor honden en katten en staat in voor de inrichting van trimsalons. Het bedrijf verkoopt een uitgebreid gamma aan producten van Schampo's tot kammen, borstels, tafels, stoelen baden enzovoorts. De klanten zijn trimsalons maar ook fokkers en een enkele particulier. Velapet wordt gerund door de 2 eigenaars. De producten komen Amerika, Engeland, Denemarken, Duitsland en Frankrijk. Het bedrijf op zich bestaat al 30 jaar, het Nederlandse bedrijf werd in 2005 overgenomen door de huidige eigenaars. Enkele jaren later werd ook het Belgische Velapet opgestart. De bestellingen van de zaak in Nederland worden vanuit België aangeleverd. In België is het hoofdkantoor en van daaruit worden alle buitenlandse bestellingen geplaatst. Enkele keren worden er ook producten aangeleverd in Nederland zoals de producten uit Denemarken. Dit heeft te maken met de vervoerskosten. Deze producten worden dan later naar de Belgische vestiging overgebracht.

Website: www.velapet.com

De Spiegeleire paté

Respondent: De Spiegeleire David

Voorstelling bedrijf:

De Spiegeleire als familie zit al vijf generaties in de vleeswaren. In 1972 is dit bedrijf van nul opgericht. In die tijd waren ze met 2 families eigenaar in het bedrijf en is ook de rede waarom ze tot op vandaag nog steeds op twee locaties zitten. Een familie is van Diest en de andere van Bocholt. Het bedrijf maakt leverpatés waarin ze extreem gespecialiseerd zijn, voornamelijk in het ambachtelijke kanaal. Samengevat beschikken ze over een 50000 verschillende artikelen in leverpaté wat hoofdzakelijk naar de slagers gaat. Het bedrijf zit op dit moment midden in een transformatieperiode. In heel Europa is De Spiegeleire het meest extreem gespecialiseerde en diepgaandste bedrijf in leverpaté wat er bestaat. Dus wat dat betreft een heel mooie aparte positie. De afzetgebieden zijn West-Europa met hoofdzaak België en omliggende landen. Ook zitten ze Portugal, Spanje, Frankrijk, Nederland, Oostenrijk en Duitsland. Deze landen zijn de belangrijkste afzetmarkten.

Website: www.despiegeleire.com

Cemart

Respondent: Class Elodie

Voorstelling bedrijf:

Cemart is een producent van droge cementmortels. De firma is opgericht in 2002 maar de zaakvoerder heeft al meer dan 40 jaar ervaring. Cemart is een bedrijf dat gespecialiseerd is in de productie van reparatiemortels en zelfegaliserende vloeren. Deze specialisatie vloeit voort uit mensen die al meer dan 20 jaar ervaring hebben in deze sector. Deze ervaring gaat zowel over de fabricatie als over de plaatsingstechnieken van deze vloeren. Cemart maakt en levert droge cementpoeder in zakjes. Dat is voornamelijk voor drie toepassingen. Ten eerste voor cementgietvloeren. Dat is eigenlijk het product waarmee cemart begonnen is, waarmee cemart het meeste ervaring heeft en ook voorlopig de grootste tak. Er zijn daaruit een aantal nieuwe producten ontstaan zoals injectiemortels en reparatiemortels. Injectiemortel wordt gebruikt voor het injecteren van mortel in gebouwen en een reparatiemortel is een mortel die gebruikt wordt om gaten te repareren en holtes te repareren. Dat zijn de 3 grootste producttakken van Cemart.

Website: www.cemart.eu

Paas Food

Respondent: Paas David

Voorstelling bedrijf:

Paas Food is al een jaar of vijf, zes bezig met puur het produceren van voornamelijk gevogelte gerechten. De core business zit heel kort bij de bron. ze werken samen met de slachthuizen en vanuit de technische delen van de slachthuizen creëren ze een toegevoegde waarde aan onze producten. De klanten zijn de retail, foodservice en voor een kleiner gedeelte de horeca. De retail en de foodservice zijn de grootste klanten samen met de grossiers. Via de grossiers komen ze in ziekenhuizen, bejaardentehuizen, scholen en instellingen terecht. Bij Paas Food werken ze in vast dienstverband met en kleine 40 werknemers. Wel wordt er samengewerkt met onderaannemers en interim-kantoren om bepaalde piekperiodes op te vangen.

Maris

Respondent: Smeets Tom

Voorstelling bedrijf:

Maris heeft 2 belangrijke activiteiten. Enerzijds zitten ze in de vaste technische installaties. Dit wil concreet zeggen dat ze in grote overheidsgebouwen en industriegebouwen (geen particulieren) technische installaties doen. Dit wil zeggen stroom, verlichting en alram. Kortom alles wat met techniek te maken heeft en wat vast op het net zit. Met deze unit zit Maris vooral in de grote projecten met kleine marges en kleine omzetten. Bij Maris werken in totaal 120 werknemers als je alles samen rekent. Anderzijds hebben ze ook tijdelijke nutsvoorzieningen. Dat zijn alle technieken die nodig zijn op een tijdelijke locatie zoals in de evenementensector. Deze nutsvoorzieningen zijn stroomgroepen, verlichting, verwarming, verluchting en alle andere technieken die nodig zijn op een evenement. Dat zijn eigenlijk de 2 hoofdbezigheden van Maris.

Website: www.marisgroup.eu

Decoline

Respondent: Verhoeve Wim

Voorstelling bedrijf:

Decoline is een bedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in ophang technieken voor gordijnen. Meer bepaald voor gordijn profielen en ophangsystemen. De klanten zijn decorateurs in België, Nederland en Duitsland. Er worden een aantal producten geëxporteerd naar naar collega-bedrijven in Oostenrijk, Polen en Zwitserland. De core-bussiness en core-afzetgebied van Decoline is Overpelt. Decoline is een verticaal geïntegreerd bedrijf zijn want ze ontwikkelen producten, produceren en vermarkten ze tot op het niveau van de winkelier. Decoline verkoopt halffabricaten. In die zin zijn ze complementair aan de stofleveranciers en hebben stofleveranciers hun nodig om de producten te kunnen bevestigen. Totaal werken er 65 mensen waarvan 3 in Nederland, 3 in Duitsland en de rest in Overpelt. De buitenlandse werknemers zijn vertegenwoordigers. De organisatie is centraal georganiseerd in Overpelt en ze zijn zodanig georganiseerd dat ze een productiebedrijf hebben Prodeco.

Website: www.decogroup.be

Zwenko

Respondent: Hegge Rik

Voorstelling bedrijf:

Zweko is een kunststofverwerkend bedrijf met als hoofdactiviteit enerzijds het fabriceren van vizieren voor motorhelmen, veiligheidshelmen, politietoepassingen en zo verder. Anderzijds het transparant coaten, krasvast antifort coaten van transparante kunststoffen. Ze zijn ontstaan uit het verdrijven van Fisher-Price Toys in Kaulille en daardoor hebben ze een aantal subcontracten overgenomen deze hielden in het afwerken van auto-onderdelen en verwarmingsketels voor ze naar de lakkerij gingen. Ze zijn dan uiteindelijk in die transparante kunststofsector terecht gekomen met vizieren en daar heeft Zwenko dan de core-business van gemaakt. Momenteel werken er hier in Bocholt 43 mensen.

Website: www.zweko.com

Deliva

Respondent: Flemmings Marleen

Voorstelling bedrijf:

Deliva is een familiebedrijf en een eenmanszaak in oorsprong. Het is opgericht in 1966 en oorspronkelijk in de horeca gestart. later zijn ze stelselmatig gegroeid in andere sectoren zoals de bedrijfscatering. De oudste klant op dat vlak is de universiteit in diepenbeek. ze zijn daarin gegroeid tot de catering die er vandaag staat. In 1991 hebben een specifiek bedrijf opgericht namelijk Deliva. Dat was een eerste fase om een centrale op te bouwen voor het catering bedrijf en activiteiten om op alle locaties één basisproduct te produceren. De afwerking kon dan per locatie afgestemd worden op het publiek. Nadien zijn ze alsmat gegroeid. Ondertussen betekend horiservicatering voor Deliva nog maar 35% klantaandeel en zijn er 65% andere klanten bijgekomen. Deze klanten zitten in de retail, sociale sector en in de business to business. In deze sectoren maken ze voor andere producten privatlabel producten. Ze zijn in alle sectoren actief. Daarna is daar ook nog het buitenland bijgekomen en is Deliva naar Frankrijk, Duitsland en Nederland beginnen exporteren.

Website: www.deliva.be

Fico

Respondent: Frees Filip

Voorstelling bedrijf:

Fico is eigenlijk een medische fabrikant/groothandel en produceert een aantal medische hulpmiddelen. Ze kopen een aantal afgewerkte of halfafgewerkte producten aan om dan verder te verwerken. De corebusiness bestaat uit positioneringkussen, dat zijn speciale kussen met een speciale vorm tegen de doorligwondes. Deze worden op maat gemaakt van de klant. Er zijn een 15tal modellen die standaard in het gamma zitten. Ze maken zich ook sterk op maatwerk en ontwikkelen producten op maat van de klant. Fico verkoopt ook nog een aantal andere producten zoals onder andere matrashoezen die brandwerend zijn, antiallergisch en ondoordringbaar. Ook met waterdichte kussen en het produceren van verpleegdekens zijn ze momenteel bezig. Ze werken voornamelijk business to business en verkopen rechtstreeks aan de medische groothandelaars die dan op hun beurt voornamelijk de ziekenhuizen, rusthuizen en medische winkels bezoeken. Nu hebben wij is het de bedoeling om naar het buitenland te gaan en de omzet te kunnen verhogen.

Website: www.ficobelgium.eu

Texim

Respondent: Vantilt Paul

Voorstelling bedrijf:

Texim Belgium is gelegen op de Industrieweg Noord in Opglabbeek. Texim staat in voor het ontwerp en de productie van panty's en sinds kort ook seamless lingerie. Vroeger zijn ze begonnen met Pvba Hack opgericht in 75. Deze werd dan overgenomen in 86 en omgebouwd tot NV Texim Belgium in 1991. Texim is een typisch familiebedrijf. Hier in het bedrijf werken +/- 18 directe medewerkers en dit varieert sterk omdat ze een sterk seizoensgebonden product produceren. In 86 werd de onderneming opgestart met afzet in België naar groothandelaars en distributie aan F1 klanten. In 87 werd Texim uitgebreid naar het ontwerpen van collecties, advies geven naar marktgerichtheid naar klanten, het opdrukken/ verpakken/ leveren uit voorraad, een investering in opdruk- en verpakkmachines en hebben ze ook onze eerste internationale stappen gezet richting Frankrijk met het dochter bedrijfje Texim-France op te richten. Ook hebben ze dat jaar de soft- en hardware gemoderniseerd. In 90 zijn ze grotere burelen gaan huren en in 93 gestart met de productie van het eigen merk en hebben ze een investering gedaan in verpak machines. In 95 werden de gebouwen gekocht in Opglabbeek en de latere jaren hebben ze dit nog uitgebreid naar opslag en ook naar een machinepark. De belangrijkste activiteiten zijn het verdelen van panty's, aanleveren van industriële goederen, controleren, opdrukken en verpakken.

Website: www.texim.be

Jansen products:

Respondent: Jansen Nadia

Voorstelling bedrijf:

Jansen Group bestaat uit verschillende bedrijven. De groep bestaat 37 jaar en is actief in de bouw. Jansen products produceert voeren en is vooral gericht op de export. Jansen products bestaat een 17tal jaar. Bij Jansen Products werken 35 mensen voor de productie en export. Hoofdzakelijk werken ze geautomatiseerd. De omzet bestaat voor 85% uit export naar over 60 verschillende landen. Bij Jansen products maken ze gespecialiseerde computervloeren. Dat zijn vloeren die in kantoorgebouwen of datacentra komen. De kableringen loopt allemaal onder de vloeren. Deze vloeren zijn voorzien van pootjes of metalen onderstellen. Die vloeren worden afgewerkt al naargelang de behoefte van de klant met stenen, parket, linoleum, pvc en rubber.

Website: www.groupjansen.com/JP

Pami:

Respondent: Belmans Rudi

Voorstelling bedrijf:

Pami is een familiebedrijf gestart in 1958 door de familie Vanbaelen. De naam komt van de oprichters Paul en Mia vandaar Pami. Zij zijn gestart in het low budget gebeuren. Het maken van vrij goedkope meubeltjes zoals tafeltjes, stoeltjes en kasten. In 92 is het bedrijf overgenomen door de familie Essers. Toen zijn ze gaan kijken wat de markt deed en ze hebben gemerkt dat al het goedkope meubilair uit Turkije en verder kwam. De meeste meubelen werden toen gemaakt in verschillende lageloonlanden. Later hebben ze de Nederlandse normen in acht genomen en hiervoor een product ontwikkeld. De minimum kwaliteit van het meubilair ligt daar. Omwille van het feit dat het een vechtmart is en er gene hoge marges meer zijn, zijn ze een goed bedrijf gaan opbouwen met voldoende marge die toelaten om investeringen te doen en te blijven overleven. Pami heeft vanaf 92 heel het productieapparaat stilaan gemoderniseerd en geautomatiseerd. De sterkte is een stukjes flexibiliteit dat ze naast het standaardmeubilair ook meer maatwerk kunnen verrichten en producten aanpassen aan de wensen van de consument. De discussie rond de prijs kan daardoor aan de kant gezet worden omdat ze kunnen zeggen van we hebben iets anders iets uniek. De broers Essers leiden momenteel het bedrijf. Ze halen een omzet van 20 miljoen euro en werken met zo een 130tal medewerkers.

Website: www.pami.be

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De internationalisatie van Limburgse KMO's

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

Schetz, Griet

Datum: **22/08/2011**