

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
marketing*

Masterproef

*Het internationalisatieproces van Limburgse born globals
met extra aandacht voor de oprichters*

Promotor :
Prof. dr. Pieter PAUWELS

Kim Hilkens

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting marketing*

2011

2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
marketing*

Masterproef

*Het internationalisatieproces van Limburgse born globals
met extra aandacht voor de oprichters*

Promotor :
Prof. dr. Pieter PAUWELS

Kim Hilkens

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting marketing*

VOORWOORD

Met deze masterproef sluit ik mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Marketing, aan de Universiteit Hasselt af. Ik kijk met een positief gevoel terug op deze masterproef. Ik heb niet alleen interessante personen ontmoet, maar heb er zelf ook veel van geleerd. Ik heb gebruik leren maken van een onderzoekstechniek waarvan ik voordien zelf nog nooit gebruik had gemaakt, namelijk kwalitatief onderzoek. Ook heb ik een betere kijk gekregen op wie de personen achter een bedrijf zijn en hoe deze bedrijven internationaliseren.

Ik heb omwille van verscheidene redenen gekozen om onderzoek te doen naar de exportprestaties van Limburgse born globals. Allereerst leek het mij interessant om eens gebruik te maken van een andere onderzoekstechniek. Tijdens mijn opleiding heb ik enkel gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. In die onderzoeken werd steeds enkel met consumenten gewerkt. Ik ben iemand die het interessant vindt om naar mensen hun verhalen en mening te luisteren. Deze mensen spreken uit eigen ervaring en kunnen me lessen meegeven voor mijn verdere leven. Door dit onderwerp hoopte ik meer inzicht te krijgen in de werking van een bedrijf. De laatste reden waarom ik voor dit onderwerp gekozen heb, is uit eigen interesse. Ik heb altijd al een voorkeur gehad voor bedrijven die internationaal actief zijn. Zelf zou ik graag een tijdje in het buitenland gaan werken om ervaring op te doen.

Ik zou dit voorwoord willen afsluiten met het bedanken van een aantal personen want zonder hen zou mijn masterproef niet zijn wat ze nu is. Allereerst wil ik een aantal instellingen bedanken: Unizo, VOKA, FIT en Innovatiecentrum Limburg. Zij hebben geholpen in mijn zoektocht naar mogelijke born globals. Ik zou Yves Houben van Unizo Limburg graag extra willen bedanken voor zijn interesse in mijn onderzoek en voor het bezorgen van interessante informatie. Matty Paquay van Paquay & Associates bedank ik om in zijn netwerk op zoek te gaan naar mogelijke born globals. Ik wil de oprichters van de born globals mijn dank betuigen voor hun openheid en tijd. Ze hebben me allemaal goed ontvangen en wilden graag meewerken aan mijn onderzoek. Door hun openheid heb ik een duidelijk beeld kunnen vormen van wie ze zijn en hoe ze te werk gaan. Dit betekent een meerwaarde voor mijn onderzoek. Extra dank gaat uit naar mijn promotor, Prof. dr. Piet Pauwels. Vanaf het begin heeft hij me goed begeleid bij de uitwerking van mijn onderzoek. Hij maakte steeds tijd om

mijn vragen te beantwoorden en zijn feedback heeft ervoor gezorgd dat ik mijn masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen.

Verder wil ik iedereen bedanken die me tijdens mijn opleiding gesteund heeft. Er waren beslist momenten waarop ik het moeilijker had, maar door hun steun heb ik toch doorgezet. Ik zou mijn ouders graag extra willen bedanken voor de kansen die ze me geven. Zij hebben me de kans gegeven om na mijn hogeschoolopleiding een universitaire opleiding te volgen. Ik heb gedurende de drie jaren aan de universiteit niet alleen zeer veel kennis opgedaan en nieuwe inzichten verworven, maar ben ook zelfstandiger geworden. Ik ben er zeker van dat dit een meerwaarde zal betekenen voor mijn verdere carrière.

Kim Hilkens

Kinrooi, mei 2012

SAMENVATTING

Marktomstandigheden veranderen en ook onze economie verandert. Internationalisatie is niet enkel meer weggelegd voor grote bedrijven. Ook kleine bedrijven kunnen de wereldmarkt op. Meer nog, ook zeer jonge bedrijven mogen al uitgesproken internationale ambities koesteren. Born globals: jonge en kleine bedrijven die ambiëren mee te spelen op de wereldmarkt.

Born globals lijken op een aantal basiseigenschappen te verschillen van de traditioneel internationaliserende bedrijven – eerdere studies in Australië, Scandinavië en de VS illustreren dit. Deze masterproef bouwt hierop verder en onderzoekt in welke mate het internationalisatieproces van een born global verschilt van dat van een traditioneel internationaliserend bedrijf. Daartoe vertrekken wij van de klassieke lezing van het Uppsala model en toetsen we dit aan de realiteit van zeven Limburgse ondernemingen.

We verdiepen ons in het veld aan de hand van kwalitatief onderzoek. Door diepgravende interviews met de initiatiefnemers van deze ondernemingen reconstrueren we het internationalisatieproces van die ondernemingen en generen we inzicht in het patroon dat deze onderneming heeft gevolgd. Bovendien gaan we dieper in op de eigenheid en eigenschappen van de persoon achter deze internationalisatie. Zo proberen we meer te begrijpen van de drijfveren en het proces zelf. Elke case wordt systematisch geanalyseerd opdat vergelijking onderling en met de theorie mogelijk wordt. Het Uppsala model verklaart het internationalisatieproces op een klassieke leest – een risicoaverse en trage groei, concentrisch rond de thuismarkt. Pas wanneer bedrijven kennis hebben opgedaan op nabije markten, betreden ze landen met een grotere psychologische afstand (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Mijn onderzoek geeft weer dat born globals anders handelen bij internationalisatie. Born globals hechten minder belang aan de thuismarkt. Ook zijn ze zeer snel na hun oprichting actief op de buitenlandse markt. Vreemde markten worden niet chronologisch maar gelijktijdig betreden waardoor niet gesproken kan worden van een incrementeel proces. Dit betekent dat kennis uit de eerste vreemde markt niet wordt gebruikt voor de groei in een volgende markt – toch een typische eigenschap van een klassiek Uppsalaproces. In mijn onderzoek besteed ik ook aandacht aan wie de oprichter van een born global is. Oprichters van born globals zijn hoger opgeleid en beschikken al over internationale ervaring bij de oprichting van het bedrijf. Deze internationale ervaring – verkregen door in het buitenland te studeren, wonen of werken – zorgt voor een voordeel bij de oprichting van het bedrijf.

Doordat oprichters van born globals beroep doen op deze kennis, verkregen door internationale ervaring, kan van een vliegende start gesproken worden. Born globals ondervinden geen gebrek aan kennis bij de oprichting van het bedrijf – iets wat traditioneel internationaliserende bedrijven juist beperkt bij internationalisatie.

Gegeven de uniciteit van born globals en jonge internationaliserende bedrijven in het algemeen, moet ook de exportondersteuning vanuit overheid en middenveld onder de loep worden genomen. De visie van de ondernemers op de huidige initiatieven voor exportondersteuning verschilt nogal – van geen mening want geen activiteit, tot een belangrijk instrument voor internationale netwerking. Het is belangrijk om ook de eerste groep van ondernemers aan te trekken. Dit kan door de diensten zoveel mogelijk via het internet aan te bieden. Born globals gebruiken dit kanaal momenteel het vaakst bij informatieverzameling. Ook kan informatie zo snel doorstromen waardoor de ondernemers minder kostbare tijd verliezen. De ondernemers die momenteel wel gebruik maken van exportondersteuning, richten zich voornamelijk tot FIT. Werkgeversorganisaties moeten hun imago naar born globals verbeteren. Momenteel denken deze born globals dat werkgeversorganisaties geen meerwaarde voor hen kunnen bieden. Toch specialiseren bepaalde werkgeversorganisaties zich ook in export. Het is belangrijk dat deze organisaties hun kennis en kunde communiceren zodat born globals in de toekomst ook hun hulp inroepen. De mogelijkheid tot netwerking heeft voor een aantal ondernemers zijn nut bewezen. Deze netwerkmogelijkheden moeten in de toekomst daarom ook verder gezet worden.

INHOUDSOPGAVE

	P.
VOORWOORD	i
SAMENVATTING	iii
LIJST MET OPGENOMEN FIGUREN	vii
LIJST MET OPGENOMEN BIJLAGEN	viii
1. INLEIDING	1
1.1 Probleemstelling	2
1.2 Centrale onderzoeksvraag	3
1.3 Deelvragen	4
1.4 Afbakening van het onderzoek	5
2. KLASSIEK INTERNATIONALISATIEMODEL EN BORN GLOBALS	7
2.1 Klassiek internationalisatiemodel	7
2.2 Born global	12
2.3 Besluit	14
3. ONDERZOEKSOPZET	17

4. CASE STUDIES	21
4.1 Geïnterviewde Limburgse born globals	23
1. Visys	23
2. Thalento	28
3. Melotte	31
4. Kambukka	34
4.2 Verfijning van de definitie voor nieuwe cases	37
5. Europower	39
6. Metrotile	42
7. Brouwland	46
4.3 Cross-case analyse	49
5. PRAKTIJKERVARING VERSUS UPPSALA MODEL	65
5.1 De persoon achter de born global	67
6. VISIE OP EXPORTONDERSTEUNING	69
7. ALGEMEEN BESLUIT	71
6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag	71
6.2 Beperkingen van het onderzoek	73
6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	74
7. LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	75
8. BIJLAGEN	79

LIJST MET OPGENOMEN FIGUREN

	P.
FIGUUR 1: Stadia Uppsala model	8
FIGUUR 2: Klassiek internationalisatiemodel	10
FIGUUR 3: Aangepast klassiek internationalisatiemodel	11
FIGUUR 4: Overzicht internationalisatie-attributen van klassieke model en born global model	15
FIGUUR 5: Aanbevolen onderzoeksschema	17
FIGUUR 6: Bowling Alley van Visys	25
FIGUUR 7: Groepering van cases	50
FIGUUR 8: Schematische weergave van hoe bedrijven het buitenland betreden	58

LIJST MET OPGENOMEN BIJLAGEN

	P.
BIJLAGE 1: Leidraad interview	79
BIJLAGE 2: Technische fiches voor casebeschrijving	80

1. INLEIDING

Born globals (McKinsey, 1993), ook wel international new ventures (McDougall et al, 1994) en high-technology start-ups (Jolly et al, 1992) genoemd, worden gezien als een nieuw type bedrijf en tegelijkertijd als een uitdaging voor de traditionele internationalisatietheorie (Knight & Cavusgil, 1996). Dit laatste omdat born globals op een aantal basiseigenschappen verschillen van traditioneel internationaliserende bedrijven. Een born global is een klein bedrijf, minder dan 500 werknemers en een jaarlijkse omzet kleiner dan 100 miljoen dollar, dat geleid wordt door bedrijfsleiders die de wereld als een grenzeloos gebied zien en vanaf de oprichting de neiging hebben om globaal te gaan. Dit betekent dat ze zeer snel na hun oprichting succesvol actief zijn op de buitenlandse markt (Knight & Cavusgil, 1996).

Volgens Knight & Cavusgil (1996) zijn er een aantal factoren die de opkomst van born globals verklaren. Allereerst is het voor kleinere bedrijven noodzakelijk om zich in een bepaalde niche te specialiseren. Verder dragen ontwikkelingen in technologie en communicatie ook bij aan de opkomst. Technologische ontwikkelingen maken het voor kleine bedrijven mogelijk om op basis van productie mee te dingen met multinationals. Communicatietechnologie zorgt er dan weer voor dat communicatie sneller door kan stromen en minder duur is. Gegevens over bijvoorbeeld, kennis en technologie worden hierdoor toegankelijker voor iedereen. Verder kunnen zij beroep doen op de unieke voordelen van een kleine onderneming, namelijk: grotere flexibiliteit en inspelen op de behoeften van de markt. Als laatste halen ze de mogelijkheid tot het vormen van partnerships aan. Hierdoor kunnen bedrijven hun eigen zwaktes wegwerken door beroep te doen op externen die thuis zijn in dit gebied. De internationalisatie van de financiële markt zorgt er voor dat een ondernemer in eender welk land financiële hulpmiddelen kan vinden (Madsen en Servais, 1997). Uitgebreidere informatie over het concept born globals, is verder in mijn masterproef terug te vinden.

1.1. Probleemstelling

Tegenwoordig is internationalisatie niet meer enkel weggelegd voor grote bedrijven. Voor kleinere bedrijven en bedrijven die over minder middelen beschikken, blijkt internationalisatie ook een haalbare optie (McDougall & Oviatt, 1994). Veel literatuur over internationalisatie richt zich op grote bedrijven die internationaal handelen, maar we merken nu op dat er veel kleine en middelgrote ondernemingen actief zijn op de internationale markt (Rialp & Rialp, 2001). Knight (2000) zegt dat kleine en middelgrote ondernemingen belangrijke spelers zijn in de nationale economie en wereldhandel, maar dat er nog weinig geweten is over de manier waarop deze bedrijven handelen en bloeien bij internationalisatie. Axinn en Mathysens (2001) merken op dat er steeds meer bedrijven zijn die internationaliseren. Dit gebeurt zelfs sneller dan vroeger.

Deze beperkte observaties lijken te suggereren dat de originele versie van het Uppsala-model door Johanson en Wiedersheim-Paul (1975) herbekeken moet worden. Deze auteurs stelden dat, wegens een gebrek aan kennis en middelen en de onzekerheid waarmee het bedrijf kampt, er een noodzaak is aan een incrementeel leerproces. Er wordt verwacht van een bedrijf dat het eerst exporteert naar landen met een lage psychologische afstand, dit zijn landen die op elkaar gelijkend zijn op basis van bijvoorbeeld cultuur en taal, aangezien dit voor minder onzekerheid zorgt. Als het goed gaat op deze dichtbijgelegen markten zullen ze voor landen met een iets grotere psychologische afstand kiezen. Bijkomend stellen de auteurs dat bedrijfsleiders van traditioneel internationaliserende bedrijven risico-avers zijn.

McDougall et al. (1994) en Knight & Cavusgil (1996) vragen zelf ook om meer onderzoek te doen naar born globals zodat een beter model ontwikkeld kan worden dat hun gedrag en bestaan verantwoord. Doordat er de laatste jaren, door de veranderende marktcondities, steeds meer born globals opkomen (Madsen & Servais, 1997), lijkt het mij belangrijk om aandacht aan dit thema te besteden.

Aangezien verondersteld wordt dat deze born globals op een andere manier internationaliseren (McDougall et al, 1994 en Knight & Cavusgil, 1996), is het belangrijk dat de begeleiding van deze bedrijven is afgestemd op deze andere handelswijze. Het begeleidend kader, meer bepaald exportondersteuning vanuit overheid en middenveld, zal denken dat alleen een bedrijf dat volgens het Uppsala-model handelt, klaar is voor internationalisatie. Dit omdat ze waarschijnlijk denken dat een bedrijf eerst voldoende ervaring moet opdoen en een born global dus een veel te groot risico neemt. Het begeleidend kader zal waarschijnlijk proberen om dit idee uit het hoofd van de oprichters van de born global te praten om hen zo op het klassieke model te zetten. Dit houdt naar mijn mening in dat een born global nood heeft aan een aanpak op maat. Luostarinen en Gabrielsson (2006) stellen dat born globals meestal opgericht worden door jonge personen met technologische vaardigheden die nood hebben aan hulp bij de planning van hun internationale handel. Zelf denk ik dat het begeleidend kader nog niet over voldoende ervaring beschikt met deze born globals en dat ze in het duister tasten op het gebied van exportondersteuning. Met deze masterproef wil ik bijkomend proberen om zowel born globals als het begeleidend kader te helpen. Het begeleidend kader zal een beter inzicht krijgen in de werking en behoeften van een born global en de born globals zullen in de toekomst op een betere begeleiding kunnen rekenen. Dit zorgt er mede voor dat mogelijke succesvolle born globals niet verloren gaan.

1.2. Centrale onderzoeksvraag

Centraal in mijn masterproef staat de assumptie dat een born global op een andere manier internationaliseert dan een traditioneel internationaliserend bedrijf. Traditioneel betekent in deze dat het proces beantwoordt aan de logica beschreven in het Uppsala-model (McDougall et al, 1994 en Knight & Cavusgil, 1996). Maar waarom wijkt een born global af van het traditionele patroon? Speelt de oprichter een belangrijke rol bij dit anders handelen? Ik wil met mijn onderzoek een antwoord vinden op deze twee vragen. Ik wil nagaan waar een born global anders handelt en of dit te wijten is aan de eerdere ervaring van de oprichter.

Daarom luidt mijn onderzoeksvraag:

Hoe verschilt het internationalisatieproces van een born global van het internationalisatieproces van een traditioneel internationaliserend bedrijf?

1.3. Deelvragen

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om de juiste deelvragen te stellen zodat we inzicht krijgen in de redenen waarom het management van een born global anders te werk gaat dan dat van een traditioneel internationaliserend bedrijf. Het is ook belangrijk om meer te weten te komen over de persoon achter de born global. Deze deelvragen zullen een belangrijk hulpmiddel vormen tijdens de dataverzameling en analyse. De deelvragen zijn:

1. Hoe verloopt het internationalisatieproces van een traditioneel internationaliserend bedrijf?
Het antwoord op deze vraag zal ik als leidraad gebruiken tijdens mijn onderzoek en bij de besluitvorming.
2. Welke stappen zijn terug te vinden bij zowel traditioneel internationaliserende bedrijven als bij born globals?
3. Bij welke stappen gaat een born global anders te werk dan een traditioneel internationaliserend bedrijf?
4. Wat is de rol van de oprichter van een born global bij de internationalisatie?

1.4. Afbakening van het onderzoek

Om niet te verdwalen in mijn onderzoek, is het belangrijk om het onderzoek goed af te bakenen. Over born globals wordt gezegd dat ze voornamelijk op nichemarkten actief zijn (Jantunen et al, 2008). In dit onderzoek richt ik me op born globals in het algemeen en zal ik me niet op een bepaalde markt toespitsen. Wel zal ik mij voor de case studies enkel tot Limburgse bedrijven richten.

Ik zal gebruik maken van een kwalitatief onderzoek, meer bepaald van case studies, om een antwoord op mijn onderzoeksvraag te vinden. Yin (1994) stelt dat deze methode geschikt is voor ‘hoe’ en ‘waarom’ vragen. Voor mijn onderzoek maak ik gebruik van dit soort vragen want ik wil onderzoeken hoe het internationalisatieproces van een born global verloopt en waarom ze deze stappen volgen. Bij case studies is het belangrijk om gebruik te maken van een onderzoeksopzet. Deze zal als leidraad dienen tijdens het verzamelen, analyseren en interpreteren van de verzamelde data. Het is een soort van plan dat antwoord geeft op de volgende vragen: ‘Welke vragen dien ik te onderzoeken?’, ‘Welke data zijn relevant?’, ‘Welke data dien ik te verzamelen?’ en ‘Hoe moet ik de resultaten analyseren?’ (Yin, 1994). Het is belangrijk om een antwoord op mijn initiële onderzoeksvraag te krijgen en om niet zomaar enkele conclusies te trekken.

In het volgende hoofdstuk ga ik uitgebreid in op het klassiek internationalisatiemodel. Ik zal dit model gebruiken als spiegel gedurende mijn onderzoek. Daarom is het belangrijk dat ik me hier voldoende in verdiep. Verder beschrijf ik het ‘fenomeen’ born global. Bijkomend geef ik in deze masterproef meer uitleg over de manier waarop ik mijn onderzoek zal uitvoeren, hoe ik de bedrijven voor de case studies heb geselecteerd en met welke bedrijven ik heb samengewerkt. Ik geef de belangrijkste informatie uit de interviews weer en groepeer de cases op basis van een aantal karakteristieken. Hierna geef ik meer informatie over de oprichter van een born global en zijn visie op exportondersteuning. Vervolgens beantwoord ik mijn centrale onderzoeksvraag. Tot slot geef ik enkele beperkingen van het onderzoek weer en geef ik aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. KLASSIEK INTERNATIONALISATIEMODEL EN BORN GLOBALS

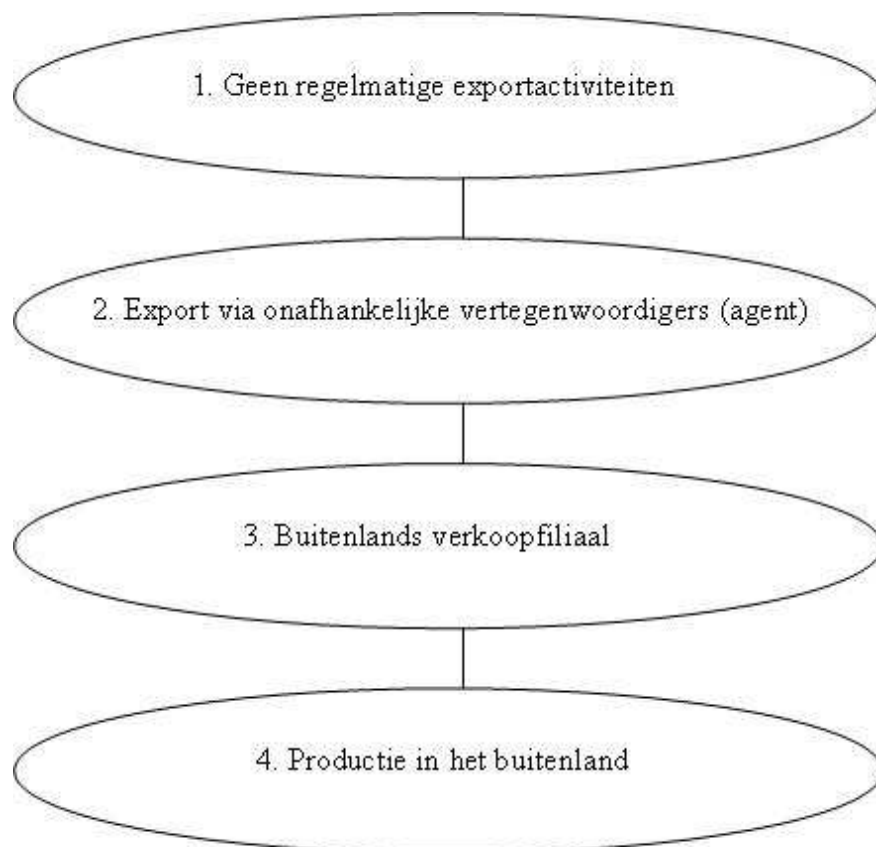
Voor mijn centrale onderzoeksvraag is het belangrijk dat ik door middel van de reeds bestaande theorie inzicht verwerf in zowel het klassiek internationalisatiemodel als in het internationalisatieproces van born globals. Het klassiek internationalisatiemodel kan beschreven worden aan de hand van de stadia die het Uppsala model voorschrijft. Dit model wordt het meeste gebruikt in de internationalisatieliteratuur (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) en daarom zal ik hiermee werken. Aangezien ik dit model als spiegel gebruik in mijn onderzoek, is het belangrijk dat ik hier vertrouwd mee ben.

2.1. Klassiek internationalisatiemodel

De visie van Sune Carlson, één van de pioniers op het gebied van internationalisatie, ligt aan de basis van het Uppsala model. Hij stelt dat bedrijven die geneigd zijn om internationaal te gaan, een gebrek aan kennis ondervinden. Volgens Carlson moet er een model ontwikkeld worden waarin zowel het gevaar van buitenlandse investeringen als het willen behouden van de controle zijn opgenomen. Door de kennis die bedrijven in de eerste fase opdoen, kunnen ze het risico in de volgende fases beperken (Forsgren, 2002). Als we het Uppsala model in detail bekijken, merken we dat er hier ook gebruik wordt gemaakt van een incrementeel proces.

In het midden van de jaren 70 wordt aan de universiteit van Uppsala een model ontwikkeld, gebaseerd op empirisch onderzoek bij een aantal Zweedse bedrijven, om beter inzicht te krijgen in de verschillende stappen die een bedrijf doorloopt bij internationalisatie (Johanson & Vahlne, 1975). De basisassumptie die hier gemaakt wordt, is dat bedrijven zich eerst op de thuismarkt ontwikkelen en dat internationalisatie een gevolg is van een reeks incrementele beslissingen. Bijkomend wordt verondersteld dat de belangrijkste beperking voor internationalisatie het gebrek aan kennis en middelen is. Door middel van het onderzoek ontwikkelt men de 'oprichtingsketen' die uit vier fases bestaat. Allereerst blijkt dat de Zweedse bedrijven internationaliseren door middel van willekeurige export. De bedrijven zetten hier geen middelen in en hebben in deze fase ook geen informatie-uitwisseling met de markt. Vervolgens werken ze samen met tussenpersonen, vaak agenten. Op deze manier hebben ze een grotere betrokkenheid met de markt en krijgen ze op regelmatige basis informatie over factoren die de verkoop beïnvloeden. Bij toenemende verkopen vervangen ze deze agenten door een eigen verkoopsorganisatie. Hierdoor ontstaat er een gecontroleerd

informatiekanaal dat het bedrijf in staat stelt om de hoeveelheid en het type van informatie te sturen. Bij nog meer verkopen produceren ze zelf in het buitenland. Deze laatste fase vereist een nog grotere inzet van middelen. Het betekent echter niet dat ieder bedrijf al deze stappen volgt (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Hieronder is er een schematische voorstelling van dit stappenplan terug te vinden.



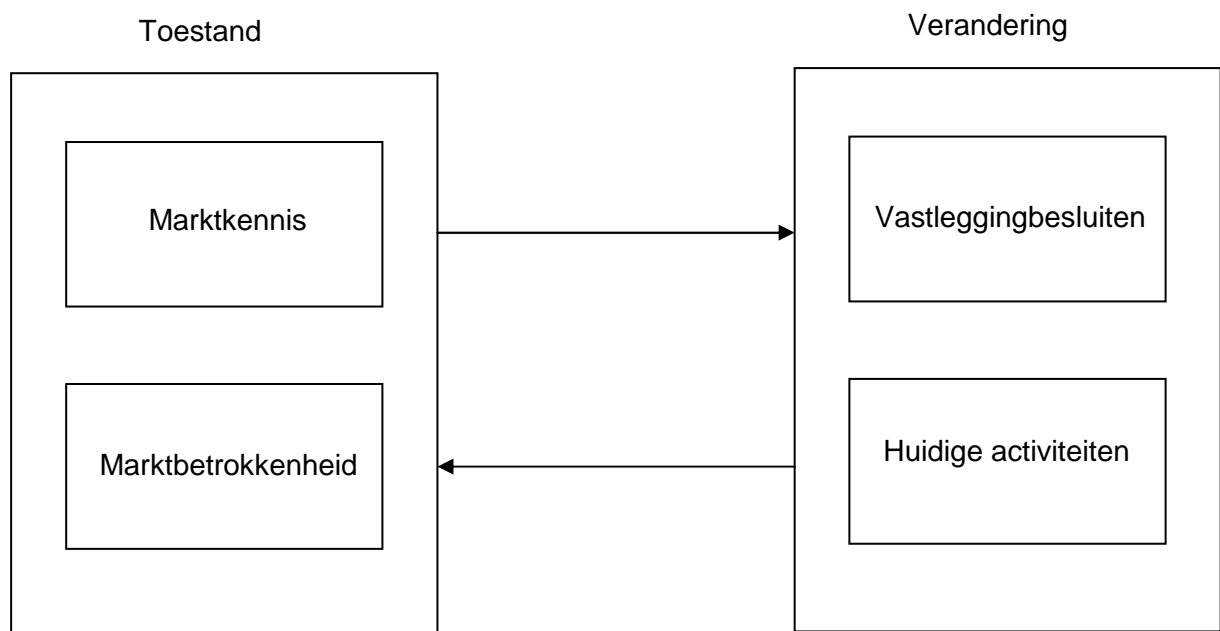
Figuur 1: Stadia Uppsala model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat internationalisatie meestal gebeurt in landen die een kleine psychologische afstand hebben met het thuisland. Bedrijven betreden dan gradueel landen met een grotere psychologische afstand. Psychologische afstand bevat factoren zoals verschil in taal, cultuur en opleidingsniveau die het begrijpen van vreemde omgevingen bemoeilijken (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Deze resultaten spreken de reeds bestaande literatuur uit die tijd tegen. Toen dacht men dat bedrijven de meest gepaste toetredingsstrategie bekwamen door een analyse van hun kosten en risico's op basis van kenmerken van de markt en door rekening te houden met hun eigen middelen (Johanson & Vahlne, 2009).

In 1977 komen Johanson en Vahlne tot de vaststelling dat het handig zou zijn om een model te hebben dat alle te doorlopen stappen bij internationalisatie verklaard. Ze zijn van mening dat een dynamisch model hiervoor geschikt is. Dit omdat het resultaat van een beslissing de input vormt voor de volgende beslissing. Daarom ontwikkelen ze een model dat focust op de ontwikkeling van het individuele bedrijf en vooral op zijn geleidelijke acquisitie, integratie en gebruik van kennis over de buitenlandse markt en operaties en op hun geleidelijk toenemende inzet op de buitenlandse markt. De basisassumptie gemaakt in het model is dat het gebrek aan zulke kennis een belangrijk obstakel vormt voor de ontwikkeling van internationale operaties en dat de nodige kennis voornamelijk verworven kan worden door buitenlandse operaties. Verder wordt verondersteld dat bedrijven een stijging van de lange termijn winst nastreven en het nemen van risico's tot een minimum beperken.

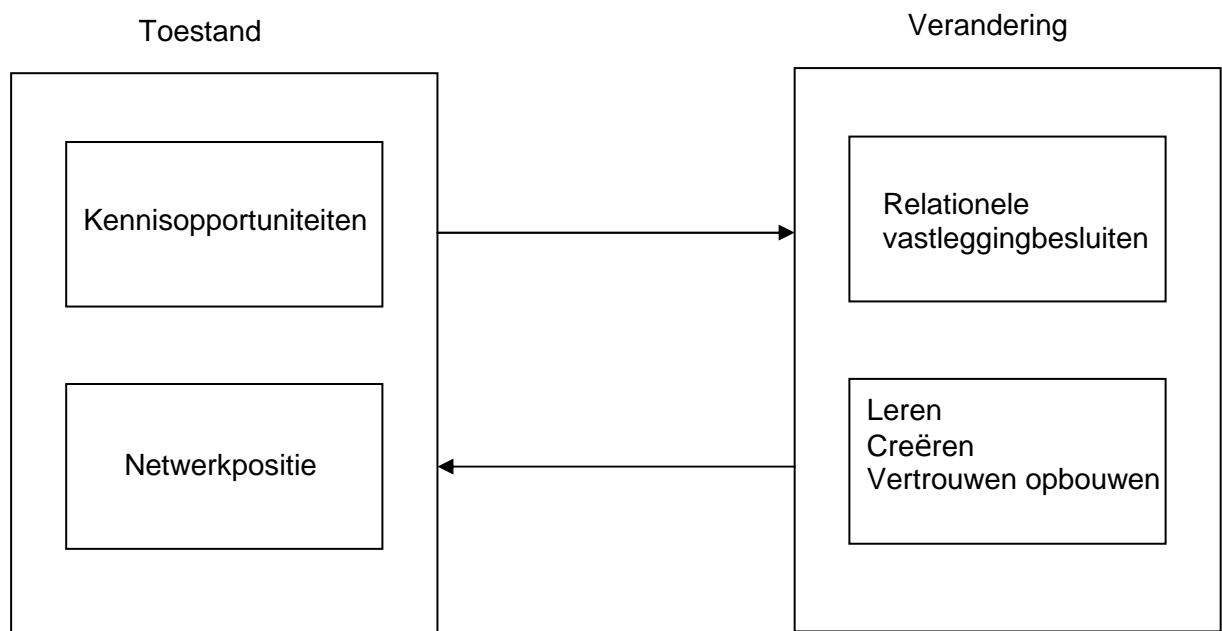
Het model maakt een onderscheid tussen de aspecten 'toestand' en 'verandering'. Marktbetrokkenheid, onderdeel van het toestandsaspect, bestaat uit twee factoren: de toegewezen hoeveelheid van middelen en de mate van betrokkenheid. De laatste factor heeft betrekking op de moeilijkheid om een alternatief gebruik voor de middelen te vinden en om hen hieraan toe te wijzen. Kennis, onderdeel van het toestandsaspect, wordt opgenomen in het model omdat vastleggingbesluiten gebaseerd zijn op verschillende kennisvormen. Allereerst wordt verondersteld dat het herkennen van kansen of problemen beslissingen start. Ten tweede blijkt de evaluatie van alternatieven gebaseerd te zijn op bepaalde kennis over relevante delen van de marktomgeving en op de uitvoering van verschillende activiteiten. Kennis kan verworven worden op twee verschillende manieren: objectieve kennis kan geleerd worden, maar ervaring of kennis door ervaring kan alleen verkregen worden door persoonlijke ervaringen. Verder kan er onderscheid gemaakt worden tussen algemene kennis,

marketingmethodes en algemene karakteristieken van bepaalde klanttypes, en marktspecifieke kennis, kennis met betrekking tot kenmerken van de specifieke nationale markt. Daar marktspecifieke kennis voornamelijk verkregen wordt door ervaringen in de markt, kan algemene kennis vaak overgedragen worden van het ene land op het andere. Onder de variabele ‘huidige bedrijfsactiviteiten’, onderdeel van het veranderingsaspect, wordt het onderscheid gemaakt tussen bedrijfservaring en marktervaring. Het tweede veranderingsaspect zijn beslissingen om middelen aan buitenlandse operaties toe te wijzen. Deze beslissingen zijn afhankelijk van de beslissingsalternatieven die men heeft en de manier waarop ze gekozen worden. Beslissingen worden genomen naargelang de ervaren problemen en/of kansen in de markt. Bijkomende besluiten zullen genomen worden in kleine stapjes, tenzij het bedrijf over veel middelen beschikt en de marktvoorwaarden stabiel en homogeen zijn of indien het bedrijf veel ervaring heeft uit gelijkaardige markten (Johanson & Vahlne, 1977). Het model wordt hieronder schematisch weergegeven (Johanson & Vahlne, 1977).



Figuur 2: Klassiek internationalisatiemodel (Johanson & Vahlne, 1977)

In 2009 komen Johanson en Vahlne tot de conclusie dat hun origineel model aangepast moet worden. Dit omdat voldoende bewijs aantoonde dat netwerken een belangrijke rol spelen in de internationalisatie van bedrijven en dit tot dan niet in hun model terug te vinden is. De traditionele kijk op toetreding, met als doel het overwinnen van barrières, wordt minder belangrijk dan internationalisatie waarbij het bedrijf tot doel heeft om zijn positie in het netwerk te versterken. Bestaande relaties blijken een aanzienlijke impact te hebben op de keuze voor en de manier waarop bedrijven een bepaalde geografische markt betreden. Dit omdat bestaande relaties bedrijven in staat stellen om kansen te zien en te benutten. Bijkomend is sommige informatie enkel beschikbaar voor mensen binnen een netwerk waardoor men door verder te werken op reeds gekende informatie kansen kan creëren of ontdekken (Johanson & Vahlne, 2009). Het aangepaste model is hieronder terug te vinden.



Figuur 3: Aangepast klassiek internationalisatiemodel (Johanson & Vahlne, 2009)

2.2. Born global

In de literatuur bestaat er tussen de onderzoekers onenigheid met betrekking tot het aantal jaren na oprichting waarbinnen een bedrijf zich op de exportmarkt moet bevinden (Freeman et al, 2010). Ik houd hier in mijn onderzoek geen rekening mee omdat dit volgens mij van minder belang is. Ik zal tijdens mijn onderzoek gebruik maken van de al eerder aangehaalde definitie van Knight en Cavusgil (1996) die ik zelf een beetje aanpas. De definitie die ik hanteer is: 'Een born global is een KMO die geleid wordt door bedrijfsleiders die de wereld als grenzeloos gebied zien en vanaf de oprichting de neiging hebben om globaal te gaan.'

Het is belangrijk dat ik weet op welke punten een born global verschilt van het klassiek internationalisatiemodel. Hieronder haal ik een aantal van deze punten aan. Het eerste duidelijke verschil dat kan worden waargenomen heeft betrekking op de visie van het management bij de oprichting van het bedrijf. Ze zien de hele wereld als mogelijke markt en beperken zich niet tot één land (Rialp et al, 2005). Doordat ze zich niet tot één land beperken, zien ze de thuismarkt als minder belangrijk. In tegenstelling tot wat het klassiek model veronderstelt, zijn born globals van mening dat de internationale markt hen kansen biedt en dus geen bedreiging vormt. Dit leidt tot een positieve attitude met betrekking tot internationalisatie. Bijkomend geloven ze dat buitenlandse markten goedkoper en minder risicovol zijn (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Ze zijn meer niche gericht en maken meestal gebruik van toonaangevende technologieën om gespecialiseerde producten, die geschikt zijn voor nichemarkten, te ontwikkelen.

Het feit dat born globals zich snel op buitenlandse markten begeven, kan gezien worden als risicovol, maar doordat de oprichters of het management reeds over voldoende bedrijfservaring beschikken, wordt dit risico aanzienlijk verminderd. Dus net zoals in het klassiek model, vindt deze theorie eerdere ervaring en kennis belangrijk om een markt succesvol te betreden. Wel zijn de oprichters van born globals er van overtuigd dat deze kennis en ervaring reeds vroeg in de oprichting verworven kunnen worden. Een verschil tussen traditioneel internationaliserende bedrijven en born globals kan verklaard worden door de oprichter en het management hun ervaring en internationale woon- en werkervaring. Eerdere ervaringen verkleinen de psychologische afstand en verkleinen het risico en de onzekerheid (Chetty & Campbell-Hunt, 2004), maar geven de oprichters beter inzicht in de manier waarop de middelen van verschillende nationale markten gecombineerd kunnen

worden (Madsen & Servais, 1997). Doordat born globals met een basiskennis over internationalisatie starten, zijn ze beter in staat om nieuwe kennis over internationalisatie op te stapelen. Bijkomend kan gesteld worden dat huidige managers beter opgeleid zijn dan managers uit het verleden (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

Een sterkte van born globals is hun toegang tot internationale netwerken zoals distributeurs, onderaannemers, kopers en verkopers. Ze kunnen beroep doen op de kennis van deze netwerken en moeten deze dus niet meer zelf opbouwen. Beide modellen gebruiken netwerken als hulpmiddel bij internationalisatie. Het enige verschil is dat born globals nood hebben aan wijdverspreide netwerken zodat ze een uitgebreid, globaal bereik hebben en dat ze snel ontwikkeld kunnen worden om blootstelling aan meerdere markten te garanderen. De opkomende capaciteit van communicatietechnologieën helpen born globals om kennis te verwerven, strategieën te ontwikkelen en relaties te onderhouden om zo hun internationalisatie te versnellen. De psychologische afstand die in het Uppsala model een belangrijk onderdeel vormt, is volgens de born global-theorie irrelevant als een bedrijf internationaliseert (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

We weten dat born globals op een versnelde manier internationaliseren. De snelheid en het doel van de internationalisatie zijn een gevolg van een stijgende internationale handel die een grotere specialisatie vereist en het snel moeten ingaan op vergankelijke, competitieve voordelen (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). De kostenfactoren van de industrie kunnen born globals tot een wereldwijd bereik verplichten aangezien het bedrijf vaak nichegeoriënteerd is en de thuismarkt te klein kan zijn (Callaway, 2008). Born Globals hebben bij de oprichting vaak een tekort aan risicokapitaal. Om dit te voorkomen, kunnen ze beroep doen op informele investeerders. Deze investeerders verschaffen niet alleen kapitaal, maar zijn ook zeer ervaren waardoor born globals beroep kunnen doen op hun kennis (Moen et al, 2008).

2.3. Besluit

Het feit dat het Uppsala model een eenvoudig model is, is juist zijn sterkte. Het model maakt gebruik van een beperkt aantal variabelen die toch in staat zijn om het internationalisatieproces van een significant aantal bedrijven te omschrijven (Forsgren, 2002). Toch vereist dit model waarschijnlijk enkele aanpassingen omwille van de veranderende marktomstandigheden (Knight & Cavusgil, 1996). Een aantal empirische studies tonen aan dat niet alle bedrijven het 'etappemodel' volgen (Madsen & Servais, 1997).

Enkele verschillen tussen born globals en traditioneel internationaliserende bedrijven kunnen verklaard worden door de invloed van de oprichter zijn opleiding en zijn internationale woon- en werkervaring. Eerdere kennis en werkervaring verkleinen de psychologische afstand tot bepaalde markten en minimaliseren het risico en de onzekerheid (Chetty & Campbell-Hunt 2004). De oprichters van born globals staan positief ten opzichte van internationalisatie, ze internationaliseren zeer snel na hun oprichting en laten hun keuze om buitenlandse markten te betreden niet van de psychologische afstand afhangen. Al deze factoren blijken verschillend tussen bedrijven die het klassiek internationalisatiemodel volgen en de born globals. Maar ligt het anders zijn van de oprichter aan de basis van de andere manier van werken van een born global? In figuur 4 worden de internationalisatie-attributen voor zowel het klassiek model als het born global-model samengevat (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

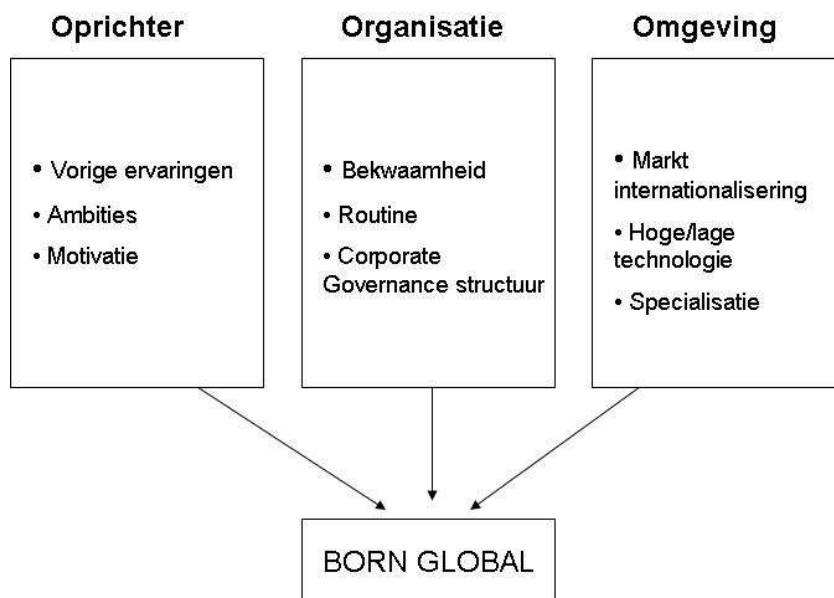
Internationalisatie- attributen	Klassiek model	Born global-model
Thuismarkt	Thuismarkt wordt eerst ontwikkeld	Thuismarkt is irrelevant
Eerdere internationale ervaring	Niet verwacht	Oprichter heeft uitgebreide ervaring in relevante internationale markten
Omvang van internationalisatie	Opeenvolgende ontwikkeling van internationale markten	Veel internationale markten worden gelijktijdig ontwikkeld
Internationalisatiesnelheid	Trapsgewijs	Snel
Psychologische afstand	Volgens psychologische afstand	Psychologische afstand is irrelevant
Leren om te internationaliseren	Aan een snelheid, gestuurd door de mogelijkheid om te leren uit ophopende kennis	Leren gebeurt sneller door superieure internationale kennis
Bedrijfsstrategie	Ligt niet centraal in het bedrijf zijn motivatie voor internationalisatie	Verwezenlijking van competitief voordeel vereist snelle, volledige internationalisatie; product-markt bereik is geconcentreerd/niche
Gebruik van informatie en communicatietechnologie	Niet centraal bij internationalisatie	Belangrijk omdat dit bedrijven in staat stelt te leren en globale markten te bereiken
Netwerken van bedrijfspartners	Gebruikt bij het begin van internationalisatie en gradueel vervangen door bedrijf zijn eigen middelen	Snelle ontwikkeling van wereldwijd bereik vereist snel, uitgebreid netwerk van partners
Internationalisatietijd	Niet cruciaal voor bedrijf zijn succes; langzaam	Cruciaal voor bedrijf zijn succes; binnen enkele jaren na oprichting

Figuur 4: Overzicht internationalisatie-attributen van klassiek model en born global-model (Chetty & Campbell-Hunt, 2004)

3. ONDERZOEKSOPZET

Van een traditioneel internationaliserend bedrijf is geweten op welke manier het internationaliseert en waarom het op deze manier te werk gaat. Omdat ik wil weten waar en hoe een born global anders handelt dan een traditioneel internationaliserend bedrijf zal ik het klassiek internationalisatiemodel als 'normpatroon' gebruiken. Ik zal gebruik maken van de steekproeftechniek 'theoretical sampling'. Deze techniek is niet waterdicht omdat ik niet alle cases kan aftoetsen.

Het is belangrijk om tijdens het interview de juiste vragen te stellen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat deze vragen gebaseerd moeten zijn op drie thema's: de oprichter, de organisatie en de omgeving. Het verleden van de oprichter is van groot belang voor het internationalisatiepad dat het bedrijf volgt. Opleiding, ervaring opgedaan door in het buitenland te wonen, ervaring uit internationaal georiënteerde jobs, .. zorgen ervoor dat de psychologische afstand tot bepaalde productmarkten verkleind. Het is belangrijk om terug te gaan tot voor de oprichting van de born global omdat hun roots kunnen liggen bij bedrijven en netwerken waarbij de oprichter en het top management ervaring hebben opgedaan. De eerdere ervaringen en geschiedenis van het bedrijf moeten ook onderzocht worden (Madsen & Servais, 1997). Hieronder is het schema dat Madsen en Servais (1997) aanraden terug te vinden.



Figuur 5: Aanbevolen onderzoeksschema (Madsen & Servias, 1997)

Zoals ik al eerder heb gezegd is het bij case studies belangrijk om gebruik te maken van een goede onderzoeksopzet. Hieronder beantwoord ik de vragen waaruit een goede onderzoeksopzet opgebouwd moet zijn (Yin, 1994).

1. Welke vragen dien ik te onderzoeken?

Het doel van mijn onderzoek is om na te gaan in welke mate het internationalisatieproces van een born global verschilt van het internationalisatieproces van een traditioneel internationaliserend bedrijf. Hiervoor is het belangrijk dat ik me afvraag op welke manier het bedrijf internationaliseert en waarom het op deze manier handelt.

2. Welke data zijn relevant? En welke data dien ik te verzamelen?

De klemtoon van het interview ligt op de manier waarop de born globals te werk zijn gegaan bij internationalisatie. Bijkomend blijkt uit de literatuur dat er ook aandacht besteed moet worden aan het verleden van de oprichter en het bedrijf op zich (Madsen & Servais, 1997). Aan het verleden van de oprichter zal ik tijdens het interview extra aandacht besteden. Een ander aspect van het interview bestaat eruit om het afwijkende gedrag van de born global te verklaren. Hiervoor is het belangrijk om zeer alert te zijn tijdens het interview en te reageren op een 'misfit'.

3. Hoe moet ik de resultaten analyseren?

Voor mijn analyse zal ik gebruik maken van 'pattern matching'. Ik zal het vooraf ontwikkelde patroon van een traditioneel internationaliserend bedrijf gebruiken om de empirische resultaten van de case studie te vergelijken. De empirische resultaten kunnen als voldoende krachtig beschouwd worden als twee of meer cases dezelfde theorie ondersteunen en gelijktijdig een aannemelijk, rivaliserende theorie niet ondersteunen (Yin, 1994). Indien in twee of meer cases hetzelfde antwoord wordt gegeven en dit afwijkt van het patroon dat traditioneel internationaliserende bedrijven volgen, hier de rivaliserende theorie, kan ik de bevinding voor de born global als voldoende krachtig beschouwen. Een volgende stap zal er dan uit bestaan om na te gaan waarom er een 'misfit' kan worden waargenomen. Verder zal ik op basis van het interview nagaan of een born global nood heeft aan exportondersteuning. Het is belangrijk dat het begeleidend

kader inzicht krijgt in de werking en de noden van born globals zodat ze hun exportondersteuning kunnen aanpassen.

Alvorens over te gaan tot de interviews, is het belangrijk om een soort van leidraad te ontwikkelen die ik gedurende de interviews zal gebruiken. De hoofdvraag van mijn interview bestaat er uit om de oprichter te laten vertellen op welke manier hij te werk is gegaan bij de oprichting van het bedrijf. Bijkomend besteed ik extra aandacht aan de loopbaan van de oprichter. Deze informatie is belangrijk omdat ik zo inzicht krijg in wie de oprichter van een born global is. Een leidraad lijkt hierbij op het eerste zicht misschien nutteloos, maar deze zal me in staat stellen om geen belangrijke informatie over het hoofd te zien en om het interview in de juiste richting te sturen. Ik heb me gebaseerd op de leidraad beschreven door Daniels en Cannice (2004), maar heb deze uiteraard aangepast naar mijn onderzoek. Ik heb enkele dingen die mij niet relevant lijken weggelaten. Mijn leidraad is in bijlage 1 terug te vinden.

Het voordeel van case study research is dat het me in staat stelt om tijdens het interview dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen of op dingen die onduidelijk zijn. Het is belangrijk dat ik na ieder interview voldoende tijd neem om het interview te analyseren. Dit niet alleen om niet in de data te verdrinken, maar ook om de zwaktes van mijn vragen te ontdekken en om eventuele hiaten te achterhalen die dan tot nieuwe vragen kunnen leiden (Ghauri, 2004).

4. CASE STUDIES

Aangezien er geen kant-en-klare lijst bestaat van Limburgse born globals, ben ik zelf op zoek gegaan naar bedrijven die aan dit profiel voldoen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van het internet. Het zoeken op de term ‘ Limburgse born global’ leverde weinig resultaat. Daarom heb ik me voornamelijk gericht op websites van regionale kranten en magazines, websites van verschillende instanties zoals Innovatiecentrum Limburg, LRM, C.E.O. Limburg, JCI-Limburg en alle werkgeversorganisaties. Een website die extra aandacht verdient, is: ‘www.madeinlimburg.be’. Deze website heb ik ongeveer dagelijks bezocht omdat hier specifiek informatie van Limburgse bedrijven getoond wordt. In eerste instantie heb ik de website enkel gebruikt om born globals te vinden, maar in een verder stadium bleek deze website belangrijk om meer informatie over de bedrijven zelf te vinden. Op deze manier heb ik enkele mogelijke kandidaten gevonden, maar toch leek dit me niet de meest ideale manier van zoeken. Ik heb de websites van ontelbare bedrijven bezocht en toch leverde dit maar enkele born globals op. Daarom besloot ik om in een later stadium contact op te nemen met de hierboven vermelde instanties. Zij kennen veel bedrijven en op deze manier heb ik al een klein opstapje bij deze bedrijven. Dit laatste lijkt me belangrijk te zijn want bedrijfsleiders zijn drukbezette personen en iedere minuut is voor hen kostbaar waardoor ze volgens mij alleen tijd zouden spenderen aan iets waar ze zelf ook voordeel uit kunnen halen. Bijkomend was het moeilijk om op bedrijfswebsites de nodige gegevens te vinden. Ik moest zeker zijn dat de bedrijven aan de eisen voldeden en deze informatie was niet altijd op hun website terug te vinden. De hierboven vermelde instanties hebben een nauw contact met bedrijven waardoor ze een beter zicht hebben op bedrijfsgegevens en me met zekerheid kunnen zeggen of de bedrijven aan de criteria van een born global voldoen. De reacties die ik meestal kreeg bij mijn contact met de instanties was dat er maar heel weinig bedrijven in Limburg zijn die aan mijn definitie voldoen.

Ik heb alle instanties via e-mail gecontacteerd omdat dit me de efficiëntste manier van werken leek. Mijn e-mail kon zo gemakkelijk intern doorgestuurd worden naar de juiste persoon en ik kon de opzet van mijn onderzoek goed uitleggen waardoor er geen misverstanden konden ontstaan. Dit leverde weinig respons op waardoor ik besloot de partijen telefonisch te contacteren. Na dit contact heb ik mijn gegevens nog eens opnieuw op e-mail moeten zetten en werden me wel enkele mogelijke kandidaten teruggestuurd. De born globals heb ik ook allemaal via e-mail gecontacteerd. De meeste bedrijven beantwoordden mijn e-mail snel. De enkelen die dit niet deden, heb ik telefonisch gecontacteerd, maar deze bleken geen tijd te hebben voor mijn onderzoek.

Uiteraard gaat het bij dit soort van onderzoek niet om het vinden van de meeste case studies, maar om het vinden van de juiste case studies. Daarom heb ik de bedrijven goed gescreend. Een eerste selectie van de bedrijven gebeurde door het bezoeken van de website. Uit de bedrijfshistoriek kon ik afleiden wanneer het bedrijf was opgericht en welke belangrijke gebeurtenissen zich al hadden afgespeeld. Bijkomend heb ik door middel van het aantal talen van de website en het aantal landen waarop het bedrijf actief was (indien dit vermeld was) beslist of het bedrijf in aanmerking kon komen. Een ander niet onbelangrijk punt was de ligging van het bedrijf aangezien ik enkel met Limburgse bedrijven zou werken. Naast de bedrijfswebsite heb ik gebruik gemaakt van het internet in het algemeen. Ik heb zo meer informatie opgezocht over het bedrijf en de oprichter. Deze informatie kwam voornamelijk uit kranten, vakbladen of gespecialiseerde instanties. Indien dit allemaal positief was, heb ik het bedrijf gecontacteerd. Ik heb hen kort uitgelegd wat het doel was van mijn onderzoek, hoe ik te werk zou gaan en aan welke eisen het bedrijf moest voldoen. De bedrijven die ik van mijn contactpersonen heb doorgekregen heb ik op dezelfde manier gescreend. Van deze bedrijven was ik alleen zekerder dat ze aan de eisen voldeden. In deze screening is voor mij redelijk wat tijd gekropen, maar dit leek me niet onbelangrijk want het interview van een verkeerd geselecteerd bedrijf zou ik niet kunnen opnemen in mijn masterproef en de oprichter zou onnodig tijd vrijgemaakt hebben. Uiteindelijk ben ik hierdoor tot een kort lijstje van born globals gekomen waarmee ik contact heb opgenomen. Hiervan zijn vier born globals overgebleven die wilden meewerken aan mijn onderzoek. Deze bedrijven zijn allemaal in een andere sector actief. Toevallig zijn ze allemaal in de omgeving van Hasselt gevestigd.

4.1. Geïnterviewde Limburgse born globals

In dit deel beschrijf ik de verschillende cases. De casebeschrijving is voornamelijk op het interview gebaseerd. Aanvullende informatie heb ik uit bijkomende bronnen gehaald. In bijlage 2 heb ik een technische fiche opgenomen. Hierop staat zowel meer informatie over het interview zelf als de bronnen die ik geraadpleegd heb.

1. Visys

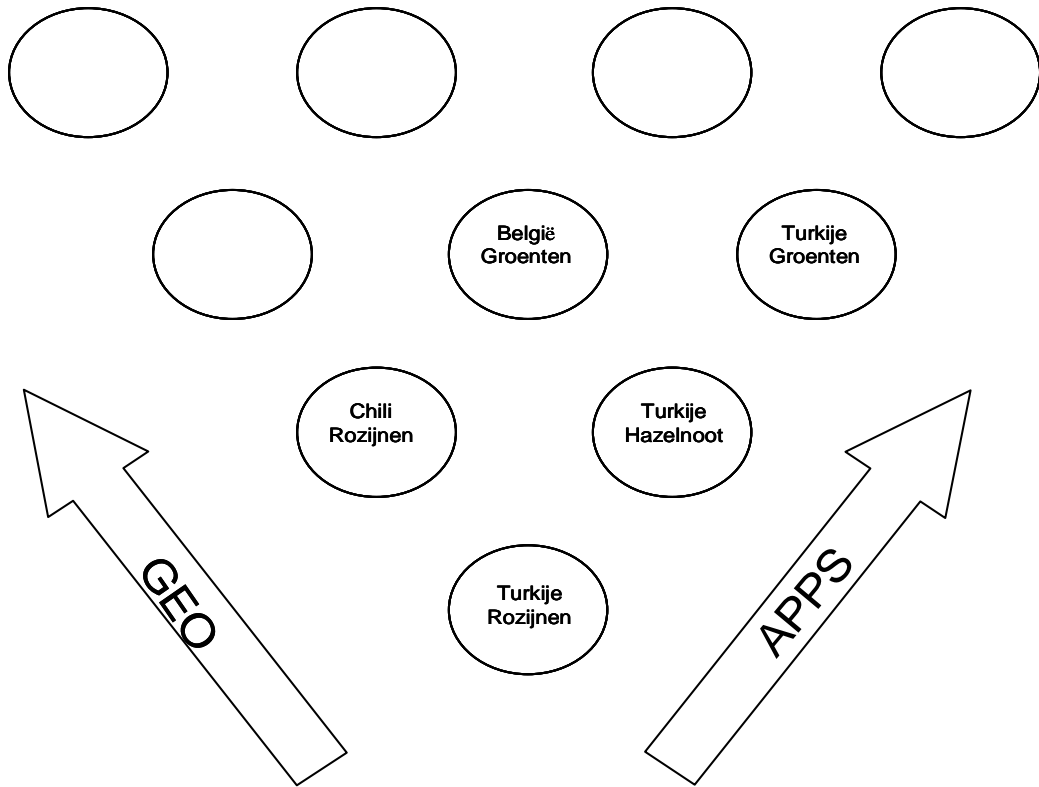
Visys, opgericht in 2004 en gevestigd in Hasselt, produceert geautomatiseerde inspectiesystemen voor zowel voedings- als niet-voedingstoepassingen. De optische sorteermachines werden in de beginjaren enkel gebruikt in de voedingssector om bijvoorbeeld noten, groenten, rozijnen, ... uit te sorteren. Nu worden de machines ook in de recyclagesector gebruikt. Momenteel bestaat het bedrijf uit ongeveer 54 personeelsleden, waaronder zowel vaste werknemers als consultants. In 2009 was het bedrijf actief in 22 landen en kwam 93% van de omzet uit export.

1.1. De oprichter

Voor mijn onderzoek had ik een gesprek met Frank Zwerts, CEO van Visys. Hij heeft een master in economie en begon zijn carrière in de auditing als bedrijfsrevisor. Na enkele jaren ruilde hij deze job om als investment banker te gaan werken waar hij al snel de kans kreeg om naar Londen te gaan. Hier ging het hem voor de wind, maar in de jaren 2000 kende de technologie een terugval waardoor hij veel mensen moest ontslaan. Het team werd als maar kleiner en Frank Zwerts werd weer terug met zijn voeten op de grond gezet. Hij besloot om de bonussen die hij op dat moment kreeg in verschillende technologiebedrijven te investeren. Op een bepaald moment werd hij via een vriend in contact gebracht met enkele personen die een idee hadden. Toen Frank Zwerts hoorde wat het idee voor de markt betekende, raakte hij geïnteresseerd waardoor hij een marktanalyse heeft uitgevoerd. Hij ging naar potentiële klanten en vroeg hun mening over hun idee en of ze hierin geïnteresseerd waren. Al snel bleek dat er een markt voor het idee was. Het product zou het werk op een snellere, maar ook veel nauwkeurigere manier doen dan een werknemer dit kan. Dit is voor de markt een winsituatie. De oprichters besloten om samen in zee te gaan en gingen een volwaardig partnership aan. Dit betekende de geboorte van Visys.

1.2. Strategie

Een sterkte van het bedrijf ligt in de biodiversiteit van de oprichters. Iedereen heeft zijn eigen vakgebied en is hier heel sterk in. Frank Zwerts maakte gebruik van zijn ervaring om de markt te verkennen en de andere 4 gebruikten hun technisch inzicht om het product verder te ontwikkelen en te verbeteren. Er dienden twee vragen beantwoord te worden: Welke markt kunnen we met onze producten betreden en welke markt kunnen we aan? Het product is geschikt voor markten actief in noten, rozijnen en diepvriesgroenten. Turkije blijkt een geschikt land te zijn voor het bedrijf. Ze richten zich hier eerst op de streek Izmir omdat het niet zo heel groot is qua oppervlakte wat het mogelijk maakt om op een dag tijd de hele streek te doorkruisen. Bijkomend is de streek gekend voor zijn rozijnenmarkt. Er zijn in deze streek 100 processors die elk tussen de twee en vier machines hebben. Frank Zwerts maakte voor de strategieontwikkeling van de voedingstak gebruik van de metaforische bowling alley van Geoffrey Moore. Het idee is dat een bedrijf zijn eerste markt zorgvuldig uitkiest zodat deze markt andere markten aantrekt. Het is vergelijkbaar met een bowlingspel. Je moet hierbij de eerste kegel goed raken zodat deze kegel de andere kegel omgooit. De strategieontwikkeling nam één jaar tijd in beslag. Visys maakt gebruik van een tweedelige strategie. Ze kiezen een eerste land met een eerste markt. Nadien richten ze zich op een ander land, maar wel nog op dezelfde markt. Het tweede deel bestaat eruit om in een bestaand land een nieuwe markt te betreden. Dit wordt in het model op de volgende pagina weergegeven.



Figuur 6: Bowling Alley van Visys

De productie gebeurt in Hasselt. Het bedrijf maakt gebruik van schaalvoordelen omdat ze de machines zoveel mogelijk proberen te standaardiseren. Enkel de laatste 15% gebeurt op maat. Visys hanteert twee verkoopkanalen. Ze maken gebruik van directe verkoop omdat ze op deze manier een nauw contact hebben met de eindklant en omdat het het bedrijf zo in staat stelt om snel te leren. Ze maken gebruik van agenten als de markt groot is, er weinig prospectieve kopers zijn en de taal een barrière vormt.

Visys levert enkel de sorteermachines aan de bedrijven. Ze bevelen de klant wel enkele partners aan die bijvoorbeeld een hele sorteerlijn kunnen implementeren. Het bedrijf brengt de twee partijen met elkaar in contact en blijft voor de rest buiten deze relatie.

1.3. Besluit

Visys past binnen de definitie van een born global. Het bedrijf is in Limburg gevestigd en voldoet aan de voorwaarden van een KMO. Bijkomend zijn ze ook niche gericht. Uit het interview blijkt dat Visys een zeer grondige marktanalyse heeft uitgevoerd alvorens de markt te betreden. Hierbij zagen ze de hele wereld als mogelijke markt en beperkten ze zich niet tot één bepaalde regio. Het feit dat Visys zich eerst op de Turkse markt en daarna op de Chileense markt heeft begeven, zal voor een traditioneel internationaliserend bedrijf vreemd lijken. De landen zijn namelijk totaal verschillend van België. Psychologische afstand speelt geen rol.

In deze case studie zien we duidelijk dat Frank Zwerts over veel internationale ervaring beschikte voor hij Visys oprichtte. Dit is het bedrijf zeker ten goede gekomen. Frank Zwerts wist hoe hij te werk moest gaan alvorens een markt te betreden en nam voldoende tijd om een goede strategie te ontwikkelen. Ook de biodiversiteit van de oprichters is een pluspunt. Doordat iedereen een eigen en andere specialisatie heeft, beschikken ze intern over de nodige kennis. Er kan snel gereageerd worden waardoor er snel op kansen ingespeeld kan worden en problemen voorkomen of opgelost kunnen worden. In deze case study wordt gebruik gemaakt van leren door ervaring. Het gebeurt hier wel op een andere manier dan bij traditioneel internationaliserende bedrijven. Traditioneel internationaliserende bedrijven gebruiken de dingen die ze bij het ene land geleerd hebben om een volgend land te betreden. De oprichters van Visys hebben de kennis die opgedaan werd in het ene land niet gebruikt voor een ander land, maar ze hebben wel gebruik gemaakt van hun vorige werkervaringen. In een latere fase

maakt Visys wel gebruik van de klassieke vorm van 'leren door ervaring'. Ze hebben in een eerste fase de Turkse notenmarkt betreden. Even later betreden ze dan de Turkse hazelnotenmarkt en Turkse groentemarkt. Hiervoor hebben ze wel gebruik kunnen maken van de kennis die ze in de eerste fase hebben opgedaan. Ze hebben opnieuw informatie moeten verzamelen over de markt op zich, maar ze kenden de gewoonten, gebruiken en manier van werken in Turkije. Verder speelt het feit dat Visys met partners samenwerkt in het voordeel van het bedrijf. Ze stellen hun klant tevreden omdat Visys hen een goede partij kan aanbevelen. Daarnaast kan Visys zelf hierdoor hun eigen klantenbestand vergroten omdat de partners Visys aan hun eigen klanten kunnen voorstellen als ze naar een sorteerinstallatie op zoek zijn.

2. Thamento

Thamento, gevestigd te Hasselt, ontwikkelt en implementeert innovatieve online assessments en talent management technologie. Door de online assessment wordt een concreet, toepasbare kennis verkregen. Er wordt inzicht verworven in mensen en hun prestaties, in ambitie en motivatie alsook gedrag en werkmethode, maar ook in hun ontwikkelingsmogelijkheden. De technologie werd in 2006 binnen Astyre ontwikkelt, met als doel om enkel binnen het eigen bedrijf te gebruiken en niet te commercialiseren. Al snel bleek dat er veel interesse in het meetinstrument was waardoor het niet meer alleen intern gebruikt werd en er een apart product van gemaakt werd. In 2009 werd beslist om een apart bedrijf op te richten omdat de kosten te groot waren. Na het vinden van kapitaal kon in oktober 2010 een apart bedrijf, dat de naam Thamento kreeg, worden opgericht. Momenteel telt het bedrijf 13 werknemers. Hiertoe behoren zowel vaste werknemers als freelancers. Het is moeilijk voor het bedrijf om te zeggen in hoeveel landen ze actief zijn. Thamento heeft weinig controle op de verspreiding van de producten omdat hun klanten de assessments ook voor dochterondernemingen of filialen in het buitenland kunnen gebruiken. Ze werken in 3 landen met een strategische partner, namelijk België, Nederland en Turkije. Toch worden de producten in meer dan 20 landen gebruikt. Enkele voorbeelden van deze landen zijn: Rusland, Roemenië, VSA, India, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk.

Het assessmentinstrument werd onder Astyre ontwikkelt en gebruikt. Hierdoor is er al van voor de oprichting van Thamento sprake van export. In 2008 werd het instrument voor een eerste project in het Verenigd Koninkrijk gebruikt. Meer dan 50% van de omzet wordt uit export gehaald. Hier heeft Thamento moeilijk zicht op omdat ze enkel weten aan wie ze verkopen, maar niet weten wat de klant met hun testen doet.

2.1. De oprichter

Ben Greeven behaalde het diploma bachelor in accountancy. In 2005 richtte hij zijn eigen HR consultingbureau op. Het klantenbestand van dit bedrijf bestond al onmiddellijk voor meer dan de helft uit internationale klanten. De werktaal binnen het bedrijf was Engels. Bij Talento wordt alles eerst in het Engels geschreven of ontwikkeld. Pas nadien wordt het vertaald naar het Nederlands. Ben Greeven wilde een business uitbouwen die mondiaal is. Hij zegt: 'Business is global'. Alvorens het oprichten van zijn eigen bureau, werkte hij 10 jaar voor een internationaal HR consultingbureau.

2.2. Strategie

Thalento is bezig met het uitbouwen van een globaal distributienetwerk. Op 2 mei 2011 zijn ze met het Global Network Program begonnen. Ze willen een distributeurovereenkomst op globale schaal ontwikkelen met organisaties actief en ervaren in het HR consulting domein. De ambitie van het bedrijf is om een globale verdeler van online assesment oplossingen te worden.

Thalento werkt met drie soorten partners, namelijk strategic partners, licensed partners en resellers. Een strategic partner heeft recht op het gebruik en de verkoop van de rechten en licenties binnen een geografisch gebied of industriegebied voor een overeengekomen tijd. Dit omvat de ondertekening van nieuwe licensed partners en de verkoop van licenties en Talento-testen aan klanten en gebruikers. Het licensed partnership is bedoeld voor HR of strategisch professionele servicebedrijven die gebruik willen maken van de Talento beoordelingstechnologie om hun organisatie met diensten zoals selectie, potentie-analyse, coaching, ... te ondersteunen. Een licensed partner verkrijgt het recht, van Talento of een strategische partner, om het Talento-platform en alle Talento-technologieën in zijn organisatie of consultancy te implementeren. Een reseller is bij voorkeur een HR professioneel servicebedrijf dat gebruik maakt van psychometrische technieken. Ze zijn ook geïnteresseerd om het Talento-platform en oplossingen aan hun klanten aan te bieden. Een reseller heeft de bevoegdheid om deals te sluiten met zijn of haar klanten, maar handelt altijd onder het toezicht van een strategische partner of Talento.

Ben Greeven heeft een lijstje met landen waarop hij zeker actief wil zijn. Het land wat hem het meeste interesseert staat vanboven. Hij probeert op de groeilanden te mikken. Het betreden van een nieuw land begint met een verkenningsbezoek. Tijdens dit bezoek gaat Ben Greeven met potentiële partners en klanten praten, onderzoekt hij of de markt groot genoeg is, of de markt interesse heeft voor dit product en hoe de prijzen in de markt liggen. Achteraf bezoekt hij mensen gericht. Hij nodigt de mensen uit op hotel en beoordeelt hen dan. Hij kiest er bewust voor om deze personen uit hun vertrouwde omgeving te halen. Als de potentiële partner een goede beoordeling krijgt, bezoekt Ben Greeven zijn of haar bedrijf.

2.3. Besluit

Thalento is een klein en nog zeer jong bedrijf. Ze zijn ondanks hun prille bestaan al goed vertegenwoordigd op de buitenlandse markt. Uit het interview blijkt dat Ben Greeven een globale visie heeft. Hij beschikte, alvorens het bedrijf op te starten, al over internationale ervaring. Het doel was om met Thalento iets mondiaal op te bouwen. Het feit dat het bedrijf gebruik maakt van een online tool zorgt ervoor dat het per definitie overal bruikbaar is. Binnen het bedrijf wordt het Engels als werktal gebruikt. Alle documenten worden eerst in het Engels opgesteld waarna ze pas vertaald worden naar bijvoorbeeld het Nederlands. Dit is iets wat volgens mij alleen maar door een born global gedaan wordt. Ik heb van Ben Greeven enkele interne documenten toegestuurd gekregen. In een mailing naar alle partners staat bijvoorbeeld dat het doel van het bedrijf is om een globale verdeler te worden. Dit onderstreept nogmaals de globale visie van de oprichter. Al deze eigenschappen zorgen ervoor dat het bedrijf zonder twijfel als born global gezien kan worden.

Ben Greeven heeft 10 jaar voor een internationaal HR consultingbureau gewerkt en zijn vorig bedrijf bestond onmiddellijk voor meer dan de helft uit een internationaal klantenbestand. Hieruit kunnen we besluiten dat Ben wel weet hoe de consultingwereld, hier letterlijk wereld, in elkaar zit.

Psychologische afstand speelt hier geen rol. Het bedrijf bestaat sinds oktober 2010 en is momenteel al in 36 landen actief. Er kan hier van een snelle internationalisatie gesproken worden. Hier verschilt het bedrijf duidelijk van een traditioneel internationaliserend bedrijf. Wel dient er rekening gehouden te worden met het feit dat het instrument al enige tijd door Astyre werd gebruikt alvorens Thalento werd opgericht.

3. Melotte

Melotte is gevestigd in Zonhoven en stelt 50 personen te werk. Het bedrijf richt zich op nicheactiviteiten en werd in 1970 opgericht. Ongeveer van bij de oprichting is het bedrijf actief op de buitenlandse markt. Maar deze buitenlandse markt beperkte zich wel enkel tot Europa. In 2004 dreigde het bedrijf failliet te gaan. In dit jaar werd Mario Fleurinck CEO. Momenteel haalt Melotte meer dan 50% van zijn omzet uit export.

Melotte produceert maatoplossingen en medische prothesen. Dit doen ze op zowel analoge als digitale wijze. Het bedrijf probeert zijn eigen productieprocessen constant te optimaliseren. Dit door middel van continue innovatie. Uit deze filosofie volgde het digitaal produceren. Melotte is het eerste bedrijf in de wereld dat op een digitale manier print. Onderdelen komen tot stand door nanopoeiders samen met lasertechnologie te laten smelten. Enkele voordelen van deze technologie zijn: een lager energieverbruik, minder grondstoffen, vormvrijheid en grotere productiesnelheid. De combinatie van analoog en digitaal maakt Melotte tot een direct digital manufacturingbedrijf.

Doordat het bedrijf gebruik maakt van een innovatieve productiewijze heeft het een positieve invloed op het milieu. De digitale productiewijze zorgt ervoor dat er geen gebruik gemaakt moet worden van mallen en dat niets op papier gezet moet worden. Hierdoor verkleint de ecologische afdruk. Melotte doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en verdient geld door groene en blauwe thema's.

3.1. De oprichter

Enerzijds lijkt deze titel misschien verkeerd gekozen omdat Mario Fleurinck in het bedrijf kwam toen het reeds lange tijd bestond. Anderzijds is het wel een goed gekozen titel omdat Mario Fleurinck het bedrijf terug op de kaart wist te zetten. Hij heeft het bedrijf nieuw leven ingeblazen en het bedrijf gemaakt tot wat het vandaag is.

Mario Fleurinck zijn loopbaan zal door de meeste personen als apart ervaren worden. Hij werd hoogbegaafd geboren. Na zijn middelbare studies besloot hij om net zoals velen verder te studeren. Alleen deed hij dit op een andere manier. Hij schreef zich niet in aan een universiteit, maar liep op verschillende universiteiten colleges. Zo volgde hij colleges over

literatuur, economie, handelsrecht en internationale handel en lucht- en ruimtevaart. Tussen de colleges door werkte hij in het bedrijf van zijn vader. Zijn echte carrière begon hij enkele maanden later in de Verenigde Staten bij Boeing in Seattle. Op 28-jarige leeftijd richtte Mario zijn eigen bedrijf op. Bij de opstart was dit bedrijf actief in drie landen. Drie jaar later besloot Mario Fleurinck om zich te laten uitkopen. Op dat moment was het bedrijf actief in 55 landen. In 2004 werd hij CEO bij Melotte.

3.2. Strategie

Melotte hanteert twee strategieën. Er wordt anders gehandeld voor de onderdelen die analoog geproduceerd worden dan voor de digitale productie. Twee vragen die bij beide strategieën gesteld worden, zijn: ‘Welk toestel hebben we?’ en ‘In welke regio’s kunnen we dit toestel inzetten of verkopen?’. Bij de analoge productie benadert Melotte zelf de markt. Ze kiezen hier op welke landen ze actief willen zijn. Eens ze een selectie hebben gemaakt, worden deze landen nauw bestudeerd. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar het ontwikkelingsniveau van het land en het aantal concurrenten. Bij de digitale productie gaat Melotte grotendeels op dezelfde manier te werk. Het enige belangrijke verschil is dat het bedrijf niet op zoek gaat naar klanten, maar de markt Melotte laat vinden.

Melotte doet alle voorbereidingen om een buitenlandse markt te betreden zelf. Ze werken niet met lokalen om de markt te verkennen. Het bedrijf maakt hiervoor gebruik van het internet. Eenmaal ze actief zijn in een markt, moeten de klanten alles zelf met Melotte regelen. Ze werken niet met agenten omdat dit hoge kosten met zich meebrengt en omdat het bedrijf van mening is dat agenten niet te vertrouwen zijn.

Het bedrijf beschikt over werknemers met diverse kwaliteiten. Er zijn mensen uit verschillende kennisdomeinen tewerkgesteld. Mario Fleurinck weet dus tot welke groep van personen hij zich moet richten met een probleem. Indien het bedrijf zelf toch niet over de juiste kennis beschikt, halen ze nieuwe mensen in huis. Het gebeurt wel eens dat ze dan samenwerkingsverbanden aangaan.

3.3. Besluit

Pas vanaf het moment dat Mario Fleurinck CEO werd bij Melotte en het bedrijf redde van een faillissement past de onderneming binnen de born global-definitie. Het bedrijf voldoet perfect aan de vereisten om als KMO gezien te worden, maar pas vanaf 2004 wordt het bedrijf geleid door iemand die de wereld als grenzeloos gebied ziet. Het bedrijf was vanaf ongeveer de oprichting in 1970 actief op de buitenlandse markt. Dit zijn de landen die een traditioneel internationaliserend bedrijf ook zou betreden. Na 2004 reikt de internationalisatie veel verder waardoor het bedrijf volledig als born global gezien kan worden.

Mario Fleurinck zegt altijd al de neiging gehad te hebben om globaal te gaan. Hij beschikt over veel praktijkervaring en heeft door de jaren heen een internationaal netwerk uitgebouwd. Hij geeft het zelf al aan dat hij door zijn ervaring de markt aanvoelt. Dit is iets wat zeker in het voordeel van het bedrijf speelt omdat hierdoor bepaalde stappen sneller doorlopen kunnen worden en hij waarschijnlijk bereid is om berekende risico's te nemen. Het feit dat hij vooruitdenkt en potentieel ziet voordat anderen dit zien is een pluspunt. Het bedrijf kan dus steunen op de ervaring die Mario Fleurinck zelf al heeft opgebouwd wat ook weer een aparte vorm van leren door ervaring is. Door zijn innovativiteit krijgt Mario Fleurinck veel belangstelling en wordt hij vaker uitgenodigd als spreker. Hier kan hij zijn netwerk alleen maar uitbreiden. Het uitgebreide netwerk is een voordeel voor het bedrijf. Bepaalde stappen kunnen sneller doorlopen worden omdat het bedrijf sneller weet tot welke partij het zich moet richten voor de juiste kennis. Bijkomend heeft Mario Fleurinck al een band met deze personen opgebouwd wat tot een groter vertrouwen leidt. Dit netwerk kan Melotte in contact brengen met nieuwe klanten.

Psychologische afstand blijkt bij Melotte geen rol te spelen. Het bedrijf bekijkt de markt vanuit een ander perspectief. Ze stellen de vraag: 'In welke regio's kunnen we onze toestellen inzetten of verkopen?'. Met andere woorden stellen ze zich de vraag: 'Voor welke markten kunnen onze producten een meerwaarde bieden?' Er wordt hier geen rekening gehouden met de psychologische afstand. Voor de digitale productie wordt er ook geen rekening gehouden met de psychologische afstand. Hier laat het bedrijf de markt Melotte vinden. Het bedrijf heeft hier zelf niet in handen welke bedrijven en dus ook niet welke landen interesse tonen. Er wordt hier eerder gekeken naar de toepassingsmogelijkheden.

4. Kambukka

Kambukka is een sales- en marketinggedreven distributiebedrijf dat in 2009 werd opgericht door Stijn en Stan Lowette. Het bedrijf, dat gelegen is in Hasselt, heeft de exclusieve distributieovereenkomst voor de Contigo-producten in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Contigo is een Amerikaans merk van reisbekers, waterflessen, kinderbekers en koffiebekers. De volledige ontwikkeling van de producten gebeurd in Amerika. Kambukka heeft wel inspraak in het ontwerp. Ze kunnen aanpassingen laten uitvoeren voor hun markten. De producten hebben niet alleen een mooi design, maar zijn ook 100% lek- en morsvrij. Door in bepaalde landen aan mystery shopping te doen en met distributeurs en klanten te praten, weet Kambukka wat de markt wil. Hun deelname aan beurzen levert ook veel bruikbare informatie op. Deze elementen zorgen ervoor dat het bedrijf weet hoe een Contigo-product er voor hun markt moet uitzien.

Momenteel bestaat Kambukka uit 5 werknemers. Hiernaast werkt het bedrijf nog met veel zelfstandige verkopers. Het bedrijf was al van bij de oprichting actief op de buitenlandse markt. Momenteel worden de producten in 36 landen verkocht. 95% van de omzet wordt uit export gehaald.

4.1. De oprichter

Stijn Lowette is CEO van Kambukka. Hij heeft ondanks zijn jonge leeftijd toch al een mooie weg afgelegd en veel ervaring opgebouwd. Hij studeerde in Amerika waar hij het diploma 'Bachelor in de multimedia' behaalde. Samen met zijn vader had hij het bedrijf Topcom. Dit bedrijf was internationaal actief en richtte zich op de retailsector. Stijn Lowette bracht voor Topcom veel tijd in het buitenland door (bijvoorbeeld China en Hong Kong) en kwam zo met verschillende culturen in contact. Nadat Stijn Lowette en zijn vader Topcom verkochten, werkten ze als partner voor het bedrijf.

4.2. Strategie

Kambukka neemt deel aan internationale beurzen. Dit blijkt heel belangrijk te zijn want hier komen ze in contact met potentiële distributeurs. Op deze manier leerde Stijn Lowette zelf Contigo kennen. Kambukka heeft zich eerst op de West-Europese markt gericht omdat hier voldoende kapitaal zit en omdat hier veel handel gedreven werd. Het bedrijf bewerkte hier land per land. Er kwam al snel interesse uit meerdere landen waardoor het bedrijf deze landen tegelijk bewerkte. Het betreden van de markt in het Midden-Oosten is een puur strategische keuze. Hier is er namelijk veel koopkracht. Naast de deelname aan beurzen bezoekt het bedrijf zelf landen met potentieel. Ze bezoeken hier een aantal winkels en distributeurs. De partij wordt altijd goed gescreend alvorens een overeenkomst wordt gesloten. Het werken met distributeurs heeft zowel voor- als nadelen. Kambukka mag dan wel een deel van de controle verliezen, maar een distributeur heeft meestal een goede relatie met de winkels opgebouwd waardoor ze een stapje voor hebben en de producten veel sneller in de rekken gelegd kunnen worden.

Kambukka heeft partners in drie segmenten: huishoudelijk segment, sport en kids. Er wordt bij de keuze van de distributeur sterk gekeken naar eventuele concurrenten. Indien de distributeur ook concurrerende merken verdeelt, gaat Kambukka niet met hen in zee.

4.3. Besluit

Kambukka kan zonder twijfel als born global benoemd worden. Stijn Lowette was met zijn vorige bedrijf actief in de retail. Hij was vertrouwd met de structuur en wist hoe de producten te vermarkten. Kambukka verkoopt nu totaal andere producten, maar de basis blijkt gelijkend. Het bedrijf maakt gebruik van kennis door ervaring. Stijn Lowette deed veel kennis op in zijn vorig bedrijf en leerde veel van zijn vader. Er kan dus gezegd worden dat er geen gebrek aan kennis is binnen het bedrijf.

Kambukka had in het begin alleen de exclusieve distributieovereenkomst voor Europa. Nadien kwam hier Afrika en het Midden-Oosten bij. Ze richtten zich in het begin enkel op de West-Europese markt. Dit omdat deze markten over voldoende kapitaal beschikken en niet omdat het bedrijf rekening houdt met psychologische afstand. Het feit dat het bedrijf drie jaar na de oprichting exporteert naar Afrikaanse landen en landen in het Midden-Oosten geeft weer dat export niet gebeurt op basis van psychologische afstand. Uiteraard mag het bedrijf enkel actief zijn op deze drie markten, maar er is een groot verschil op basis van bijvoorbeeld taal en cultuur. Een traditioneel internationaliserend bedrijf zou deze combinatie niet hanteren omdat de psychologische afstand tussen deze markten te groot is voor hen.

Kambukka hun zakelijk netwerk bestaat uit het deelnemen aan beurzen. Hier leren nieuwe partners hun producten kennen, kunnen ze de contacten met hun bestaande partners onderhouden en doen ze zelf veel kennis op. Ze komen met veel partijen in contact en krijgen hierdoor beter zicht op de wensen en behoeften van de markt.

4.2. Verfijning van de definitie voor nieuwe cases

De bedrijven in deze vier case studies werden opgericht door personen die al veel internationale ervaring hadden. Deze personen hebben al een eigen bedrijf gehad dat internationaal actief was of hebben voor een internationaal actief bedrijf gewerkt. Hier hebben ze veel ervaring opgedaan die ze zeker gebruikt hebben bij de oprichting van de bedrijven uit de case studies. Dit wordt in de literatuur ook verondersteld (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Momenteel betekent het dus dat ik kan veralgemenen dat de oprichter van een born global een persoon is die al over veel internationale ervaring beschikt en dat dit een belangrijk onderdeel vormt van het model. Omdat ik wilde kijken of born globals ook opgericht worden door personen zonder hoger diploma of zonder internationale ervaring, ben ik op zoek gegaan naar bedrijven waarbij de oprichter deze twee elementen niet had bij de oprichting van het bedrijf. De al bestaande ervaring bij de oprichting van het bedrijf vormt momenteel een belangrijke verklaring voor het anders handelen van een born global. Als ik born globals vind waarvoor dit niet geldt, blijken de eigenschappen van de oprichter misschien toch minder doorslaggevend te zijn.

Ik ben dus een nieuwe zoektocht begonnen waarbij ik de definitie van een born global behouden heb, maar enkele beperkingen met betrekking tot de oprichter heb toegevoegd. De definitie luidt hierbij: 'Een born global is een KMO die geleid wordt door bedrijfsleiders die de wereld als grenzeloos gebied zien en vanaf de oprichting de neiging hebben om globaal te gaan. Deze bedrijfsleiders beschikten bij de oprichting over weinig of geen internationale ervaring.' Mijn zoektocht begon met een gesprek met mijn promotor. Samen hebben we enkele mogelijke kandidaten gezocht en zijn we tot enkele interessante contactpersonen zoals Ann Verlinden van Innovatiecentrum Limburg en Matty Paquay, gekomen. Thuis heb ik deze kandidaten gescreend. Er bleven er uiteindelijk weinig over. Deze korte lijst heb ik gecontacteerd. Ik nam contact op met FIT in de hoop van hen een lijst te krijgen met inschrijvingen voor Leeuw van de Export van de laatste jaren. De contactpersoon vervulde de functie nog maar recent waardoor hij me enkel een lijst van vorig jaar kon bezorgen. Hij vertelde me dat de aanwezigheid van Limburgse bedrijven jammer genoeg verwaarloosbaar is. Na het bekijken van de lijst bleek dit ook zo te zijn. Er stond maar één Limburgs bedrijf in de lijst en dit voldeed niet aan de eisen. Ann Verlinden is samen met FIT op zoek gegaan naar deze born globals. Dit resulteerde in een lijstje van vier. Ik heb al deze bedrijven op het internet opgezocht en er leek mij maar één bedrijf interessant te zijn. Na contact bleek dat dit

bedrijf wegens tijdgebrek niet aan mijn onderzoek kon deelnemen. Matty Paquay bezorgde me een meer uitgebreide lijst van kandidaten. Ik heb meer informatie over deze bedrijven op het internet opgezocht. De bedrijven die mij interessant leken en aan de vereisten bleken te voldoen, heb ik gecontacteerd. Zelf heb ik ook nog een zoektocht naar mogelijke kandidaten gehouden. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van het internet en heb ik de bedrijven die voordien uit de boot vielen opnieuw bekeken. Ondanks het feit dat ik op verschillende manieren te werk ben gegaan bij het zoeken van nieuwe bedrijven, kwam ik weer tot de vaststelling dat er nog steeds weinig of geen bedrijven aan de door mij opgestelde criteria voldoen. Daarom besloot ik om mijn zoektocht te staken en af te wachten welke bedrijven wilden meewerken zodat ik me verder op mijn masterproef kon concentreren.

Bijkomend wilde ik graag enkele born globals, opgericht door vrouwen, in mijn steekproef opnemen. De bedrijven uit mijn eerste case studies werden allemaal opgericht door mannen. Ik wilde voor een grotere diversiteit in mijn data zorgen door vrouwelijke oprichters op te nemen. Dit bleek niet evident omdat er zo maar zeer weinig bedrijven zijn. Er kwam uiteindelijk één kandidaat naar voren, Myriam Schepers van Prefamac, maar zij kon me wegens tijdsgebrek niet tijdig ontvangen. Mijn zoektocht leverde drie nieuwe case studies op: Europower, Metrotile en Brouwland.

5. Europower

Europower, in 1990 opgericht en gevestigd in Nieuwerkerken, heeft als hoofdactiviteit het ontwerpen, ontwikkelen, produceren en herstellen van stroomaggregaten. Het bedrijf telt 47 personeelsleden. Er wordt van in 1990 geëxporteerd. Wel beperkte de export zich de eerste jaren enkel tot Nederland. Momenteel exporteert Europower naar 55 landen. Export zorgt voor 75% van de omzet. Het bedrijf is de grootste fabrikant van kleine stroom- en lasaggregaten in de Benelux. In 1994 werd het bedrijf de eerste Europese fabrikant van kleine aggregaten met een ISO9001-certificaat. Europower mag toonaangevende telecomorganisaties, spoorwegmaatschappijen, brandweerkazernes, grote bouwbedrijven, verhuurbedrijven, internationale traders, humanitaire en niet-gouvernementele organisaties tot haar klantenbestand rekenen.

5.1. De oprichters

Het bedrijf werd opgericht door twee broers, Luc en Yves Heylands. Ik heb voor deze case studie enkel Luc Heylands geïnterviewd, maar hij heeft me ook meer over de carrière van zijn broer verteld. Yves Heylands is ingenieur mechanica en heeft een licentie industrieel beleid. Hij heeft in zowel Nederland als Leuven gestudeerd. In Nederland liep hij ook stage. Na zijn studies werkte hij 5 jaar voor een Belgische firma. Hier doorliep hij verschillende functies zoals export, verkoop en productieleiding. Luc Heylands is licentiaat in communicatiewetenschappen. Zijn eindwerk schreef hij in Spanje. Na zijn studies werkte en woonde hij twee jaren in New York. Hierna werkte hij 5 jaar voor een management consulting bedrijf in Europa.

5.2. Strategie

Nederland was het eerste exportland voor het bedrijf. Vijf jaar na de oprichting nam de export toe. Dit kwam door deelname aan internationale beurzen en handelsmissies. Enkele beurzen waaraan het bedrijf deelneemt zijn: AidEx Brussel, Bauma München, IRE Amsterdam en Gafa Köln. Eenmaal per jaar wordt binnen het bedrijf bepaald welke landen ze willen betreden. Deze landen kunnen aangevuld worden met eventuele opportuniteiten die zich tijdens het jaar voordoen. Er wordt telkens op dezelfde manier te werk gegaan bij het betreden van een nieuw land. Allereerst wordt er beslist welk land ze gaan betreden. Hierna wordt er een persoon in dienst genomen die de taal van het land spreekt. Deze persoon zal als aanspreekpunt fungeren, krijgt een opleiding binnen het bedrijf en moet de handleidingen vertalen. Vervolgens wordt informatie over het land opgezocht en volgt er een bezoek aan het land. Nadien gebeurt er een follow-up en is het afwachten wat de klant doet. Europower hanteert geen agressieve verkoopstrategie. Ze wachten totdat de klant terug contact met hun opneemt. Wel onderhouden ze het contact met een niet-klant door hen op de hoogte te houden van de nieuwe producten. Deze niet-klanten worden opgenomen in het mailingsysteem en ontvangen telkens de nieuwsbrief.

Het bedrijf heeft zelf geen contact met de eindklant. Er wordt gewerkt met importeurs, distributeurs en dealers. De keuze van de partnersoort hangt af van de afstand tot het land. In de Benelux wordt er bijvoorbeeld gewerkt met dealers, in Frankrijk en Duitsland met distributeurs en dealers en in Rusland en Oekraïne met een importeur, distributeurs en dealers. Indien er gewerkt wordt met een importeur, wordt deze door Europower bijgestaan in zijn zoektocht naar het vinden van distributeurs en dealers.

Voor Europower zijn alle partijen waarmee het bedrijf in aanraking komt van belang. Het bedrijf onderneemt allerlei activiteiten om een goede band met deze partijen op te bouwen. Twee- à driejaarlijks staat er SEED (Strategic Europower Export Days) op het programma. Op dit evenement worden de top 25 klanten uitgenodigd. Het zakelijke wordt hier aan het aangename gekoppeld. Dit evenement zorgt ervoor dat de relatie versterkt wordt. Uit dit initiatief groeide PEPTALK (Programm for Europower supply Partners). Hiervoor worden de top 25 leveranciers uitgenodigd. In de toekomst wil Luc Heylands dit soort evenement organiseren voor partijen die buiten deze twee groepen vallen zoals bijvoorbeeld overheden, banken, FIT, Chambers of Commerce, belastingen en btw.

5.3. Besluit

Europower is actief in een niche en exporteert al vanaf de oprichting van het bedrijf. Dit beperkte zich toen alleen tot Nederland. Vijf jaren later werd er deelgenomen aan internationale beurzen en handelsmissies. Vanaf toen ging de export snel. Momenteel vormen Europa, Amerika, het Verre Oosten en de Verenigde Arabische Emiraten hun belangrijkste markten. Dit toont aan dat het bedrijf geen rekening houdt met psychologische afstand. Luc Heylands beschikte over veel internationale ervaring alvorens het bedrijf op te richten. Zo zegt hij zelf in New York een schat aan ervaring opgedaan te hebben. Luc Heylands heeft een globale visie. Hij is van mening dat iets wat in België goed gaat, dit op een andere plaats ook wel zal doen. Hij ziet zichzelf als promotor van export. Luc Heylands is niet bang om zich op de buitenlandse markt te begeven. Wel zal hij voor bepaalde landen beroep doen op instanties omdat ze te gevaarlijk zijn om alleen te bezoeken. Het internationale karakter van het bedrijf komt ook in de samenstelling van het personeel naar voren. Momenteel is het bedrijf tien talen machtig. Dit alles toont aan dat het bedrijf zeker aan de eisen van een born global voldoet.

Het bedrijf maakt telkens van dezelfde strategie gebruik om het buitenland te betreden. Dit gebeurt telkens in dezelfde volgorde. Door het internet kan het bedrijf zich beter voorbereiden dan voordien en hebben ze een beter zicht op de concurrentie. Indien uit een contact geen samenwerking volgt, neemt Europower deze persoon toch in het mailingsysteem op. Op deze manier heeft het bedrijf een prospect in dit land. Hij wordt op de hoogte gehouden van de activiteiten van Europower. Indien Europower een nieuw land wil betreden, nemen ze een persoon aan die deze taal spreekt. Dit verkleint naar mijn mening de psychologische afstand.

6. Metrotile

Metrotile werd in 1997 opgericht en is gevestigd in Tongeren. Het bedrijf produceert metalen dakpanelen en toebehoren. Deze producten kennen weinig verkoop in België en de omliggende landen. In Nigeria, Oost-Europa en de Scandinavische landen is het bedrijf marktleider. In Nigeria werd het bedrijf zelfs al tweemaal verkozen tot het sterkste groeibedrijf. Het personeelsbestand van Metrotile telt 54 medewerkers. Al vanaf de eerste dag van oprichting exporteert het bedrijf. Momenteel zijn ze in een 80-tal landen actief. Export zorgt voor 99% van de omzet.

6.1. De oprichter

Aan het hoofd van het bedrijf staat Sergio Canini. Hij richtte het bedrijf samen met een vriend op en had niet gepland om zelf actief in het bedrijf mee te werken. Hij wilde alles vanuit een externe positie volgen. Toen de personen die operationeel moesten werken na twee jaar ontslag namen, besloot hij om toch binnen het bedrijf te werken. Sergio Canini is van mening dat als je ergens aan begint je het ook moet afmaken. Opgeven is geen optie.

Sergio Canini beschikt over zeer weinig internationale ervaring. Hij begon zijn loopbaan als vakbondssecretaris voor de mijnwerkers. Enkele jaren later besloot hij om zich te herscholen en volgde een MBA. Hierna heeft hij vijf jaar als consultant gewerkt. Ondanks zijn beperkte ervaring heeft de oprichter altijd verder gekeken dan België. Hij zegt: 'Ik ben een Italiaan en wij zien de wereld altijd groter'. Hij heeft met zijn ouders ook altijd veel gereisd en is weinig honkvast.

6.2. Strategie

Metrotile Europe NV werd opgericht als zusterbedrijf van Metrotile New Zeeland. Aanvankelijk had het bedrijf enkel de licentieovereenkomst voor West-Europa. De productie gebeurde in Nieuw-Zeeland en dit bleek al snel te ver te zijn. Daarom werd besloten om in Tongeren te produceren. Momenteel produceert Metrotile Europe NV voor de Europese en Afrikaanse markt. Toch zijn dit niet de enige markten waarop ze actief zijn. Twee jaar geleden hadden de zusterbedrijven strategisch een andere visie en werden onderling enkele beslissingen genomen. Metrotile Europe NV besloot om samen met de IKO-groep in zee te gaan en werden zo partners. Metrotile Europe NV blijft onder eigen merknaam verkopen in Europa en het Midden-Oosten en verkoopt in de andere landen onder een andere naam: IKO-tile. In heel Azië wordt bijvoorbeeld onder deze andere merknaam verkocht. Sergio zegt: 'We cover the world'.

Het bedrijf exporteert al vanaf dag één. Het eerste exportland was Engeland. Sergio Canini vindt zelf dat er pas van export gesproken kan worden als je buiten Europa zaken doet, pas vanaf wanneer je met andere documenten begint te werken. Het was voor hem vanzelfsprekend om eerst te exporteren naar landen die niet te ver liggen zoals Polen, Slovenië, Letland en de Baltische staten. Hij vond het belangrijk om eerst praktijkervaring op te doen in deze dichtbijgelegen landen. Hij zegt: 'Eens deze markten gesetteld zijn en je er de juiste mensen gevonden hebt, kan je op zoek naar nieuwe markten'.

Metrotile werkt met distributeurs. In ieder land waar ze actief zijn, werken ze met één distributeur. Deze distributeur levert aan een dealer. Deze dealer levert aan de markt. Het bedrijf kiest bewust om met maar één distributeur te werken. Eenmaal de distributeur is opgeleid en weet wat hij moet doen en hoe hij het moet doen, moet Metrotile nog maar weinig energie in hen steken. Bijkomend zorgt deze werkwijze voor veel vertrouwen. Dit vertrouwen zorgt ervoor dat de distributeurs Sergio Canini op de hoogte brengen van eventuele kansen. Indien ze een interessante contactpersoon kennen die geïnteresseerd is om Metrotile in een bepaald land te verkopen, geven ze dit aan Sergio Canini door.

De distributeurs gaan met Metrotile een partnership aan. De distributeur investeert mee in het verkoopsbedrijf waardoor hij mee kan profiteren als het goed gaat, maar ook mee in de klappen deelt als het slecht gaat. Dit is voor de distributeur een stimulans om zich in te zetten want hier heeft iedereen baat bij. Metrotile heeft zelf altijd enkele aandelen in het bedrijf van de distributeur. Wel zijn ze minderheidsaandeelhouder waardoor de distributeur het zwaarste lijdt onder verlies, maar ook de meeste winst vangt als het goed gaat. De distributeur promoot in naam van Metrotile en investeert mee in het merk.

Sergio Canini gaat op twee verschillende manieren te werk bij het betreden van nieuwe landen. Allereerst gaat hij na in welke landen hij nog niet aanwezig is. Dan bekijkt hij of er een markt is voor zijn product. Dit doet hij door het land te bezoeken. Door te kijken en te voelen weet hij al veel. Hij neemt ook altijd deel aan een beurs in de landen waarin hij interesse heeft. Hier ziet hij dan hoeveel interesse er in het product is. Gemiddeld hebben tien personen interesse in het product. Eenmaal terug thuis, neemt hij terug contact op met de geïnteresseerden. Hij nodigt de personen altijd eenmaal in België uit. Ze slapen dan thuis bij Sergio Canini in een studio zodat hij een relatie met hen kan opbouwen en ook meer over de persoon te weten komt. De uiteindelijke distributeur wordt altijd op basis van gevoel gekozen. Wel kan het gebeuren dat er twee kandidaten overblijven. Deze verkopen dan gedurende een afgesproken periode het product waarna een evaluatie volgt. Uiteindelijk zal er altijd maar één distributeur overblijven. Een tweede mogelijkheid is dat een bestaande distributeur hem in contact brengt met een interessante partij. Sergio Canini neemt dan contact op met deze persoon en evalueert dit. Indien hij er potentieel inziet, zal hij met hem in zee gaan. Er wordt echter nooit een contract afgesloten alvorens de persoon in Tongeren is geweest.

6.3. Besluit

Metrotile voldoet zeker aan de eisen van een born global. Het is een KMO die zeer snel na de oprichting actief was op de buitenlandse markt. Twee jaar na de oprichting exporteerde het bedrijf al naar Rusland en 3 jaar na de oprichting naar Oekraïne. Sergio Canini is iemand die de hele wereld als markt ziet. Hij beperkt zich niet tot één gebied. Hij kijkt op welke markt hij nog niet aanwezig is en of er in dit land een markt is voor metalen dakpannen. Hij staat ook open voor suggesties van landen en zal hier zeker over nadenken. In tegenstelling tot de oprichters uit de voorgaande case studies, had Sergio Canini geen internationale ervaring. Hij kon hier dus geen beroep op doen. Hij vond het belangrijk om eerst naar de landen te exporteren die minder ver gelegen waren. Op deze manier kon hij ervaring opdoen in het hele exportgebied. Hij deed dit op een snellere manier dan een traditioneel internationaliserend bedrijf. Snel na de oprichting koos hij voor landen die voor een traditioneel internationaliserend bedrijf niet voor de hand liggen. Zo begaf Metrotile zich bijvoorbeeld na 2 jaar al op de Russische markt. Sergio Canini heeft zijn keuze voor export niet laten afhangen van psychologische afstand. In de beginjaren van het bedrijf maakte hij gebruik van 'leren door ervaring'. Wel gebeurde dit op een andere en versnelde manier dan bij traditioneel internationaliserende bedrijven. Metrotile exporteerde al van bij de oprichting naar de buurlanden, maar voor Sergio Canini is dit geen export. Een traditioneel internationaliserend bedrijf zou nooit van bij de oprichting op de buitenlandse markt actief zijn. Sergio Canini koos er bewust voor om zich voor verdere export te richten op landen die juist buiten de EU liggen. In die tijd behoorden deze landen nog niet tot de EU, maar momenteel wel. Door zich op deze landen te richten kon het bedrijf ervaring opdoen in verdere export.

Sergio Canini maakt weinig gebruik van het internet. Hij gebruikt dit enkel om te kijken waar de concurrent mee bezig is, maar hij kan dit naar eigen zeggen al ongeveer voorspellen omdat hij al zo lang in de business zit. Het bedrijf hecht veel waarde aan vertrouwen. Dit lijkt zijn vruchten af te werpen. De distributeurs appreciëren dit en brengen Sergio Canini in contact met eventuele nieuwe distributeurs. Het bedrijf zoekt in het buitenland een partner die mee wilt investeren. Dit zorgt voor een nauw contact tussen de partijen. Sergio Canini durft ook al eens risico's nemen. Zo stond hij op zijn eerste Russische beurs met enkel twee dakpannen. Hij had geen brochures of flyers bij en de muren van de stand waren gewoon wit. Toch was er veel interesse in zijn producten.

7. Brouwland

Brouwland is een gespecialiseerde leverancier voor wijnmakers, bierbrouwers en likeurbereiders. Ze leveren de nodige grondstoffen en installaties. Dit doen ze zowel voor professionelen als voor hobbyisten. Het bedrijf werd in 1972 opgericht en werd in 1987 overgenomen door de tweede generatie. Momenteel telt het bedrijf 40 werknemers. Bij het bedrijf, gelegen in Beverlo, ligt ook een showroom van 500m². Hier worden ongeveer alle producten tentoongesteld en verlenen vakkundige verkopers advies.

De exportactiviteiten begonnen begin jaren 80. Toen werd er voornamelijk naar Nederland geëxporteerd. In dit land werd dezelfde taal gesproken en heerste ongeveer dezelfde cultuur. Hier kon ook dezelfde prijsstrategie gevoerd worden. Er lag enkel een grens tussen beide landen waarbij enkele douaneformaliteiten kwamen kijken. Momenteel exporteert Brouwland naar 100 landen. 70 % van de omzet vertrekt naar het buitenland.

7.1. De oprichter

Brouwland wordt geleid door Bart Balis. In 1984 stapte hij samen met zijn broer en zus het bedrijf binnen. Zijn broer en zus zijn later terug uit het bedrijf gestapt. Bart Balis heeft het bedrijf niet opgericht, maar zorgde voor een aantal veranderingen. Vanaf dat moment kan het bedrijf als born global gezien worden.

Bart Balis kwam rechtstreeks van de schoolbanken in het bedrijf terecht. Hij was toen achttien jaar. Later behaalde hij via avondschool een graduaatdiploma boekhouden. In 1987 kocht hij samen met zijn broer en zus het bedrijf van zijn ouders over. De eerste jaren was er een stabilisatie van de groei, maar nadat het hele overnamebedrag was afgelost, begon de groeicurve terug te stijgen.

7.2. Strategie

Brouwland maakt gebruik van een multichannel aanpak. Ze verkopen rechtstreeks aan de eindklant, maar werken ook met dealers. Ze richten zich op twee segmenten, namelijk consumenten (vb. hobbyisten) en professionelen (vb. kleine brouwerijen). Dit laatste segment wordt altijd rechtstreeks door Brouwland benaderd.

De Europese eenmaking heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het exportverhaal van Brouwland. Na de overname richtte het bedrijf zich eerst op de omliggende landen zoals Nederland, Frankrijk en Duitsland. Momenteel is Frankrijk één van de belangrijkste markten voor het bedrijf. Bijkomend heeft het internet een belangrijke rol gespeeld. Bart Balis zegt: 'Wij zijn onmiddellijk op de internettrein gesprongen. Wij hebben al 10 à 12 jaar een website waarop online besteld kan worden'. Het bedrijf heeft ook zeer snel een catalogus in vier talen uitgebracht en was vrij snel actief op landen buiten de Europese Unie. Dit geldt zeker voor de consumentenmarkt omdat ze hier een manier hadden gevonden om kleine pakketten snel en goedkoop te versturen. Ze werkten hiervoor per land of per groep van landen samen met één transporteur. Voor de professionele markt maakten ze beperkt gebruik van actieve prospectie. Ze namen onder andere deel aan enkele beurzen. Een deelname aan een beurs kost veel geld en dit geld kan op andere manieren gebruikt worden. Bijkomend worden er in deze sector weinig beurzen georganiseerd. Het bedrijf heeft ook al aan enkele handelsmissies deelgenomen. Ze hebben al enkele keren samengewerkt met de Solvay Business School. Laatstejaars handelsingenieurs krijgen hier de opdracht om een handelsmissie te organiseren.

Bart Balis zegt dat het bedrijf zeer weinig aan actieve prospectie doet. Ze zijn zeer zelden actief op zoek gegaan naar een dealer. Klanten komen bij hen terecht via fora over bier brouwen en wijn maken. Als je via het internet informatie zoekt over zelf bier brouwen of wijn maken, kom je automatisch bij Brouwland terecht. Ook in landen die verder van België gelegen zijn, zoals Chili en Brazilië, komt men 'via via' bij het bedrijf terecht. Dit kan door middel van leveranciers en klanten van Brouwland of via het internet. In Europa werkt het bedrijf dealer direct. Er wordt hier niet met een distributeur gewerkt. Toch zijn er een aantal Europese landen waar het bedrijf wel met een distributeur werkt omdat het zo organisch gegroeid is. In landen die verder weg gelegen zijn, wordt er meestal wel met een distributeur gewerkt. In de beginjaren kwam het bedrijf voornamelijk via beurzen in contact met mogelijke distributeurs of dealers. Momenteel zoeken de distributeurs of dealers zelf contact

met Brouwland en worden ze aan een zorgvuldige screening onderworpen. De dealers en distributeurs krijgen een vragenlijst toegestuurd waar onder andere gepeild wordt naar de markt waarop ze zich willen richten en naar hoeveel ze denken te verkopen. Op basis van de vragenlijst vallen al een deel mogelijke kandidaten af. Indien de evaluatie positief is, mag de kandidaat dealer worden. Hij kan dan aan verdelerprijs aankopen. Jaarlijks vindt er dan een nieuwe evaluatie plaats waar wordt nagegaan tot welke groep de verdelers behoren. Deze screening gebeurt sinds de laatste twee jaren. In het begin ging het bedrijf op iedere aanvraag in. Ze werkten toen met een witte vlekkenplan. Er werd gekeken waar ze nog geen dealer hadden en of een dealer dicht bij een andere lag. Door de screening werd het dealernetwerk goed opgekuist. Momenteel zet het bedrijf in op de begeleiding van de dealers en distributeurs omdat zij momenteel nog veel te weinig begeleiding van Brouwland krijgen. Er zal een marketing management functie gecreëerd worden om zich hier fulltime mee bezig te houden. Momenteel spelen de dealers geen informatie over de markt door aan Brouwland. Dit is belangrijke informatie die verloren gaat. Door de betere begeleiding in de toekomst zal hier verandering in komen.

7.3. Besluit

Brouwland exporteerde in de beginjaren enkel naar Nederland. Toen de tweede generatie in het bedrijf kwam, nam de export toe. In het begin stond het zelf brouwen van bier in België nog in de kinderschoenen. Er was veel vraag vanuit het buitenland. Bart Balis heeft zich nooit tot de Belgische markt beperkt. Het bedrijf ging op iedere vraag in en leverde de producten overal ter wereld. Door het internet kon de klant online op de bedrijfswebsite bestellen. Het maakt niet uit naar welk land de bestelling verstuurd moet worden. De klant moet de effectieve verzendkosten betalen. Het bedrijf voldoet aan mijn born global-definitie.

Het bedrijf heeft ondanks zijn langere bestaan nog maar weinig aan actieve prospectie gedaan. In het begin hebben ze wel deelgenomen aan beurzen en handelsmissies, maar momenteel komen veel personen 'via via' bij het bedrijf terecht. Het internet draagt bij aan de bekendheid van het bedrijf. Het feit dat Brouwland een nichebedrijf is, zorgt ervoor dat men sneller bij hen terecht komt.

4.3 Cross-case analyse

Alvorens conclusies te kunnen trekken, is het belangrijk om de cases aan elkaar te linken. Ik zal nagaan op welke elementen de cases overeenkomen en waar ze verschillen. Het resultaat zal ik gebruiken om ten opzichte van het Uppsala model af te toetsen. In figuur 7 heb ik een overzicht opgenomen van de elementen waarop ik de cases heb afgetoetst.

	Visys 2004	Thalento 2010	Melotte 1970	Kambukka 2009	Europower 1990	Metrotile 1997	Brouwland 1972
Jaar van oprichting							
Aantal jaren na oprichting buitenlandse markt betreden	0, Turkije was eerste land waarop men producten heeft verkocht	0, zelfs al van voor oprichting omdat producten eerst onder Astyre werden gebruikt	0, ongeveer van bij oprichting	0, vanaf dag 1	0, Nederland	0, van eerste dag export	8 jaar, exporteerde toen voornamelijk naar Nederland
Volledig nieuw bedrijf?	Ja	Neen, nieuwe CEO in 2004	Neen, spin-off van Astyre	Nieuwe vennootschap, maar verkoopt producten die in Amerika al bestonden	Ja	Neen, zusterbedrijf van Metrotile Nieuw-Zeeland	Neen, tweede generatie kwam bedrijf binnen in 1984
Niche-bedrijf?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Export als percentage van omzet	95%	> 50%	> 50%	95%	75%	99%	75%
Aantal export-landen	22	3 landen met partner (België, Nederland en Turkije), maar producten worden in meer dan 20 landen gebruikt (geen controle op verspreiding omwille van klanten met internationale vestigingen)	34 à 35	36	55	80	100

	Visys	Thalento	Melotte	Kambukka	Europower	Metrotile	Brouwland
Voor- onderzoek alvorens export?	Ja: voor- bereiding van 1 jaar. Er werd gekeken voor welke markten het product geschikt was en of ze deze markt aankonden	Ja bij selectie van partners: verkenning- bezoek waarbij markt geanalyseerd wordt. In de tweede fase worden mensen gericht bezocht	Ja voor analoge productie: landen worden nauw bestudeerd. Nee voor digitale productie want het bedrijf laat de markt zelf Melotte vinden.	Ja in startfase: het bedrijf wist dat het zich tot de West- Europese markt wilde richten omdat hier het kapitaal zat. Daarom namen ze deel aan inter- nationale beurzen. Door deze beurzen kwam er interesse uit andere landen. Potentiële distributeurs worden op een beurs uitgenodigd en worden geëvalueerd	Ja: eens het bedrijf weet waar ze naartoe willen, nemen ze een persoon aan die de taal van het land spreekt. Hierna wordt er informatie over het land opgezocht waarna een bezoek aan het land volgt. Tijdens dit bezoek worden contacten bezocht. Deze contacten worden achteraf geëvalueerd	Ja: er wordt gekeken in welke landen het bedrijf nog niet aanwezig is. Dan wordt de vraag gesteld of er een markt is voor het product (land bezoeken en deelnemen aan beurs in land). Mogelijke kandidaten worden bij Sergio Canini thuis uitgenodigd. Hierdoor krijgt hij inzicht in de persoon. De persoon waar hij het beste gevoel bij heeft, wordt partner. Ook gebeurt het dat Sergio Canini interessante contacten worden doorgespeeld. Dan neemt hij zelf contact op met deze persoon. Deze persoon wordt dan ook weer bij hem thuis uitgenodigd waaruit dan een partnership zal volgen of niet.	Ja (enkel voor professionele markt) maar in mindere mate dan bij andere bedrijven: het bedrijf moet zelf maar zelden op zoek gaan naar dealers. Als Brouwland een aanvraag krijgt om dealer te worden, moet deze persoon een vragenlijst invullen. Als de evaluatie van deze vragenlijst positief is, wordt de persoon dealer. Voor de consumenten- markt gebeurt er geen screening omdat de klant zelf de volledige verzendkosten moet betalen. Het maakt voor Brouwland dus niet uit vanuit welk land de bestelling geplaatst wordt

	Visys	Thalento	Melotte	Kambukka	Europower	Metrotile	Brouwland
Eerst exporteren naar landen met lage psycho-logische afstand?	Neen: eerste land was Turkije, tweede land was Chili	Neen: het product werd al gebruikt binnen Astyre. Hier werd het al voor klanten in andere landen gebruikt. Bij de oprichting van het bedrijf exporteerde het bedrijf al naar landen met een grotere psychologische afstand. De assessments zijn ook in 18 talen beschikbaar	Ja: export beperkte zich eerst enkel tot Europa	Ja: eerste landen waren Benelux, Frankrijk, Duitsland en Spanje. Over het algemeen heerst hier dezelfde cultuur, wel andere taal	Ja: eerst Nederland, dan Frankrijk en Duitsland, nadien UK. Deze landen hebben ongeveer dezelfde cultuur, maar verschillende taal	Ja: eerst omliggende landen dus ook hier weer ongeveer dezelfde cultuur, maar wel andere taal	Ja: eerst Nederland, nadien Frankrijk en Duitsland. Ongeveer zelfde cultuur, maar wel andere taal
Staps-gewijze export of revolutie	Staps-gewijs	Staps-gewijs wat betreft de keuze van partners, maar revolutie wat betreft het gebruik van de producten door klanten met internationale vestigingen	Revolutie voor digitale markt	Revolutie: er kwam door de deelname aan de beurzen interesse uit verschillende landen. Stijn Lowette zei zelf dat je dan niet meer kan zeggen van we doen eerst dit land en dan dat land	Staps-gewijs tot 1995 (want export was toen alleen Nederland). Revolutie vanaf 1995	Revolutie	Staps-gewijs in begin want export was toen vooral Nederland. Revolutie vanaf dat tweede generatie in bedrijf kwam

	Visys	Thalento	Melotte	Kambukka	Europower	Metrotile	Brouwland
Verder bouwen op kennis uit voorgaande fases?	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen	Neen, maar vond het in het begin wel belangrijk om naar de omliggende landen te exporteren om voeling met export te krijgen	Neen
Directe export of werken met tussenpersonen	Directe export, soms met agent als markt groot is, taal barrière vormt en er weinig prospectieve kopers zijn	Werken met partners, maar huidige klanten gebruiken testen ook voor vestigingen in buitenland. Hier dienen de huidige klant dan als tussenpersoon met de buitenlandse vestigingen	Directe export	Distributeurs die aan winkels verkopen	Importeurs, distributeurs en dealers	Partnership met distributeur	Consumentenmarkt: directe export, maar ook gewerkt met dealers en distributeurs. Professionele markt: altijd directe export
Actieve prospectie?	Ja: ze bepalen zelf welke landen ze willen betreden. Ze gaan ook zelf in deze landen op zoek naar klanten, tenzij ze in een land met een agent werken	Ja: het bedrijf gaat zelf actief op zoek naar mogelijke partners. Deze partners gaan op hun beurt op zoek naar klanten	Ja: voor analoge markt. Neen: voor digitale markt want de markt daar Melotte vinden	Ja: actieve deelname aan beurzen om potentiële distributeurs te ontmoeten en bezoeken van landen die potentieel hebben. Momenteel nemen een aantal distributeurs zelf contact met hen op	Ja: deelnemen aan beurzen en handelsmissies	Gedeeltelijk: Sergio Canini kijkt op welke landen hij nog niet actief is en gaat na of er hier een markt is voor zijn producten. Ook wordt hij via reeds bestaande partners in contact met personen die zijn producten in een bepaald land willen verdelen	Zeer weinig: de klanten vinden het bedrijf door middel van fora, het internet, bestaande klanten en leveranciers van Brouwland

	Visys	Thalento	Melotte	Kambukka	Europower	Metrotile	Brouwland
Belang van netwerken	Netwerken zijn in de meeste gevallen niet belangrijk bij het betreden van een nieuw land omdat ze weten welk land ze willen betreden en hier zelf ook de nodige informatie over opzoeken. Wel zijn de netwerken belangrijk voor de landen waarbij met een agent wordt gewerkt	Netwerken zijn zeer belangrijk. Het bedrijf wil graag een Global Network uitbouwen. Bijkomend is het ook belangrijk omdat de bestaande klanten de testen voor filialen in het buitenland kunnen gebruiken. Het is dan belangrijk dat de testen in verschillende talen beschikbaar zijn	Netwerken zijn zeker bij digitale productie belangrijk omdat Melotte hier niet zelf op zoek gaat naar klanten. Het is dan belangrijk dat de buitenwereld weet dat Melotte bestaat en waar ze mee bezig zijn	Netwerken zijn heel belangrijk omdat het bedrijf niet rechtstreeks de producten aan de eindklant verkoopt. Hiervoor doen ze beroep op distributeurs. De distributeurs moeten op hun beurt dan weer een goede relatie hebben met de winkels want op deze manier komen de Contigo-producten sneller in de rekken te liggen	Netwerken zijn zeer belangrijk want het bedrijf heeft zelf geen contact met de eindklant. Zelf hecht het bedrijf hier veel aandacht aan. Vb. Seed en Peptalk	Netwerken zijn zeer belangrijk want het bedrijf gaat een partnership aan. Deze partners brengen het bedrijf in contact met interessante personen in een land waarop het bedrijf nog niet actief is	Netwerken zijn belangrijk voor consumentenmarkt. Momenteel wordt er veel te weinig aandacht aan deze netwerken besteed, maar dit zal in de toekomst veranderen
Opleiding oprichter	Master in economie	Bachelor in accountancy	Geen diploma. Is hoogbegaafd en verwerkt zeer snel informatie	Bachelor in multimedia	Licentiaat communicatie-wetenschappen	Geen, maar later MBA gevolgd	Geen, maar later graduaat boekhouden in avondschool gevolgd

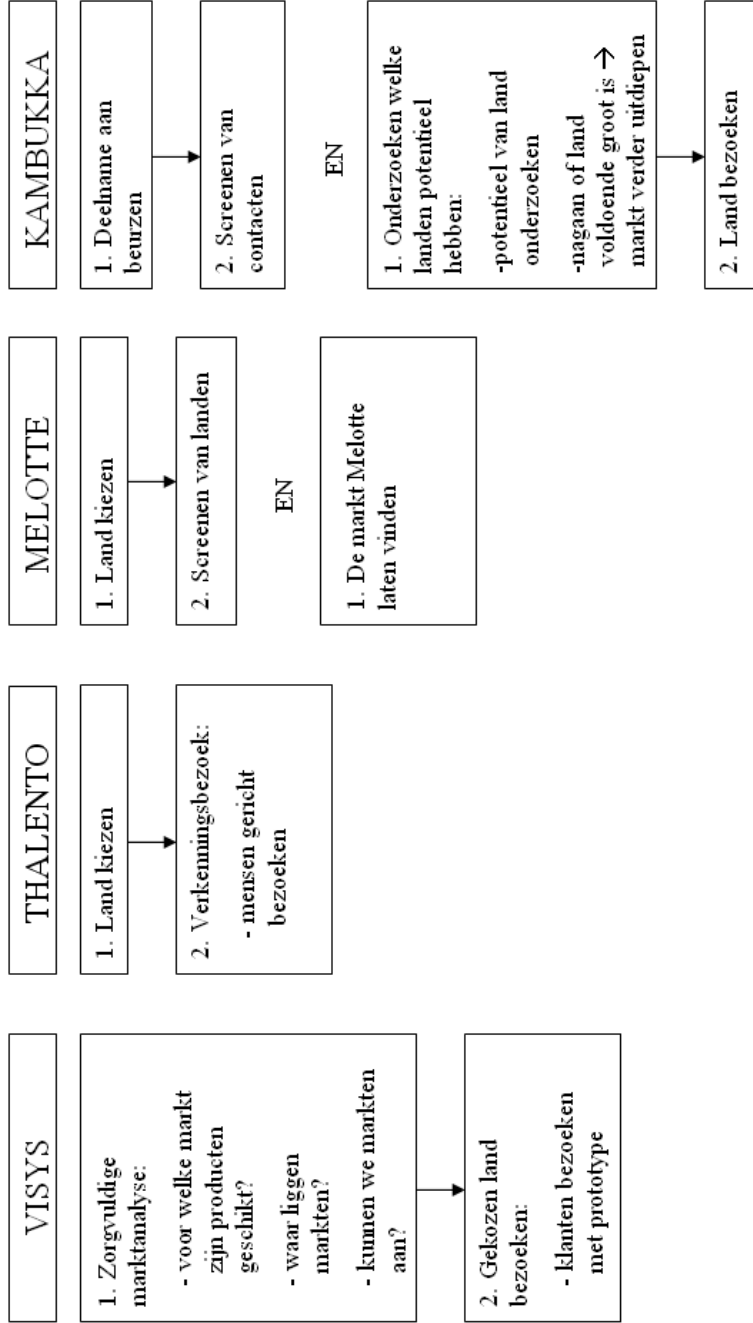
	Visys	Thalento	Melotte	Kambukka	Europower	Metrotile	Brouwland
Internationale ervaring van oprichters alvorens opstart van bedrijf	Ja: heeft in Londen gewerkt	Ja: 10 jaar voor internationaal consulting bureau gewerkt en heeft eigen HR consulting bureau gehad dat voor meer dan helft uit internationale klanten bestond	Ja: in Seattle voor Boeing gewerkt en eigen bedrijf gehad dat inter-nationaal actief was	Ja: in Amerika gestudeerd en eigen bedrijf gehad dat inter-nationaal actief was	Ja: eindwerk in Spanje geschreven, twee jaar in New York gewerkt en 5 jaar gewerkt voor management consulting bedrijf in Europa	Neen, was eerst vakbondssecretaris van de mijnwerkers	Neen, kwam rechtstreeks van middelbaar bedrijf binnen
Globale visie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Van in begin doel om buitenlandse markt te betreden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

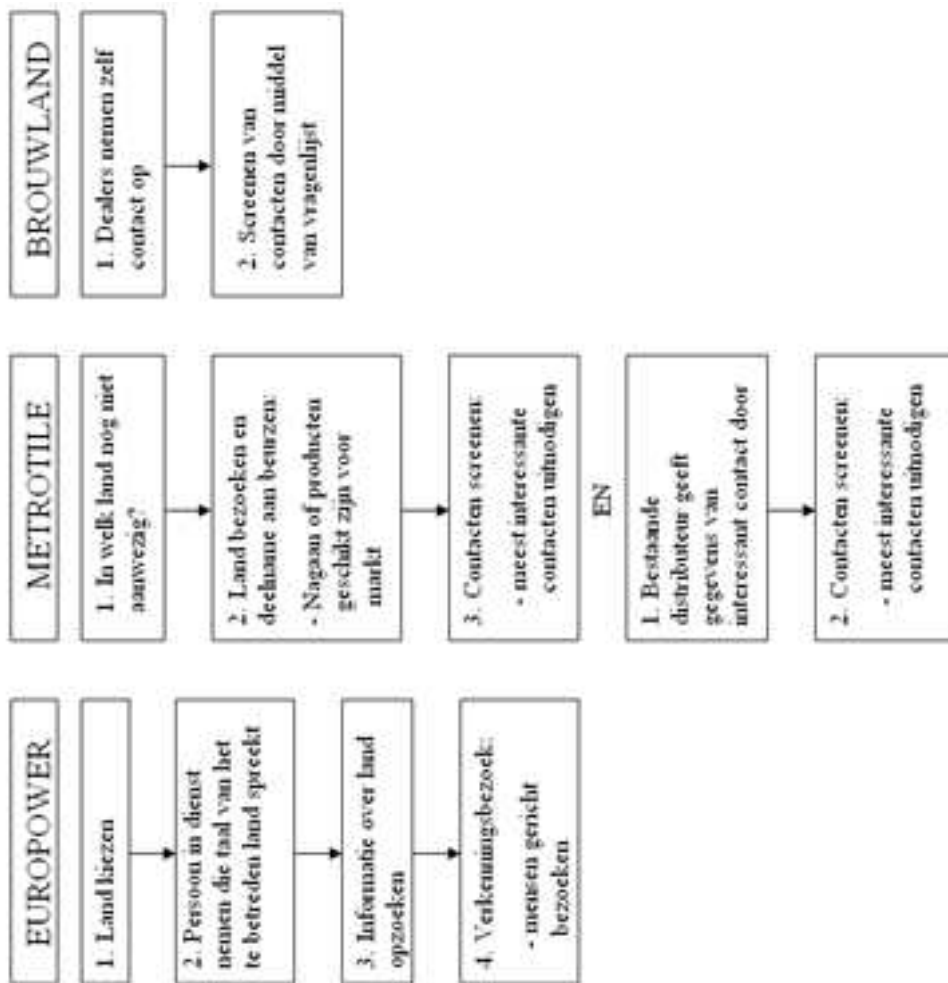
Figuur 7: Groepering van cases

Allereerst zal ik de cases groeperen op een aantal algemene karakteristieken. Tussen de cases zitten zowel jonge bedrijven als oudere bedrijven. Drie bedrijven werden minder dan acht jaar geleden opgericht, twee bedrijven werden in de jaren 70 opgericht en twee bedrijven werden in de jaren 90 opgericht. Deze born globals zijn dus niet allen jonge bedrijven. Wel valt het op dat al de cases, met uitzondering van Brouwland, in het eerste bestaansjaar zijn beginnen exporteren. Deze export reikte in sommige gevallen wel enkel tot de buurlanden. Brouwland begon pas acht jaren na de oprichting te exporteren. Twee van de zeven bedrijven, Visys en Europower, zijn volledig nieuw. Kambukka verkoopt producten die voor de oprichting van het Limburgse bedrijf al in Amerika verkocht werden. Metrotile werd opgericht als zusterbedrijf van Metrotile Nieuw-Zeeland. Talento is een volledig nieuw bedrijf, maar de oprichter van Talento gebruikte de producten in zijn vorig bedrijf en besloot enkele jaren later om de producten onder een apart bedrijf aan te bieden. Talento is een spin-off van Astyre. Melotte en Brouwland zijn op hun beurt bedrijven waarbij een nieuwe visie werd geïmplementeerd. In 2004 kwam een nieuwe CEO aan het hoofd van Melotte en in 1987 kwam de tweede generatie Brouwland binnen. Alle onderzochte bedrijven zijn actief in een nichemarkt.

Voor sommige cases blijkt de thuismarkt voor maar een klein deel van de omzet te zorgen. Visys, Kambukka en Metrotile zijn grote uitschieters met exportcijfers ver boven 90%. Voor deze drie bedrijven zorgt de Belgische markt dus maar voor een zeer klein deel van de omzet. Voor Talento en Melotte blijkt er een groter evenwicht te zijn. Hier zorgen de buitenlandse en de thuismarkt elk voor ongeveer evenveel omzet. Echter dient het percentage van Talento kritisch bekeken te worden omdat het bedrijf aan bijvoorbeeld een Belgische klant verkoopt die de assessments ook kan gebruiken voor vestigingen in het buitenland. Voor Europower en Brouwland zorgt export voor ongeveer een kwart meer omzet dan de thuismarkt. De onderzochte bedrijven exporteren allemaal naar meer dan 20 landen. Drie van de bedrijven exporteren zelfs naar meer dan 50 landen. Talento dient extra aandacht te krijgen. Het bedrijf werkt in drie landen met partners, namelijk België, Nederland en Turkije, maar heeft geen controle op het gebruik van haar producten. Het bedrijf kan dus niet exact zeggen in hoeveel landen haar producten gebruikt worden.

Het uitvoeren van een zorgvuldig vooronderzoek, alvorens een bepaalde markt te betreden, blijkt voor alle bedrijven belangrijk te zijn. Alle bedrijven voeren een zorgvuldig vooronderzoek uit. Ondanks het feit dat het bij ieder bedrijf op een andere manier gebeurt, zijn er terugkomende patronen. Eens ze weten welk land ze willen betreden, voeren Thamento en Europower een verkenningsbezoek uit. Hier bezoeken ze mensen gericht. Wel neemt Europower telkens in de verkennende fase een persoon in dienst die de taal van het land spreekt. Dit doet Thamento niet. Voor Kambukka en Metrotile vormt het deelnemen aan beurzen een belangrijke stap. Beide bedrijven bouwen hier hun netwerk uit waardoor ze vaker 'via via' in contact komen met interessante partijen. De keuze voor de uiteindelijke partner wordt bij Metrotile altijd op basis van gevoel genomen. Visys voert een zeer zorgvuldige marktanalyse uit. Er wordt gekeken voor welke markten de producten geschikt zijn, waar deze markten voornamelijk te vinden zijn en welke markt ze hiervan aankunnen. Eens ze weten welk land ze eerst willen betreden, besluiten ze om dit land te bezoeken. Ze bezoeken mogelijke klanten en nemen een prototype van het product mee. Omdat Visys een goede marktanalyse uitvoert, weten ze welk land te betreden na Turkije. Brouwland blijkt het meeste te verschillen van alle andere cases. Ze zijn in het verleden echter zeer weinig zelf op zoek moeten gaan naar mogelijke dealers. De dealers nemen zelf contact op met Brouwland. Deze geïnteresseerden worden telkens gescreend op basis van een vragenlijst. Landen worden niet gescreend, enkel de distributeur. Als de evaluatie van de vragenlijst positief is, wordt de persoon dealer voor Brouwland. Consumenten kunnen de producten ook via de website van Brouwland bestellen. Doordat de klant de volledige verzendkosten moet betalen, maakt het voor het bedrijf niet uit vanuit welk land de bestelling geplaatst wordt. Melotte hanteert een totaal andere aanpak voor de digitale productie. Hier gaat het bedrijf zelf niet actief op zoek naar klanten. De klanten nemen zelf contact op met Melotte. Figuur 8 geeft schematisch weer hoe de bedrijven de buitenlandse markt betreden.





Figuur 8: Schematische weergave van hoe de bedrijven het buitenland betreden

Het gebeurt dat het bedrijf zelf helemaal niet op zoek moet naar klanten, dat ze zowel door actieve prospectie als door hun netwerk nieuwe klanten vinden of dat het bedrijf geen hulp vindt bij de netwerken en aan actieve prospectie moet doen. Drie bedrijven moeten zelf helemaal niet op zoek naar contacten. Thamento en Metrotile werken met partners en deze partners brengen hen in contact met nieuwe klanten. Dit gaat bij Metrotile één stap verder. Bestaande partners brengen het bedrijf ook in contact met personen die distributeur voor het bedrijf willen worden. Het bedrijf waarbij het netwerk de belangrijkste positie inneemt, wat betreft het in contact brengen met klanten, is Brouwland. Klanten komen 'via via' bij het bedrijf terecht. Dit gebeurt door zowel fora, het internet in het algemeen, bestaande klanten en leveranciers. Visys en Melotte komen zowel via hun netwerk als door eigen prospectie in contact met nieuwe klanten. Visys gaat in de landen zelf op zoek naar klanten, tenzij ze in deze landen met een agent werken. Indien dit laatste het geval is, gaat deze agent voor hen op zoek naar klanten. Melotte zoekt zelf klanten voor de analoge productie. Voor de digitale productie gaat het bedrijf zelf niet op zoek naar klanten, maar laat het de markt Melotte vinden. Hiervoor zijn netwerken wel belangrijk. De overige twee cases maken gebruik van actieve prospectie. Kambukka en Europower nemen beide deel aan beurzen, maar bezoeken zelf ook landen. Kambukka doet dit op eigen initiatief. Europower neemt hiervoor deel aan handelsmissies.

Uit de cases blijkt dat ongeveer alle bedrijven in de beginfase exporteerden naar landen met een lagere psychologische afstand. Dit is in overeenstemming met het traditioneel internationalisatiepatroon (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). De born globals hebben eerst de omliggende landen betreden. Enkel Visys koos onmiddellijk voor een land dat helemaal verschillend is van België zowel qua taal als cultuur. Dit eerste land was Turkije. Nadien betraden ze Chili wat ook een grote psychologische afstand heeft. Dit is iets wat een traditioneel internationaliserend bedrijf nooit zou doen. Visys heeft niet zomaar voor dit land gekozen. Een grondige marktstudie toonde aan dat Turkije het meest geschikt was. Thamento lijkt ook geen rekening te houden met psychologische afstand want kort na de oprichting waren de testen al in 18 talen beschikbaar en werden ze gebruikt voor landen met een grote psychologische afstand. Op basis van het voorgaande zou besloten kunnen worden dat Thamento anders handelt dan een traditioneel internationaliserend bedrijf wat psychologische afstand betreft. Maar Thamento bevindt zich in deze fase bij de oprichting omdat het bedrijf werd opgericht als spin-off van Astyre. De andere bedrijven hielden in het begin wel rekening met psychologische afstand. Ze exporteerden naar de omliggende landen. Er kan bij de

bedrijven niet van stapsgewijze internationalisatie gesproken worden. De twee bedrijven die zich van bij het begin op meerdere landen tegelijk hebben gericht zijn Kambukka en Metrotile. Kambukka nam deel aan internationale beurzen waardoor er interesse uit verschillende landen komt. Metrotile benadert meerdere landen in één keer. In het begin richtten ze zich tot de omliggende landen, maar al snel ging de export verder. Europower en Brouwland maakten in de beginjaren gebruik van stapsgewijze export. Vanaf 1995 benaderde Europower meerdere landen in één keer. De exportsnelheid van Brouwland nam toe toen de tweede generatie binnen het bedrijf kwam. Thamento werkt stapsgewijs wat de selectie van hun partners betreft. Wel worden hun producten onmiddellijk in een groot aantal landen gebruikt.

Traditioneel internationaliserende bedrijven betreden het buitenland in een incrementeel proces. Ze bouwen verder op de kennis die wordt opgedaan in de voorgaande fases (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Dit doen de bedrijven uit de cases veel minder. Dit omdat ze al over veel internationale ervaring beschikken. Ook zijn ze al langere tijd actief in de sector waardoor ze de markt aanvoelen en voorspellingen kunnen maken. Sergio Canini van Metrotile gebruikte in de beginjaren de kennis die hij had opgedaan in de eerste fases voor de volgende fases. Hij koos er bewust voor om naar omliggende landen te exporteren zodat hij vertrouwd geraakte met export. Visys is dus eigenlijk het enige bedrijf dat gebruik maakt van een incrementeel proces. Dit omdat het bedrijf er bewust voor heeft gekozen om gebruik te maken van de bowling alley. Het bedrijf betreedt landen door middel van twee assen, de geografische en de applicatie as. Visys heeft er voor gekozen om zich eerst op een bepaalde markt in een bepaald land te richten (rozijnenmarkt in Turkije). Nadien richtten ze zich in een ander land op dezelfde markt (rozijnenmarkt in Chili). Nadien kozen ze weer terug voor een land dat ze kenden, maar hier betraden ze een nieuwe markt (hazelnotenmarkt Turkije). Het bedrijf had al kennis over een bepaalde markt die ze dan konden gebruiken voor een ander land. Uiteraard zijn er verschillen tussen de landen, maar ze hebben toch al productkennis kunnen opbouwen. In een latere fase kiest het bedrijf dan om een nieuwe markt aan te boren in een land waar ze al actief zijn. Het bedrijf is al vertrouwd met de gewoontes en gebruiken in het land en zal dus voornamelijk kennis moeten opdoen over de specifieke markt.

Traditioneel internationaliserende bedrijven maken deel uit van een netwerk. Dit netwerk is van invloed op de manier waarop het buitenland wordt betreden (Johanson & Vahlne, 2009). De cases werken ongeveer allemaal met een tussenpersoon om het buitenland te betreden. Dit omdat deze tussenpersonen zich dicht bij de markt bevinden en vertrouwd zijn met de markt. De functie van de tussenpersoon verschilt. Talento, Kambukka, Europower en Metrotile, werken steeds met een tussenpersoon. Zij hebben, met uitzondering van Talento, zelf geen contact met de eindklant. Talento werkt samen met partners op drie niveaus: strategische partners, licensed partners en resellers. Elk van deze partners heeft andere bevoegdheden. Kambukka werkt met distributeurs. Deze distributeurs zorgen ervoor dat de producten in de juiste winkels komen te liggen. Europower werkt met zowel importeurs, distributeurs als dealers. Metrotile werkt steeds met één distributeur waarmee het bedrijf een partnership aangaat. Er zijn enkele cases die zowel direct exporteren als met een tussenpersoon werken. Op deze manier behouden ze de controle op een aantal landen door ze zelf te bewerken. Voor landen die ze niet zelf kunnen bewerken, werken ze met tussenpersonen. Visys maakt gebruik van directe export en werkt met een agent als de markt te groot is, de taal een barrière vormt of als er weinig prospectieve kopers zijn. Brouwland richt zich op de consumentenmarkt en de professionele markt. De professionele markt wordt altijd rechtstreeks door het bedrijf benaderd. Hier wordt niet met tussenpersonen gewerkt. Voor de consumentenmarkt wordt een combinatie van de twee gebruikt. De klant kan via de website de producten bestellen, maar kan ook een dealer bezoeken. Melotte is het enige bedrijf dat werkt met directe export. Ze kiezen er bewust voor om niet met tussenpersonen te werken want agenten kosten volgens Melotte veel geld en zijn niet te vertrouwen.

Het is duidelijk dat de cases die met een tussenpersoon werken een netwerk hebben opgebouwd. Dit netwerk vervult voor de ene case een belangrijkere functie dan voor de andere case. Voor Talento, Kambukka en Europower zijn netwerken zeer belangrijk. Talento wil graag een globaal netwerk uitbouwen. Kambukka werkt met distributeurs. Het is belangrijk dat deze distributeurs een goed contact hebben met winkels waardoor de producten snel in de rekken komen te liggen. Europower heeft zelf geen contact met de eindklant. Zelf hechten ze veel belang aan de relatie met hun tussenpersonen. Een voorbeeld hiervan is het Seed- en Peptalkevenement. Voor deze drie bedrijven vormt het netwerk een belangrijk element want de bedrijven hebben zelf geen contact met de eindklant. Voor Visys en Brouwland is de functie van deze netwerken minder belangrijk. Dit omdat ze de markt gedeeltelijk zelf bewerken. Visys weet welk land het wil betreden en gaat hier zelf op zoek

naar bedrijven. Indien er voor bepaalde markten toch met een agent wordt gewerkt, neemt het belang aan netwerken echter toe. Brouwland werkt voor de consumentenmarkt met dealers. Hier vormen netwerken een belangrijk onderdeel. Momenteel wordt er echter weinig aandacht besteed aan de relatie met deze netwerken. Metrotile gaat een partnership aan met hun distributeurs. Netwerken zijn voor het bedrijf heel belangrijk omdat hun netwerken hen met andere mogelijke distributeurs in contact brengen. Metrotile is minderheidsaandeelhouder bij de verschillende distributeurs. Ondanks het feit dat Melotte altijd direct exporteert en de markt zelf benadert, is het voor de digitale productie belangrijk om deel uit te maken van een netwerk. Het bedrijf laat de markt Melotte vinden. Er werd al veel over Melotte geschreven, maar uiteindelijk moet de klant toch nog bij het bedrijf geraken. Daarom zijn netwerken belangrijk want zij kunnen er voor zorgen dat het unieke van het bedrijf in de rest van de wereld verspreid wordt.

5. PRAKTIJKERVARING VERSUS UPPSALA MODEL

De zeven case studies hebben veel informatie opgeleverd. In dit hoofdstuk zal ik de theorie met de praktijkbevindingen confronteren. Ik zal nagaan waar een born global op dezelfde manier handelt dan een traditioneel internationaliserend bedrijf, maar ook waar het anders handelt. Voor deze analyse zal ik het Uppsala model (Johanson & Vahlne, 2009) als normpatroon gebruiken. Verder besteed ik extra aandacht aan de oprichter van de born global.

De eerste overeenkomst die we tussen beide patronen kunnen waarnemen heeft betrekking op de psychologische afstand. Traditioneel internationaliserende bedrijven internationaliseren eerst naar landen met een lage psychologische afstand (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). In mijn onderzoek blijkt het exportverhaal van zes van de zeven cases te zijn begonnen in landen met een lage psychologische afstand. Deze cases ondersteunen de hypothese dat psychologische afstand voor born globals irrelevant is (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) niet. Yin (1994) zegt dat de empirische resultaten als voldoende krachtig beschouwd kunnen worden als twee of meer cases dezelfde theorie ondersteunen en gelijktijdig een aannemelijk rivaliserende stelling niet ondersteunen. In dit geval ondersteunen twee of meer cases eenzelfde theorie en ondersteunen ze gelijktijdig een aannemelijk rivaliserende stelling niet. Dit betekent dat volgens Yin gezegd kan worden dat born globals eerst exporteren naar landen met een lage psychologische afstand. Het feit dat deze ene case geen rekening houdt met de psychologische afstand kan verklaard worden. Deze case is namelijk nagegaan voor welke markten het product geschikt is en welke markt groot genoeg is, maar dewelke ze wel aankunnen. Dit land bleek een grote psychologische afstand met België te hebben. Doordat iedere bijkomende case rekening houdt met de psychologische afstand en er een verklaring bestaat voor de ene case die hier geen rekening mee houdt, is er een extra reden om te besluiten dat born globals in het begin degelijk rekening houden met de psychologische afstand.

Uit mijn literatuurstudie komt naar voren dat beide bedrijfstypes anders handelen bij de oprichting. De literatuur zegt dat traditioneel internationaliserende bedrijven zich eerst op de thuismarkt ontwikkelen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Born Globals betreden het buitenland zeer snel en hechten duidelijk minder belang aan de thuismarkt. Zes cases tonen zelfs aan dat born globals vanaf jaar één exporteren. Ik heb als eis bij de selectie van de bedrijven gesteld dat de bedrijven snel na de oprichting succesvol actief moeten zijn op de buitenlandse markt. Ik heb de bedrijven niet bewust gekozen omdat ze al in het eerste jaar aan export deden. Tijdens de interviews hoorde ik pas dat ze zo snel na de oprichting exporteerden. Dit is opmerkelijk snel want in het eerste bestaansjaar heeft een bedrijf nog geen voeling met de markt, moet het zijn weg nog zoeken en is er vaak een gebrek aan kapitaal. Omdat zes cases dit ondersteunen en de hypothese, verondersteld in het Uppsala model, tegenspreken, kan ik deze hypothese voor alle born globals veralgemenen. Bijkomend kunnen we een verschil waarnemen in de internationalisatiesnelheid. Born Globals maken geen gebruik van een stapsgewijze internationalisatie. Ze betreden niet land per land, maar betreden meerdere landen in één keer. Twee of meer cases ondersteunen deze theorie en spreken een stapsgewijze internationalisatie, zoals omschreven onder het traditionele internationalisatiepatroon (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), tegen.

Born globals bouwen hun volgende beslissingen in mindere mate verder op het resultaat van een voorgaande beslissing. Traditioneel internationaliserende bedrijven bouwen verder op de kennis die ze hebben opgedaan in vorige fases (Johanson & Vahlne, 1977). Deze hypothese wordt niet door mijn onderzoek ondersteund.

Zowel born globals als traditioneel internationaliserende bedrijven hechten belang aan het uitbouwen van een netwerk. Een born global vervangt deze netwerken echter niet door eigen middelen. Ze werken met tussenpersonen, maar produceren niet in het buitenland.

5.1. De persoon achter de born global

Born globals verschillen op een aantal basiseigenschappen van traditioneel internationaliserende bedrijven. Door na te gaan wie nu juist de oprichter van een born global is, kan ik achterhalen of de eigenschappen van de oprichter het succes van een born global verklaren.

Oprichters van born globals zijn hoger opgeleid. Ze hebben ook internationale ervaring bij de oprichting van het bedrijf. Deze ervaring hebben ze opgedaan door in het buitenland te studeren, wonen of werken. Born globals hebben dus een goede basis van objectieve kennis die extra kracht wordt bijgezet door hun kennis uit ervaring. Dit zorgt ervoor dat de oprichters bij de oprichting gebruik kunnen maken van deze kennis. Ze moeten niet van nul beginnen waardoor bepaalde stappen sneller doorlopen kunnen worden. Born globals kunnen sneller het buitenland betreden omdat de oprichters al ervaring hebben met het buitenland. Bijkomend zijn deze oprichters risico-avers. Ze zien vanaf de oprichting de hele wereld als mogelijke markt. Ze zijn enkel geïnteresseerd in het voeren van een globale business. Het zien van kansen in het buitenland en hun internationale ervaring zorgt ervoor dat ze sneller het buitenland betreden. Het snel kunnen betreden van het buitenland is van cruciaal belang voor born globals. Dit is mogelijk door de eigenschappen van de oprichter.

6. VISIE OP EXPORTONDERSTEUNING

Tijdens het interview heb ik de ondernemers hun visie op de verschillende vormen van exportondersteuning gevraagd. Op basis van de visies van de ondernemers en de manier waarop de bedrijven het buitenland betreden, geef ik weer welke elementen belangrijk zijn bij exportondersteuning.

Twee ondernemers zijn overtuigd dat exportondersteuning een goed hulpmiddel vormt voor jonge ondernemers met weinig of geen ervaring. Kennis kan hier aan een lage kostprijs verkregen worden. Ze vinden bijkomend dat de initiatieven te veel op netwerking gericht zijn en dat ze zelf weinig nood hebben aan deze initiatieven omdat ze hen niets kunnen bijbrengen. Een andere oprichter is van mening dat goede ondernemers zelf hun plan weten te trekken. Ze moeten niet op anderen rekenen, maar alles zelf uitzoeken. 'Een born global zijn netwerk bestaat uit het internet en verzamelt dus elders informatie', haalt een andere ondernemer aan. Bijkomend ziet hij niet in hoe Voka, Unizo of VKW kan helpen bij export omdat hij vindt dat deze organisaties veel te intern gericht zijn. De drie overblijvende oprichters hebben al vaker gebruik gemaakt van exportondersteuning. Een bedrijf heeft al vaker deelgenomen aan missies georganiseerd door FIT of heeft zelf een missie in samenwerking met Voka georganiseerd. Deze oprichter vindt ook dat de verschillende organisaties stof tot nadenken geven. Ze laten bedrijven kansen en mogelijkheden zien. De andere twee bedrijven nemen geregeld deel aan lezingen of seminars die georganiseerd worden. Hieruit kunnen ze kennis uit andere vakgebieden opdoen. De seminars vormen ook een hulpmiddel bij de ontwikkeling van export. De laatste twee bedrijven ondervinden echter een beperking. Ze hebben het gevoel dat ze minder goed begrepen worden omdat er maar weinig bedrijven zijn die globaal werken en dat de informatie die de organisaties doorspelen beperkt is omdat de bedrijven actief zijn in een niche. Deze drie bedrijven zijn het er verder ook over eens dat de mogelijkheid tot netwerking zeer interessant is.

Er kunnen twee groepen van bedrijven worden waargenomen. De eerste groep van bedrijven maakt geen gebruik van exportondersteuning. Dit lijken ze in de toekomst ook niet onmiddellijk van plan te zijn. De redenen zijn uiteenlopend: ideaal voor jonge ondernemers zonder ervaring, goede ondernemers weten zelf hun plan te trekken, born globals gebruiken een ander netwerk en organisaties zijn te intern gericht. De tweede groep van bedrijven heeft in het verleden al gebruik gemaakt van exportondersteuning en staat hier positief tegenover. Het is belangrijk dat de eerste groep van bedrijven ook gebruik maakt van de diensten. Deze bedrijven zoeken zelf alle nodige informatie alvorens het buitenland te betreden. Hiervoor maken ze gebruik van het internet. Als exportondersteuning zoveel mogelijk via het internet wordt aangeboden, zullen de born globals er sneller gebruik van maken. Born globals kunnen gewoon verder op hun vertrouwde manier informatie verzamelen. Ze krijgen er zo echter alleen een nieuwe informatiebron op het internet bij. Door beroep te doen op exportondersteuning kunnen bedrijven bepaalde fases in de informatieverzameling uit handen geven waardoor deze tijd voor andere dingen gebruikt kan worden. Om deze born globals gebruik te laten maken van de diensten is het belangrijk dat het imago naar de bedrijven toe verbeterd wordt. Momenteel denken deze born globals dat de organisaties niet geschikt zijn om hen te helpen of dat ze zelf al over alle kennis beschikken en exportondersteuning dus geen meerwaarde kan betekenen. Daarom is het belangrijk dat de organisaties deze groep van bedrijven van hun kennis en kunde overtuigen. Deze oprichters zijn het gewoon om zelfstandig te werken, maar ze moeten inzien dat exportondersteuning ook hen kan helpen. De tweede groep van bedrijven maakt al gebruik van exportondersteuning. De ondersteuning die ze krijgen is niet altijd optimaal. Doordat er maar weinig bedrijven zijn zoals zij, worden ze precies niet goed begrepen. Het is daarom belangrijk dat deze bedrijven een andere ondersteuning krijgen. Deze oprichters kunnen alleen op de juiste manier geholpen worden als er naar hen geluisterd wordt. Ik ben er van overtuigd dat een aantal born globals willen helpen om de exportondersteuning op hun type van bedrijf af te stemmen zodat ze in de toekomst zelf beter begrepen en geholpen zullen worden. De kennis die dan verkregen wordt kan dan gebruikt worden om andere bedrijven te helpen. Het is belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in een hulpverlening op maat van born globals. Het is essentieel dat de organisaties die aan exportondersteuning doen zich hiervoor openstellen en afstappen van het klassieke denken.

7. ALGEMEEN BESLUIT

Dit laatste hoofdstuk heeft als doel het terugkoppelen naar de initiële onderzoeksvraag. Ik zal deze onderzoeksvraag beantwoorden op basis van mijn bevindingen uit de analyse van de case studies. Verder bespreek ik in dit hoofdstuk enkele beperkingen van mijn onderzoek. Tot slot geef ik nog enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

Alvorens dit hoofdstuk te beginnen, wil even aandacht besteden aan het gebrek aan born globals in onze Limburgse economie. De toekomstindicator 2011 van Voka geeft weer dat drie kwart van de productie in Limburg naar het buitenland wordt geëxporteerd. Dit betekent volgens mij dat Limburg sterk staat wat export betreft. Echter kan ik uit mijn onderzoek besluiten dat er maar zeer weinig bedrijven zijn of gekend zijn die aan de born global-definitie voldoen. Hoe is dit mogelijk binnen een provincie die zo exportgeoriënteerd is?

7.1. Antwoord op de onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidde:

Hoe verschilt het internationalisatieproces van een born global van het internationalisatieproces van een traditioneel internationaliserend bedrijf?

Door eerst een grondige literatuurstudie uit te voeren, hebben we inzicht verworven in het Upssala model. Verder hebben we ons hier verdiept in de belangrijkste eigenschappen van een born global. Omdat het onderzoek tot doel heeft na te gaan waar het internationalisatieproces van een born global verschilt van dat van een traditioneel internationaliserend bedrijf hebben we de literatuurstudie op beide onderwerpen gericht. Deze literatuurstudie vormde een goede basis voor het interview. De praktijkstudie heeft een aantal elementen uit de literatuur bevestigd. We hebben hierdoor ook beter inzicht gekregen in de oprichter van een born global. Bijkomend weten we nu waar een born global anders handelt dan een traditioneel internationaliserend bedrijf.

Uit het onderzoek komen een aantal verschillen tussen het internationalisatieproces van een born global en traditioneel internationaliserend bedrijf naar voren. Het belangrijkste verschil dat we kunnen waarnemen heeft betrekking op de internationalisatiesnelheid. Born Globals exporteren vanaf het jaar van oprichting. Ze betreden het buitenland zeer snel en hechten minder belang aan de thuismarkt. Born globals maken geen gebruik van een stapsgewijze internationalisatie en betreden meerdere landen gelijktijdig. De kennis die in een voorgaande fase wordt opgedaan, wordt in beperktere mate gebruikt voor de volgende fases.

Deze verschillen kunnen grotendeels verklaard worden door de eigenschappen van de oprichters van born globals. Deze oprichters zijn hoger opgeleid en beschikken over internationale ervaring. Deze ervaring hebben ze opgedaan door in het buitenland te wonen, te werken of door voor een internationaal bedrijf te werken. De oprichters beschikken bij de oprichting al over een goede objectieve kennis en hebben al veel kennis door ervaring. Dit zorgt ervoor dat ze al veel weten en dat ze bepaalde stappen sneller kunnen doorlopen. Oprichters van born globals hebben van bij de oprichting het doel om met het bedrijf internationaal te gaan en zien het niet als iets wat kan groeien uit iets anders.

Kortom, het internationalisatieproces van een born global verschilt van een traditioneel internationaliserend bedrijf op basis van de internationalisatiesnelheid en de hoeveelheid van markten die gelijktijdig betreden worden. De eigenschappen van de oprichter blijken hier van grote invloed op te zijn.

7.2. Beperkingen van het onderzoek

Mijn onderzoek kent enkele beperkingen. Het is belangrijk om deze te vermelden zodat lezers deze in het achterhoofd kunnen houden bij het lezen van mijn masterproef. Een van deze beperkingen heeft betrekking op de veralgemeenbaarheid. Ik heb voor mijn onderzoek enkel met Limburgse born globals gewerkt. Dit kan als gevolg hebben dat de werking van de born globals in andere regio's of landen licht verschilt. Als dit onderzoek in een andere regio of land zou worden uitgevoerd, kan men andere resultaten bekomen. Het waargenomen verschil zal echter klein zijn.

Een andere beperking houdt verband met de schaarste aan born globals. In eerste instantie wilde ik me enkel op jonge bedrijven richten, maar omdat er maar weinig bedrijven te vinden waren, heb ik mijn eisen aangepast. Daarom heb ik oudere bedrijven in mijn onderzoek opgenomen. Deze bedrijven voldoen uiteraard volledig aan de definitie van een born global. Ik heb aan de oprichters gevraagd om zich terug in de tijd te verplaatsen en terug te gaan naar de oprichting van het bedrijf. Omdat dit toch een aantal jaren geleden is, kan het zijn dat er soms belangrijke stappen vergeten werden. Op deze manier kan er informatie verloren gegaan zijn.

Een laatste beperking heeft betrekking op de triangulatie. Ik heb gebruik gemaakt van verschillende bronnen om na te gaan of de bedrijven als born global gezien kunnen worden. De resultaten in mijn onderzoek zijn gebaseerd op de interviews met de oprichters van de born globals. Ik heb me niet tot een andere partij gericht en heb in de meeste gevallen ook geen gebruik gemaakt van bijkomende bronnen. Ik heb geprobeerd om zoveel mogelijk informatie op het internet na te trekken, maar dit was in beperkte mate mogelijk. Doordat de oprichter mijn enige bron is voor de meeste cases, is er sprake van beperkte triangulatie. Het was beter geweest om de interviews met een extra persoon te overlopen om zo te achterhalen of er iets niet klopt of om een vollediger beeld te krijgen. Deze persoon had iemand uit het bedrijf zelf kunnen zijn of iemand die buiten het bedrijf staat, maar wel vertrouwd is met het bedrijf.

7.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek kan het interessant zijn om het onderzoek te beperken tot born globals uit één industrie. Ik heb niet gekozen om me tot één of een beperkt aantal sectoren te richten. Indien dit gedaan wordt, kan er volgens mij een duidelijker patroon naar voren komen. Momenteel is het moeilijk zeggen welke stappen eigen zijn aan een bepaalde industrie. Indien verder onderzoek zich maar op één industrie richt, wordt een beter beeld gevormd van stappen die specifiek voor een bepaalde industrie gelden waardoor een duidelijk patroon ontwikkeld kan worden.

Verder kan het interessant zijn om te werken met twee soorten van bedrijven. Eén van deze bedrijven moet voldoen aan de omschrijving van een born global en het andere bedrijf moet eerder het klassieke internationalisatiemodel volgen. Deze bedrijven moeten in dezelfde sector actief zijn want zo komt waarschijnlijk naar voren waar er door beide bedrijven anders gehandeld wordt en waarom.

Tot slot kan het voor verder onderzoek interessant zijn om extra aandacht te spenderen aan de manier waarop born globals met hun middelen omgaan. Een gebrek aan middelen beperkt de internationalisatie voor traditioneel internationaliserende bedrijven. Een gebrek aan middelen blijkt born globals niet te beperken. Het kan interessant zijn om hier dieper op in te gaan.

8. LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN

Axinn, C.N., & Matthyssens, P. (2001). Reframing internationalization theory: an introduction. In C.N. Axinn & P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm* (pp. 3-11). Kidlington: Elsevier Science Ltd.

Callaway, S.K. (2008). Global Corporate Ventures: A New Trend of International Corporate Entrepreneurship. *The Multinational Business Review*, 1-22.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of Internationalization Marketing*, 12, 57-81.

Daniels, J.D., & Cannice, M.V. (2004). Interview Studies in International Business Research. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 185-206). Glos: Edward Elgar Publishing Limited.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 257-277.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 70-84.

Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 109-124). Glos: Edward Elgar Publishing Limited.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals – Do they really matter?. *Journal of World Business*, 158-170.

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 14411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies. *The Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Jolly, Vijay K., Alahuta, M., & Jeannet, J.-P.(1992) ‘Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally’. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.

Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8, 12-32.

Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In S.T. Cavusgil, & T.K. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing* (pp. 11-26). Greenwich: Jai Press Inc.

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48, 773-801.

Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?. *International Business Review*, 6, 561-583.

McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.

McDougall, P.P., Oviatt, B.M., & Shane S. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 469-487.

McKinsey & Co. (1993). Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

Moen, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 536-549.

Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. In Axinn & P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm* (pp. 49-78). Kidlington: Elsevier Science Ltd.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 133-171.

Voka Limburg (2011), Toekomstindicator, 3-45.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

9. BIJLAGEN

Bijlage 1: Leidraad interview

1. Inleiding	
Bedanken voor ontvangst	
Kort mezelf voorstellen	
Onderzoek omschrijven	Er wordt verondersteld dat bedrijven bij internationalisatie gebruik maken van het Uppsala model, maar reeds empirisch bewijs dat Born Globals dit model niet of slechts gedeeltelijk volgen. Mijn onderzoek bestaat eruit om door middel van case studies een patroon te ontwikkelen voor Born Globals.
Kort uitleggen hoe ik graag te werk wil gaan	Allereerst zal ik enkele algemene bedrijfscijfers vragen. Daarna vraag ik u om meer over uw loopbaan te vertellen. Hierna zal ik u vragen om stap voor stap uit te leggen hoe u te werk bent gegaan bij het betreden van het buitenland.
2. Agenda	
<p>1. Kan u me kort meer vertellen over uw bedrijfsprestaties?</p> <p>→ Dingen die zeker aan bod moeten komen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal personeelsleden 2. Aantal landen waarop ze actief zijn 3. Hoeveel procent van de productie geëxporteerd wordt 4. In welk jaar werd het bedrijf opgericht? <p>2. Vragen of oprichter zich terug kan verplaatsen naar het moment waarop hij het bedrijf heeft opgericht en me kan vertellen op welke manier hij hierbij te werk is gegaan.</p> <p>→ Dingen die zeker aan bod moeten komen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opleiding en vorige werkervaring 2. Waarom bedrijf opgericht? 3. Op welke manier te werk gegaan bij betreden van buitenland 4. Waarom voor deze landen gekozen? 5. Samenstelling van het bedrijf (vb. wie zit in management, waar gebeurd productie?, enkel bedrijf in Limburg of werkt men met agenten, vertegenwoordigers, buitenlandse productie?,...) <p>3. Hoe ziet u de toekomst?</p> <p>→ Dingen die zeker aan bod moeten komen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plannen om nieuwe markten te betreden? 2. Concurrentie? <p>4. Heeft u bij de oprichting hulp ingeroepen van externen?</p> <p>→ Dingen die zeker aan bod moeten komen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visie ten opzichte van werkgeversorganisaties? 	
3. Slot	
Interview afsluiten	
Bedanken voor medewerking	

Bijlage 2: Technische fiches voor casebeschrijving



Kiewitstraat 142

3500 Hasselt

Interviewgegevens:

Datum: 8 maart 2012

Geïnterviewd: Frank Zwerts

Duur interview: 2 uur

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.visysglobal.com/>

<http://www.neemvoorsprong.be/innovatieheld/visys>



Voogdijstraat 31
3500 Hasselt

Interviewgegevens:

Datum: 16 maart

Geïnterviewd: Ben Greeven

Duur interview: 1,5 uur

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.thalento.com/>

Intern document: briefing Thalento

Intern document: Thalento Global Network

<http://trends.knack.be/economie/nieuws/bedrijven/lrm-investeert-600-000-euro-in-onlineplatform-thalento/article-1194932970746.htm>

e-mails Monica Janssens, Operations manager



Industrieweg 2019
3520 Zonhoven

Interviewgegevens:

Datum: 19 maart 2012

Geïnterviewd: Mario Fleurinck

Duur interview: 30 min

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.melotte.be/>

<http://www.neemvoorsprong.be/innovatieheld/melotte>

http://www.issuu.com/mariofleurinck/docs/artikel_humo_augustus_2011_anders_begaafden

http://www.issuu.com/vacature_references/docs/20120121_binder_vac

<http://www.issuu.com/mariofleurinck/docs/itmmei2010?mode=window&pageNumber=1>

<http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/praktijkvoorbeeld/melotte-maakt-voorwerpen-zonder-mallen-boren-of-frezen/s/informatica-diensten->

[bedrijven/t/milieu/i/praktijkvoorbeelden/](http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/praktijkvoorbeeld/melotte-maakt-voorwerpen-zonder-mallen-boren-of-frezen/s/informatica-diensten-bedrijven/t/milieu/i/praktijkvoorbeelden/)



Torenplein 7.16.1

3500 Hasselt

Interviewgegevens:

Datum: 28 maart 2012

Geïnterviewd: Stijn Lowette

Duur interview: 1u

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.mycontigo.com/nl/index.asp>

e-mails Stijn Lowette, CEO



Tegelrijstraat 175
Industriezone 1019
3850 Nieuwerkerken

Interviewgegevens:

Datum: 13 april 2012
Geïnterviewd: Luc Heylands
Duur interview: 1u

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.europowergenerators.com/>

[http://www.europowergenerators.com/index.php?option=com_eventlist&view=details&id=1
&Itemid=51&lang=nl&el_mcal_month=4&el_mcal_year=2010](http://www.europowergenerators.com/index.php?option=com_eventlist&view=details&id=1&Itemid=51&lang=nl&el_mcal_month=4&el_mcal_year=2010)

<http://epub01.publitas.com/173/33/magazine.php?spread=14#/spreadview/10/>

<http://www.innovisie.be/?p=2540>

e-mail met Frank Vandevenne (Sales) en Jessy Goorts (Purchase/sales) wegens afwezigheid van Luc Heylands



Industriezone-Oost

Michielenweg 3

3700 Tongeren

Interviewgegevens:

Datum: 16 april 2012

Geïnterviewd: Sergio Canini

Duur interview: 1,5u

Bronnen voor casebeschrijving:

Calders, A. (2012, 13 februari). Ondernemingszin en internationalisering. *Industrie Technisch & Management*, 28-29.

<http://www.metrotile.eu/en/about-us/company-profile>

BROUWLAND



Korspelsesteenweg 86

3581 Beverlo

Interviewgegevens:

Datum: 18 april

Geïnterviewd: Bart Balis

Duur interview: 45 min

Bronnen voor casebeschrijving:

<http://www.brouwland.com/nl/>

Catalogus van Brouwland (2010-2011, elektronische versi

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Het internationalisatieproces van Limburgse born globals met extra aandacht voor de oprichters

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-marketing**

Jaar: **2012**

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,

Hilkens, Kim

Datum: **31/05/2012**