

## **Springen over de Grens**

Resultaten Enquête: Snelgroeiende Bedrijven

C. van Essen MSc.

Zoetermeer, 22 juni 2009

Dit onderzoek is gefinancierd door de Stichting Management Studies en het Ministerie van Economische Zaken.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Snelgroeiende bedrijven in Nederland	7
2.1	Achtergronden Nederlands ondernemerschap	7
2.2	Kenmerken van snelle groeiers	10
2.3	Groefactoren	15
3	Internationalisering	17
3.1	Internationaal actieve snelle groeiers	17
3.2	Export door snelle groeiers	21
3.3	Directe Buitenlandse investeringen en samenwerking	24
3.4	Succesfactoren voor internationale groei	25
3.5	Knelpunten Internationalisering	28
3.6	Ondersteuning en advies	29
4	Belangrijkste bevindingen	33
	Literatuurlijst	35
	BIJLAGE I Bronnen en representativiteit	37



# 1 Inleiding

*Snelgroeïende bedrijven zorgen voor nieuwe banen en economische groei. Zoe-ken naar wegen om te groeien is juist in de huidige economische crisis van be-lang om sterker te worden en een basis voor groei en ontwikkeling in de toe-komst te leggen. Een duidelijke weg naar groei is expansie naar buitenlandse markten. Ondernemers zien zich bovendien ook steeds meer genoodzaakt om deze weg te volgen door de invloed van globalisering. Uit ons onderzoek blijkt dat internationaal actieve en nationaal actieve snelle groeiers hun groei op vrij-wel dezelfde succesfactoren bouwen en dat er eigenlijk maar kleine verschillen zijn in zakendoen. Ook in andere culturen heeft men goed personeel nodig, een goede strategie, partners en marktkennis. Een bedrijf dat succesvol onderneemt in Nederland en zijn zaken op orde heeft kan dit dus naar alle waarschijnlijkheid ook prima in het buitenland herhalen. Het hoge percentage internationaal actieve snelle groeiers geeft aan dat groei inderdaad bereikt kan worden door internatio-naal uit te breiden en de sprong over de grens te wagen.*

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de resultaten van een enquête on-der Nederlandse snelgroeïende bedrijven, gehouden in augustus 2008<sup>1</sup>. In het, aan dit rapport verbonden boek 'Springen over de grens' worden vijftien be-schrijvingen van succesvolle internationaal actieve snelle groeiers gegeven (van Essen en Meijaard, 2009).

De hier gehanteerde definitie van een snelgroeïend bedrijf is dat het om een be-drijf gaat met een ononderbroken omzetgroei van minimaal 20% over een perio-de van drie jaar en een minimale omzet van € 100.000,- in het eerste jaar. De be-drijven zijn geselecteerd van de FD-gazellenlijsten uit 2004, 2005, 2006, en 2007 aangevuld met bedrijven uit het jaarlijkse EIM-onderzoek naar bedrijvendynamiek in de Nederlandse economie waarbij iets ruimere criteria worden gehanteerd wanneer omzetgegevens bijvoorbeeld ontbreken<sup>2</sup>. In totaal hebben 251 ondernemers aan deze enquête meegewerkt. Het betreft hier vooral zelfstandige Nederlandse bedrijven, maar er zijn ook enkele snelgroeïende dochterbedrijven van buitenlandse bedrijven opge-nomen die zelfstandig opereren in Nederland.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het Nederlands ondernemerschap in verhouding met een aantal benchmarklanden, en wordt de specifieke groep snelgroeïende bedrijven die het onderwerp van deze rapportage is besproken. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de mate van internationalisering van deze groep snelgroeïende bedrijven uitgelicht en wordt er ingegaan op de diverse kenmerken van de snelgroeïende bedrijven met in-ternationale activiteiten. Ook wordt aandacht gegeven aan het aspect 'ondersteuning en advies' rondom groei en internationalisering. Gevolgd door hoofdstuk 4 met de be-langrijkste bevindingen.

<sup>1</sup> De enquête is vlak voor het uitbreken van de kredietcrisis gehouden.

<sup>2</sup> In deze gevallen is naar groei van het personeelsbestand gekeken of naar unieke kenmerken (zoals groei van het Eigen Vermogen) van de onderneming.



## 2 Snelgroeïende bedrijven in Nederland

In dit hoofdstuk wordt een korte internationale benchmark gegeven van de houding ten opzichte van ondernemerschap, beginnend ondernemerschap en groei. Verder worden verschillende kenmerken van de snelgroeïende bedrijven besproken, zoals de leeftijd van het bedrijf, de omvang en financiële kenmerken. Het gaat in dit hoofdstuk om de kenmerken van de totale groep snelle groeiers, zowel nationaal actieve als internationaal actieve bedrijven. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de kenmerken van internationaal actieve snelle groeiers.

### 2.1 Achtergronden Nederlands ondernemerschap

Om een goed beeld te krijgen van groei en internationalisering door Nederlandse ondernemers en bedrijven, is het van belang om mogelijke factoren te onderscheiden die van invloed zijn op internationalisering, zoals de houding van de inwoners van Nederland ten opzichte van ondernemerschap, innovatie en normen en waarden ten opzichte van ondernemerschap, in vergelijking met andere landen. Maar ook '*nascent entrepreneurship*', oftewel beginnend ondernemerschap<sup>1</sup> en de mate van groei van ondernemingen zijn belangrijke factoren die ondernemerschap in een land bepalen.

#### *2.1.1 Houding ten opzichte van ondernemerschap en innovatie is positief*

Het beeld dat ondernemerschap de basis is van welvaart, heerst in Nederland sterker dan gemiddeld. Nederland heeft na Finland en Denemarken het meest positieve beeld over de rol van ondernemerschap: ondernemerschap betekent werkverschaffing, de basis voor welvaartscreatie en iets waar een ieder voordeel aan heeft. Nederland is het enige land dat aangeeft dat ondernemers een hogere status hebben dan managers en ambtenaren. Dit positieve imago van ondernemerschap onder Nederlanders vertaalt zich echter niet in extra veel mensen die zichzelf als ondernemer zien, en al helemaal niet in extra veel ondernemers die overgaan tot die werkverschaffing, welvaartscreatie en bijdrage aan groei. Ten opzichte van innovatie laten Nederlanders overigens een gemengd beeld zien. Zo vinden wij Nederlanders dat: 'een bedrijf dat niet innoveert een bedrijf is dat niet zal overleven', en 'innovatie essentieel is voor het verbeteren van de economische groei'. Tegelijkertijd vindt een grote groep Nederlanders ook dat de voordelen van innovatieve producten en diensten wel vaak overschat worden.

#### *2.1.2 Beginnend ondernemerschap is niet echt groot*

Het aantal mensen dat actief bezig is met het opstarten van een nieuw bedrijf ligt in Nederland net onder het Europese gemiddelde (5,5%). Noorwegen laat de hoogste score zien binnen Europa; het verschil met Nederland is 3,7 procentpunt. Het verschil met de VS is zelfs 4,6 procentpunt. Deze percentages laten duidelijk ruimte voor meer Nederlands beginnend ondernemerschap. In Europa kiest slechts 17% van de beginnende ondernemers uit noodzaak voor ondernemerschap. In Nederland is dat zelfs maar 8%. Nederlanders zien dus minder

<sup>1</sup> De data die in dit hoofdstuk worden gebruikt voor de vergelijking met andere landen, zijn afkomstig uit de Flash Eurobarometer, de Special Eurobarometer en de World Values Survey. Tevens worden er data uit de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) gepresenteerd.

vaak een noodzaak om ondernemer te worden, maar worden ondernemer wanneer zij een kans zien. Nederland heeft in verhouding met andere landen een goed sociaal vangnet waardoor de noodzaak voor ondernemerschap kleiner wordt.

### 2.1.3 Internationalisering en groei zijn laag bij startende ondernemers

**Nederland heeft binnen Europa het grootste aandeel startende ondernemers die niet exporteren.** Dat komt onder meer door de vele deeltijdstarters en starters in de bouw en de persoonlijke diensten, maar dat verklaart lang niet alles. Nederlandse beginnende ondernemers hebben in 63% van de gevallen geen enkele buitenlandse klant, tegen slechts 19% van de Duitse beginnende ondernemers. Ruwweg 13% van de Nederlandse startende bedrijven is als een zogenaamde *'Born Global'*<sup>1</sup> te categoriseren. België heeft in dit opzicht het hoogste percentage nieuwe ondernemers die direct internationaliseren, zie ook tabel 1.

Tabel 1 Percentage beginnende ondernemers benchmarklanden dat exporteert in 2006

<i>Land</i>	<i>0% buitenlandse klanten</i>	<i>1-25% buitenlandse klanten</i>	<i>26-100% buitenlandse klanten</i>
Verenigde Staten	19	66	15
Duitsland	19	70	11
Frankrijk	20	59	21
België	35	26	38
Noorwegen	45	36	19
Verenigd Koninkrijk	52	30	19
Denemarken	56	24	19
Ierland	56	24	21
<b>Nederland</b>	<b>63</b>	<b>24</b>	<b>13</b>

Bron: EIM en GEM; Suddle en Hessels, 2007.

Ook is de beginnende ondernemers in de verschillende Benchmarklanden<sup>2</sup> gevraagd naar de groeiverwachting over een periode van vijf jaar. Hier blijken de beginnende ondernemers in de Verenigde Staten de hoogste verwachtingen te hebben. Bijna 24% van de Amerikaanse ondernemers verwacht over 5 jaar ten minste 50% (of met ten minste 10 fte) gegroeid te zijn. In Nederland heerst die verwachting bij slechts 13 procent. Alleen in België en Frankrijk is de groei oriëntatie nog lager. Zie figuur 1. De groeiverwachting is in vergelijking met de voor-

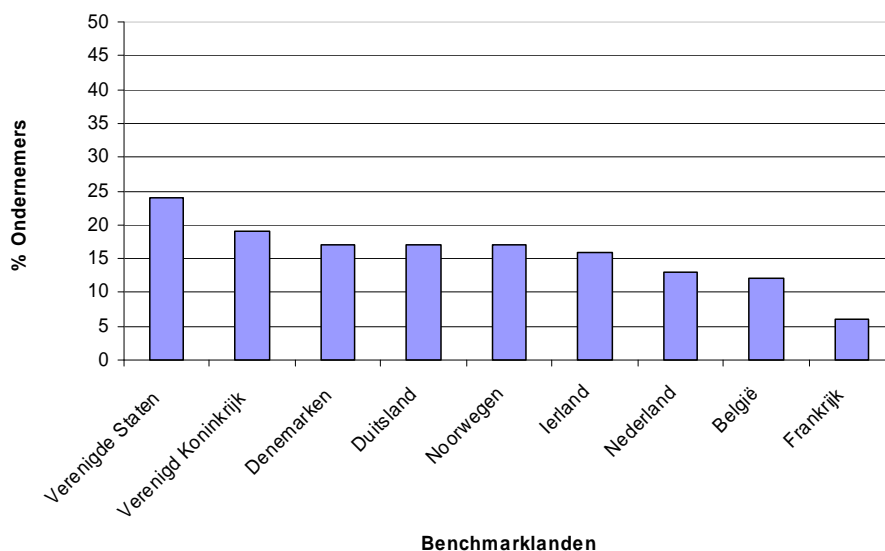
<sup>1</sup> De *'Born Global'* wordt gedefinieerd als een bedrijf dat binnen drie jaar na oprichting ten minste 25% van de omzet in het buitenland behaalt. Het *'Born Global'* type verschilt significant van nationale nieuwe bedrijven (bedrijven jonger dan 6 jaar) op het gebied van ondernemerservaring, strategie, en industrie factoren. De *Born Globals* blijken, in vergelijking met even oude nationale bedrijven, vaker een agressieve strategie te voeren, vaker actief te zijn in mondiaal geïntegreerde industrieën en vaker te concurreren op differentiatie met de nadruk op kwaliteit, productinnovatie, service en marketing (McDougall, Oviatt en Shrader, 2003).

<sup>2</sup> De Benchmarklanden zijn: De Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, België, Denemarken, Ierland, Noorwegen en Frankrijk. In enkele gevallen waar geen data van alle landen voorhanden zijn wordt een andere set landen gebruikt, meting 2006.



gaande jaren wel gestegen, maar blijft dus nog duidelijk achter bij die in de benchmarklanden<sup>1</sup>.

Figuur 1 Positieve groeiverwachting startende ondernemers 2006



Bron: EIM en GEM, *Beginnende Ondernemers Benchmarklanden: verwachting minimaal 10 banen en 50% in werkgelegenheid te groeien over de komende 5 jaar, cijfers 2006.*

Samenvattend kan men dus stellen dat Nederland een gemengd beeld laat zien van beginnend ondernemerschap. Nederland heeft slechts een gemiddelde plaats in de 'Total Early-stage Entrepreneurial Activity'-index<sup>2</sup>, ten opzichte van de andere Europese landen. Wereldwijd is de Nederlandse positie lager dan gemiddeld. Met betrekking tot innovatie blijkt dat er binnen Nederland vaak gebruik wordt gemaakt van technologieën die al langer op de markt zijn, maar dat er tegelijkertijd wel vaker een uniek product of een unieke dienst op de markt wordt gebracht. Dit maakt de Nederlandse groep beginnende ondernemers gemiddeld innovatief (Suddle en Hessels, 2007).

De groep beginnende ondernemers die meteen internationaliseert is in verhouding met de Benchmarklanden erg klein. Dit is wellicht ook een verklaring waarom Nederland het wat minder goed doet op het gebied van internationalisering van het MKB. Ook de groei oriëntatie laat te wensen over bij de beginnende ondernemers. Groei kan door internationalisering bereikt worden. De tegenvallende factoren groei oriëntatie en internationalisering staan dan wellicht ook in relatie met elkaar.

<sup>1</sup> Het gaat hier nadrukkelijk om de groeiverwachting tot en met 2006. De groeiverwachting houdt verband met de economie; verwacht mag worden dat de groeiverwachting onder de huidige omstandigheden lager uitvalt.

<sup>2</sup> TEA: Total early-stage Entrepreneurial Activity, inclusief zzp'ers.

#### *2.1.4 Nederland heeft minder snelgroeiende ondernemingen*

Snelgroeiende bedrijven, zijn bedrijven die in een periode van drie jaar een omzetgroei van minimaal 60 procent hebben gerealiseerd. Over de periode 2003 t/m 2006 is dit 16% van de bedrijven in Nederland. Dit was nog 11% tussen 2002 en 2005. Het percentage snelgroeiende bedrijven is in deze benchmarkperiode in vrijwel alle landen toegenomen. Toch blijft Nederland met het aantal snelgroeiende bedrijven achter bij de benchmarklanden. Alleen België en Japan scoren lager. Dit geldt niet alleen voor snelle groei, ook de winstontwikkeling en werkgelegenheidsgroei blijven achter. Op sectorniveau blijkt dat naar verhouding de meeste snelle groeiers zich bevinden in de vervoer/dienstensector, gevolgd door de sector industrie/energie/bouw. In de sector handel/horeca is het percentage het laagst (Snel, Bakker, in 't Hout, Verhoeven en Timmermans, 2009).

Redenen voor het lagere percentage snelle groeiers in Nederland zijn op basis van eerder onderzoek: gebrek aan goed personeel, gebrek aan interne vaardigheden en de risico-averse houding van de Nederlandse ondernemer. Daarnaast wordt ook slechte toegang tot informatie over financiering en kapitaalverschaffing als een oorzaak gezien van het lage aantal snelle groeiers (Meijaard, 2007).

## 2.2 Kenmerken van snelle groeiers

In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de kenmerken van de door ons onderzochte bedrijven. Het gaat hier specifiek om bedrijven die door Graydon en Het Financieele Dagblad zijn gedefinieerd als 'gazelles' oftewel snelle groeiers<sup>1</sup>. De hier gehanteerde definitie van een snelgroeiend bedrijf houdt in een bedrijf met een ononderbroken omzetgroei van minimaal 20% over een periode van drie jaar en een minimale omzet van € 100.000,- in het eerste jaar.

### *2.2.1 Snelle groeiers blijven groeien*

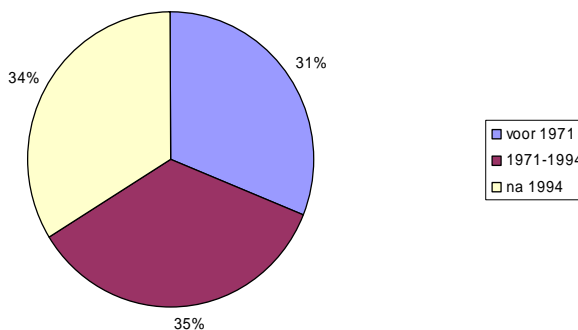
Het overgrote merendeel van de deelnemende bedrijven is ook over de afgelopen drie jaar gegroeid. 85% van de bedrijven geeft aan in de afgelopen drie jaar een toename in de omzetontwikkeling te hebben doorgemaakt, terwijl 9,5% op een gelijk niveau is gebleven. In eerdere jaren hebben de bedrijven al een periode van minimaal drie jaar groei gehad. Bijna de helft van de deelnemende bedrijven heeft ook de afgelopen drie jaar een omzetgroei van 20% of meer gerealiseerd. Bij één op de vijf is dit zelfs 60% of meer groei in omzet over de afgelopen drie jaar.

#### *Leeftijdsklasse*

Het oprichtingsjaar van de bedrijven varieert van 1819 tot en met 2004. Het valt op dat 66% van de bedrijven al langer dan 14 jaar bestaat. De resterende 34% bestaat uit bedrijven die jonger dan 14 jaar zijn. De grootste 'jaargangen' zijn in 1999 en 2000 opgericht (samen 11% van de totale groep). In figuur 2, op de volgende pagina, is een overzicht gegeven naar leeftijdsklasse.

<sup>1</sup> Het gaat hier om deelnemers van de FD-gazellenlijsten 2004 t/m 2007, dus met een periode van minimaal drie jaar aaneengesloten groei tussen 2001 en 2007.

Figuur 2 Leeftijdsklassen snelle groeiers, n=251

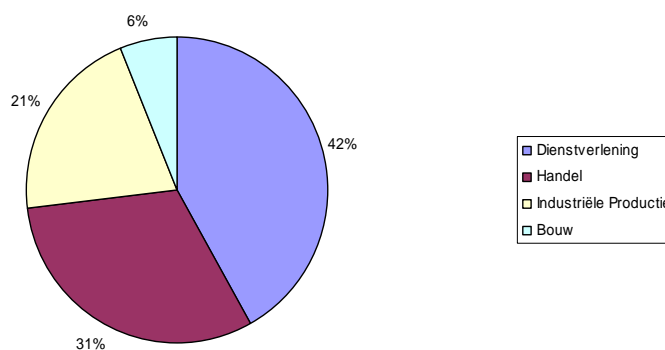


Bron: EIM.

#### *Veel snelle groeiers in de dienstverlening en de Randstad*

De groep snelle groeiers is op hoofdcategorie<sup>1</sup> gevraagd naar het soort activiteit dat zij uitvoeren. Bijna 42% van de deelnemende bedrijven zit in de dienstverlening, ruim 21% in de industrie en iets minder dan 31% in de handel. De bouw- en de installatiesector zijn slechts met 6% vertegenwoordigd onder deze groep respondenten. Figuur 3 biedt een overzicht.

Figuur 3 Hoofdactiviteit van de onderneming, n= 251



Bron: EIM.

Het grootste deel van de onderzochte bedrijven is gevestigd in de provincies Noord- en Zuid-Holland. Gevolgd door Noord-Brabant. Alle provincies zijn vertegenwoordigd, maar met name Zeeland en Overijssel zijn ondervertegenwoordigd. Zie tabel 12 in hoofdstuk 3 voor een verdere uitsplitsing naar regio.

<sup>1</sup> Er is geen verdere uitsplitsing mogelijk naar sectoren binnen deze dataset.

*Technologie en vernieuwing: 5% is een hightech bedrijf*

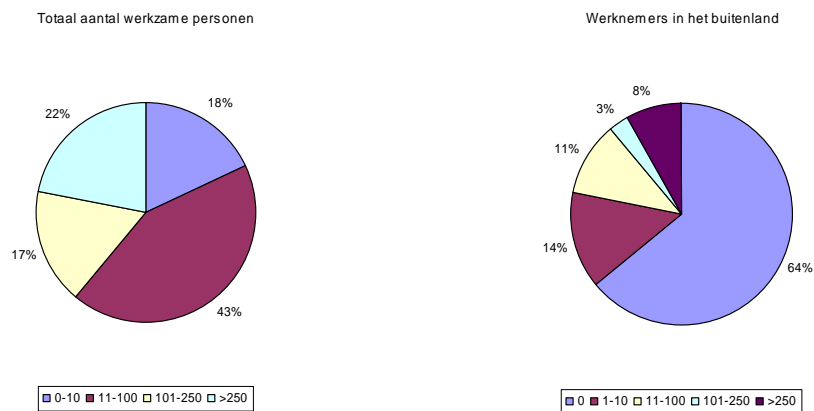
Ruim 20% van de ondernemingen geeft aan een technologisch bedrijf te zijn. Van deze groep beschouwt 24% zich als een hightech bedrijf en 39% beschouwt zich als bovengemiddeld technologisch. De resterende groep technologische bedrijven beschouwt zich als technologisch gemiddeld. Slechts een kleine 6% van deze technologische bedrijven beschouwt zich als technologisch ondergemiddeld. Wanneer we van de totale groep snelgroeiende bedrijven uitgaan is dus 5% als een hightech bedrijf te beschouwen, 8% van de totale groep bedrijven is bovengemiddeld technologisch actief, en iets meer dan 1% is ondergemiddeld technologisch actief.

Ook is de snelle groei naar vernieuwing gevraagd. Hieruit komt naar voren dat bijna 40% van de totale groep bedrijven geen omzet uit nieuwe producten en diensten had over de laatste drie jaar. Nog eens een derde van de bedrijven gaf aan dat 25% of minder van de omzet uit nieuwe producten of diensten kwam. 12% van de bedrijven bracht tussen de 25% en 75% nieuwe producten of diensten op de markt, en 7% gaf tot slot aan dat dit percentage tussen de 75% en 100% lag<sup>1</sup>. Snelgroeiende bedrijven zijn over het algemeen veel intensiever bezig met innovatie, zij ontwikkelen vaker nieuwe producten en brengen ook vaker verbeteringen in het productieproces aan (De Wit en Timmermans, 2008).

*Personeelsomvang en internationale ervaring*

Ruim 60% van de deelnemende bedrijven heeft minder dan 100 werknemers in dienst, en 78% van de bedrijven heeft minder dan 250 werknemers in dienst. Ook blijken er veel werknemers in het buitenland te werken. Ruim 63% van de bedrijven heeft geen werknemers in het buitenland. Ongeveer 15% heeft tussen de 1 en 20 werknemers in het buitenland, en 13% heeft tussen de 21 en 250 werknemers in het buitenland. Bij 8,5% van de bedrijven gaat het om meer dan 250 werknemers in het buitenland.

Figuur 4 Aantal Werknemers, n=245, n=250



Bron: EIM

<sup>1</sup> 8% wist het niet.

Uit het onderzoek onder de snelgroeiende bedrijven blijkt dat een ruime meerderheid (74%) van de bedrijven één of meer mensen in de leiding met persoonlijke, internationale ervaring heeft. Dit hoge percentage, in combinatie met het hoge aantal internationaal actieve internationale snelle groeiers (zie hoofdstuk 3), kan op twee manieren worden uitgelegd. Enerzijds kan internationale groei in gang worden gezet door managers en ondernemers die al internationale ervaring hebben en dat nu toepassen op hun bedrijf. Anderzijds kan het zo zijn dat ondernemingen die internationaal gaan uitbreiden specifiek mensen met internationale ervaring aannemen om dit in goede banen te leiden.

### 2.2.2 Financiële kenmerken

In deze paragraaf wordt een drietal financiële kenmerken besproken, namelijk het percentage eigen vermogen, het percentage vreemd vermogen en het gebruik van regelingen en subsidies door de ondernemers.

#### *Eigen vermogen snelle groeiers vooral tussen 26 en 50 procent*

Het overgrote deel van de respondenten heeft een totaal eigen ondernemingsvermogen dat tussen de 26% en 50% van het balanstotaal ligt. Bij 22% ligt het eigen vermogen onder de 25% en 14% heeft een hoog eigen vermogen van tussen de 76% en 100%. Zie tabel 2. Gemiddeld komt het eigen vermogen uit op 44%. Uit onderzoek onder snelle groeiers in het MKB-Beleidspanel van EIM blijkt dat het gemiddelde percentage eigen vermogen onder snelle groeiers 61% is<sup>1</sup>. Om de oorzaken achter het lagere percentage eigen vermogen te achterhalen is meer onderzoek nodig. Wellicht bestaat de hier onderzochte populatie uit bedrijven die ambitieuzer zijn om te groeien en daarom meer gebruik maken van vreemd vermogen. Het verschil met 'doorsnee'-bedrijven is nog groter: in deze groep bedrijven is het gemiddelde percentage eigen vermogen zelfs 81% (Smit en Meijaard, 2009).

Tabel 2 Aandeel totaal eigen vermogen in percentages, n=251

<i>Percentage eigen vermogen</i>	<i>% respondenten</i>
0%	5
4%-25%	17
26%-50%	28
51%-75%	9
76%-100%	14
weet niet/wil niet zeggen	27
Totaal	100

*Bron: EIM.*

#### *Externe financiers*

De overgrote meerderheid van de bedrijven maakt geen gebruik van investeerders, terwijl een kleine groep ondernemers, van 7%, juist volledig gebruik maakt van kapitaal van investeerders. Zie tabel 3 voor een toelichting.

<sup>1</sup> De hier onderzochte populatie snelle groeiers bestaat uit bedrijven die zich zelf hebben aangemeld voor de FD-gazellen awards voor snelle groeiers.

Tabel 3 Percentages eigen ondernemingsvermogen van investeerders, n=251

<i>Percentage EV afkomstig van investeerders</i>	<i>% respondenten</i>
0%	71
2%-50%	6
60%-80%	2
100%	7
weet niet/wil niet zeggen	14
Totaal	100

Bron: EIM.

Wanneer gekeken wordt naar het vreemd vermogen in de snelgroeiende ondernemingen, blijkt dat bijna 36% van de bedrijven niets bij de bank leent. 15% van de snelle groeiers maakt daarentegen voor minimaal 76% tot volledig van bankleningen gebruik voor het vreemd vermogen. Zie tabel 4 op de volgende pagina.

Het gebruik van vreemd vermogen binnen het 'doorsnee' MKB ligt gemiddeld op 19% (Meijaard en van der Valk, 2009). De balans van de snelle groeiende bedrijven uit dit onderzoek blijkt gemiddeld uit bijna 56% vreemd vermogen te bestaan, waarvan gemiddeld 30% afkomstig van bankleningen is.

Tabel 4 Percentage vreemd vermogen afkomstig van banken, n=251

<i>Vreemd vermogen</i>	<i>% respondenten</i>
0%	36
1%-25%	15
26%-75%	14
76%-100%	15
weet niet/wil niet zeggen	20
	100

Bron: EIM.

#### *Gebruik subsidieregelingen: vooral WBSO*

Aan alle bedrijven is ook naar het gebruik van regelingen en subsidies voor bijvoorbeeld export en innovatie gevraagd. Van de ondervraagden gaf 20% aan van een financiële regeling of subsidie gebruik te hebben gemaakt. Van deze groep vond meer dan de helft de WBSO het meest waardevol (zie tabel 5). Hierbij gaat het met name om bedrijven uit de sector industriële productie. Verder wordt ook de Niof-regeling door 6% van de bedrijven genoemd, en worden het BBMKB en de innovatievoucher veel genoemd. Een grote groep ondernemers noemt daar-

naast nog een veelvoud aan andere regelingen die bijvoorbeeld via de KvK of Syntens verkregen zijn<sup>1</sup>.

Tabel 5 Gebruik regelingen, meest waardevol, n= 50

<i>Regeling</i>	<i>Percentage</i>
WBSO	52
Niof-regeling	6
Innovatievoucher	4
BBMKB	4
anders	18
weet niet	16

*Bron: EIM.*

- De WBSO (Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk) is een fiscale stimuleringsregeling die een deel van de loonkosten, Research and Development (R&D), compenseert.
- De Niof-regeling subsidieert strategische activiteiten van MKB-ondernemingen in de provincies Friesland, Groningen en Drenthe. De regeling heeft betrekking op activiteiten op het gebied van innovatie, marktverkenning, haalbaarheidsonderzoeken of marktplannen.
- De Innovatievoucher is een soort waardebon voor MKB-ondernemers om externe kennis mee in te kopen. De ondernemer kan er een onderzoeksvraag bij een kennisinstelling mee uitzetten of het bedrag gebruiken voor een octrooiaanvraag.
- BBMKB staat voor: Besluit Borgstelling MKB Kredieten. Doel van de regeling is het stimuleren van de kredietverlening aan het midden- en kleinbedrijf (MKB). Ondernemers kunnen het krediet gebruiken om een bedrijf te starten, uit te breiden, te internationaliseren of te vernieuwen.

### 2.3 Groeifactoren

Bepaalde factoren zijn van belang om groei van een onderneming te kunnen realiseren, en dragen zo bij aan het succes van de onderneming. Zo is bijvoorbeeld het vinden en exploiteren van marktkansen een activiteit die vaker door snelgroeiende bedrijven wordt genoemd dan door doorsnee bedrijven (De Wit en Timmermans, 2008). Om te bepalen welke factoren de ambitie en het succes voor groei bepalen is in de enquête onder de FD-gazellen naar verschillende succesfactoren gevraagd voor bedrijven om snel te kunnen groeien.

De FD-gazellen ondernemers konden per factor aangeven of deze belangrijk is geweest in het proces van groei. Alle factoren werden regelmatig genoemd. Bedrijven waren het meest eensgezind dat de 'drive van het management' een belangrijke factor is. Maar ook een flexibele opstelling (houding) wordt door 81

<sup>1</sup> Respondenten konden niet altijd in detail vertellen om welke regeling het ging, maar refereerden dan aan de organisatie via welke ze de regeling verkregen. Onder de categorie anders werden genoemd: Syntens, SenterNovem of KvK-regeling, GMO, ICT, ICES/KIS, ESS (EU).

procent van de snelgroeïende bedrijven genoemd als belangrijke succesfactor voor groei genoemd. Zie tabel 6 voor een compleet overzicht.

Tabel 6 Welke factoren zijn belangrijk bij groei? n=251

<i>Factor</i>	<i>Percentage genoemd</i>
Drive van het management	84
Flexibele opstelling	81
Ervaring opbouwen	76
Vroege herkenning van mogelijke markten	67
Netwerken	67
Gericht kennis uitbreiden	65
Extra ervaren en competent personeel aantrekken	62
Samenwerken met andere bedrijven	49
Snel reageren op technologische ontwikkelingen	49
Geen van alle	4

*Bron: EIM.*

Naar aanleiding van de genoemde succesfactoren is vervolgens gevraagd naar de belangrijkste factor bij het proces van groei. Hieruit komt naar voren dat 'vroege herkenning van mogelijke markten' als belangrijkste factor wordt beschouwd. Ook 'drive van het management', 'een flexibele opstelling' en 'extra ervaren en competent personeel' worden vaak als belangrijkste factor genoemd door snelgroeïende bedrijven. Zie tabel 7 voor een overzicht.

Tabel 7 Wat is de belangrijkste succesfactor bij groei? n=251

<i>Factor</i>	<i>Percentage genoemd</i>
Vroege herkenning van mogelijke markten	19
Extra ervaren en competent personeel	18
Drive van het management	16
Flexibele opstelling	16
Samenwerken met andere bedrijven	7
Snel reageren op technologische ontwikkelingen	7
Netwerken	5
Gericht kennis uitbreiden	4
Ervaring opbouwen	4
Weet niet/ wil niet zeggen	4
Totaal	100

*Bron: EIM.*



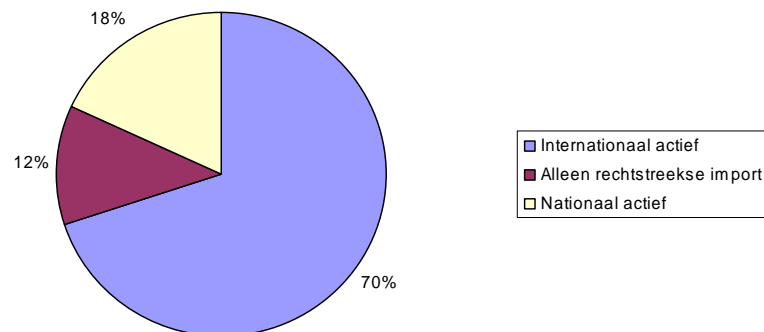
### 3 Internationalisering

In dit hoofdstuk worden snelgroeiende bedrijven met internationale activiteiten uitgelicht. In de eerste paragraaf wordt een verdeling gemaakt naar internationaal actieve versus nationaal actieve snelle groeiers. Een groot deel van de snelle groeiers is actief op buitenlandse markten, daarom wordt in dit hoofdstuk specifiek aandacht gegeven aan de kenmerken van internationaal actieve snelgroeiende ondernemingen. Ook wordt een uitsplitsing gemaakt naar de vormen van internationalisering die door deze bedrijven worden toegepast. Verder wordt aandacht geschonken aan motieven om internationaal te gaan, en komen de succesfactoren en knelpunten van internationalisering aan bod.

#### 3.1 Internationaal actieve snelle groeiers

De snelgroeiende bedrijven blijken behoorlijk internationaal actief te zijn: bijna 70% van de ondervraagde bedrijven ontplooit internationale activiteiten<sup>1</sup>. Nog eens 12% is weliswaar niet op buitenlandse markten actief maar doet wel rechtstreeks zaken met buitenlandse leveranciers, d.w.z. directe import. Slechts 18% van deze snelgroeiende bedrijven is volledig op zowel Nederlandse klanten als leveranciers gericht. Zie ook figuur 5.

Figuur 5 Internationale activiteiten van snelle groeiers, n=251



Bron: EIM.

Wanneer we de groep snelle groeiers met internationale activiteiten (n=174) nader onderzoeken blijkt dat er verschillende vormen van internationalisering worden gebruikt. Van de internationaal actieve bedrijven exporteert 77% en 86%

<sup>1</sup> Met internationale activiteiten wordt hier specifiek bedoeld: in een buitenlandse markt actief of samenwerking met een buitenlandse partner. Import is ook als een internationale activiteit te bestempelen. Maar de groep bedrijven die alleen importeren is hier bewust apart geanalyseerd, omdat het hier gaat om 'arms length' transactions en er geen sprake is van omzet uit het buitenland, verdergaande internationale samenwerking of contact met buitenlandse klanten.

doet rechtstreeks zaken met buitenlandse leveranciers. Maar wat met name opvalt, zijn de percentages internationale bedrijven die internationaal samenwerken en direct investeren in het buitenland middels een joint venture of een eigen vestiging. Maar liefst 67% van de internationaal actieve snelle groeiers werkt samen met één of meerdere buitenlandse partners, bijvoorbeeld met lokale dealers, en meer dan de helft van onze internationale snelle groeiers heeft een joint venture in het buitenland opgericht en/of heeft eigen vestigingen. Zie tabel 8.

Tabel 8 Internationaliseringsvormen van snelle groeiers, n=174

<i>Activiteit</i>	<i>Percentage</i>
Export	77
Internationale samenwerking	67
Joint venture en/of eigen vestiging	53
Directe import	86

*Bron: EIM.*

Uit deze percentages komt naar voren dat veel van deze succesvolle bedrijven meerdere typen internationale activiteiten tegelijkertijd uitvoeren. 29% van de internationaal actieve bedrijven exporteert, werkt tegelijkertijd internationaal samen en heeft ook een joint venture of eigen vestiging. Export, al dan niet gecombineerd met een andere vorm van internationalisering, is nog steeds de meest voorkomende vorm van internationalisering. Zie de onderstaande tabel voor een verdere toelichting.

Tabel 9 Combinaties van internationaliseringsvormen van snelle groeiers, n=174

<i>Vormen van internationalisering</i>	<i>Percentage</i>
Export + Int Samenwerking + Joint Venture/Eigen vestiging	29
Export + Int Samenwerking	23
Alleen export	15
Export + Joint venture/Eigen vestiging	10
Alleen Internationale Samenwerking	9
Alleen een Joint venture/Eigen vestiging	7
Int Samenwerking + Joint Venture/Eigen vestiging	7
Totaal	100

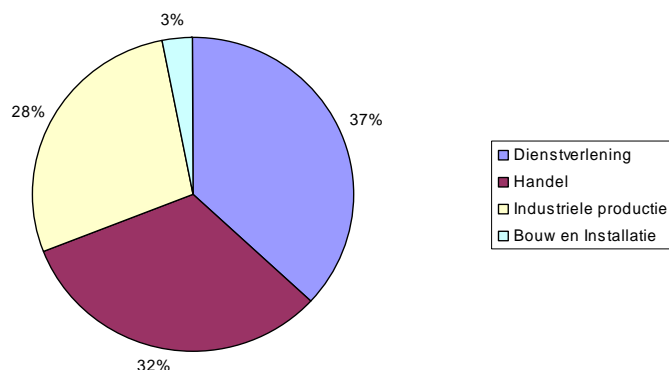
*Bron: EIM.*

### 3.1.1 Kenmerken van internationaal actieve snelle groeiers

#### *Vooraf dienstverleners*

De groep snelle groeiers met internationale activiteiten is vooral in de dienstverlening te vinden (37%) gevolgd door handel (32%) en industriële productie (28%). Slechts drie procent van de internationaal actieve snelle groeiers komt uit de bouwsector. Zie figuur 6.

Figuur 6 Hoofdactiviteit van internationaal actieve snelle groeiers, in %, n=174



Bron: EIM.

Wanneer we inzoomen op de soort internationale activiteiten in de dienstverlening, handel en industriële productie, dan komt het volgende naar voren. De combinatie van alle drie internationaliseringsvormen komt bij zowel dienstverlening, handel als industriële productie veelvuldig voor. Maar bij de sector dienstverlening is een duidelijk afwijkend patroon te zien. Hier zien we vaker dat er alleen internationaal wordt samengewerkt of dat men alleen een joint venture en/of eigen vestiging heeft in het buitenland. Ook komt de combinatie van internationale samenwerking en het hebben van een vestiging in buitenlandse markten veel vaker voor in de internationale dienstverlening. Dit is niet verwonderlijk, omdat het hier om diensten gaat waarvoor men over het algemeen toch ter plaatse moet zijn. Zie tabel 10 voor de details.

Tabel 10 Internationale activiteiten naar sector in percentages, n=168

Activiteiten	Industriële productie, n=48		Dienstverlening, n=65
	Handel, n=55		
Export + Int Samenwerking + JV/EV	31	29	28
Export + Int Samenwerking	33	24	17
Alleen export	17	24	8
Export + JV/EV	13	16	3
Alleen Internationale Samenwerking	2	2	15
Alleen een JV/EV	2	2	15
Int Samenwerking + JV/EV	2	3	14
Totaal	100	100	100

Bron: EIM.

#### *Grotere bedrijven zijn vaker internationaal actief*

Internationaal actieve ondernemingen zijn gemiddeld groter dan ondernemingen die alleen direct importeren of alleen nationaal opereren. In tabel 11 is te zien dat 24% van de internationaal actieve bedrijven meer dan 250 werknemers heeft. Van de bedrijven die wel importeren, maar geen andere internationale ac-

tiviteiten ontwikkelen, is meer dan de helft tussen de 11 en 100 werknemers groot. Zie tabel 11.

Tabel 11 Internationale activiteiten en grootteklasse in werknemers in %, n=250

	0-10	11-100	101-250	>250	Totaal
Internationaal actief, n=174	18	40	18	24	100
Alleen directe import, n=30	17	53	17	13	100
Nationaal actief, n=46	18	52	13	17	100

Bron: EIM.

*Veel snelle groeiers in het westen van Nederland*

Binnen de hier onderzochte groep snelle groeiers, is te zien dat ondernemingen in alle drie de groepen zich vooral in het westen van Nederland bevinden. De internationaal actieve groep ondernemingen heeft een wat grotere aanwezigheid in het zuiden van het land ten opzichte van de andere twee groepen. Ondernemingen die nationaal opereren maar wel rechtstreeks zaken doen met buitenlandse leveranciers komen in de noordelijke regio iets vaker voor. Ondernemers die alleen nationaal actief zijn, zijn vaker vertegenwoordigd in Midden-Nederland. Zie tabel 12.

Tabel 12 Internationale activiteiten en regio in %, n=251

	Noord*	Midden	Zuid	West	Totaal
Internationaal actief, n=174	13	19	28	40	100
Alleen directe import, n=30	20	23	17	40	100
Nationaal actief, n=47	10	30	15	45	100

\* Noord: Groningen, Friesland, Drenthe en Overijssel; Midden: Gelderland, Flevoland en Utrecht; West: Noord- en Zuid-Holland; Zuid: Limburg, Zeeland en Noord-Brabant.

Bron: EIM.

*Meer combinaties van internationale activiteiten bij oudere bedrijven*

Wanneer de leeftijd van de internationale snelle groeiers wordt vergeleken met de internationale activiteiten en de combinaties waarin deze plaatsvinden. Dan blijkt dat de oudste groep bedrijven in verhouding met de andere leeftijdsklassen vaker export met internationale samenwerking en het opzetten van een eigen vestiging combineert. Dit is vrij logisch omdat deze bedrijven al langere tijd een internationale strategie hebben kunnen ontwikkelen en meer tijd hebben gehad om een aanwezigheid in de buitenlandse markten op te bouwen. De combinatie export en internationale samenwerking komt bij de jongere bedrijven echter ook veel voor. Zie tabel 13.

Tabel 13 Internationale activiteiten en leeftijdsklasse in %, n=172

	Voor 1971, n=52	1971-1994, n=61	1995 en later, n=59
Export + Int Samenwerking + JV/EV	<b>46</b>	<b>25</b>	15
Export + Int Samenwerking	17	<b>25</b>	<b>27</b>
Alleen export	13	15	19
Export + JV/EV	10	13	9
Alleen een JV/EV	6	5	10
Alleen Internationale Samenwerking	4	11	10
Int Samenwerking + JV/EV	4	6	10
Totaal	100	100	100

Bron: EIM.

### 3.2 Export door snelle groeiers

Export is de meest voorkomende vorm van internationalisering onder snelgroeiende bedrijven en wordt in deze paragraaf daarom nader bekeken. Meer dan de helft van de totale groep snelgroeiende bedrijven exporteert, namelijk 54%. De helft van deze exporteurs exporteert naar meer dan 10 landen. Zie tabel 15 voor de details.

#### *Groeiend aantal exportlanden*

De ondernemingen is gevraagd om aan te geven naar hoeveel landen zij in 2005 exporteerden en naar het aantal exportlanden in 2008, om te zien of hier groei in is te zien. Er is inderdaad een toename van het aantal exportlanden te zien. Wanneer gekeken wordt naar het aantal ondernemingen dat naar meer dan 5 landen exporteert valt op dat dit percentage 65% is in 2005 en in 2008 is gegroeid naar 71%. Zie de onderstaande tabel.

Tabel 14 Aantal exportlanden, n=135

Aantal landen	Percentage bedrijven 2005	Percentage bedrijven 2008
0	2	0
1-5	30	26
6-10	12	17
11-25	27	26
26-50	15	16
>50	11	12
weet niet/w.n.z.	3	3

Bron: EIM.

#### *Hoge omzetten uit buitenlandse markten*

Het percentage omzet dat uit het buitenland wordt gehaald door deze exporteurs, laat zien dat 57% van de exporterende bedrijven meer dan 50% van de

omzet uit buitenlandse markten haalt. Bij 10% van de exporteurs is er zelfs sprake van 100% omzet vanuit het buitenland. Dit zijn merendeels handelsbedrijven. Zie tabel 15 voor een compleet overzicht.

Tabel 15 Percentage omzet uit het buitenland\*, n=135

<i>Percentage omzet</i>	<i>Percentage bedrijven</i>
Lager dan 10	16
11-25	12
26-50	13
51-75	14
76-99	33
100	10
weet niet/w.n.z	2
Totaal	100

Bron: EIM, \*alleen aan exporteurs gevraagd.

Voor de goede orde is ook nog gekeken naar de totale groep bedrijven met een omzet, uit het buitenland, van 80% of meer. Deze groep bestaat voor 47% uit handelsbedrijven en voor 40% uit industriële bedrijven. De industriële bedrijven met meer dan 80% omzet uit het buitenland, zijn hoofdzakelijk hightech bedrijven of bedrijven die bovengemiddeld technologisch ontwikkeld zijn (82%).

#### *Vaker internationalisering bij de start*

Veel bedrijven globaliseren al direct bij de start. Ruim 53% van de exporteurs is direct bij de start al begonnen met exporteren, en nog eens 20% binnen enkele jaren. De resterende bijna 25% van de bedrijven is pas later begonnen met de export en lijkt dus meer aan het '*gradual global*' model te voldoen. De bedrijven die meteen al beginnen te exporteren, zijn met name uit de handel afkomstig (42%), gevolgd door industriële productie (32%) en de dienstverlening (26%). Wanneer de leeftijdsklasse wordt afgezet tegen export, dan blijkt 48% van de bedrijven opgericht in 1995 of later te exporteren, 54% van de bedrijven opgericht tussen 1971 en 1994 en maar liefst 58% van de bedrijven die voor 1970 zijn opgericht. In de groep oudere bedrijven komt een relatief hoog aantal industriële bedrijven voor.

Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat het '*born global*' model inderdaad aan kracht lijkt te winnen. Van de voor 1970 opgerichte bedrijven is 38% direct begonnen met exporteren, in de groep bedrijven opgericht tussen 1971 en 1994 is dit percentage 55% en bedrijven die opgericht zijn vanaf 1995 exporteert 68% vanaf de start.

#### *Motivering voor export*

Het herkennen van goede afzetmogelijkheden is het belangrijkste motief voor export. Concrete vraag vanuit het buitenland is vaak ook een duidelijke '*trigger*'. Ruim 70% van de exporterende bedrijven gaf aan dat men wil groeien en dat export naar het buitenland daarom een noodzaak is. Ook biedt de Nederlandse

markt voor een groot deel van de bedrijven niet genoeg ruimte om te bestaan en moet men wel verder kijken naar nieuwe markten. Zie tabel 16.

Tabel 16 Motieven voor export, n=135

<i>Motief</i>	<i>Percentage genoemd</i>
Wij zagen goede AFZETmogelijkheden in het buitenland	87
Er kwam VRAAG uit het buitenland	84
Wij willen GROEI, en moeten daarom ook BUITEN Nederland actief zijn	73
Van alleen de NEDERLANDSE markt kunnen wij niet leven	60
Wij hadden TALENT in huis voor verkoop aan het buitenland	39
Er zijn persoonlijke BANDEN met de belangrijkste buitenlandse afzetmarkt	37

*Bron: EIM.*

De exporterende bedrijven blijken ook ambitieus te zijn: 61% heeft plannen voor nieuwe exportmarkten. In deze groep bedrijven wordt nog vaker het zien van goede afzetmogelijkheden genoemd (94%). Ook de motivatie te willen groeien, wordt in deze groep vaker genoemd.

### 3.2.1 *Waarom niet exporteren*

Van de groep die niet exporteert (46%) heeft 10% wel ervaring met export in eerdere jaren. Men is daarmee gestopt vanwege bijvoorbeeld een verandering in strategie of verslechtering van markten. Enkele van deze respondenten gaven aan dat de export gestopt was door oprichting van eigen vestigingen in de desbetreffende landen. Dit is vooral een teken van verdergaande internationalisering en vraagt om verder onderzoek<sup>1</sup>. Verder wordt door enkele respondenten aangegeven dat de export slechts incidenteel was en te veel tijd en inspanningen kostte.

Slechts 4% van de gehele groep niet-exporterende bedrijven overweegt om in de toekomst wel te gaan exporteren. Dit is opvallend maar hieruit blijkt dat er toch een grote groep snelle groeiers is die zich alleen op de Nederlandse markt blijven richten; zie ook de opmerkingen in tabel 17. Daarnaast is er hier specifiek naar export gevraagd en staat de vraag nog open of men in de toekomst wel internationaal gaat samenwerken of een eigen vestiging in het buitenland wil openen. Dit is met name in de dienstensector relevant.

Gevraagd waarom bedrijven niet exporteren, blijken veel van de bedrijven in de dienstverlening werkzaam te zijn of Nederland voldoende te vinden als markt. Ook vindt men het bedrijf inmiddels groot genoeg, of vindt men het aangeboden product of de aangeboden dienst niet geschikt voor buitenlandse markten. Men voert ook wel aan dat exporteren niet in de huidige bedrijfsstrategie past. Gebrek aan kennis wordt ook vaak genoemd. Verder komt het voor dat het moederbedrijf al filialen in het buitenland heeft. Daarnaast heeft een groep ondernemers gewoon geen interesse om naar het buitenland te gaan.

<sup>1</sup> De populatie in deze dataset is te klein om hier verder uitspraken over te doen.

Tabel 17 Waaron men niet exporteert?

---

*Voorbeelden uitspraken respondenten:*

---

'Ben een winkelier'  
'De bedrijfsactiviteit leent zich er niet voor'  
'De organisatie is er nog niet klaar voor'  
'Onze competenties liggen daar niet'  
'Op dit moment niet, maar je weet maar nooit'  
'Schoenmaker blijf bij je leest. Wij zijn een groothandel in diepvriesproducten en leveren aan supermarkten'  
'Voldoende werk in Nederland, en lastig naar het buitenland te vertalen'  
'We zijn een regionale speler en hebben onze handen vol om dat beheersbaar te houden'

---

*Bron: EIM.*

### 3.3 Directe Buitenlandse investeringen en samenwerking

#### *Hoog percentage Directe buitenlandse investeringen*

Wanneer de groep nationaal actieve en internationaal actieve snelle groeiers wordt onderzocht, blijkt dat het doen van Directe Buitenlandse Investerings (DBI) en internationale samenwerking veel voorkomt onder deze bedrijven. Bijna 37% van de totale groep bedrijven<sup>1</sup> heeft een buitenlandse joint venture of een eigen buitenlandse vestiging. Ook heeft bijna de helft van deze groep bedrijven een samenwerkingsverband<sup>2</sup> met één of meerdere buitenlandse bedrijven. Bijna 72% van alle onderzochte bedrijven doet rechtstreeks zaken met één of meerdere buitenlandse leveranciers.

#### *Toegang tot nieuwe markten door Internationale samenwerking*

Met betrekking tot de internationale samenwerking is doorgevraagd naar de motieven. Tabel 18 geeft de resultaten weer. Het motief 'toegang tot nieuwe markten' heeft ook betrekking op het verkrijgen van kennis van de lokale markt en cultuur en het krijgen van meer controle op die markt. Ook lokale distributie valt hieronder.

Motieven voor internationale samenwerking blijken zeer divers te zijn<sup>3</sup>. Toegang tot nieuwe afzetmarkten en toegang tot kennis en technologie worden het vaakst genoemd. Behalve toegang tot nieuwe afzetmarkten geven bedrijven ook aan dat men door samenwerking juist betere toegang wil verkrijgen tot bestaande buitenlandse afzetmarkten. Ook worden bedrijven gemotiveerd door concurrenten die men het hoofd moet bieden. Andere spontaan genoemde redenen zijn: Toegang tot 'handel' (goederen), en betere rendementen.

<sup>1</sup> Voor de groep snelle groeiers met internationale activiteiten is dit 53%.

<sup>2</sup> Anders dan in een joint venture, het percentage is 67% voor de internationaal actieve snelle groeiers, zie ook paragraaf 3.1.

<sup>3</sup> Het gaat hier om motieven voor internationaal samenwerken en het samenwerken in een internationale joint venture.



Tabel 18 Motieven voor internationale samenwerking, n=147

<i>Motief</i>	<i>Percentage genoemd</i>
(Betere) toegang tot (nieuwe) afzetmarkten	52
Toegang tot kennis en technologie	24
Verlagen van kosten	14
Kunnen aanbieden van een breder assortiment	13
Toegang tot extra productiecapaciteit	12
Dichter bij de klant zitten/eis opdrachtgever	3
Samenwerking tussen eigen vestigingen en moederbedrijf	5
Toegang tot netwerken	3
Toegang tot arbeid	10
Toegang tot kapitaal	3
Andere redenen	16

*Bron: EIM, respondenten konden meerdere motieven noemen.*

Ondernemers noemden ook spontaan andere motieven. Zo besteedt men bijvoorbeeld activiteiten uit aan buitenlandse partners. Een ander voorbeeld is een bedrijf dat eerder wel eigen vestigingen in het buitenland had, maar later wegens personeelsgebrek besloot een buitenlandse partner voortaan de verkoop te laten doen. Weer een ander bedrijf schetst dat de buitenlandse partner een aanvulling bood op de Nederlandse dienstverlening. Andere genoemde motieven zijn: 'dicht bij de klant willen zitten', 'inkoopfunctie of marketingfunctie in het betreffende land', 'deelname in een bedrijfscluster' en diverse financiële en logistieke redenen.

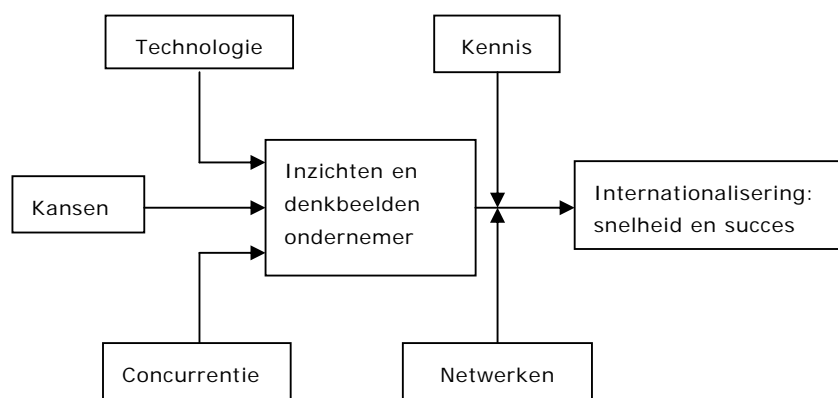
### 3.4 Succesfactoren voor internationale groei

Het succes en de snelheid van internationaliseren worden door verschillende factoren beïnvloed. Deze factoren worden in figuur 7 weergegeven. In deze paragraaf worden eerst de bekende succesfactoren uit de literatuur besproken, waarna wordt toegelicht in hoeverre deze succesfactoren op de hier besproken groep snelle groeiers van toepassing zijn.

#### 3.4.1 Bekende succesfactoren

De snelheid van internationalisering wordt bepaald door 'ondersteunende' groepen van factoren. Technologie vormt een belangrijke factor. Bedrijven worden daarnaast door concurrentie gemotiveerd om te presteren. Twee andere meer faciliterende factoren zijn netwerken en kennis. Verder zijn ook persoonlijke eigenschappen en inzichten van de ondernemer van grote invloed op de vorm en snelheid van internationalisering.

Figuur 7 Invloeden op de snelheid van internationalisering



Bron: *Bewerking van: Oviatt & McDougall (2005).*

In tabel 19 wordt een overzicht gegeven van succesfactoren voor internationalisering en groei die bekend zijn vanuit de literatuur en eerdere onderzoeken. Deze succesfactoren sluiten nauw aan bij de factoren zoals geschetst in figuur 6. De factoren die de snelheid van internationalisering bepalen liggen inhoudelijk dicht bij de succesfactoren voor internationalisering: technologie, kennis, netwerken en concurrentieprikkels vormen de basis voor succes.

Tabel 19 Succesfactoren internationalisering

<i>Actie/Succesfactor</i>	<i>Voordeel</i>	<i>Hoe</i>
Vroege internationale start	leervoordeel	op relatief jonge leeftijd de internationale markt exploreren
Snel reageren op technologische ontwikkelingen	mogelijkheden en kansen identificeren	bijhouden van ontwikkelingen in technologie, transport en communicatie
Ervaring uitbreiden	snellere toetreding tot, of verbinding met de internationale markt	aantrekken van managers met internationale ervaring
Kennis uitbreiden (met name over buitenlandse markten, culturele aspecten, wet- en regelgeving)	ontwikkeling van capaciteiten om mogelijke kansen te herkennen en exploiteren, knelpunten doorbreken	literatuur, congressen, ervaring, cursussen, beurzen etc.
Flexibiliteit	snelle aanpassing van bedrijfsprocessen	werkprocessen minder formaliseren
Samenwerken met andere bedrijven	gemakkelijkere toegang tot de markt	betrouwbare verbanden aangaan met andere bedrijven
Netwerken	mogelijkheden identificeren, creëren van geloofwaardigheid, gebied vergroten	veel, oppervlakkige contacten
Drive van management	doorbreken van knelpunten	visie, ervaring, kennis
Kwaliteiten van (buitenlands) personeel	mogelijkheden identificeren, doorbreken van knelpunten	diversiteit in visie, ervaring, kennis

Bron: *EIM, op basis van literatuuronderzoek, 2008.*

### 3.4.2 Succesfactoren in de praktijk

De succesfactoren uit de voorgaande paragraaf (tabel 20) zijn voorgelegd aan de totale groep snelle groeiers; zie ook hoofdstuk 2. Wanneer deze groep wordt gedifferentieerd naar bedrijven die internationaal actief zijn, uitsluitend nationaal actief zijn of alleen direct importeren komt het volgende naar voren, wat betreft de belangrijkste factor voor succes:

- Het vroeg herkennen van mogelijke markten wordt veel vaker genoemd als de belangrijkste succesfactor door internationaal actieve ondernemers.
- Ook de factor 'extra ervaren en competent personeel' wordt vaker door deze groep genoemd.
- De nationaal actieve en alleen importerende groepen ondernemers noemen daarentegen 'drive van het management' het meest als belangrijkste succesfactor voor groei.
- De factor 'gericht kennis uitbreiden' is erg laag bij de internationaal actieve snelle groeiers.
- Maar juist relatief hoog bij de ondernemingen die alleen direct importeren. Zie tabel 20.

Tabel 20 Wat is de belangrijkste succesfactor voor groei? percentages, n=226

<i>Factor</i>	<i>Internationaal actief</i>	<i>Nationaal actief</i>	<i>Alleen directe import</i>
Vroege herkenning van mogelijke markten	<b>22</b>	7	15
Extra ervaren en competent personeel	20	17	8
Flexibele opstelling	16	17	8
Drive van het management	14	<b>22</b>	<b>19</b>
Samenwerken met andere bedrijven	6	10	12
Snel reageren op technologische ontw.	6	5	15
Netwerken	5	7	4
Ervaring opbouwen	4	5	4
Gericht kennis uitbreiden	3	5	8
Weet niet	4	5	7
	100	100	100

*Bron: EIM.*

Een andere opvallende uitkomst is dat 15% van de bedrijven die niet internationaal actief is maar wel rechtstreeks zaken doet met buitenlandse leveranciers, met name het 'snel reageren op technologische ontwikkelingen' als belangrijkste succesfactor noemt.

Uit eerder onderzoek blijkt dat productinnovatie, procesinnovatie en leveranciergedreven innovatie positief gerelateerd zijn aan importgedrag, en dat productinnovatie en innovatie in distributiesystemen een positieve relatie laten zien met de importintensiteit (Hessels, 2006). Innovatie gedreven door leveranciers leidt vaak tot meer importen. Het is dus mogelijk dat deze groep ondernemers groei in Nederland bewerkstelligt door gebruik te maken van innovatieve producten die niet in Nederland te verkrijgen zijn. Aanvullend onderzoek is nodig om hier definitief uitspraken over te doen.

### 3.5 Knelpunten Internationalisering

De ondernemers is tevens gevraagd welke factoren een knelpunt vormen bij het zaken doen in het buitenland. In tabel 21 staan de belangrijkste resultaten.

#### *Wet- en regelgeving een groot knelpunt*

De grootste knelpunten worden gevormd door de lokale wet- en regelgeving van het bestemmingsland (50%), gebrekkige kennis van de lokale taal en cultuur (43%), en het vinden van lokale agenten of partners (33%). Er worden buiten de geboden categorieën ook een aantal andere knelpunten genoemd door de ondernemers. Frequent genoemde andere punten zijn politieke instabiliteit, protectionisme en corruptie door met name bedrijven uit de handel. Daarnaast gaat het bijvoorbeeld ook om moeilijkheden om een bankrekening in het buitenland te openen<sup>1</sup> en de lokale belastingregels. Valutarisico's en te hoge prijzen zijn ook regelmatig terugkerende knelpunten.

Verder worden ook knelpunten/faalfactoren zoals te veel concurrentie, slechte lokale economie, verschil in kwaliteit (zowel te hoge eisen als te lage kwaliteit) en logistiek genoemd. Het vinden en motiveren van buitenlandse werknemers wordt vooral ook door bedrijven uit de dienstverlening extra genoemd. Een intern knelpunt wat een aantal keren naar voren komt, is het tijdgebrek van de ondernemer of het managementteam. Problemen met EU-wetgeving worden ook specifiek genoemd. Hierbij komt naar voren dat problemen ontstaan doordat de verschillende lidstaten de EU-wetgeving anders interpreteren of conflicterende wetgeving hebben waardoor een ongelijk speelveld ontstaat. Naast de wetgeving en regels in het land van bestemming vinden een aantal ondernemers dat de Nederlandse wetgeving te veel rompslomp met zich meebrengt.

Tabel 21 Knelpunten Internationalisering, percentages, n=181

<i>Knelpunt*</i>	<i>Totaal</i>	<i>Industriële productie</i>	<i>Handel</i>	<i>Dienst- verlening</i>	<i>Bouw</i>
Wet- en regelgeving van het bestemmingsland	50	49	50	49	57
Taal en cultuur van het zakendoen	43	41	29	55	57
Vinden van lokale agenten of partners	33	38	25	38	14
Vinden van de juiste informatie en adviseurs over internationalisering	22	14	17	28	43
Exportfinanciering en verzekering	18	27	28	3	14
Kopiëren en verlies van intellectuele eigendommen	18	31	14	12	14
Financiering van buitenlandse investeringen	11	13	17	5	0

*Bron: EIM, \*ondernemers konden meerdere knelpunten noemen.*

De gepercipieerde knelpunten zijn vervolgens ook naar sector uitgesplitst. Hieruit komt naar voren dat Wet- en regelgeving door alle sectoren als knelpunt wordt gezien, gevolgd door taal en cultuur van het zakendoen. In de Handelssector wordt, in vergelijking met de andere sectoren, taal en cultuur veel minder als

<sup>1</sup> Dit is met name een bekend en hardnekkig probleem in Groot-Brittannië.

probleem gezien. Wellicht is dit terug te voeren op het feit dat de handel al van oudsher een internationale sector is waar zakendoen met andere culturen 'gewoner' is<sup>1</sup>. Verder is financiering van buitenlandse investeringen en exportfinanciering en verzekering in de Dienstverlening veel minder een knelpunt.

Om na te gaan of er sprake is van een leereffect is ook gevraagd of deze knelpunten even zwaar ervaren werden in de volgende buitenlandse markten waar men actief werd. Bijna 40% van de bedrijven gaf aan dat de knelpunten in de andere markten even zwaar van toepassing waren als in de eerste buitenlandse markt. Bij 31% was dit minder sterk en 12% gaf aan dat de knelpunten in de volgende markten niet meer van toepassing waren.

### 3.6 Ondersteuning en advies

Het vinden van de juiste informatie en adviseurs die kunnen helpen bij internationalisering en groei is van groot belang en is ook voor een vijfde van de onderzochte bedrijven een knelpunt bij zaken doen in het buitenland (zie tabel 21). Er wordt door de ondernemers veel naar informatie gezocht. De meerderheid zoekt in het eigen netwerk van de bedrijfsleiding en de staf naar advies, namelijk 79%. Dit komt ook overeen met het al eerder genoemde hoge percentage van mensen in de leiding en staf met internationale ervaring (zie pag. 13 bovenaan). Ook buitenlandse beurzen zijn een populaire bron van informatie. Zie tabel 22 voor een gedetailleerd overzicht.

Tabel 22 Informatiebronnen en advies, n=181

<i>Organisatie of adviseur</i>	<i>Percentage genoemd</i>
Eigen netwerk van de bedrijfsleiding en staf	79
Buitenlandse beurzen	58
Kamer van Koophandel	44
Huisbankier en accountant	44
Brancheorganisatie	38
Nederlandse ambassades, business support offices en technisch-wetenschappelijk attachés	30
Commerciële adviseurs	29
EVD (agentschap voor internationaal ondernemen en samenwerking)	23
SenterNovem	14
Syntens	11
Geen van deze	7

*Bron: EIM, respondenten konden meerdere antwoorden geven.*

Er blijken een aantal verschillen tussen exporterende en niet-exporterende ondernemers te zijn, wat betreft het zoeken naar informatie. De exporterende on-

<sup>1</sup> Zie ook de case van Vogler in het boek 'Springen over de grens'. Uit dit verhaal blijkt dat cultuurverschillen wel belangrijk zijn, maar zeker niet moeilijk en gewoon onderdeel van het werk volgens de geïnterviewde werknemer.

ondernemers maken van alle genoemde informatiebronnen en adviseurs vaker gebruik dan niet-exporterende ondernemers. Alleen bij de huisbankier en accountant komt de niet-exporterende ondernemer bijna evenveel voor advies als de exporterende ondernemer. Zie tabel 23.

Tabel 23 Informatiebronnen exporterende bedrijven versus niet-exporterende bedrijven, n=181

<i>Organisatie of adviseur</i>	<i>Percentage genoemd door exporteurs n=135</i>	<i>Percentage genoemd door non-exporteurs n=46</i>
Eigen netwerk van de bedrijfsleiding en staf	81	72
Buitenlandse beurzen	64	41
Kamer van Koophandel	47	35
Huisbankier en accountant	44	44
Brancheorganisatie	39	35
Nederlandse ambassades, business support offices en technisch-wetenschappelijk attachés	33	20
Commerciële adviseurs	30	26
EVD	29	7
SenterNovem	16	11
Syntens	14	2
Geen van deze	4	13

Bron: EIM, respondenten konden meerdere antwoorden geven.

Tot slot is ook naar de bruikbaarheid van deze informatiebronnen en adviseurs gevraagd. Hieruit komt naar voren dat de informatie uit het eigen netwerk en informatie van buitenlandse beurzen veruit als meest bruikbaar worden beschouwd door internationale ondernemers. Zie tabel 24 voor een overzicht.

Tabel 24 Informatiebronnen en advies, meest bruikbaar, n=41

<i>Organisatie of adviseur</i>	<i>Percentage genoemd</i>
Eigen netwerk van de bedrijfsleiding en staf	39
Buitenlandse beurzen	22
Kamer van Koophandel	7
Brancheorganisatie	5
Huisbankier en accountant	5
Commerciële adviseurs	5
Nederlandse ambassades, business support offices en technisch-wetenschappelijk attachés	2
EVD	2
Weet niet	13

Bron: EIM.

Ondernemers die internationaal actief zijn, maken vaker gebruik van beschikbare informatie. Het is waarschijnlijk dat ondernemers met een wens voor internationale groei bewust op zoek gaan naar informatie. Maar tegelijkertijd is er de mogelijkheid dat ondernemers die veel informatie zoeken op het bestaan van internationale kansen worden gewezen.





## 4 Belangrijkste bevindingen

Internationalisering en groei onder Nederlandse ondernemingen blijft achter bij landen zoals Duitsland en Noorwegen, met name wanneer startende ondernemingen worden vergeleken. Dit is aanleiding om de Nederlandse groep snelgroeiende bedrijven te onderzoeken in het licht van internationalisering. Uit de enquête onder Nederlandse snelgroeiende bedrijven komen een aantal opvallende resultaten naar voren.

Zo heeft een ruime meerderheid van deze snelgroeiende bedrijven één of meer mensen in de leiding met internationale ervaring. Ruim 70% maakt geen gebruik van investeerders in het bedrijf, en 36% maakt geen gebruik van bankleningen.

### *Snelle groeiers zijn internationaal zeer actief*

De snelgroeiende bedrijven blijken behoorlijk internationaal actief te zijn: bijna 70% van de ondervraagde bedrijven ontplooit activiteiten op buitenlandse markten. Meer dan de helft van de bedrijven exporteert, en de helft hiervan exporteert naar meer dan 10 landen. Nog eens 12% is weliswaar niet op buitenlandse markten actief maar doet wel rechtstreeks zaken met buitenlandse leveranciers. Slechts 18% van deze snelgroeiende bedrijven is volledig op Nederlandse klanten en leveranciers gericht.

Van de groep internationaal actieve snelle groeiers exporteert 78% en 86% doet rechtstreeks zaken met buitenlandse leveranciers. Maar wat met name opvallend is, zijn de percentages internationaal actieve bedrijven die internationaal samenwerken en direct investeren in het buitenland middels een joint venture of een eigen vestiging. Maar liefst 67% werkt samen met één of meerdere buitenlandse partners, hierbij kan bijvoorbeeld aan lokale dealers worden gedacht, en meer dan de helft van de internationaal actieve snelle groeiers heeft een joint venture in het buitenland opgericht en/of heeft eigen vestigingen.

### *Veel combinaties van internationaliseringsvormen*

Uit de resultaten komt naar voren dat veel van deze succesvolle bedrijven meerdere typen internationale activiteiten uitvoeren. 29% van de internationaal actieve bedrijven exporteert, werkt internationaal samen en heeft een joint venture of eigen vestiging. Het combineren van alle drie de vormen van internationalisering komt meer voor bij oudere bedrijven, terwijl de combinatie van export en internationale samenwerking vaker bij de jongere bedrijven voorkomt.

### *'Born Globals' winnen terrein*

Meer dan de helft van deze groep internationaal actieve snelgroeiende bedrijven is al direct bij de start gaan exporteren, en nog eens een grote groep bedrijven start binnen enkele jaren na oprichting met exporteren. Een kwart van de bedrijven volgt het '*gradual global*' model en begint pas later met export. De resultaten laten zien dat het zogenaamde '*born global*' model, waar bedrijven direct internationaliseren, aan kracht wint. Van de bedrijven die opgericht zijn vanaf 1995 begint bijna 70% direct met exporteren, terwijl dit bij de bedrijven opgericht voor 1970 minder dan 40% is.

*Herkennen van afzetmogelijkheden reden internationalisering en succes*

De motivering van bedrijven om te gaan internationaliseren berust vooral op het herkennen van goede afzetmogelijkheden. Ook is vraag uit het buitenland een duidelijke 'trigger' voor veel bedrijven. Internationalisering wordt door de bedrijven ook als een noodzaak gezien om verder te kunnen groeien.

Uit de vragen naar groeifactoren blijkt dat 'vroeg herkenning van mogelijke markten' als belangrijkste factor wordt beschouwd, met name door internationaal actieve ondernemers. Deze ondernemers beschouwen ook het hebben van 'extra ervaren en competent personeel' vaker als een belangrijke succesfactor voor groei. Daarentegen wordt drive van het management juist vaker door de nationaal actieve ondernemers genoemd.

*Wet- en regelgeving nog steeds grootste knelpunt alle sectoren*

De grootste knelpunten bij internationalisering worden gevormd door de lokale wet- en regelgeving van het bestemmingsland, gevolgd door gebrekkige kennis van de lokale taal en cultuur, en het vinden van lokale agenten of partners. Wet- en regelgeving wordt door alle sectoren als knelpunt gezien. In de handelssector wordt taal en cultuur veel minder als probleem gezien dan in de andere sectoren. Verder is financiering van buitenlandse investeringen en exportfinanciering en verzekering in de dienstverlening veel minder een knelpunt dan in de industriële productie en de handelssector.

*Informatie wordt in de eigen bedrijfsleiding en op beurzen gezocht*

Om knelpunten te overkomen en succesvol te internationaliseren wordt er door deze ondernemers veel naar informatie gezocht. De meerderheid zoekt vooral in het eigen netwerk van de bedrijfsleiding en de staf naar advies. Maar ook buitenlandse beurzen zijn een populaire bron van informatie; deze bronnen worden ook als het meest bruikbaar door de ondernemers beschouwd.

## Literatuurlijst

- Essen, C. van en M. Meijaard, *Springen over de grens*, van Gorcum, Assen, 2009
- Hessels, S.J.A., *Innovation and international involvement of Dutch SMEs*, EIM, Zoetermeer, 2006
- McDougall, P.P., B.M. Oviatt en R.C. Shrader, *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol., 2003, blz. 59-82
- Meijaard, J. en W.D.M. van der Valk, *Financieringsmonitor MKB*, EIM, Zoetermeer, 2009
- Meijaard, J., *Vermogen om te ondernemen; De Nederlandse finance Gap, Bijlage 4*, KMO Expertgroep/EIM, Den Haag/Zoetermeer, 2007
- Oviatt, B. M. & P.P. McDougall (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, April, 537-553
- Special Eurobarometer 236/Wave 63.4 - Tns Opinion & Social, *Population Innovation Readiness*, European Commission, 2005
- Smit, L. en J. Meijaard, *Financieringsmonitor Groei*, EIM, Zoetermeer, 2009
- Snel, D., K. Bakker, R. in 't Hout en W.H.J. Verhoeven, *Internationale benchmark ondernemerschap 2009*, EIM, Zoetermeer, 2009
- Suddle, K. en S.J.A. Hessels, *Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland*, EIM, Zoetermeer, 2007
- Wit, G. de en N.G.L. Timmermans, *High-Growth SMEs evidence from the Netherlands*, EIM, Zoetermeer, 2008



## BIJLAGE 1 Bronnen en representativiteit

De resultaten die in deze rapportage worden besproken zijn gebaseerd op een enquête onder snelgroeiende bedrijven. Deze bedrijven zijn geselecteerd uit de lijsten met snelgroeiende bedrijven van Graydon BV, die deze lijsten voor de jaarlijks uit te reiken FD-gazellen awards opstelt.

De hier gehanteerde definitie van een snelgroeiend bedrijf is dat het om een bedrijf gaat met een ononderbroken omzetgroei van minimaal 20% over een periode van drie jaar en een minimale omzet van € 100.000,- in het eerste jaar. De bedrijven zijn geselecteerd van de FD-gazellenlijsten uit 2004, 2005, en 2006, en aangevuld met bedrijven uit het jaarlijkse EIM-onderzoek naar bedrijvendynamiek in de Nederlandse economie waarbij iets ruimere criteria worden gehanteerd wanneer omzetgegevens bijvoorbeeld ontbreken. In deze gevallen is naar groei van het personeelsbestand gekeken of naar unieke kenmerken van de onderneming. In totaal hebben 251 ondernemers aan deze enquête meegewerkt. Het betreft hier vooral zelfstandige Nederlandse bedrijven, maar er zijn ook enkele snelgroeiende dochterbedrijven van buitenlandse bedrijven opgenomen die zelfstandig opereren in Nederland.

### *Beperkingen*

De enquête is in september 2008 uitgevoerd, vlak voordat de economie een zware klap kreeg door de effecten van de kredietcrisis. De resultaten dienen dan ook met dit in het achterhoofd te worden bekeken.

De FD-gazellenlijst wordt op aanmelding van de bedrijven zelf opgesteld en kan dus niet als een volledig representatieve groep van snelle groeiers worden beschouwd. De dataset is bovendien ook uit alleen snelle groeiers opgebouwd, wat vergelijking met 'doorsnee'-bedrijven niet direct mogelijk maakt. Wel biedt dit onderzoek duidelijke handvatten voor toekomstig onderzoek, bijvoorbeeld via het MKB-Beleidspanel.