



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Het belang van internationalisering voor een bedrijf (MKB)



Internationalisering wordt steeds belangrijker om het hoofd te bieden tegen concurrentie. Dit concurrentievermogen geldt voor MKB's en grootbedrijven. Heden ten dage kunnen MKB's beginnen met een globale strategie van snel anticiperen en bewegen om te profiteren van grensoverschrijdende activiteiten. Dit biedt kansen, niet alleen voor de groei van de omzet, maar ook voor de uitwisseling van kennis en de versterking van het vermogen, waardoor het concurrentievermogen van het bedrijf op de lange termijn wordt versterkt. De globalisering neemt toe, net zoals de aandacht voor de internationalisering van het Nederlandse MKB. De opkomst van nieuwe spelers op de Europese markt en op de wereldmarkt betekent aan de ene kant dat het Nederlandse MKB wordt geconfronteerd met een grotere buitenlandse concurrentie op de binnenlandse markt. Aan de andere kant, bieden dezelfde omstandigheden ook meer kansen voor kleine en middelgrote ondernemingen op de buitenlandse markten. Dit komt tot uiting in de steeds actievare rol van het MKB op de buitenlandse markten. Hieronder analyses en details van de verschillende Nederlandse aanpakken, en de wijze waarop zij worden toegepast, met betrekking tot de verschillende vormen van internationalisering van MKB's. Ondanks de gemeenschappelijke onderschrijving van het belang van internationalisering, zijn er nog vele interne en externe barrières die de internationalisering van het MKB belemmeren

Wat Nederlandse statistieken

Kleine en middelgrote ondernemingen spelen een zeer belangrijke rol in de Nederlandse export. De export van het MKB is sneller gegroeid dan die van grote bedrijven sinds 2004. In Nederland is het MKB verantwoordelijk voor bijna 67% van de totale Nederlandse export! (Bron: ING Bank) Meer dan 72.800 kleine en middelgrote ondernemingen zijn betrokken bij de export (dat is ongeveer 9,4% van alle kleine en middelgrote ondernemingen in Nederland). Het aantal exporterende MKB's steeg met 13% in de afgelopen tien jaar. De belangrijkste waarnemingen binnen het MKB zijn: Het belang van de export voor het Nederlandse MKB neemt toe. Zo is in de laatste 10 jaar de intensiteit van de export - het aandeel van de export in de totale omzet van het MKB - gestegen van 19% naar 26%.

Nederlandse internationale trends

Trends in de Nederlandse internationale handel in de afgelopen jaren: De internationale handel was de belangrijkste motor van de Nederlandse economie. De meest opmerkelijk ontwikkelingen in het Nederlandse internationale handel in goederen en diensten worden hieronder toegelicht:

- Nederland is een klein land, maar een grote handelaar. Gedurende de afgelopen 5 jaar werd Nederland gerangschikt als 7e in de wereld met betrekking tot 'Export Kampioenen'

This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- Nederland is de 8e mondiale concurrerende economie ter wereld (een paar jaar geleden waren we zelfs nummer 5) en staat 2e in de Eurozone
- De Nederlanders (56%) zijn twee keer zo veel afhankelijk van de export dan bijvoorbeeld Griekenland (21%), Turkije (20%), Portugal (26%) en Italië (24%)
- Groei van de handel in Nederland: Zie de Infographic hieronder. Ondanks de positieve groei van de handel, viel de Nederlandse economie in een nieuwe recessie in 2011. In juli 2013 en januari 2014 waren er nog enkele minpuntjes. De export heeft uiteindelijk geleid tot herstel van de Nederlandse economie, waarbij de kleine en middelgrote ondernemingen het voortouw namen
- Op het gebied van handel in goederen zijn Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en China de belangrijkste handelspartners van Nederland. Het dalende aandeel van de handel met de EU is te wijten aan het groeiende belang van de opkomende markten, zoals de BRIC-landen
- De Nederlandse import uit China, de VS en Japan bestaat voor een groot deel uit wederuitvoer van goederen. Het lage aandeel van de wederuitvoer is terug te vinden in de invoer vanuit Rusland en Noorwegen. De Nederlandse export naar de VS en China bestaat uit een relatief kleine hoeveelheid vanuit wederuitvoer, terwijl onze EU partners voor een groter aandeel uitmaken van de wederuitvoer, waarbij Slowakije, Tsjechië en Finland de lijst aanvoeren
- Sinds 2008 is de VS de belangrijkste markt voor de invoer van diensten. De invoer uit Bermuda werd tweede, op de voet gevolgd door het Verenigd Koninkrijk. De top vijf wordt volgemaakt door Duitsland en Frankrijk en zijn de belangrijke bestemming voor Nederlandse diensten, gevolgd door Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en België
- Re-export is een belangrijke activiteit voor Nederland. Bovendien lijkt dit de enige bron van groei in de goederenhandel op dit moment zijn. De wederuitvoer van goederen, is een essentieel onderdeel van de Nederlandse internationale handel. Maar zelfs met uitzondering van wederuitvoer komt Nederland binnen op de 9^e plaats (in plaats van 7) in de landen van de wereld export



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Nederlandse Internationalisering potentieel

Een bepaalde hoeveelheid van de in Nederland geproduceerde goederen worden niet uitgevoerd door de producent, maar via de groothandel en andere intermediairs: het gaat hier om indirecte export. Indirecte export speelt een zeer belangrijke rol in de landbouw en visserij. Agrariërs bieden het grootste deel van hun producten voor de veiling. Nederlandse tussenpersonen kopen deze producten op en verkopen het grootste deel daarvan weer aan het buitenland. MKB's zijn dus niet alleen betrokken in de indirecte export, maar fungeren ook als belangrijke leveranciers van goederen en diensten voor het exporteren van bedrijven. Bij exporterende MKB's is soms opzettelijk sprake van een tussenpersoon, bijvoorbeeld een agent, een groothandelaar of een bepaalde tak van een multinational (bron: Hessels en Terjesen, 2007). De mate van internationalisering stijgt naarmate de omvang van het bedrijf toeneemt. Des te groter het bedrijf des te groter de kans dat het exporteert. De Nederlandse MKB hebben een aanzienlijke exportpotentieel. Het is verder algemeen bekend dat een groot aantal kleine en middelgrote ondernemingen (nog) niet internationaal actief is. Het exportpotentieel is beschikbaar voor de volgende sectoren: industrie, zakelijke dienstverlening en groothandel. De mate waarin het MKB-export potentieel in deze drie sectoren werd benut was gelijk aan 58% in 2006. De mate waarin grote bedrijven gebruik gemaakt van de export potentieel was veel hoger: 86%. Vastgesteld kan worden dat grotere bedrijven minder exportpotentieel onbenut laten. Des te kleiner het bedrijf des te minder sterk haar internationale oriëntatie is. In de zakelijke dienstverlening het MKB niet om te profiteren van een groot deel van hun exportpotentieel.

Ongeveer 2% van de Nederlandse MKB-bedrijven investeren in het buitenland: kleine en middelgrote ondernemingen zijn ook betrokken bij de directe investeringen in het buitenland, zowel zelfstandig of samen met andere bedrijven. Soms volgen zij het voorbeeld van grotere (internationale) bedrijven. Er is bijna geen kwantitatieve informatie beschikbaar over (de ontwikkeling van) de directe buitenlandse investeringen door kleine en middelgrote ondernemingen (Hessels en Overweel, 2004). De bedrijven hebben, proportioneel, ook vaak geïnvesteerd in innovatie en ontwikkeling. De buitenlandse investeringen zijn het hoogst in de sectoren handel en transport.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Nederlandse MKB's werken vaak samen met buitenlandse bedrijven. De resultaten tonen aan dat meer dan 9% van de Nederlandse MKB betrokken waren bij de formele samenwerking met een buitenlandse onderneming (bron: Hessels, Overweel en Prince, 2005). Internationale samenwerkingsverbanden zijn minder complex en hebben een lager risico dan directe buitenlandse investeringen. De belangrijkste motieven voor het MKB om te ondernemen aan internationale partnerschappen zijn om de toegang tot kennis en technologie te krijgen, om zo in staat te zijn om een breder scala van producten en diensten aan te bieden en de toegang tot nieuwe of grotere markten te bereiken om hun goederen te verkopen. De meerderheid van de bedrijven die internationale samenwerken hebben al gewerkt met buitenlandse bedrijven voor meer dan vijf jaar. Het hoogste percentage van het MKB dat samen werkt met buitenlandse partners zijn te vinden in de sectoren industrie en transport.

Er is een positieve correlatie tussen internationalisering en bedrijfsgrootte: Zo neemt de mate van internationalisering toe naarmate de grootte van het bedrijf toeneemt. Des te groter het Nederlandse bedrijfsleven des te groter de kans dat het bedrijf exporteert. Uit de gegevens blijkt dat van de groep van bedrijven met minder dan tien werknemers (kleine ondernemingen), ongeveer 18% export bedrijf, terwijl gemiddeld een derde van de omzet van de middelgrote bedrijven (10-100 werknemers) wordt verkregen door middel van export (bron: Hessels, Overweel en Prince, 2005)..

De Nederlandse internationale MKB-activiteiten zijn voornamelijk gericht op de buurlanden. Duitsland en België zijn veruit de belangrijkste landen waarin het Nederlandse MKB actief is, op enige afstand gevolgd door het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. De Nederlandse export MKB's zijn in het bijzonder sterk gericht op de buurlanden. Bijna 80% van de Nederlandse MKB-export gaat naar landen van de Europese Unie. Duitsland, waarbij voor bijna een kwart naartoe wordt geëxporteerd, is verreweg de belangrijkste bestemming voor export. Buiten Europa is de Verenigde Staten de belangrijkste handelspartner met een aandeel van ongeveer 6% (zie Export Thermometer 2008). De buurlanden zijn niet alleen actief met de 'favoriete export bestemming van het MKB; dezelfde landen spelen een belangrijke rol in de Nederlandse import. Nederlandse MKB importeren voornamelijk uit de buurlanden - Duitsland en België. De Verenigde Staten, China, Rusland en Taiwan zijn belangrijke niet-Europese leveranciers. Europa is de belangrijkste bestemming voor buitenlandse investeringen vanuit het Nederlandse MKB.

De Internationalisering van het MKB: Het loont om te internationaliseren

Internationalisering is van vitaal belang voor het MKB om te groeien in een steeds meer uitdagende en concurrerende wereld. Volgens een recente studie draagt dit ook zeer bij aan het behoud van werkgelegenheid op de lange termijn. Het onderzoek zoomt in op de mate van internationalisering van de Europese MKB's, en identificeert de belangrijkste belemmeringen en voordelen van internationalisering en doet beleidsaanbevelingen. De door de Europese Commissie gefinancierde studie 'Internationalisering van Europese MKB's (SMEs), werd uitgevoerd in 2009 en analyseert alle vormen van internationalisering, namelijk de directe export, directe import, directe buitenlandse investeringen, onderaannesteding en internationale technische samenwerking.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Uit deze studie blijkt dat er een direct verband is tussen internationalisering en de toegenomen MKB-resultaten en prestaties: de internationale activiteiten versterken derhalve de economische groei, verbetert het concurrentievermogen en geeft ondersteuning op het gebied van duurzaamheid van het MKB op de lange termijn. Bovendien worden twee belangrijke punten benadrukt door het onderzoek zijn: er zijn grote voordelen voor de economie en het welzijn wanneer het aantal internationaal activiteiten van kleine en middelgrote ondernemingen toeneemt. Tenslotte moete de publieke overheidssector steun geven en een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van een grotere internationalisering.

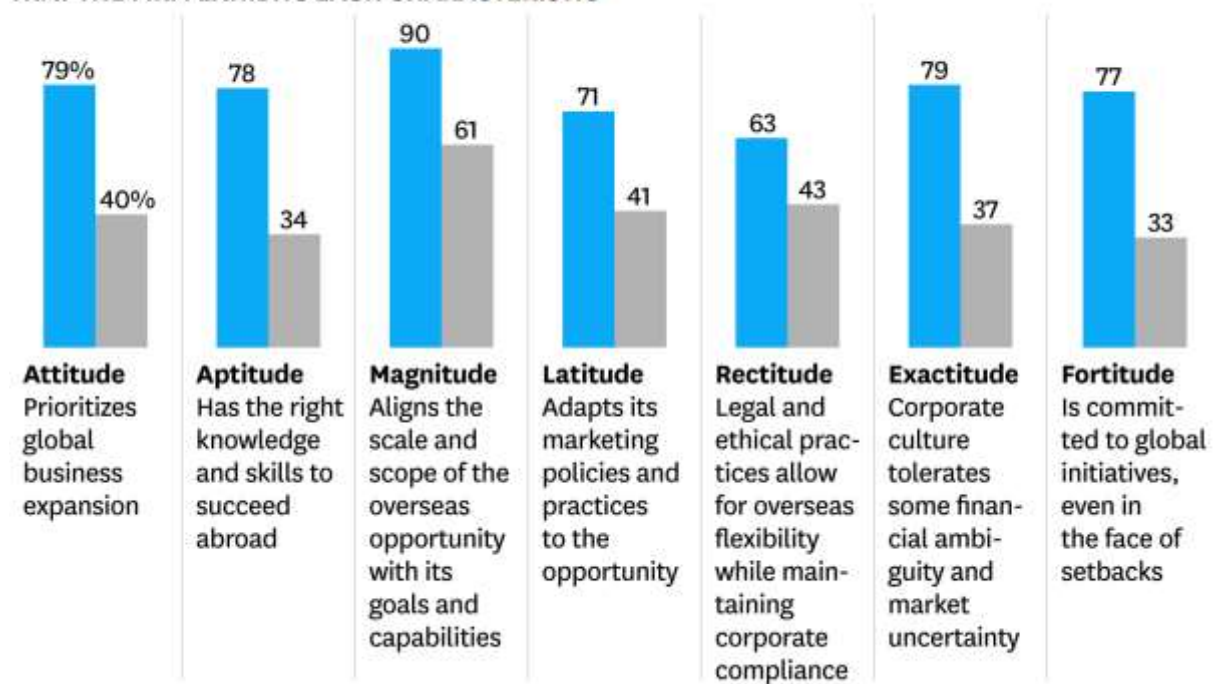
Zo'n 77% van de respondenten in wereldwijd actieve bedrijven zijn overeengekomen dat hun bedrijf de volgende criteria er voor zorgden dat hun bedrijf uitblonk (zie hieronder). De bedrijfsleiders ondersteunden actief op deze zeven gebieden.

Bron:

https://hbr.org/resources/images/article_assets/2016/04/W160304_QUACKENBOS_SEVENCHARACTERISTICS-850x606.png

7 Characteristics of Firms That Win Globally

PERCENTAGE OF RESPONDENTS FROM **WINNING** AND **LOSING** FIRMS WHO AGREE THAT THE FIRM EXHIBITS EACH CHARACTERISTIC



SOURCE DOUGLAS QUACKENBOS ET AL.

© HBR.ORG



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Internationaal succesvolle bedrijven

- **Geven prioriteit aan de wereldwijde uitbreiding van het bedrijf op:**
 - herziening van de internationale initiatieven op alle belangrijke interne vergaderingen
 - er op toe te zien dat de mondiale managers en leiders goed communiceren over de betekenis van de rollen '
 - kruisbestuiving HQ en internationaal leiderschap
- **Zorgen voor het bedrijf heeft de juiste kennis en vaardigheden door:**
 - Intensieve opleiding van personeel
 - Het inhuren van externe vereiste vaardigheden
 - Vermengen interne experts bedrijf met het internationale team
- **Relateer omvang en reikwijdte van de internationale kansen met doelen en mogelijkheden van het bedrijf op:**
 - Zorg ervoor dat alle betrokkenen begrijpen dat de internationale mogelijkheden vaak verschillen in grootte van de markten in de huidige portefeuille
 - Zorg voor interne bewustwording van de doelstellingen en pilots
 - Stel je in op de geografische spreiding van het initiatief om dit intern te kunnen waarborgen en/of voorkom dat het te overweldigend is voor de organisatie
- **Pas het marketing beleid en praktijk van de onderneming aan op de geboden kansen:**
 - Het opleiden van HQ aan de heersende target-marktstandaarden
 - Train belanghebbenden en maak ze sensitief m.b.t. culturele verschillen
 - Bewijs de "business case" voor het initiatief, ondanks de verschillende internationale waarden & normen en praktijken
- **Zorg ervoor dat de juridische en ethische praktijken van het bedrijf mogelijk zijn m.b.t. internationale flexibiliteit en met behoud van 'corporate compliance' door:**
 - Benchmark de concurrentie, zodat er ook bereidheid is de concurrentie aan te gaan
 - Stimuleer een open discussie over mogelijke kwesties
 - Verduidelijking van de doelstellingen en "dealbreakers" voor toetreding tot de markt
- **Versterk de bedrijfscultuur zodat in tijden van financiële onduidelijkheid en onzekerheid op de markt dit kan worden gedragen:**
 - de strategische doelstellingen versus financiën
 - te beseffen dat succes op de internationale markt slechts een bescheiden invloed kan hebben op de algemene bedrijfsstrategie
 - herinner jezelf er aan dat afwijkingen t.o.v. de prognoses zijn te verwachten bij het navigeren op onbekend terrein



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- **Versterk de bedrijfscultuur zodat in tijden van financiële onduidelijkheid en onzekerheid op de markt dit kan worden gedragen door:**
 - de strategische doelstellingen versus financiën
 - te beseffen dat succes op de internationale markt slechts een bescheiden invloed kan hebben op de algemene bedrijfsstrategie
 - herinner jezelf er aan dat afwijkingen t.o.v. de prognoses zijn te verwachten bij het navigeren op onbekend terrein
- **Zorg ervoor dat je bedrijf zich inzet voor wereldwijde initiatieven, zelfs als je wordt getroffen door tegenslagen:**
 - Het is duidelijk en consequent communiceren inzet voor de internationale strategie
 - Openbaar versterkende gestelde doelen
 - Het vermijden van "openbare bestraffing" van de spelers in mislukte initiatieven

Sommige van deze praktijken kunnen op korte termijn worden uitgevoerd en leveren snel winst op - bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat de internationale initiatieven worden gepresenteerd en beoordeeld op alle grote interne vergaderingen. Anderen zullen meer weloverwogen planning en tijd nodig hebben om te kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld het inhuren van de vaardigheden die nodig zijn of komen tot een gemeenschappelijke interne inzicht met betrekking tot de strategische versus financiële doelstellingen). Weer anderen kan een fundamentele verandering in de organisatiecultuur, processen, of beide nodig hebben. Als onze diagnosetool onthult tekorten die vereist investeringen op lange termijn aan te pakken, kan de onderneming willen doorgeven aan een actuele overzeese gelegenheid om de benodigde veranderingen door te voeren

De investeringen in het verbeteren van deze zeven factoren zullen dividend uitbetalen op zowel de korte als op lange termijn door te helpen het bedrijf te ontwikkelen en in stand houden van de cultuur en de capaciteiten die nodig zijn voor wereldwijd succes. Door gebruik te maken van de bovenstaande punten, zullen managers in een sterkere positie om de valkuilen te vermijden en sluit de gaten dat het verschil tussen falen en succes in de overzeese markten kunnen maken.

Praktische oplossingen voor het MKB

Het Enterprise Europe Network is een belangrijk middel in het bevorderen van het verband tussen internationalisering en innovatie. Het doel is om ondernemers te voorzien van toegang tot marktinformatie, overwinnen juridische obstakels en het identificeren van potentiële zakelijke partners in heel Europa.

Het netwerk, dat ongeveer 600 partners in 44 landen omvat, richt zich ook op de ondersteuning van innovatie en transnationale technologieoverdracht diensten. Het biedt een forum voor het MKB om onderzoeksresultaten te delen, deel te nemen aan onderzoeksprogramma's en een aanvraag voor financiering.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Een postief-kritische noot – Kroatie

Het belang van internationalisering voor een bedrijf (MKB)

Met betrekking tot het artikel over internationalisering, is het van het belang van de concurrentie positie in de zakelijke wereld heden te dage te erkennen. Terwijl velen concurrentie als een noodzakelijk kwaad beschouwen en persoonlijke liever zonder zouden kunnen, blijft het een feit dat juist concurrentie een van de belangrijkste redenen voor de ontwikkeling, verbetering en verfijning van de meeste bestaande zakelijke ideeën is geweest. Na observatie van de Nederlandse export statistieken m.b.t. de kleine en middelgrote ondernemingen, is het fascinerend te noemen dat de meerderheid van de export te danken is aan de activiteiten van het MKB. Zoals eerder opgemerkt, zijn kleine en middelgrote ondernemingen lang niet zo succesvol in Kroatië en de voorbeelden zijn zeldzaam. De Kroatische export op zichzelf worstelt en de overheidsinstellingen worden vaak bekritiseerd vanwege hun beperkte uitzicht, de enorme invoer van goedkope goederen, die tevens worden geproduceerd in Kroatië in voldoende mate. Nog veel minder wordt gebruik gemaakt van alle voordelen van en voor het promoten van het Kroatische product buiten de lokale regio (met uitzondering van een paar landen). Dus, zelfs de huidige totale Kroatische export beperkt zich tot minimale hoeveelheden. Zelfs als het gaat om de landen waar we naar toe zijn gaan exporteren sinds de oprichting van het land. Ik zou ook willen opmerken dat het Nederlandse succes m.b.t MKB handel en export, natuurlijk is te noemen , gerelateerd aan haar historie en koloniale verleden.

Het lokale Kroatische MKB richt zich helaas uitsluitend op de zeer beperkte Kroatische markt of in het beste geval, de regionale markt. De afgekaderde lokale focus leidt vaker wel dan niet tot opheffing van de onderneming. Zelfs wanneer fouten repeterend voorvallen en inmiddels goed bekend zijn bij de doelgroep, dan nog vinden nieuwe ondernemers het moeilijk om te leren van deze fouten. Meestentijds herhaalt de cyclus zich, het omvallen van de onderneming is daarvan een direct gevolg. De lokale omgeving en mensen zijn vooral cynisch en pesimistisch van aard, nauwelijks een vruchtbare omgeving voor jongere ondernemers. Doordat er op lokaal niveau er zelden tot niet werkt, heeft dit geleid tot het kijken naar mogelijkheden op grotere schaal. Hoewel dit niet gebruikelijk is, zijn er wel degelijk bepaalde lokale initiatieven die het over een andere boeg gooien en hun bedrijf op de globale markt te slingeren. Het kan nog steeds niet als een volwaardige toetreding tot de internationale worden genoemd, maar het is een begin, en veelbelovend. Hoewel de lokale gemeenschap nauwelijks optimistisch en opportunistisch is te noemen en inspanningen vaker wel dan niet belachelijk worden gemaakt. De attitude is helemaal verkeerd. Toch is de tijd nu. De tarieven zijn beter in de huidige tijd van snelle media en informatie, makkelijk toegankelijk via de publieke media en het is eenvoudige contact te verkrijgen met mensen die gespecialiseerd zijn in het onderwerp van interesse. Zowat iedereen besteedt zijn/haar tijd op het internet, middels het uitwisselen van de informatie en inhoud. Dat op zich, is een essentieel onderdeel van ondernemerschap en de meeste mensen hebben dit opgepikt door hun gemiddelde dagelijkse internetactiviteiten. Social netwerken, het vinden van ideeën en oplossingen online, het plaatsen van berichten en ideeën, dit zijn allemaal punten waarin ervaring wordt opgedaan die nuttig zouden kunnen blijken als het gaat om ondernemerschap via internet en sociale media.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Natuurlijk draait niet alles om de autodidactische vaardigheden en kennis (zelfs als je rekening houdt met het feit dat een aantal van de meest prominente en bekende ondernemers autodidacten waren). De bereidheid en wil tot leren en hard werken is het belangrijkste. Vaardigheden kunnen worden aangeleerd als het persoonlijke talent wordt onderwezen en opgeleid. De beste kennis komt verder voort uit ervaring. De omvang en reikwijdte is echter een groot probleem voor de Kroatische KMO's, simpelweg omdat de leiders vaak moeite hebben met de omvang en reikwijdte van het bedrijf en ze zich vaak niet bewust zijn van hun lokale omgeving, laat staan te opereren in een globale wereld economie. Het aanpassen van de doelstellingen en mogelijkheden is een van de basis elementen voor elke nieuwe ondernemingen zonder duidelijke omschrijving van de doelstellingen. Indien het pad onduidelijk is, is het maken van de juiste beslissingen en acties ook onduidelijk, waardoor de je het risico loopt dat de onderneming richtingloos en niet-efficiënt opereert.

Wat meer de diepte ingaan blijkt ook erg lastig omdat niet alleen de aanpassing moeilijk is voor de lokale ondernemers, maar ook het herkennen van kansen en mogelijkheden, en dan hebben we over een best case scenario. Aangezien de ondernemingen geen globale ervaring hebben, is aanpassing en snel profiteren van de mogelijkheden zeer moeilijk. Rechtschapenheid en integriteit is van het grootste belang. Indien het bedrijf niet capabel is tot het naleven van de wettelijke en ethische meritis, dan is het ook onmogelijk het goed vol te houden tussen de instellingen, maar ook volledig incompetent voor het verkrijgen van vertrouwen van de potentiële klanten en de vragen van het departement. Dubbelzinnigheid is iets dat in de zakelijke wereld ondubbelzinnig als negatief wordt ugelegd als een maas in de wet. In Kroatië, waar het bedrijfsleven en dubbelzinnigheid met elkaar zijn vergroeid tot een norm, net als ondoorzichtig. Eerlijk gezegd, is deze dubieuze manier van zaken doen een alledaagse bezigheid geworden. Het is ook deels verantwoordelijk voor de cynische outlook en wantrouwen als het gaat om ondernemerschap. Standvastigheid is iets dat nauw verbonden is met houding. Dus als de attitude verkeerd is, en bij de eerste de beste tegenslag en/of mislukte poging heeft direct opgeven tot gevolg, dan heeft dit weer direct een neiging tot mislukking. Er is niet de neiging om op te treden als er signalen zijn die om tegenacties en maatregelen vragen om ze te overwinne. Er wordt gewoon opgegeven.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Een positief-kritische noot - Turkije

Het belang van internationalisering voor een bedrijf (MKB)

Internationalisering van de Turkse bedrijven

Vandaag de dag wisselen arbeid- en kapitaalstromen tussen landen en bedrijven met een ongekend hoog tempo en hoeveelheid. Kapitaalstromen, productie en service-activiteiten, commerciële en technologische ontwikkelingen hebben allemaal een hoog internationaal karakter. Miljarden dollars kunnen worden overgedragen met slechts één "klik".

Het domein, de dimensie en afmetingen van Internationalisering met betrekking tot concurrentie waarmee ondernemingen worden geconfronteerd maken verandering onvermijdelijk, bedrijven moeten om internationaal te kunnen wedijveren, de productie, service-activiteiten, en internationale horizontale integraties verhogen. Multinationale Ondernemingen (MNC) en directe investeringen vanuit het buitenland (FDI) oefenen veel kracht uit op de individuele en nationale economieën. Nu de nationale grenzen verdwijnen of in ieder geval zijn vroegere rigiditeit verliest breken we ons wereldwijd het hoofd hoe onze economische, politieke en culturele integriteit te behouden. Als gevolg van deze ontwikkelingen en podia neemt de handel wereldwijd toe. Deze toename heeft economische, sociale, politieke en culturele effecten tot gevolg. Terwijl de economische activiteiten van invloed zijn op culturen, kan de toetreding van andere culturen weer bepaalde vormen van economische bedrijvigheid met zich meebrengen. Verder ontstaan multinationals wanneer de handel ontoereikend en/of inefficiënt is. Deze afwisseling heeft eerstens impact op de wereldeconomie en daarna op de menselijke waarden en normen in het algemeen. Dit zorgt ervoor dat er verschillende structuren ontstaan als gevolg van nieuwe formaties.

Ondanks de toename van het aantal en het belang van de Turkse multinationals, is er maar weinig bekend over de internationalisering van de processen en ondernemende activiteiten als het gaat om het ontwikkelen van kansen op de internationale markt. Het merendeel van de studies over Turkse multinationals richt zich op de definiëring van Turkse OFDI of toetredingsraamwerk, terwijl enkele studies zich richten op de internationalisering van de Turkse multinationals die verder gaar dan het in kaart brengen van het proces tot toetreding tot de marktpodia en de mogelijkheden tot verder exploitatie analyseert. Turkije biedt een goede basis tot onderzoek qua internationalisme. Het wordt beschreven als een van de grootste opkomende markten van de wereld, samen met Argentinië, China, Brazilië, Indië, Mexico, Polen, Zuid-Afrika, Zuid-Korea en Taiwan.

Een van de sterkste sectoren in Turkije is de textiel sector en ready-to-wear' industrie, 's werelds zesde ready-to-wear fabrikant, met een aandeel van 4,3 procent in de wereldwijde export. Echter, geconfronteerd met de toenemende concurrentie van sommige ontwikkelde landen, ondergaat de sector een belangrijke herstructurering, en verandert het haar imago van massa producent tot schepper en een kwaliteitsindustrie.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Het lijkt erop dat de Turkse bedrijven gedurende het internationalisering proces gebruik maken van hun netwerk, als aanvulling op het leren van de bestaande exportmarkten en hun eigen kennis van de markt. Uit de data-analyses blijkt dat de bedrijven gebruik maken van kennisverdieping op knowhow en het opdoen van ervaring in andere landen, in plaats van alleen maar te vertrouwen op export naar internationale markten



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Een positief-kritische noot - Griekenland

Het belang van internationalisering voor een bedrijf (MKB)

Het Midden- en kleinbedrijf (MKB) mag dan niet zo sterk groeien als de grotere bedrijven, maar ze blijven de snelst groeiende sector qua internationale handel. In Griekenland vertegenwoordigen het MKB 99,9 procent van het totale aantal bedrijven en zij zijn degenen die het zwaarst getroffen zijn door de recente crisis. Het is belangrijk op te merken dat Griekenland, net als Italië, Portugal en Spanje, een veel hoger percentage werkgelegenheid heeft in het MKB afgezet tegen het gemiddelde van de Europese Unie, met een percentage boven de 50 procent tegenover 30 procent gemiddeld in de EU.

De Griekse economie gaat haar zevende achtereenvolgende jaar van recessie in, en er zijn vele MKB - met minder dan 250 employees- en meestal nog kleiner (minder dan 50 werknemers), die strijden en tegen alle verwachtingen in en konden profiteren van de toegenomen vraag en het kapitaal dat de internationale markten bieden, met name als lid van de EU.

De drijfveren die het MKB tot export doet leiden, is met name regionaal, talrijk en heeft tot veelvuldig academisch onderzoek geleid. Een recent onderzoek naar de drijfveren die van invloed zijn op een onderneming (met inbegrip van het overheidsbeleid), heeft ontdekt waarom sommige bedrijven floreren, terwijl anderen verdwalen op de wereldmarkt. Dit kan helpen bij het vormgeven van het kabinetsbeleid en internationaal beleid ten aanzien van het MKB. Zonder een bepaalde strategie, zonder plan, zal een bedrijf nooit volledig begrijpen en erkennen wat de redenen achter het succes of falen zijn.

Door kennis op te doen van de drijfveren (bijvoorbeeld de wettelijke beperkingen, kennis over de buitenlandse markt, de netwerken in het gastland of in het land van herkomst, een concurrent dat verhuist naar het buitenland, etc.) en het effect daarvan, helpen de onderneming om een strategie en het pad uit te stippelen, de omvang van de investering, en de modus te bepalen. Het verschil in gedrag, ligt tussen willen en moeten, en bepaalt in welke mate de motivatie van invloed is op de onderneming (externe of interne), en welke geen effect hebben.

De Europese Gemeenschappelijke Markt is een speciaal geval, omdat het een zeer gevarieerde en verenigde gemeenschappelijke markt is, zonder bijzondere belemmeringen voor de handel. Het biedt tevens tal van mogelijkheden voor het MKB om te internationaliseren, met name als het gaat om het nemen van hun eerste stappen. De beste basis voor het MKB tot het zetten van de eerste stappen op de internationale markt, is de export met weinig middelen en lage transactiekosten. Dit is minder risicovol, en, zoals je weet is internationalisering gebaseerd op tussentijdse leren, een stabiele en gunstige start. Dit met het oog op strategische knowhow en de organisatorische vaardigheden die zullen worden ingezet in een lange termijn strategie.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Des te meer kennis wordt verzameld, afhankelijk van het beheer, des te betere een onderneming haar kansen benut op de buitenlandse markten (misschien zelfs door middel van samenwerking, afhankelijk van de hoeveelheden die men kan produceren, de snelheid, de tekortkomingen en voordelen).

Het beleid ten aanzien van het MKB in Griekenland moet managers aanmoedigen om pro-actiever te worden in hun internationale strategie, moet de lasten van de hoge belastingdruk verminderen, en hen in staat stellen om te zoeken naar mogelijkheden om te komen tot de creatie van een stabiel lanceerplatform voor het Griekse MKB. Het overheidsbeleid is van cruciaal belang voor de Griekse MKB en kan het tij ten goede of negatief veranderen. De juiste Kennis kan managers, die besluiteloos een blik op de internationale markten werpen, helpen om de juiste middelen in te zetten en de voordelen te zien en volledig te benutten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Een positief kritische noot - Portugal

Het belang van internationalisering voor een bedrijf (MKB)

Hoe kan je het proces van internationalisering te ontwikkelen

1) De voorbereidende stappen

Internationalisering is geen eenvoudige stap, omdat het een gedegen voorbereidende periode voor planning, evaluatie en implementatie vereist. Alvorens je die stap zet, moet men rekening houden met een aantal factoren.

1.1) kritisch te analyseren iemands business model

Spiegel kritisch de sterke en zwakke punten van je bedrijf, bij voorkeur gevoed met een externe blik – vanuit je klanten, leveranciers, bank, ..., omdat je eigen blikveld soms een vertekend beeld kan geven. Vraag die partners wat volgens hen werkt en wat niet werkt in de bedrijfsvoering, omdat zij degenen zijn die weten wat onderscheidend is op de markt. Alvorens de buitenlandse markt te betreden, wees er zeker van zijn dat uw interne markt efficiënt werkt! Het business model heeft aangetoond dat iets wat werkt in het ene land niet persé betekent dat het ook op dezelfde manier zal werken in een ander land...

1.2) Is het bedrijf financieel zo sterk dat het de internationale inspanningen kan ondersteunen?

Internationalisering mag niet worden gebruikt als een middel om de problemen op de interne markt op te lossen, omdat het altijd financiële middelen en tijdsinvesteringen vergt. Het zal bovendien niet leiden tot een goede cash flow op de korte termijn. Het is dus evident dat goede financiële ondersteuning tot een grotere kans van slagen leidt. Daarom, is het uitermate belangrijk om te bepalen welk deel van je omzet / winst zal worden geïnvesteerd in het internationaliseringsproces.

1.3) Wat is / zijn je nieuwe doelgroep (en)?

Om de levensvatbaarheid van je product of dienst te bepalen in een nieuwe markt, is een diepgaande analyse vereist. Het niet-volgen van de "trendy" bestemmingen, edoch de taalkundige factor alleen is relevant - Brazilië, Angola en Mozambique zijn belangrijke markten voor Portugese bedrijven, maar hebben veel van de toetredingsbarrières, zoals qua wet- als regelgeving, en munteenheid.

Zodra het land, c.q. de landen zijn geïdentificeerd, in termen van groeipotentieel, moet de ondernemer een studie maken om de situatie ter plekke juist te kunnen beoordelen: de mogelijkheden, de cultuur, de kansen en belemmeringen die een nieuwe speler op de markt allemaal kan tegenkomen. Hoe kan het product zich aanpassen aan de nieuwe behoeften van de markt? Is er enige aanpassing aan de plaatselijke cultuur vereist?

Het checken van de bestaande concurrentie is ook een belangrijke factor: zijn er al bedrijven die hetzelfde product aanbieden? Wat kunnen we leren van hun ervaringen?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



1.4) Kijk voor een lokale partner en de lokale hulp

In sommige landen is het aangaan van een lokaal partnerschap noodzakelijk – in Angola, bijvoorbeeld, is het een vereiste, opgelegd door de Wet op Buitenlandse Investerings. Dus, het uitzoeken of de nieuwe markt vraagt om een lokale medewerker / lokale partner is de eerste stap. Een soortgelijke aanpak is aan te raden als je niet geheel op de hoogte bent van de markt, dan is het aan te raden om te vertrouwen op je lokale partners, omdat zij wel de kennis van de doelgroep en de contactenmogelijkheden voor je bedrijf hebben.

Het verkrijgen van advies van lokale juridische experts is belangrijk met betrekking tot belangrijke onderwerpen zoals: de beste juridische structuur voor het opstarten van je bedrijf; de voordelen en subsidies die door de staat of internationale fondsen (Wereldbank, in Afrikaanse of Europese fondsen) voor buitenlandse investeringen kunnen worden aangesproken, ...

2) Tijdens het proces

2.1) De ondernemer moet voorzichtig zijn met de Human Resources factor - het zenden van een lokaal sleutelfiguur naar het buitenland kan schadelijk zijn voor het oorspronkelijke moederbedrijf en hoeft niet per se een goede beslissing te zijn. Het inhuren van lokale mensen met een Expat persoon, afkomstig uit het oorspronkelijke bedrijf, die samen coördineren kan goed werken. Daarbij kun je rekening houden met zijn / haar integratie en zijn / haar gezin. Dit is ook een best practice, naast de aanpassing en de kosten van levensonderhoud in het nieuwe land.

2.2) Door niet staan te trappelen om onmiddellijk de winsten te repatriëren is een goede beslissing van het management. Investeer lokaal om de stakeholders de strategische relevantie van dit nieuwe bedrijf te laten zien. Daarom moet pas na enige tijd de winst naar het oorspronkelijke moederbedrijf worden gestuurd.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Een Italiaanse Epiloog over het Internationaliseren van je Onderneming

Introductie

Het TBG project is een partnerschap van verschillende landen waarbij wordt nagedacht over de wijze waarop het Ondernemerschap en het Nederlandse Onderwijssysteem functioneert en kan worden aangepast aan hun lokale en nationale praktijk.

Dit onderwerp begon met de implementatie van de thematische workshops in Nederland in april 2016, in combinatie met de uitvoering van de pilot en online modules van het project "A Scuola d'Impresa" en was zeer nuttig. Zeer bijzonder was de wisselwerking tussen docenten en studenten die betrokken waren bij de uitvoering van het project TBG, het kritisch rapporteren over de pedagogische praktijk op het gebied van ondernemerschap onderwijs, en dit in de praktijk uitoefenen, met bijzondere resultaten van de studenten, verkregen tijdens de twee jaar van de project activiteiten.

In relatie tot het spiegelen van de school partners, bieden wij hierbij extra gedachten en suggesties over het internationaliseren van je onderneming.

Internationalisering van ondernemingen

De globalisering van de markten heeft geleid tot groei en transparantie voor de internationale handel. Dit impliceert noodzakelijkerwijs een nieuwe aanpak in het beheer van de activiteiten op zowel strategisch als operationeel niveau: De commerciële bedrijven in de lokaliteit worden gedreven met het verbeteren van hun kracht en frequentie van opereren middels uitbreiding en diversificatie op de markt. De internationale handel is vergemakkelijkt door de economische instrumenten en beleidsmaatregelen van ahnden, waarmee je directe relaties met het buitenland (internet, conference calls, etc.) kunt aanknopen – en is de dagelijkse realiteit voor de bedrijven van vandaag de dag. De ondernemer en manager duwen ons naar nieuwe vormen van samenwerking, over de grenzen heen, en hebben inmiddels andere manieren van exploitatie in de context van het internationale bedrijfsleven en hebben vaak een zeer goede kennis van hun product of zakelijk gebied; Maar toch, soms is technische training bij lange na niet voldoende, omdat de onderhandelingen niet succesvol zijn: het operationele aspect wordt vaak niet ondersteund door een even goede kennis van onderhandeling en communicatiestandaarden tussen verschillende culturen. De beperkte middelen die beschikbaar zijn voor kleine en middelgrote ondernemingen staan niet toe dat ze kunnen doordringen als organisatie tot een gestructureerde en complexe buitenlandse bureaus en grote bedrijven, waardoor het noodzakelijkerwijs een beroep dient te doen op de menselijke hulpbronnen aldaar, naast het moeten hebben van specifieke professionele vaardigheden, die nodig zijn voor het beheer en controle van een proces van internationalisering.

Uit de analyse blijkt dat je tegenwoordig een goede mentaliteit en houding, technische en praktijk vaardigheden vandaag de dag van essentieel belang zijn om succesvol te kunnen opereren op de internationale markten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Er is een duidelijke behoefte naar een middelbare school die studenten begeleid op het pad naar het verwerven van soft skills in het beheer van de internationale handelsbetrekkingen en interculturele communicatie (cross-cultural management skills). Transversale competentie zijn van groot belang voor het management om effectief te kunnen opereren op de buitenlandse markten.

Met andere woorden, het is het belangrijk dat alle ondernemersactiviteiten ook bijdragen aan de bevordering van een cultuur tot internationalisering.

De motivatie tot het leren van anderlands cultuur is in de internationale groei ontzettend belangrijk en kan niet even geïmproviseerd worden. Het is het resultaat van een organisatieontwikkelingsproces. Buitenlandse markten - nieuwe of volwassen - moeten zorgvuldig worden bestudeerd, omdat ze anders zijn in detail en op verschillende aspecten. Taal en tijdzone zijn slechts twee aspecten die kunnen worden toegevoegd aan de culturele diversiteit, omgang met een bestuur, de praktijken en instituties (formeel of anderszins), vereisen de ontwikkeling van specifieke vaardigheden. Heb duidelijk in beeld wat de elementen van diversiteit tussen het ene en andere land zijn, dit vergroot je kans dat je bedrijf een succesvolle internationalisering proces ingaat. Des te meer uitgesproken de verschillen, des te meer je moet inleven om je klant te kunnen bedienen, de logica waarmee je dat beoordeelt, de kanalen die je gebruikt, hoe je moet leveren en hoe dit je relatie beïnvloed. Buiten dat, heeft de buitenlandse markt specifieke kenmerken met betrekking tot bepaalde middelen, activiteiten en/of samenwerkingsverbanden die helemaal niet zo relevant zijn in de interne markt. De overeenkomsten en verschillen tussen de markten moeten de referentiepunten zijn van je strategie en daarbij dienen bijbehorende organisatorische oplossingen te worden ontwikkeld om je plannen te controleren op resultaten van het proces van internationalisering '.

In lijn met de Europa 2020-strategie en de ET2020 strategie, kan dit ook een echte kans voor persoonlijke en professionele groei zijn met het oog op volledige en onmiddellijke inzetbaarheid op de specifieke lokale arbeidsmarkt, het moedigt je bovendien aan om op een indirecte manier, een algemeen verbeteren verbetering van het KMO-systeem te implementeren.

Als onderdeel van de aanbevelingen en Europese instrumenten dient er bijzondere aandacht te zijn voor de "Guide for training in SMEs" ("Gids voor de opleiding in het MKB" - Europese Commissie, Directoraat-Generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie Eenheid C.2), die als doel heeft het ontwikkelen van cross-culturele vaardigheden in het MKB met betrekking tot bevordering van internationalisering. Deze gids is een instrument om constant verbeteringen aan te brengen aan de interculturele vaardigheden, om barrières te beperken of te verminderen, omschreven als "psychologische afstand", dat wil zeggen de verzameling van alle taalkundige en culturele verschillen die de verspreiding van informatie en besluitvorming beïnvloeden op het gebied van internationale verrichtingen: Des te groter de internationale ervaring, des te kleiner de psychologische afstand.