



Het proces van internationaal ondernemen

Pragmatisme loont bij internationaal ondernemen!



Colofon

juni 2016

© Kamer van Koophandel, Utrecht, april 2016.

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudiging voor eigen of intern gebruik is toegestaan.

Smetsers, D.J.A.M. (2016). Het proces van internationaal ondernemen; pragmatisme loont bij internationaal ondernemen! Utrecht: Kamer van Koophandel

<http://www.kvk.nl>

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	4
2	Achtergrond en omschrijving van het onderzoek	5
2.1	Achtergrond	5
2.2	Omschrijving onderzoek	5
2.3	Omschrijving steekproef en representativiteit	6
3	Kenmerken internationaal actieve ondernemingen	7
3.1	Bedrijfsactiviteiten	7
3.1.1	Importeren of exporteren	7
3.1.2	Producten of diensten	7
3.1.3	Combinaties	7
3.1.4	Samenwerken	8
4	Motivatie internationaal ondernemen	9
5	Het proces van internationaal ondernemen	10
5.1	De eerste stap	10
5.2	Pragmatisch of planmatig	11
5.2.1	Kenmerken	11
5.2.2	Prestaties	12
5.2.3	Snelheid van internationalisering	14
5.3	Knelpunten	15
6	Conclusies	16
7	Literatuurlijst	18
8	Bijlagen	19
	Bijlage 1: Voorbeelden lean internationaal ondernemen	19
	Bijlage 2: Representativiteit steekproef	20
	Bijlage 3: Vragenlijst	23

1 Managementsamenvatting

De vragen die ondernemers aan de Kamer van Koophandel stellen over internationaal ondernemen veranderen. Steeds vaker constateert de KvK dat ondernemers al in een internationaal traject zitten, voordat ze zich er op hebben kunnen voorbereiden. Klanten van over de hele wereld dienen zich aan via bijvoorbeeld het internet, of ondernemers zien snel kansen in het buitenland die voorheen pas na langdurige research boven water kwamen. Traditioneel was bijvoorbeeld het advies aan ondernemers om eerst onderzoek te doen naar kansen in het buitenland. Nu staat 'het buitenland' vaak al op de stoep voor een ondernemer zich planmatig heeft kunnen oriënteren. Deze constatering was de aanleiding voor dit onderzoek, waarin we zijn nagegaan welke verschillen er zijn tussen ondernemers die op een pragmatische manier te werk gaan en ondernemers die juist meer planmatig werken.

Uit het onderzoek blijkt dat op een pragmatische manier ondernemen sneller resultaten oplevert voor ondernemers die kiezen voor internationaal ondernemen. Ze maken in de afgelopen drie jaar een hogere omzetgroei door dan ondernemers die veel vooronderzoek doen voor ze de internationale markt op gaan.

De meeste internationaal actieve ondernemers (59%) zijn namelijk pragmatisch en beginnen gewoon met internationaal ondernemen, omdat zich een mogelijkheid of klant aandient. Pas daarna gaan ze zich eventueel verdiepen in alle bijkomende voorwaarden. 23% van de ondernemers gaat heel planmatig te werk en gaat eerst op zoek naar informatie voordat zij internationale markten betreden. De rest (18%) pakt het anders aan en zoekt bijvoorbeeld eerst naar een mogelijke handelspartner en kiest pas daarna voor het diepe óf voor het vergaren van informatie.

Pragmatische ondernemers zijn meer gericht op vernieuwing

Pragmatische ondernemers zijn vaker gericht op vernieuwing dan ondernemers die planmatig te werk gaan. Uit het onderzoek blijkt dat het vooral zzp'ers zijn

die direct op een kans reageren en meer risico nemen dan mkb'ers, die personeel in dienst hebben en een bedrijfspand bezitten. Ook leeftijd speelt een rol. Bij ondernemers die jonger zijn dan 30 en ouder dan 60 is het aandeel pragmatische ondernemers groter dan het aandeel ondernemers dat planmatig importeert en/of exporteert. Deze ondernemers hebben vermoedelijk minder te verliezen, of omdat ze nog weinig bezit hebben (de jongeren), of omdat ze al andere inkomstenbronnen hebben (pensioenuitkeringen e.d.).

Meer omzet door snel inspelen op kansen

De omzet van de ondernemers die snel inspelen op internationale kansen is harder gegroeid in de afgelopen drie jaar dan de omzet van ondernemers die planmatig te werk gaan. Het percentage van de omzet dat zij uit het buitenland halen is ook hoger. Hoe sneller een ondernemer een buitenlandse markt betreedt, hoe hoger de omzet(groei). Pragmatisch ingestelde ondernemers betreden sneller de internationale markt: 60% van deze groep doet dit al binnen 3 jaar na de oprichting van het bedrijf, tegen 40% van de meer planmatig werkende ondernemers.

Alle ondernemers ervaren knelpunten

Ongeacht een pragmatische of planmatige aanpak ervaren alle ondernemers knelpunten bij internationaal ondernemen. De belangrijkste vijf zijn: andere wet- en regelgeving, betaalarisico's, hoge kosten en/of administratieve lasten van transport, het vinden van nieuwe klanten en de cultuur van het zakendoen in andere landen.

2 Achtergrond en omschrijving van het onderzoek

2.1 Achtergrond

Er wordt in de praktijk en wetenschappelijke literatuur vaak op een planmatige manier gekeken naar het proces van internationalisering. Deze planmatige methode van internationaal ondernemen houdt in dat een ondernemer eerst marktkennis op gaat doen, om zich vervolgens aan de markt te verbinden (Kalanic & Forza, 2012). In een laag tempo streven organisaties naar lange termijn winst terwijl zij risico's minimaliseren door het vergaren van kennis.

Van de adviseurs van de Kamer van Koophandel (KvK) komen echter signalen dat zij merken dat ondernemers het internationaal ondernemen vaak overkomt zonder dat zij hiervoor plannen hebben gemaakt. Er komt bijvoorbeeld een buitenlandse bestelling binnen of een buitenlandse leverancier voldoet beter aan de behoefte van de ondernemer. Deze ondernemers doorlopen niet het planmatige proces, dat start bij het op doen van marktkennis, maar beginnen vaak gelijk met ex- of importeren. Het betreden van de buitenlandse markt is dan ongepland. Een voorbeeld is een ondernemer die een oude vriend tegenkomt met kennis van de markt in Kenia. Hij spoort de ondernemer aan om de Keniaanse markt te betreden en dit gaat hij uitproberen. Geheel toevallig stuit de ondernemer op deze kans en besluit, gebaseerd op de kennis van zijn vriend, de markt te betreden met zijn product (Bijlage 1, voorbeeld 1).

Deze manier van internationaal ondernemen heeft sterke overeenkomsten met de 'lean startup'. De lean startup is een methode die is ontstaan in de technologische sector maar die inmiddels ook wordt toegepast in vele andere sectoren (Blank, 2013). De kern van de methode is dat de visie van de ondernemer continu getoetst wordt. Het proces draait om uitproberen door kleine stappen (bijvoorbeeld prototypes van nieuwe producten), om vervolgens aan de hand van feedback van klanten continu het product te verbeteren (Rasmussen & Tanev, 2015). Oftewel, leren met vallen en opstaan en 'gewoon doen'.

Het proces van de lean startup valt goed te vertalen naar het proces van internationaal ondernemen. Een ondernemer, die volgens de lean methode internationaal gaat ondernemen, betreedt pragmatisch een buitenlandse markt en toetst continu of het product/dienst aan de behoefte voldoet en stuurt hierop bij. Een voorbeeld is een ondernemer die affiniteit heeft met de Chinese markt en zonder al te veel vooronderzoek een dienst ontwikkelt om de Chinese markt stapsgewijs mee te veroveren. Stapsgewijs door continu leren, nieuwe ervaringen opdoen en bijsturen (Bijlage 1, voorbeeld 2).

Voor de KvK was de signalering van vragen die duiden op een ander proces van internationalisering mede de aanleiding om nader onderzoek te doen. Deze signaleringen zijn daarnaast te vertalen naar actuele literatuur over het proces van internationaal ondernemen. De KvK vindt het interessant te kijken hoe het proces van internationaal ondernemen verloopt: is dat op een planmatige of pragmatische (lean) manier? Welke stappen doorlopen ondernemers? Welke knelpunten ervaren zij? Tot slot, welke manier is het meest succesvol?

De antwoorden op deze vragen zijn relevant voor de KvK met het oog op verbetering en verfijning van de dienstverlening aan ondernemers die internationaal (willen) ondernemen.

2.2 Omschrijving onderzoek

Voorafgaand aan dit onderzoek vond een literatuuronderzoek plaats om meer informatie op te doen over het proces van internationaal ondernemen. Hierbij is gekeken naar verschillende processen en bijbehorende stappen. De bevindingen uit het literatuuronderzoek dienden als basis voor het samenstellen van de vragenlijst. De vragenlijst moet leiden tot beantwoording van de hoofdvraag: Hoe ziet het proces van internationaal ondernemen eruit? Waarbij we een onderscheid maken tussen ondernemers die op een pragmatische manier

te werk gaan en ondernemers die juist meer planmatig werken.

2.3 Omschrijving steekproef en representativiteit

Het onderzoek is uitgezet in het KvK Ondernemerspanel. Dit panel telt ruim 4.000 startende en ervaren ondernemers die gemiddeld zes keer per jaar gevraagd worden een vragenlijst in te vullen. Voor deze vragenlijst nodigden we op 19 april 2016 alle 4.098 leden van het panel uit om de vragen online te beantwoorden. De enquête sloot op 3 mei 2016. In totaal vulden 2.023 deelnemers de vragenlijst in, een respons van 49% (zie bijlage 3). Hiervan doen 406 deelnemers internationaal zaken door import en/of export. Gekeken naar segment en sector is de steekproef representatief voor de Nederlandse ondernemerspopulatie (zie bijlage 2).

3 Kenmerken internationaal actieve ondernemingen

Ondernemingen die internationaal ondernemen kunnen we karakteriseren aan de hand van de bedrijfsactiviteiten (3.1) en de manier waarop zij internationaal ondernemen (3.2). Binnen de bedrijfsactiviteiten maken we onderscheid tussen import en export, het verkopen en/of produceren van een product en het aanbieden van een dienst of service en een combinatie hiervan.

3.1 Bedrijfsactiviteiten

3.1.1 Importeren of exporteren

Er zijn ongeveer evenveel ondernemers die exporteren als importeren, zoals grafiek 1 laat zien. Iets minder ondernemers doen het beiden.

3.1.2 Producten of diensten

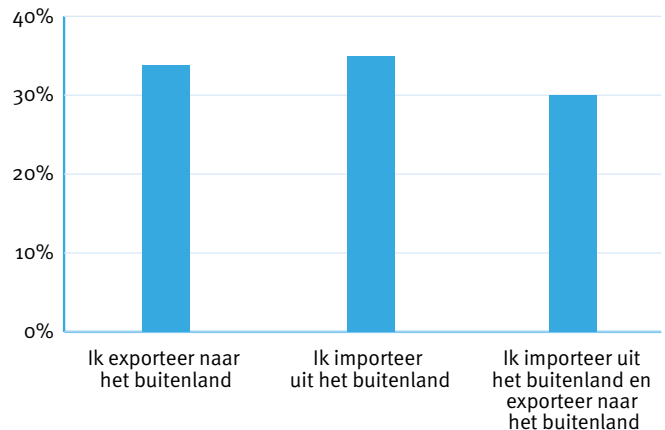
In grafiek 2 zien we dat 44% van de respondenten in dit onderzoek actief is in de productie en/of verkoop van producten. 32% houdt zich hoofdzakelijk bezig met het aanbieden van diensten en/of service in de vorm van arbeid. 21% van de respondenten richt zich op een combinatie van dienstverlening en de verkoop van producten.

3.1.3 Combinaties

Uit grafiek 3 blijkt dat export hoofdzakelijk voorkomt bij het aanbieden van diensten in de vorm van arbeid en in mindere mate bij het verkopen van producten. Import komt daarentegen het vaakst voor bij de ondernemers die zich hoofdzakelijk bezig houden met de verkoop van producten. Voor ondernemingen die actief zijn in het aanbieden van diensten is import aanzienlijk minder belangrijk. Verder is het opvallend dat de ondernemingen die zich richten op het verkopen van producten en het aanbieden van arbeid, vaak im- en exporteren.

Wijze van internationaal ondernemen

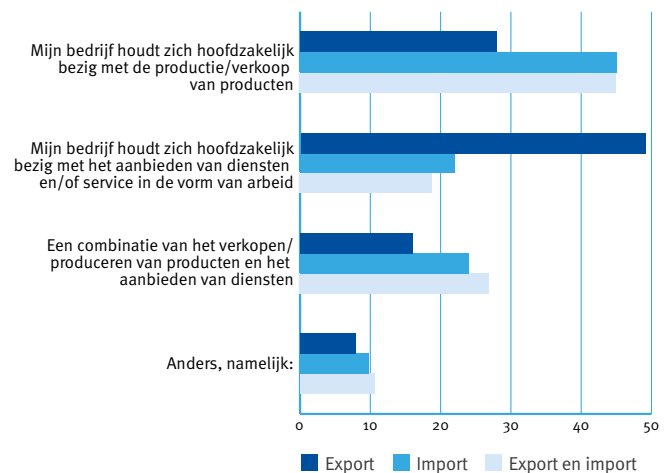
Uit grafiek 4 blijkt dat respondenten die im- en exporteren niet erg veel verschillen in de wijze waarop ze dat doen. Ongeveer de helft van alle respondenten geeft aan dat zij direct exporteren naar de afnemer en/of importeren direct



Grafiek 1 Export en/of import (n=406)



Grafiek 2 Producten en/of diensten (n=406)



Grafiek 3 Bedrijfsactiviteiten (N=406)

van de leverancier. Ook import of export via een buitenlandse partner komt vrij vaak voor. Niet erg veel respondenten hebben een eigen vestiging, distributiecentrum of productie-faciliteit in het buitenland. Opvallend is wel dat 7% van de import plaatsvindt via een ander land dan waar het product gemaakt is.

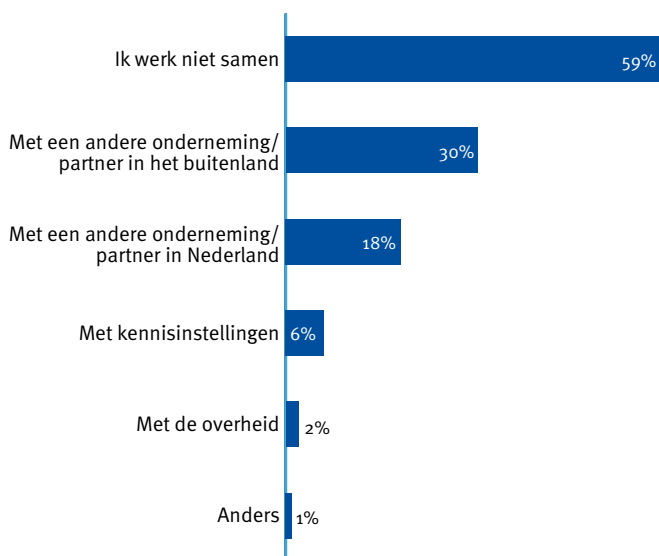
3.1.4 Samenwerken

‘Samenwerken’ definiëren we in dit onderzoek als: ‘Het delen van doelen en risico’s met een andere partij als een mogelijke manier om de mogelijkheden van uw bedrijf te vergroten (samenwerken met vrienden en familie telt hierbij niet mee)’. Samenwerking speelt zich in deze definitie dus af binnen het professionele netwerk van de ondernemer. Uit grafiek 5 blijkt dat 41% van de respondenten samenwerkt met één of meerdere andere partijen.

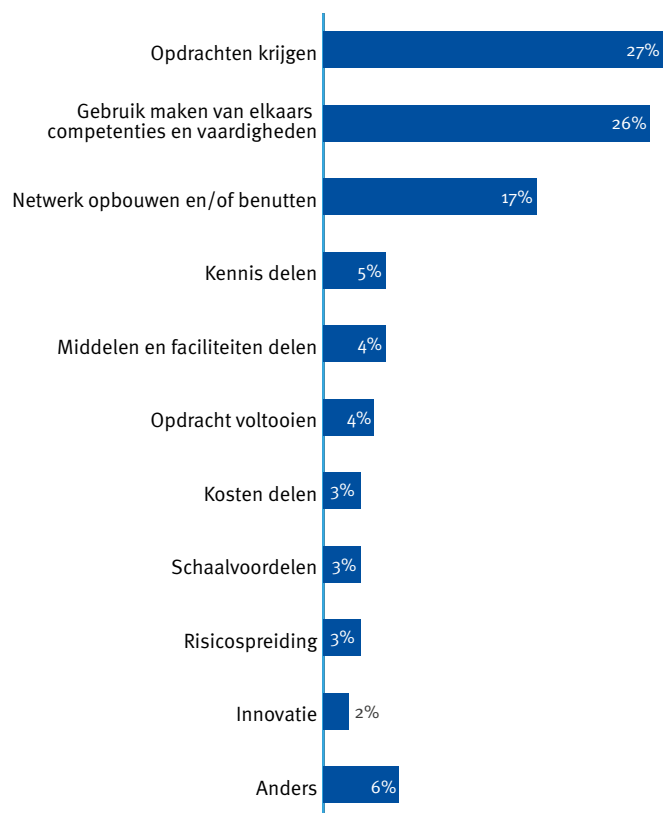
Ondernemers die internationaal ondernemen noemen diverse redenen om samen te werken: opdrachten krijgen (27%), gebruik maken van elkaars competenties en vaardigheden (26%) en een netwerk opbouwen (17%). Innovatie, risicospreiding, schaalvoordelen en kosten delen worden het minst vaak als reden genoemd. Zie grafiek 6.



Grafiek 4 Manier van internationaal ondernemen (n=406)



Grafiek 5 Samenwerken (n=406)



Grafiek 6 Reden samenwerking (n=166)

4 Motivatie internationaal ondernemen

Uit de grafieken 7, 8 en 9 blijkt dat ondernemers die exporteren als belangrijkste motivatie daarvoor aangeven dat er vraag is naar het product/dienst in het buitenland. Voor ondernemers die importeren is dit een goedkopere en/of betere leverancier. Ondernemers die im- en exporteren geven aan dat het vergroten van de afzetmarkt voor hen de belangrijkste motivatie is om internationaal zaken te doen.

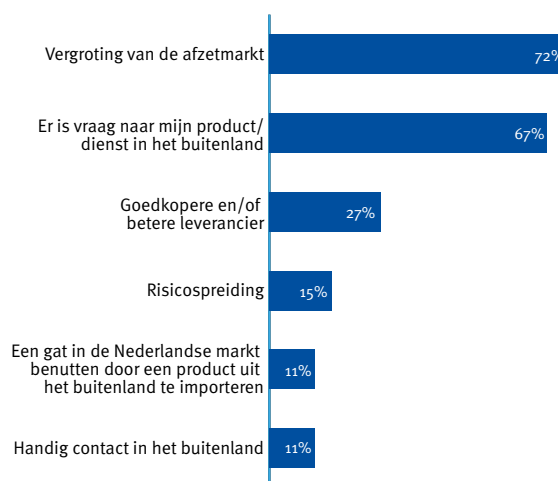
Economische motieven voeren de boventoon bij de motivatie om internationaal te ondernemen. Daarnaast is het opvallend dat persoonlijke motieven redelijk vaak worden genoemd. Een handig contact in het buitenland, toe zijn aan een nieuwe uitdaging/avontuur en affiniteit met een andere cultuur worden, met name door ondernemers die exporteren, vaak genoemd als persoonlijk motief.



Grafiek 7 Top 6 motivatie export (n=140)

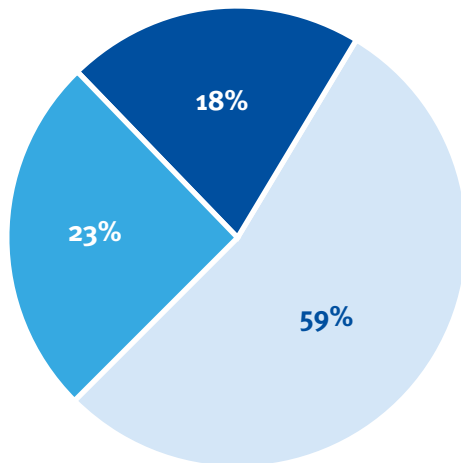


Grafiek 8 Top 6 motivatie import (n=143)



Grafiek 9 Top 6 motivatie import en export (n=123)

5 Het proces van internationaal ondernemen



- Gewoon doen en uitproberen
- Informatie zoeken
- Anders

Grafiek 10 Eerste stap van internationaal ondernemen (n=406)

5.1 De eerste stap

Opvallend is dat 59% van de respondenten aangeeft als eerste stap te beginnen met importeren, exporteren, uitproberen of het zoeken van een klant of leverancier. Zij zijn gewoon begonnen met internationaal ondernemen, zonder al te veel vooronderzoek te doen. Bijvoorbeeld omdat een internationale klant de onderneming vond en zij deze bediend hebben. 23% gaat als eerste stap op zoek naar informatie en bereidt het betreden van een buitenlandse markt goed voor.

De rest van 18% springt niet gelijk in het diepe, maar zoekt bijvoorbeeld eerst naar een mogelijke handelspartner en kiest daarna voor het diepe of juist het vergaren van informatie.



Grafiek 11 Eerste stap internationaal ondernemen (n=406)

5.2 Lean of traditioneel

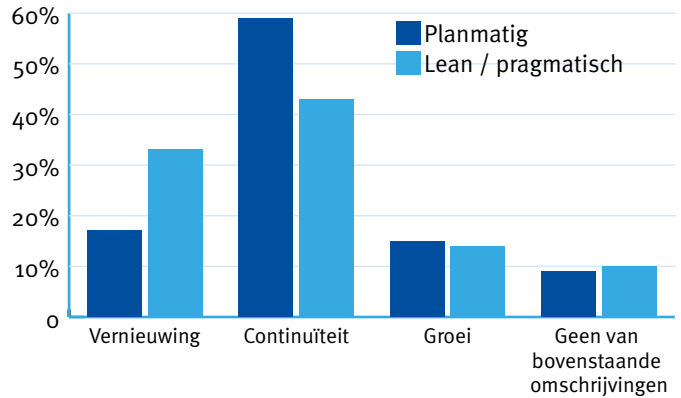
De lean startup methode houdt in dat de visie van de ondernemer continu getoetst wordt. Het proces is dan erg pragmatisch en draait om uitproberen met kleine stappen en het continu verbeteren van het product of de dienst aan de hand van feedback van klanten. De ondernemer betreedt dus stapsgewijs een buitenlandse markt en toetst continu of het product/dienst aan de behoefte voldoet en stuurt bij. Aan de hand van een aantal vragen is bepaald hoe lean een onderneming is. De volgende aspecten hebben hierbij een grote rol gespeeld: meerdere markten tegelijk betreden, snel internationaliseren, continu leren, snel nieuwe contacten leggen en snel instappen als er kansen liggen in een buitenlandse markt.

5.2.1 Kenmerken

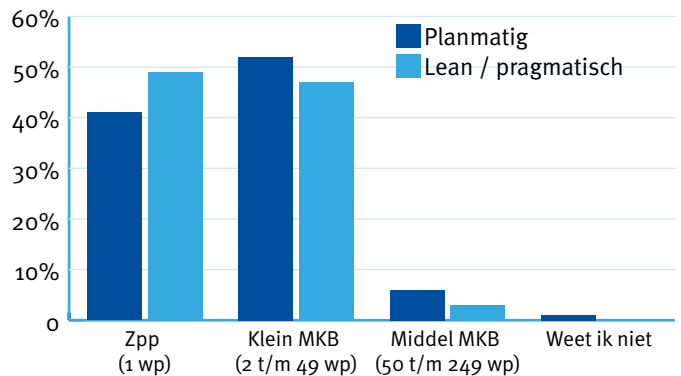
Uit grafiek 12 blijkt dat pragmatische, lean ondernemers vaker plannen hebben die meer gericht zijn op vernieuwing, zoals het uitbrengen van een nieuw product/dienst of een nieuwe markt betreden. De planmatig werkende groep heeft vaker plannen die gericht zijn op de continuïteit van de onderneming.

Uit grafiek 13 blijkt dat zzp'ers vaker de lean methode toepassen. Ondernemingen in het klein en middel mkb kiezen daarentegen vaker voor de planmatige methode.

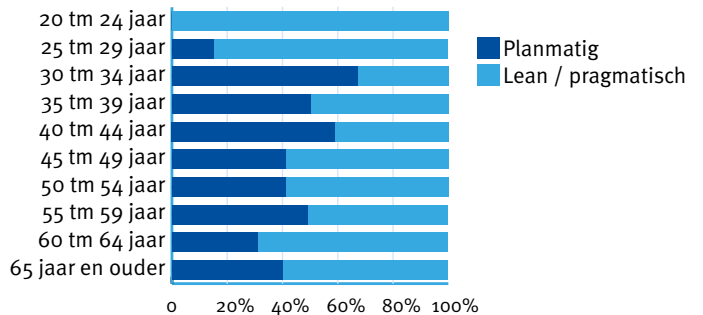
Grafiek 14 toont dat de lean methode in de uiterste oudere en jongere leeftijdscategorieën relatief vaker wordt toegepast.



Grafiek 12 Type ambitie (n=406)

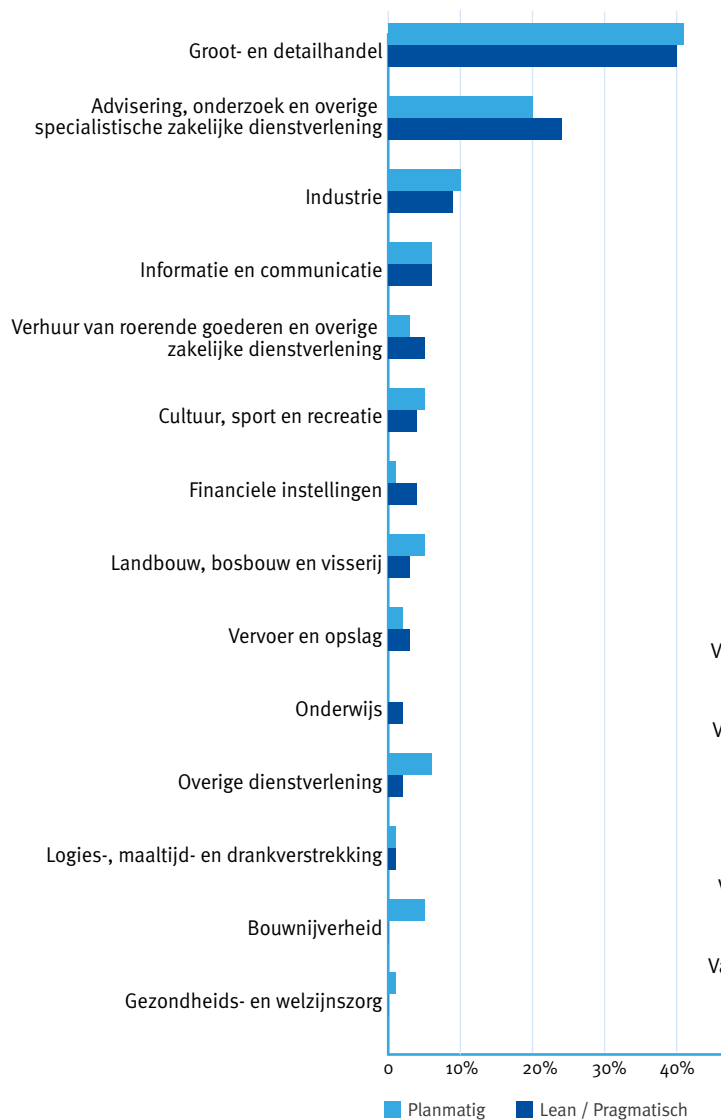


Grafiek 13 Aantal werkzame personen (n=406)



Grafiek 14 Leeftijd (n=406)

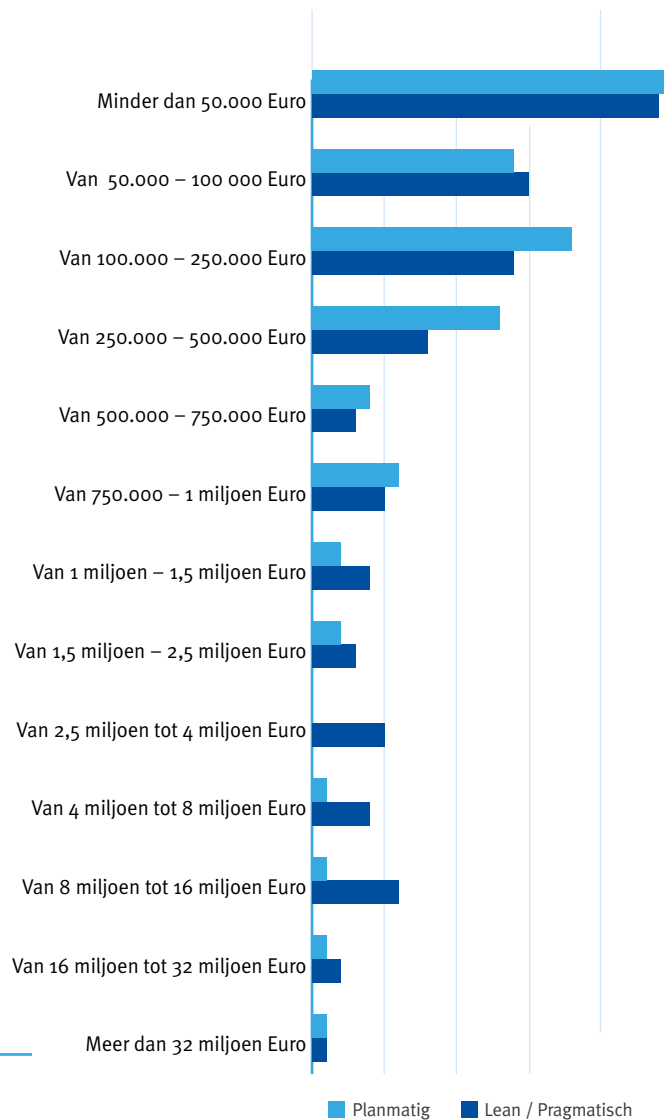
Uit grafiek 15 blijkt dat de lean methode vaker wordt toegepast in de sectoren: zakelijke dienstverlening, financiële instellingen, vervoer en opslag en onderwijs. De planmatige methode komt relatief vaak voor in de landbouw, overige dienstverlening en bouwnijverheid.



Grafiek 15 Sectoren (n=406)

5.2.2 Prestaties

In de groep ondernemers die een hoge omzet behaalt (boven 1 miljoen euro) komen pragmatische, lean ondernemers relatief vaak voor. In de groep ondernemers die een omzet behaalt onder 1 miljoen euro, zitten iets meer planmatig werkende ondernemers.



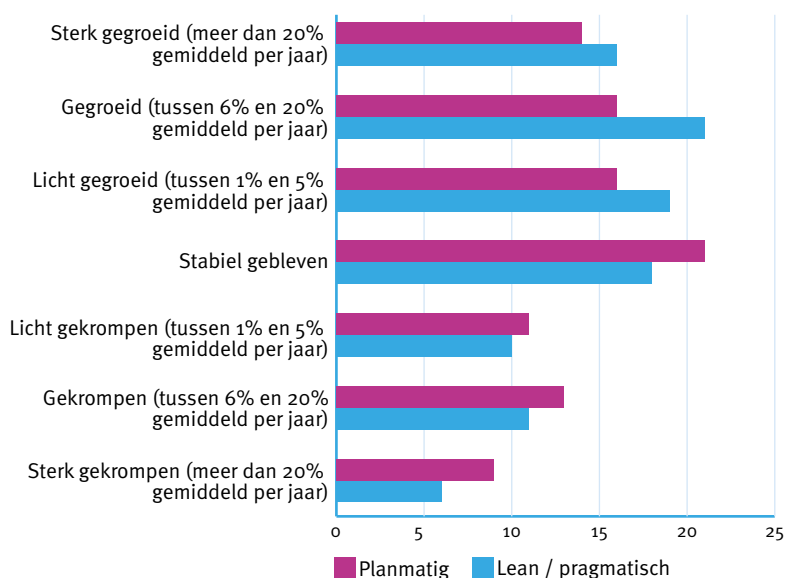
Grafiek 16 Huidige omzet (n=406)

Ook blijkt dat de lean ondernemers gemiddeld een hogere omzetgroei hebben gehad over de afgelopen drie jaar in vergelijking met de planmatig werkende ondernemers. Het percentage van de omzet dat zij uit het buitenland halen is ook hoger.

In een dynamische markt moet de ondernemer continu rekening houden met een veranderende omgeving. Er is een grotere kans dat ondernemers in een dynamische markt op een lean manier internationaal ondernemen. Het positieve effect van de pragmatische, lean methode op de omzet is sterker in een dynamische omgeving. Deze ondernemers halen dus meer profijt uit het gebruiken

van aspecten van de lean methode bij het internationaal ondernemen.

Daarnaast kan uit de analyse van de resultaten geconcludeerd worden dat ondernemers met technologisch georiënteerde bedrijven vaker voor de lean methode kiezen dan niet-technologische bedrijven. De lean methode is ontstaan in de technologische sector, dus dit is niet erg verrassend. Wel kan uit de analyses geconcludeerd worden dat de lean methode ook voor niet-technologische bedrijven kan bijdragen aan een hogere omzet.

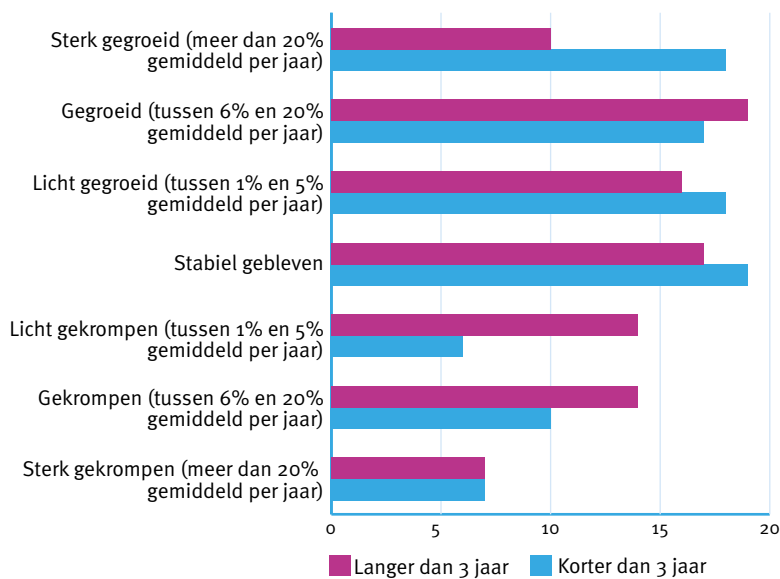


Grafiek 17 Omzetontwikkeling afgelopen 3 jaar (N=406)

5.2.3 Snelheid van internationalisering

Volgens de pragmatische, lean methode zou een ondernemer snel een buitenlandse markt moeten betreden en stapsgewijs de markt veroveren door continu te verbeteren. Snel is gedefinieerd als: ondernemingen die 'binnen drie jaar na oprichting de internationale markt betreden'. Dit is dezelfde definitie als voor born globals wordt gehanteerd (Knight, 1996). Uit de resultaten blijkt dat deze ondernemingen vaak beter presteren dan ondernemingen die pas na drie jaar een buitenlandse markt betreden. Zij hebben een hogere omzetgroei en halen een hoger percentage van de omzet uit het buitenland. Des te sneller de onderneming een buitenlandse markt betreedt, hoe hoger de omzetgroei en huidige omzet.

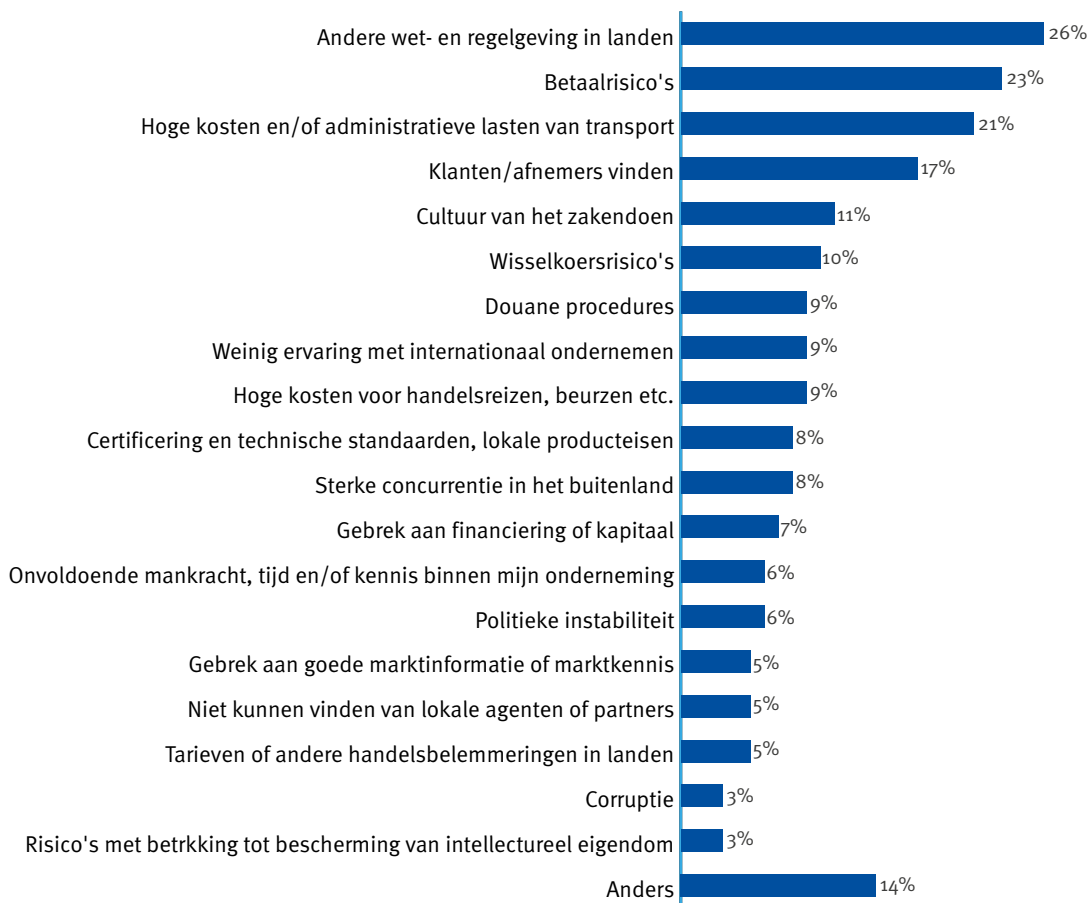
De respondenten zijn gemiddeld ongeveer 4 jaar na de oprichting van de onderneming gestart met internationaal ondernemen. Ondernemers die volgens de lean methode zijn gaan internationaliseren, hebben er gemiddeld minder lang over gedaan dan de planmatige ondernemers. 60% van de lean ondernemers zijn binnen 3 jaar na de oprichting internationaal gaan ondernemen. Van de planmatige ondernemers is dit slechts 40%.



Grafiek 18 Snelheid internationalisering en omzetontwikkeling (n=406)

5.3 Knelpunten

Het is voor de ondersteuning van internationaal actieve ondernemers belangrijk om te weten welke knelpunten zij ervaren. Deze knelpunten kunnen zich gedurende het hele proces van internationaal ondernemen voordoen. Andere wet- en regelgeving in landen, betaalarisico's zoals de kredietwaardigheid van afnemers en hoge kosten en/of administratieve lasten van transport worden door ondernemers het meeste als knelpunt genoemd. Gevolgd door het vinden van klanten en de cultuur van het zakendoen in een land. Bescherming van intellectueel eigendom, corruptie en tarieven of andere handelsbelemmeringen worden het minst vaak als knelpunt ervaren. Zie grafiek 19.



Grafiek 19 Knelpunten (n=406)

6 Conclusies

Internationaal actieve ondernemers zijn grofweg in te delen in twee groepen. Enerzijds de planmatige ondernemers die beginnen met informatie te verzamelen voordat zij de markt betreden. Aan de andere kant heb je de 'lean' ondernemers; deze groep betreedt snel de internationale markt en gaat niet eerst informatie verzamelen. Zij betreden de internationale markt aanzienlijk sneller dan de traditionele groep. In dit opzicht kunnen 'lean' ondernemers ook wel pragmatische ondernemers worden genoemd.

Economische én persoonlijke motieven

Een groot deel van de ondernemers die exporteren worden gemotiveerd doordat er vraag is naar het product of de dienst in het buitenland of omdat zij de afzetmarkt willen vergroten. Ondernemers die importeren geven aan dat zij dit hoofdzakelijk doen omdat ze een goedkopere en/of betere leverancier gevonden hebben in het buitenland. Ook een gat in de Nederlandse markt benutten wordt vaak genoemd. Kortom, ondernemers grijpen de kans aan om de afzetmarkt te vergroten en doen dit veelal omdat zij hebben gemerkt dat er vraag is naar het product of de dienst in het buitenland of omdat ze een goedkopere/betere leverancier hebben gevonden. Het gaat hier om economische motieven.

Naast deze economische motieven spelen ook vaak persoonlijke motieven mee om internationaal te ondernemen. Een handig contact in het buitenland, toe aan een nieuwe uitdaging/avontuur en affiniteit met een andere cultuur zijn hier enkele voorbeelden van. Exporteurs hebben dus, naast het benutten van een kans om de afzetmarkt te vergroten, persoonlijke factoren die hen motiveren om te gaan exporteren.

Gewoon doen en uitproberen

59% van de respondenten geeft aan dat gewoon beginnen met im-/exporteren of het zoeken van een klant/leverancier de eerste stap is geweest om internationaal te ondernemen. 23% gaat als eerste stap informatie inwinnen over landen,

markten of internationaal ondernemen. Dit bevestigt het vermoeden dat ondernemers niet altijd het planmatige proces doorlopen waarbij zij beginnen met het inwinnen van informatie. Ondernemers beginnen vaak gewoon met im-/exporteren of gaan uitproberen of er markt is voor het product/dienst. Dit kan door een eerste klant te bedienen die zich aandient, het vertalen van een webshop/website naar een andere taal of op zoek gaan naar een buitenlandse klant/leverancier.

Pragmatisme succesvol voor internationalisering

Vanaf deze eerste stap kunnen ondernemers het proces voortzetten op een planmatige manier of op een pragmatische manier die kenmerken vertoont van de lean methode. Ondernemingen die de lean methode toepassen hebben een hogere omzetgroei dan ondernemers die op een meer planmatige manier internationaal ondernemen. Daarnaast is het percentage omzet dat zij uit het buitenland halen veel hoger dan bij de planmatig werkende ondernemers. De mate waarin de lean methode wordt toegepast versterkt deze positieve relaties. Aspecten van de lean methode zoals continu leren, snel instappen als er kansen liggen en meerdere markten tegelijk betreden spelen hierbij een grote rol.

Snel een buitenlandse markt betreden is een belangrijk kenmerk van ondernemers die de lean methode toepassen. Ondernemingen die snel de buitenlandse markt betreden, hebben een hogere omzetgroei dan ondernemingen die pas na 3 jaar een buitenlandse markt betreden. De huidige omzet en omzetgroei is hoger naarmate de onderneming sneller na oprichting een buitenlandse markt betreden. Snelheid is daarom een belangrijk aspect van de lean methode, die ook positief bijdraagt aan de hogere prestaties van deze ondernemingen.

Het positieve effect van de lean methode op omzet wordt versterkt als een onderneming actief is in een dynamische markt. In een markt die snel verandert is het belangrijk

dat ondernemingen goed op deze veranderingen kunnen inspelen. Bij een pragmatische, lean methode wordt er continu getoetst of het product of de dienst nog aansluit bij de behoefte van de klant. In een dynamische omgeving is dat erg belangrijk zodat je kunt inspelen op veranderende behoeftes. Hoe meer ondernemingen de lean methode toepassen, des te beter presteren zij in een dynamische omgeving. De lean methode is ontstaan in de technologische sector. Echter, dit onderzoek laat zien dat deze methode, op verschillende manieren en in meer of mindere mate, succesvol wordt toegepast in allerlei sectoren.

De Kamer van Koophandel biedt veel relevante informatie voor ondernemers die internationaal willen ondernemen. Bijvoorbeeld in de vorm van een stappenplan. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers lang niet altijd een gestructureerd proces doorlopen. Gebaseerd op de behoefte van de ondernemer moeten zij bij iedere stap kunnen instappen. Digitale content levert een belangrijke bijdrage aan het gemak om informatie te vinden.

7 Literatuurlijst

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.

Knight, G. (1996). Born global. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Tanev, S., Rasmussen, E. S., & Zijdemans, E. (2015). Product innovation and commercialization in lean global start-ups. In 22nd Innovation & Product Development Management Conference. European Institute for Advanced Studies in Management.

8 Bijlagen

Bijlage 1: Voorbeelden lean internationaal ondernemen

Kenia

De ondernemers (software sector) hebben via een vriend die in Kenia zit de eerste stappen gezet in het internationale zaken doen. Die vriend stelde voor om zaken te doen in Kenia in de safari business. Zonder die vriend zouden ze niet naar Kenia gaan en ook geen zaken doen buiten Nederland. Het was dus puur toeval.

China

De ondernemer (toerisme) heeft ooit in China gestudeerd. Die affiniteit heeft er ook voor gezorgd dat hij zonder al te veel onderzoek de Chinese markt is gaan betreden. Dit heeft hij gedaan door zonder al te veel vooronderzoek een vliegticket te kopen en daarnaartoe te vliegen. Daarna kwamen de ontwikkelingen in een stroomversnelling en is hij inmiddels serieus bezig. Hij is wel een keer mee geweest met een handelsmissie.

Bijlage 2: Representativiteit steekproef

Het KvK Ondernemerspanel telt ruim 4.000 startende en ervaren ondernemers. Op 19 april 2016 zijn alle 4.098 leden van het panel uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen. In totaal vulden 2.023 deelnemers de lijst in, een respons van 49% (zie bijlage 3). Hiervan doen 399 deelnemers internationaal zaken door import en/of export.

In de volgende tabellen wordt de representativiteit van de steekproef weergegeven in vergelijking met de Nederlandse populatie (KvK, 2015).

KvK-segment	Populatie NL*		Steekproef totaal		Steekproef internationaal**	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
ZZP (1 wp)	84.7056	54%	1.213	60%	185	46%
Klein MKB (2 t/m 49 wp)	36.5511	23%	759	38%	200	59%
Middel MKB (50 t/m 250 wp)	7.103	0%	41	2%	18	4%
Grote bedrijven (meer dan 250 wp)	1.120	0%	2	0%	1	0%
Overig	348.567	22%	8	0%	2	1%

* Fulltime (>15 uur) economisch actieve ondernemers die zijn ingeschreven in het Handelsregister in mei 2016

** Respondenten in de steekproef die importeren en/of exporteren

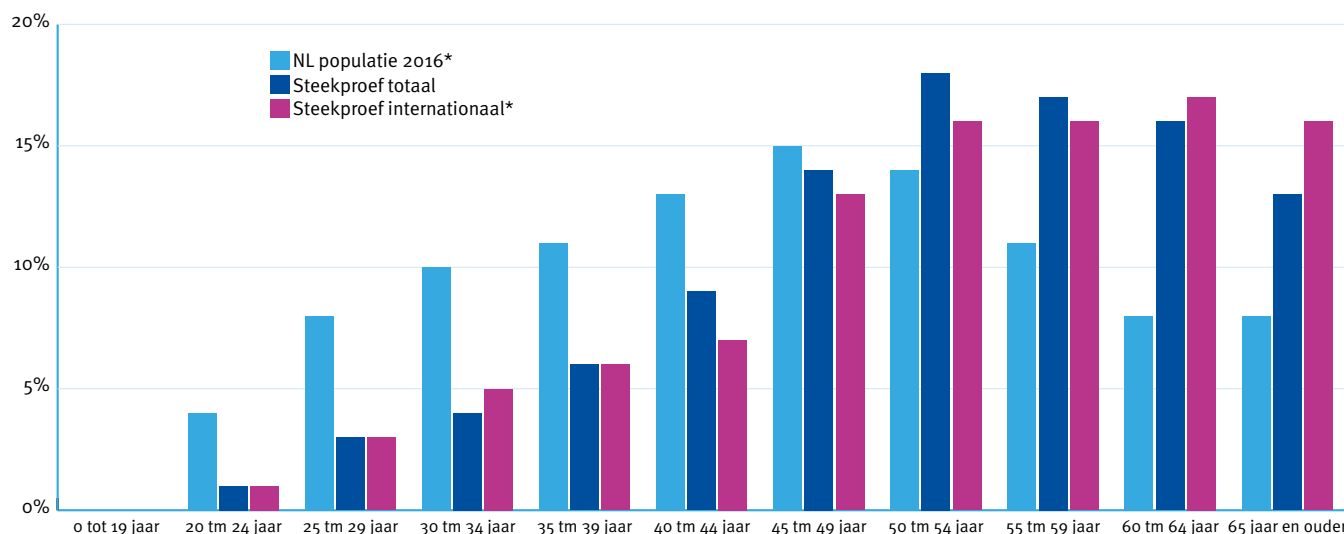
Tabel 1

De gemiddelde leeftijd in de steekproef ligt op 52 jaar, terwijl die in de Nederlandse populatie 46 jaar is (KvK, 2016). De meeste ondernemers (15%) zitten landelijk in de leeftijdscategorie van 45 t/m 49 jaar (KvK, 2016). In de steekproef van dit onderzoek is het aandeel 14%.

Grafiek 20 laat zien dat de steekproef representatief is, gekeken naar sectoren. Ondernemers in de steekproef die importeren en/of exporteren zijn relatief vaak actief in groot- en detailhandel en de industrie.

In de onderstaande tabel 2 is te zien dat het percentage mannen in de steekproef hoger is dan in de Nederlandse populatie.

De analyse toont aan dat de steekproef representatief is, gekeken naar segment en sector, en een bias kent voor mannen van een wat oudere leeftijd.

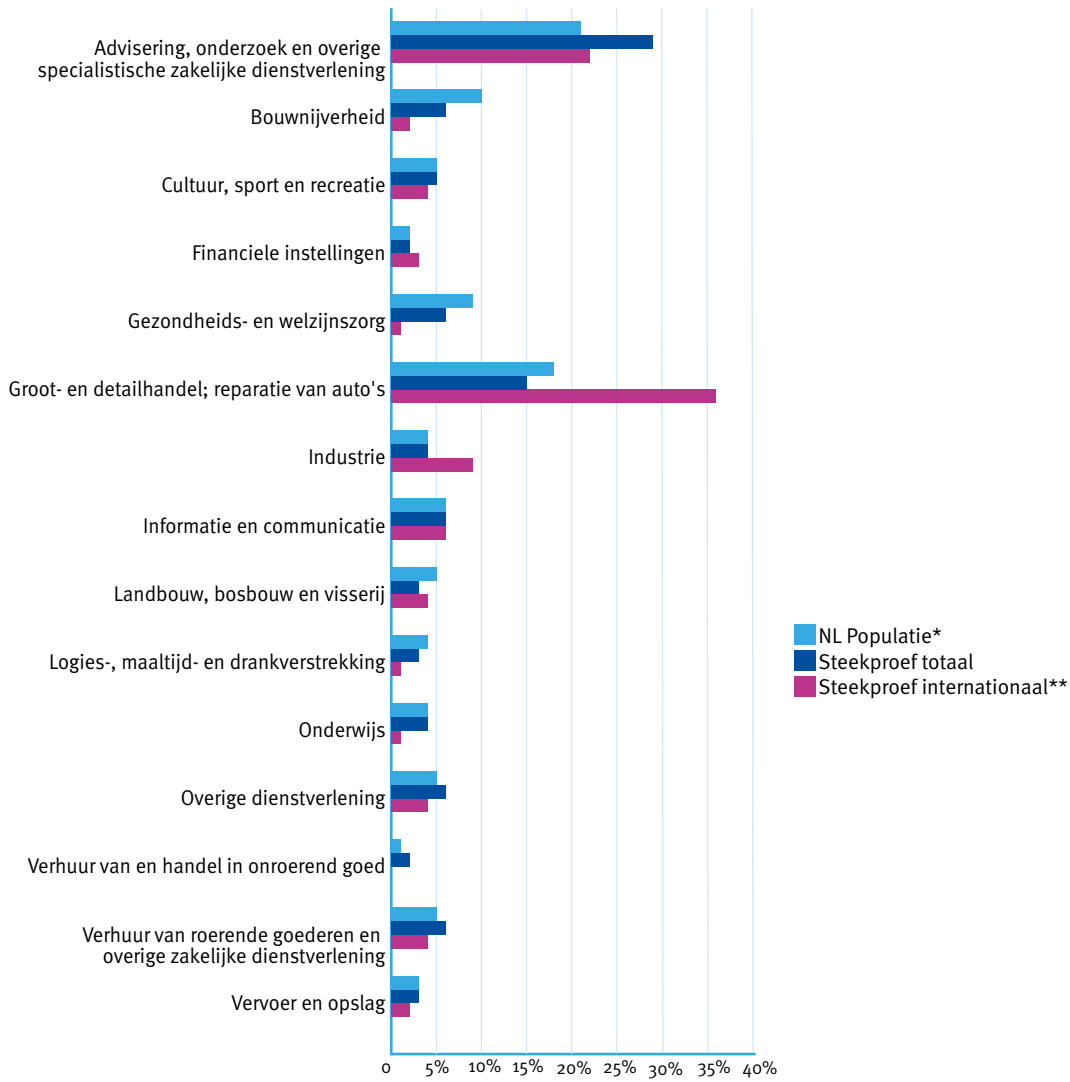


Grafiek 20 Leefijd (n=2023)

Geslacht	Steekproef		Populatie NL*	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Man	1.529	76%	1.155.169	65%
Vrouw	494	24%	622.014	35%
Totaal	2.023	100%	1.777.183	100%

*KvK, 2016, economisch actief en excl. wp onbekend

Tabel 2



Grafiek 21 Sector

Bijlage 3: Vragenlijst

Selectievraag

1. Als het gaat over internationaal zakendoen, welke van de onderstaande omschrijvingen past het beste bij uw onderneming?

- Ik exporteer naar het buitenland
- Ik importeer uit het buitenland
- Ik importeer uit het buitenland en exporteer naar het buitenland
- Ik heb plannen om te gaan exporteren
- Ik heb plannen om te gaan importeren
- Ik heb overwogen om te gaan importeren en/of exporteren maar heb besloten om dit niet te gaan doen
- Ik heb nooit overwogen om te gaan importeren en/of exporteren

2. Welke stelling past het beste bij uw onderneming?

- Mijn bedrijf houdt zich hoofdzakelijk bezig met de productie/verkoop van producten
- Mijn bedrijf importeert halffabricaten en verwerkt deze in exportproducten
- Mijn bedrijf houdt zich hoofdzakelijk bezig met het aanbieden van diensten en/of service in de vorm van arbeid
- Een combinatie van het verkopen/producen van producten en het aanbieden van diensten
- Anders,

3. Welke van de onderstaande omschrijvingen is van toepassing op uw onderneming?

U mag meerdere antwoorden geven.

- Export via een buitenlandse partner
- Directe export naar de afnemer
- Export via een eigen verkoopkantoor/distributiecentrum in het buitenland
- Eigen buitenlandse productie voor export naar andere landen
- Eigen buitenlandse productie voor import naar Nederland
- Zelfstandige buitenlandse vestiging
- Mondiale integratie; alle bedrijfsfuncties zijn wereldwijd verspreid
- Directe import van de leverancier
- Import via een tussenpersoon of buitenlandse partner
- Import via een ander land (bijvoorbeeld geproduceerd in China maar geïmporteerd via Duitsland)
- Anders,

4. Wat is uw motief om internationaal te ondernemen? U mag maximaal 3 antwoorden geven

- Vergroting van de afzetmarkt
- Volgen van de concurrentie
- Risicospreiding
- Toegang tot kennis en technologie

- Er is vraag naar mijn product/dienst in het buitenland
- Extra productiecapaciteit
- Toegang tot extra arbeidskracht
- Onstabiele zakelijke thuisomgeving
- Aanwezigheid grondstoffen
- Toe aan een nieuwe uitdaging/avontuur
- Lage lonen in het buitenland en/of lagere productiekosten
- Goedkopere en/of betere leverancier
- Affiniteit met een andere cultuur
- Handig contact of netwerk in het buitenland
- Een gat in de Nederlandse markt benutten door een product uit het buitenland te importeren
- Anders,

5. Wat zijn de belangrijkste knelpunten die u ervaart bij internationaal ondernemen?

U mag maximaal 3 antwoorden geven.

- Betaalrisico's
- Politieke instabiliteit
- Andere wet- en regelgeving in landen
- Corruptie
- Hoge kosten en/of administratieve lasten van transport
- Onvoldoende mankracht, tijd en/of kennis binnen mijn onderneming
- Sterke concurrentie in het buitenland
- Cultuur van het zakendoen
- Douane procedures
- Gebrek aan goede marktinformatie of marktkennis
- Gebrek aan financiering of kapitaal
- Wisselkoersrisico's
- Certificering en technische standaarden, lokale producteisen
- Tarieven of andere handelsbelemmeringen in landen
- Weinig ervaring met internationaal ondernemen
- Niet kunnen vinden van lokale agenten of partners
- Risico's met betrekking tot bescherming van intellectueel eigendom
- Klanten/afnemers vinden
- Hoge kosten voor handelsreizen, beurzen etc.
- Anders,

6. Wat waren uw eerste stappen om internationaal zaken te gaan doen? Geef aan in volgorde van tijd waarbij 1 staat voor de eerste stap. Als u deze stap niet heeft genomen hoeft u niks in te vullen.

- Een producten/diensten importeren/exporteren
- Op zoek gaan naar klant/leverancier/product/dienst in het buitenland
- Uitproberen of er markt is voor mijn product/dienst
- Informatie inwinnen over internationaal zakendoen (regelgeving, ervaringen etc.) binnen mijn netwerk
- Informatie inwinnen over internationaal zakendoen (regelgeving, ervaringen etc.) online en/of via instanties
- Informatie inwinnen over een specifieke markt
- Informatie inwinnen over verschillende landen
- Een keuze maken welk land het meest interessant is voor mijn onderneming
- Vinden van een handelsagent/zaakwaarnemer/samenwerkingspartner
- Import- en/of exportplan schrijven
- Anders,

7. Hoeveel jaar na oprichting heeft uw onderneming voor het eerst één of meer van de onderstaande bedrijfsactiviteiten gerealiseerd in een buitenlandse markt?

	0-3 jaar	4-5 jaar	6-10 jaar	10+ jaar	Niet gerealiseerd in het buitenland	Niet van toepassing	Weet niet
Inkoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aftersales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Werkt u samen met partners bij het internationaal zakendoen? Samenwerken is het delen van doelen en risico's met een andere partij, niet zijnde een leveranciersrelatie. Samenwerken met vrienden en familie telt hierbij niet mee.

U mag meerdere antwoorden geven.

- Ja, met een andere onderneming/partner in het buitenland
- Ja, met een andere onderneming/partner in Nederland
- Ja, ik werk samen met de overheid
- Ja, ik werk samen met kennisinstellingen
- Nee, ik werk niet samen met partners (door naar vraag 8)
- Anders,

9. Wat is uw voornaamste reden om samen te werken bij het internationaal zakendoen?

- Kennis delen
- Innovatie
- Opdrachten krijgen
- Opdracht voltooien
- Netwerk opbouwen en/of benutten
- Schaalvoordelen
- Gebruik maken van elkaars competenties en vaardigheden
- Risicospreiding
- Middelen en faciliteiten delen
- Kosten delen
- Anders,

10. De volgende stellingen hebben betrekking op de technologische aspecten van uw onderneming.

In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
Mijn onderneming maakt gebruik van de meest recente technologie die beschikbaar is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn onderneming wil als eerste nieuwe methoden uitproberen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn onderneming wil als eerste nieuwe apparatuur uitproberen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn onderneming wil als eerste nieuwe software uitproberen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
Mijn onderneming besteedt meer dan de meeste bedrijven in onze branche aan de ontwikkeling van nieuwe producten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn onderneming besteedt extra middelen (bv. tijd, geld) om het best gekwalificeerde technische personeel te werven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn onderneming besteedt extra middelen (bv. tijd, geld) aan technologische prognoses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Als u kijkt naar uw onderneming, in hoeverre bent u het dan eens met de volgende stellingen?

Met mijn onderneming...

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
...heb ik als ondernemer veel ervaring met internationaal zakendoen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...betreed ik meerdere internationale markten tegelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verloopt de internationalisatie heel snel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...is fysieke afstand relevant in de keuze welke buitenlandse markt als eerste wordt betreden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zorg ik dat er veel marktkennis in huis is wanneer mijn onderneming een nieuwe buitenlandse markt betreedt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...neem ik continu de tijd om te leren van ervaringen als mijn onderneming een buitenlandse markt betreedt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
...vormt ICT een cruciaal element in de strategie om buitenlandse markten te betreden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...maak ik gebruik van bestaande contacten bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...leg ik heel snel nieuwe contacten als wij een buitenlandse markt betreden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...stap ik zo snel mogelijk in als ik signalen krijg dat er kansen liggen in een specifieke buitenlandse markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verbind ik mij volledig aan een buitenlandse markt als ik heb besloten om het toetreden tot een succes te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...verbeter ik constant mijn diensten/producten aan de hand van feedback van klanten, leveranciers en/of samenwerkingspartners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...proberen wij met minimale middelen een buitenlandse markt te betreden en voeren onze investering en middelen pas op als er voldoende vraag blijkt te zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. In hoeverre zijn de onderstaande stellingen van toepassing op uw onderneming?

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
Mijn onderneming moet haar marketingpraktijken voortdurend veranderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De snelheid waarmee producten/diensten verouderd raken in onze branche is zeer hoog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
Het gedrag van concurrenten is eenvoudig te voorspellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De vraag en de voorkeur van de consument zijn onvoorspelbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze producten/diensten zijn onderhevig aan veel veranderingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. In hoeverre omschrijven de volgende stellingen uw persoonlijkheid? In mijn werk...

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Helemaal mee eens
...doe ik wel eens dingen die kans hebben om te mislukken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...neem ik ondanks de kans op falen gecalculerde risico's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...probeer ik actief situaties te verbeteren die ons niet aanstaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kom ik met nieuwe ideeën op de proppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ontwikkel of maak ik nieuwe producten of diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...benader ik klussen of opdrachten op een vernieuwende manier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...doe ik dingen vaak op een unieke manier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...implementeer ik veranderingen voordat ze echt vereist worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Hoeveel werkzame personen telde uw onderneming drie jaar geleden, inclusief uzelf?

U mag hierbij fulltimers en parttimers bij elkaar optellen

- 1
- 2 t/m 4
- 5 t/m 9
- 10 t/m 19
- 20 t/m 49
- 50 t/m 99
- 100 t/m 249
- 250 en meer
- Weet ik niet/wil ik niet zeggen

15. In hoeveel verschillende landen is uw onderneming actief?

.....

16. Wat is het aandeel van de omzet die uw onderneming momenteel uit het buitenland haalt?

- 0-5%
- 5-10%
- 10-20%
- 20-30%
- 30-50%
- >50%

17. Heeft u de onderneming opgericht?

- Ja
- Nee

