

Internationalisatie van MKB-bedrijven

Een autonoom of een coöperatief proces?

Maryse Brand, Gerda Gemser en Arndt Sorge

SAMENVATTING Samenwerken is een strategie die door allerlei bedrijven wordt toegepast. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking op het gebied van R&D, productontwikkeling of logistiek. Ook bij het betreden van internationale markten kan samenwerking interessant zijn, de partner kan hierbij bijvoorbeeld specifieke marktkennis of benodigd kapitaal leveren. In dit artikel kijken we naar het internationalisatieproces van Nederlandse MKB-bedrijven, en de keuze die zij maken om al of niet met andere organisaties samen te werken. Het onderzoek richt zich op twee zeer verschillende sectoren: de metaalindustrie en de softwaresector. We verwachten dat MKB-bedrijven vooral zullen kiezen voor een coöperatieve strategie boven een autonome strategie en dat deze keuze met name wordt genomen vanuit 'resource dependency'-overwegingen. Uit de resultaten blijkt dat de MKB-bedrijven een evolutionair internationalisatiepad volgen en dat de meerderheid inderdaad een coöperatieve internationalisatiestrategie preferereert. In tegenstelling tot de verwachtingen zijn er weinig verschillen tussen beide sectoren.

Dr. M. J. Brand is universitair hoofddocent MKB & Ondernemerschap bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. In 1994 promoveerde zij in de Economische Wetenschappen.

Dr. G. Gemser is universitair hoofddocent Strategisch Management bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. In 1999 promoveerde zij aan de Erasmus Universiteit.

Prof. Dr. A.M. Sorge is hoogleraar Organisatie bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

1 Inleiding

Samenwerken is voor veel ondernemers een aantrekkelijke strategie, waar gedurende de afgelopen jaren ook in dit tijdschrift regelmatig aandacht aan is besteed, zie bijvoorbeeld bijdragen over samenwerken van boeren in coöperaties (Douma, 2001), fusies en overnames van bedrijven (Van Frederikslust et al., 2000), en samenwerken via internet (Stienstra et al., 2002). Met name voor partijen met relatief weinig macht en weinig resources (zoals boeren, maar ook zoals MKB-bedrijven in algemenere zin) lijkt samenwerken zinvol. In het internationale bedrijfsleven zijn MKB-bedrijven momenteel duidelijk ondervertegenwoordigd (Voerman, 2003), al nemen de internationale activiteiten van MKB-bedrijven wel degelijk toe (Lamb en Liesch, 2002). Uit eerder onderzoek blijkt dat de beperkte resources waar kleinere bedrijven over beschikken hier inderdaad een belangrijke oorzaak van zijn (Baird et al., 1994; Buckley, 1989; Burpitt en Rondinelli, 2000; Fujita, 1998). Samenwerkingsverbanden kunnen toegang bieden tot additionele resources en zo in principe een oplossing bieden. In bestaand empirisch onderzoek naar internationalisatieprocessen van MKB-bedrijven worden samenwerkingsverbanden echter veelal genegeerd. Enkele uitzonderingen zijn Bell, 1995; Coviello en Munro, 1997; Holmlund en Kock, 1988; en Korhonen et al., 1996.

In dit artikel gaan we er van uit dat MKB-bedrijven die een internationale markt willen bedienen, in principe kunnen kiezen uit een autonome of een coöperatieve strategie en proberen we de keuze voor beide opties te verklaren (voor een vergelijkbare benadering, zie Burgel en Murray, 2000; Erramilli en Rao, 1993). De concrete onderzoeksvragen die centraal staan in ons onderzoek luiden als volgt:

- 1 Zijn er verschillen tussen kleine en middelgrote bedrijven met betrekking tot de algemene mate van internationalisatie?

- 2 Heeft de leeftijd van bedrijven invloed op de mate van internationalisatie?
- 3 Hebben MKB-bedrijven die internationaal actief zijn een voorkeur voor een coöperatieve strategie (in tegenstelling tot een autonome strategie) en zijn de beperkte resources inderdaad de belangrijkste reden hiervoor?
- 4 In hoeverre zijn er sectorverschillen met betrekking tot deze onderwerpen?

Wij verwachten bij vraag 1 en 2 dat kleinere of jongere bedrijven gemiddeld minder internationale betrokkenheid ('commitment') tonen dan middelgrote of oudere bedrijven. Het belangrijkste argument hierbij is dat het management nog relatief weinig internationale kennis en ervaring heeft. Op basis van het 'resource argument' verwachten we bij vraag 3 dat MKB-bedrijven in het algemeen een voorkeur hebben voor coöperatieve strategieën. Recent empirisch onderzoek heeft aangetoond dat het internationalisatieproces van bedrijven uit verschillende sectoren anders verloopt. Veelal wordt hierbij gekeken naar verschillen tussen high-tech-bedrijven en bedrijven die opereren in meer traditionele sectoren (bijvoorbeeld Burgel en Murray, 2000; Bell, 1995; Coviello en Munro, 1997; Crick en Jones, 2000). Op basis hiervan verwachten wij sectorverschillen met betrekking tot de mate van internationalisatie waarbij bedrijven opererend in jonge, high-tech, sectoren waarschijnlijk eerder en sneller zullen internationaliseren dan meer traditionele bedrijven (onderzoeksvraag 4).

Door middel van diepte-interviews met 26 managers van twaalf ondernemingen uit de metaalindustrie en de software-industrie en ander relevant gepubliceerd materiaal proberen wij antwoorden te formuleren op de bovenstaande vragen. Gezien het beperkt aantal ondernemingen in onze steekproef, heeft het onderzoek een verkennend karakter.

In dit artikel zullen we hieronder eerst het theoretisch kader schetsen waarop ons onderzoek is gebaseerd (paragraaf 2). Vervolgens gaan we kort in op de gevolgde methodologie (paragraaf 3), en worden de bevindingen besproken (paragraaf 4). Het artikel wordt afgesloten met conclusies (paragraaf 5).

2 Theoretisch kader

Kleinere bedrijven hebben per definitie de beschikking over minder resources (geld, kennis, et cetera) dan grotere bedrijven. Dat ze toch in staat zijn succesvol met grotere bedrijven te concurreren, komt met name door hun 'gedrag', bijvoorbeeld het vinden van

slimme oplossingen, en het snel kunnen inspelen op klantenwensen (Rothwell, 1989). Ook het samenwerken met andere partijen is slim gedrag, dat ervoor zorgt dat het kleinere bedrijf toch kan beschikken over meer en meer diverse resources. Voor strategische beslissingen waar aanzienlijke resources nodig zijn, is samenwerken voor kleine bedrijven dan ook een interessante strategie.

Een strategische beslissing waar vaak aanzienlijke investeringen voor nodig zijn, is de beslissing internationale markten te betreden. Internationalisatie is een dynamisch proces, dat zowel de 'wijze van toetreding' (in het Engels aangeduid als 'entry mode') als de keuze van een internationale markt omvat (Andersen, 1997). Entry mode wordt in dit artikel opgevat als de manier waarop internationale transacties worden georganiseerd en uitgevoerd (Calof en Beamish, 1995; Root 1987). Voorbeelden van entry modes zijn: directe export, joint ventures, en buitenlandse dochterbedrijven.

Er is veel onderzoek gedaan naar internationalisatie van bedrijven. Twee voor dit onderzoek relevante benaderingen zijn het Uppsala-model en de netwerkbenadering. Het bekende Uppsala-model probeert wijzigingen in de entry mode te verklaren (Johanson en Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson en Vahlne, 1977). Het beschrijft hoe bedrijven zich in een aantal fasen internationaal uitbreiden, waarbij de fasen worden gekenmerkt door een toenemende kennis en ervaring van het management met als gevolg een toenemende internationale betrokkenheid. Een tweede patroon dat Uppsala voorspelt, is dat bedrijven eerst zoeken naar nabije internationale markten die lijken op de thuismarkt (bijvoorbeeld met betrekking tot taal en cultuur) en in de loop van de tijd uitbreiden naar verdere en meer afwijkende internationale markten. Het Uppsala-model heeft enkele belangrijke beperkingen. Zo wordt geen aandacht geschonken aan coöperatieve vormen van entry modes, zoals joint ventures (Andersen, 1997), noch aan de belangrijke rol van sociale netwerken bij zakenrelaties. De netwerkbenadering benadrukt juist dit laatste aspect; deze benadering stelt dat het internationalisatieproces van bedrijven dikwijls grillig verloopt, onder invloed van formele en informele relaties met zakenpartners, én met familie en vrienden. De internationalisatie resulteert dan uit interactie met deze partijen en bestaat grotendeels uit het onderhouden en opbouwen van relaties (Coviello en Munro, 1997).

In dit onderzoek concentreren we ons op de basiskeuze die bedrijven hebben tussen een coöperatieve, op

MKB EN ONDERNEMERSCHAP

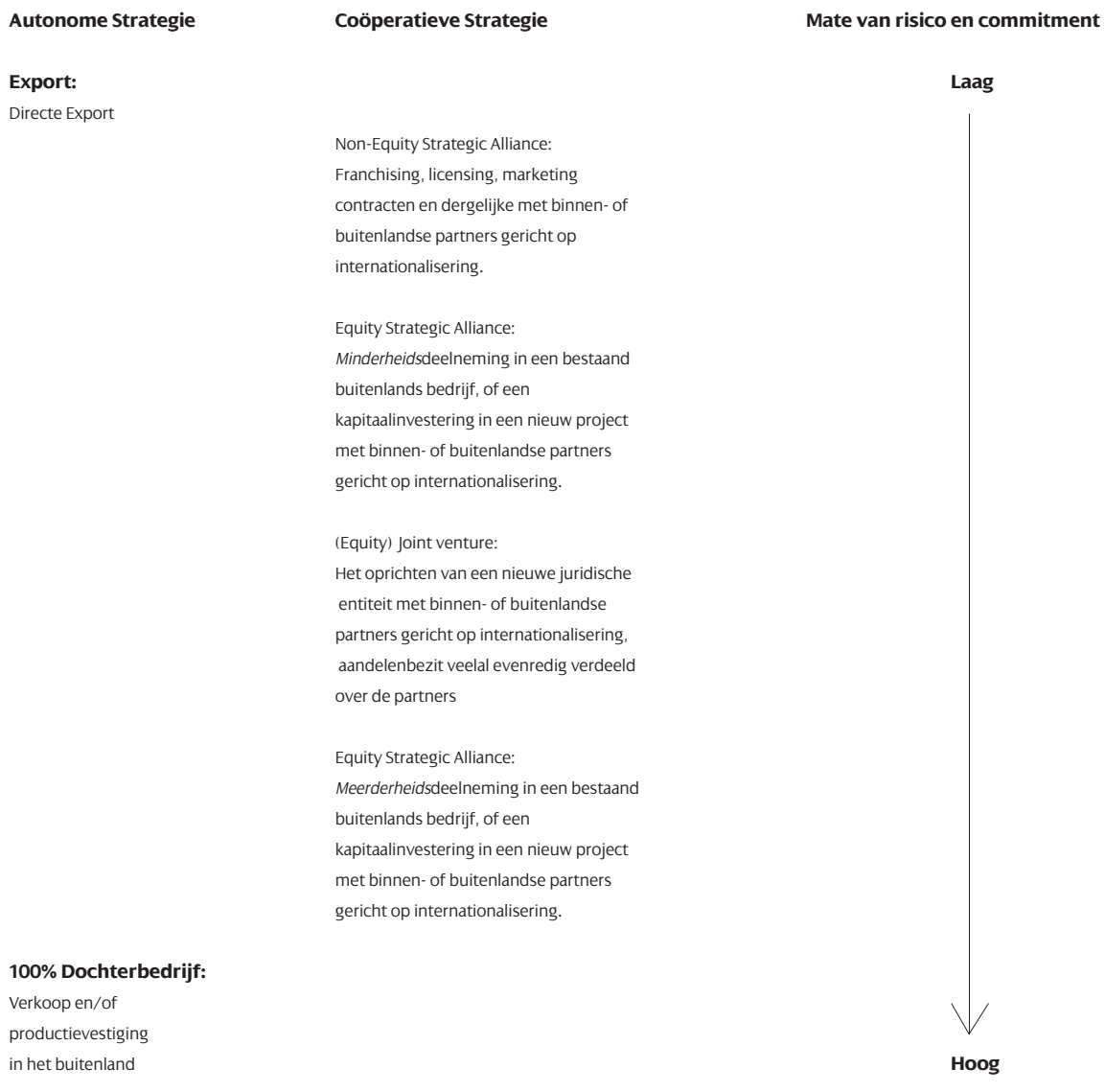
samenwerking gerichte strategie en een autonome strategie. In de praktijk zullen bedrijven veelal gelijktijdig beide strategieën hanteren, maar we verwachten dat één van beide het meest dominant zal zijn. De twee strategieën representeren verschillende niveaus van betrokkenheid ('commitment') en risico voor de bedrijven.

Bedrijven die gebruikmaken van een *autonome* internationalisatiestrategie opereren geheel zelfstandig. Enkele voorbeelden zijn bedrijven die ten behoeve van directe export gebruikmaken van een eigen verkoopstaf, buitenlandse verkoopkantoren, of 100% dochterbedrijven. De autonome strategie kan ook wel

worden aangeduid als de 'klassieke' strategie en was lange tijd gebruikelijk voor grotere bedrijven, omdat ze op die manier 'de touwtjes in eigen handen konden houden'. Zoals gezegd is deze strategie, vanwege de benodigde resources, voor MKB-ondernemingen veelal geen optie.

Bedrijven die gebruikmaken van een *coöperatieve* internationalisatiestrategie geven bewust hun autonomie deels op met het doel via samenwerking internationalisatie mogelijk te maken. Samenwerking tussen bedrijven kan de resourcebeperkingen verminderen. Tegelijkertijd brengt zij echter nieuwe kosten met zich mee, zoals de kosten van het creëren van sturings- en

Figuur 1. Internationalisatiestrategieën, gerangschikt naar mate van commitment en risico



controlemechanismen, terwijl de opbrengsten gedeeld moeten worden. Samenwerken kan variëren van heel informele vormen tot juridisch en financieel complexe constructies. In dit artikel leggen we de nadruk op *formele* coöperatieve relaties gericht op de ontwikkeling, distributie, en/of de productie van producten in een buitenlandse markt, die gepaard gaan met het delen van aandelen, en/of door een contractuele overeenkomst. Een dergelijke relatie noemen we een Internationale Strategische Alliantie (ISA) die voorkomt in drie basisvormen: de non-equity strategic alliance (NESAs), de equity strategic alliance (ESAs) en de joint venture. Een NESAs wordt bijvoorbeeld gevormd door contractuele overeenkomsten voor het bevoorraden, produceren of distribueren van goederen. Omdat bij NESAs geen nieuwe bedrijven worden opgericht en er geen investeringen in aandelen hoeven worden gedaan, zijn ze minder risicovol en verlangen ze minder betrokkenheid van de bedrijven. Bij een ESA zijn de betrokken bedrijven alle mede-eigenaar van een project, een nieuwe onderneming, of een bestaand bedrijf. Een voorbeeld is een bedrijf dat een deelneming heeft in een buitenlandse partner. In het geval van een minderheidsdeelneming heeft men minder dan 50% van de aandelen; in het geval van een meerderheidsbelang meer dan 50 maar minder dan 100% van de aandelen. Bij een joint venture richten twee of meerdere bedrijven een nieuw bedrijf of venture op en wordt het aandelenkapitaal vaak evenredig over de betrokken partners gedeeld. In het geval dat men 100% van de aandelen van een buitenlandse onderneming bezit, spreken wij van een 100% dochterbedrijf. Deze verschillende internationalisatiestrategieën kunnen worden gerangschikt op basis van de vereiste commitment en het risico dat men loopt. Directe export en NESAs impliceren het laagste niveau van commitment en risico, ESAs en joint ventures een middelmatig niveau, en het bezit van een 100% dochterbedrijf verlangt de meeste commitment en is het meest risicovol (zie figuur 1).

In dit artikel hebben ISAs dus alleen betrekking op *formele* samenwerkingsverbanden. Kleine bedrijven krijgen echter vaak ook 'softe' ondersteuning van klanten en andere relaties, bijvoorbeeld in de vorm van marktinformatie of het in contact brengen met betrouwbare zakenpartners. Dergelijke ondersteunende informele relaties noemen we 'ondersteunende netwerken'. Volgens de netwerkbenadering kunnen deze dus zowel bestaan uit persoonlijke contacten of contacten met andere bedrijven en instellingen (Kamers van Koophandel, universiteiten, enzovoort). Hoewel wij ons met name richten op formele samen-

werkingsverbanden, schenken we in het onderzoek ook enige aandacht aan de rol die informele relaties spelen in het internationalisatieproces van de ondernemingen in onze steekproef.

3 Methodologie

Het empirisch onderzoek is grotendeels gebaseerd op diepte-interviews met senior managers en heeft een verkennend karakter. Om diepgaand inzicht te verkrijgen in het 'hoe' en 'waarom' van de internationalisatiestrategieën is een casestudie het meest geschikt. Er is getracht in iedere onderneming ten minste twee of drie medewerkers te interviewen. Dit is in bijna alle gevallen gelukt. De respondenten waren directeur-eigenaar, directeur, of senior manager, verantwoordelijk voor marketing of productie met ruime kennis van de ontwikkeling van de internationalisatiestrategie van hun bedrijf. In totaal zijn er 26 diepte-interviews afgenomen in twaalf bedrijven, elk van gemiddeld één tot twee uur. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst². Naast interviews is er ook gebruikgemaakt van reeds gepubliceerd materiaal. Door deze 'triangulatie' van dataverzamelingstechnieken wordt de interne validiteit van ons onderzoek verhoogd.

De steekproef bestaat uit MKB-bedrijven uit de metaalproductensector en de softwareproductie (hierna aangeduid als metaal- en softwaresector). De bedrijven zijn geselecteerd uit de commerciële database van MarktSelect. Om geselecteerd te kunnen worden moest een onderneming onafhankelijk zijn, niet meer dan 250 werknemers hebben, en opereren in een van de twee gekozen sectoren. Hiermee volgen wij de EU-definitie van middelgrote en kleine bedrijven. De selectie was beperkt tot bedrijven in Noord-Nederland (drie noordelijke provincies). Verder werd aan de hand van websites en eerder gepubliceerd materiaal nagegaan welke van deze bedrijven internationaal actief waren via ISAs of 100% dochterbedrijven. Uit deze lijst zijn uit iedere sector zes geschikte bedrijven geselecteerd die bereid waren aan het onderzoek mee te werken. Omdat deze laatste selectie willekeurig plaats heeft gevonden, hebben we geen reden aan te nemen dat de antwoorden afwijken van die van bedrijven waarmee geen contact is gezocht. De bedrijven uit de metaalsector zijn gemiddeld 45 jaar oud, terwijl die uit de softwaresector gemiddeld acht jaar oud zijn. Alle bedrijven richten zich op een 'niche'-markt. Het exportaandeel van de bedrijven varieert van 0% tot 95%, met een gemiddelde van ruim 30% voor de softwarebedrijven en bijna 60%

MKB EN ONDERNEMERSCHAP

voor de metaalbedrijven. De bedrijven uit de metaal-sector hebben gemiddeld 89 werknemers en een omzet van minder dan € 13 miljoen. De bedrijven uit de softwaresector hebben gemiddeld 34 werknemers en een omzet van minder dan € 3 miljoen. Het gemiddelde aantal werknemers is relatief laag, wat overeenkomt met het profiel van het Nederlandse MKB, waarin middelgrote bedrijven relatief ondervertegenwoordigd zijn (Van Iterson en Olie, 1994).

4 Bevindingen

4.1 Internationalisatieprofiel

Om de mate van internationalisatie te kunnen meten, hebben we een internationalisatieprofiel (IP-profiel) opgesteld, dat bestaat uit vijf dimensies. De eerste dimensie van het IP-profiel meet de *houding* van de bedrijven ten opzichte van internationalisatieactiviteiten en varieert van defensief tot offensief. De twee-

de dimensie is het *aantal gebruikte entry modes* en varieert van één tot veel. De derde dimensie is de *entry mode* en varieert van de adoptie van een commitment- en risicoarme manier van toetreden tot de adoptie van een commitment- en risicovolle manier (zie de eerder gepresenteerde figuur 1). Onze vierde dimensie is het *aantal internationale markten* (in dit geval gedefinieerd als wereldregio's) dat wordt bewerkt, variërend van één tot veel. Onze vijfde dimensie meet de *marktafstand* en wordt in dit artikel gedefinieerd als de culturele en economische verschillen tussen de thuismarkt en de markten die zijn betreden. In tabel 1 is meer informatie opgenomen over de operationalisatie van de vijf IP-dimensies.

De vijf IP-dimensies zijn gebaseerd op het werk van Daniels en Radebaugh (1998) en drukken het idee uit van toenemende commitment en mate van internationalisatie, zoals dat beschreven wordt door het Uppsala-model. Hoe hoger de score op de vijf dimensies, hoe verder het bedrijf is met internationalisatie.

Tabel 1. Operationalisatie van de IP-dimensies en achtergrondvariabelen

Achtergrondvariabelen:

Sector	Metaalproducten, softwareproductie
Bedrijfsomvang	Klein of middelgroot. Op basis van aantal werknemers in eigen land.
Bedrijfsleeftijd	Jong of oud. Op basis van de bedrijfsleeftijd: de jongste helft van de bedrijven versus de oudste helft van de bedrijven (helften apart voor elke sector: median split per sector).

Variabelen IP-dimensies:

Internat. houding	Variërend van 'zeer defensief' (waarde 0) tot 'zeer offensief' (waarde 6)
# Entry Modes	Aantal entry modes variërend van 1 tot 6. Onderscheiden entry modes: 1. directe export, 2. minderheidsdeelneming, 3. non-equity ISA, 4. joint venture, 5. meerderheidsdeelneming, 6. 100% dochterbedrijf.
Entry Mode	Hoogste score gehaald met een van de gehanteerde entry modes. Variërend van laag commitment en risico (score 1) tot hoog commitment en risico (score 4): score 1: export; Score 2: non-equity ISA of minderheidsdeelneming; Score 3: joint venture of meerderheidsdeelneming; Score 4: 100% dochterbedrijf.
# Markten	Aantal variërend van 1 tot 5. Onderscheiden regio's: 1. EU/EFTA landen, 2. US en Canada; 3. Opkomende landen in Europa; 4. Overige ontwikkelde landen, 5. Opkomende en onderontwikkelde landen buiten Europa.
Marktafstand	Hoogste score gehaald met een van de buitenlandse regio's. Variërend van beperkte economische en culturele afstand tussen thuismarkt en de buitenlandse regio (score 1) tot grote economische en culturele afstand (score 6). Score 1: buurlanden binnen EU/EFTA country; Score 2: rest van EU/EFTA; Score 3: US en Canada; Score 4: Opkomende landen in Europa; Score 5: Overige ontwikkelde landen, Score 6: Opkomende en onderontwikkelde landen buiten Europa.

We gebruiken het IP-profiel om de mate van internationalisatie te meten van de totale steekproef en van relevante groepen. De scores op het IP-profiel zijn te vinden in tabel 2. Gezien het beperkte aantal ondernemingen in onze steekproef zullen we enige voorzichtigheid betrachten bij het interpreteren van de resultaten.

We zien dat de bedrijven in onze steekproef gemiddeld een relatief defensieve strategie hanteren, minder dan drie verschillende modes of entry gebruiken met een redelijke commitment, en actief zijn in twee tot drie internationale markten met een vrij hoge markt-afstand.

Wanneer we onderscheid maken op basis van grootte, zien we dat de kleinere bedrijven hoger scoren op drie dimensies, namelijk houding, aantal markten dat bediend wordt en markt-afstand. Alleen het verschil in houding is significant. Dit kan worden verklaard doordat de kleinste bedrijven in onze steekproef voornamelijk softwarebedrijven zijn, die een meer offensieve houding hebben dan metaalbedrijven. Het

grote, maar niet significante, verschil in markt-afstand kan worden verklaard door het feit dat alle kleine metaalbedrijven en de helft van de kleine softwarebedrijven de hoogste score hebben op deze variabele. Wanneer we kijken naar verschillen op basis van leeftijd, dan zien we dat jongere bedrijven op alle dimensies lager scoren. Bij twee dimensies is het verschil significant. De jongere bedrijven bedienen minder internationale markten en hun markt-afstand is lager. Deze bevindingen betekenen dat we onderzoeksvraag 1 en 2 positief kunnen beantwoorden; zowel omvang als leeftijd heeft invloed op de mate van internationalisatie. In tegenstelling tot onze verwachting blijken kleinere MKB'ers echter internationaal meer betrokken dan grotere MKB-bedrijven. Wanneer we de data wat nauwkeuriger bekijken zien we dat dit komt door de jonge kleine bedrijven: zij zijn meer geïnternationaliseerd dan jonge grote bedrijven. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat jonge grote bedrijven al veel managementenergie kwijt zijn aan hun snelle groei, en dus niet aan internationaliseren toekomen. Onze bevindingen bevestigen dus de Uppsala-theorie wat

Tabel 2. Gemiddelden van de IP-scores van de gehele steekproef en relevante subgroepen

Maximale score, totale steekproef, en totale steekproef per sector				
	Maximale Score	Totale Steekproef	Metaalsector	Softwaresector
Internat. houding	6	2.50	1.00*	4.00*
# Entry Modes	6	2.75	3.50**	2.00**
Entry Mode	4	2.83	3.33*	2.33*
# Markten	5	2.67	2.83	2.50
Markt-afstand	6	4.25	5.17	3.33
N		12	6	6

	Totale steekproef naar leeftijd		Totale steekproef naar omvang	
	Jong	Oud	Klein	Middelgroot
	13-40 jaar (metaal)	41-118 jaar (metaal)	1-50 werkn.	51-250 werkn.
	2-6 jaar (software)	11-15 jaar (software)		
Internat. houding	2.00	3.00	4.00*	1.00*
# Entry Modes	2.50	3.00	2.67	2.83
Entry Mode	2.50	3.17	2.83	2.83
# Markten	1.67**	3.67**	3.17	2.17
Markt-afstand	3.00**	5.50**	5.17	3.33
N	6	6	6	6

* significant $p < .10$; ** significant $p < .05$ (Mann-Whitney)

Bij de variabelen # Entry modes en # Markten geeft de score het werkelijke aantal aan. Bij de drie andere dimensies representeren de scores ordinale klassen, variërend van lage tot hoge scores. We realiseren dat het gemiddelde van een ordinale variabele moeilijk te interpreteren is. Ons enige doel is echter een patroon aan te geven. Voor dit doel is het helderder de dimensies in een gelijksoortige score range te presenteren.

betreft de invloed van leeftijd op betrokkenheid bij internationalisatie. Wat betreft de invloed van organisatiegrootte wordt de theorie voor de groep jonge bedrijven echter niet bevestigd.

Met betrekking tot onderzoeksvraag 4 kunnen we concluderen dat er inderdaad verschillen zijn tussen de sectoren. De metaalsector is in het algemeen minder offensief, maar gebruikt meer verschillende modes of entry en opereert in meer verschillende internationale markten. Deze resultaten duiden erop dat de metaalbedrijven in onze steekproef verder gevorderd zijn met betrekking tot internationalisatie, maar vooral uit defensieve motieven. Een plausibele verklaring hiervoor is dat de meeste bedrijven in de metaalsector veel ouder zijn dan die in de softwaresector en veel eerder begonnen zijn met hun internationalisatieproces, terwijl hun markten ouder zijn en zich in latere stadia van de levenscyclus bevinden.

4.2 Internationalisatiestrategieën

In deze paragraaf zullen we een blik werpen op eventuele wijzigingen in de internationalisatiestrategieën en deze relateren aan de eerder besproken theoretische benaderingen. Daarna zullen we onderzoeken of MKB-bedrijven inderdaad, zoals verondersteld, de voorkeur geven aan een coöperatieve strategie boven een autonome strategie (onderzoeksvragen 3 en 4).

Elf van de twaalf onderzochte bedrijven begonnen hun internationale activiteiten dicht bij huis, namelijk in een EU/EFTA-land. Op het moment van de interviews was er één bedrijf dat totaal met internationale activiteiten was gestopt, één bedrijf dat nog steeds in dezelfde internationale markt actief was en drie bedrijven die ondertussen al in alle vijf wereldregio's opereerden. De overige zeven bedrijven bedienden twee of drie regio's. Bijna allemaal behalen ze echter het grootste deel van hun buitenlandse omzet nog steeds binnen de EU/EFTA. Dit patroon komt overeen met het Uppsala-model. Uit de interviews bleek echter dat naast marktafstand nog een andere belangrijke factor beïnvloedt welke markten worden gekozen, namelijk 'client followership'. In twee cases volgden de bedrijven de internationale marktkeuze van hun belangrijke klanten. Bijna alle bedrijven begonnen hun internationalisatieproces met een commitment- en risicoarme manier van toetreden: directe export of de oprichting van een NESAs. De uitzondering is een softwarebedrijf dat meteen een productiebedrijf in India oprichtte. Momenteel maken op één na alle bedrijven gelijktijdig gebruik van twee of meer modes of entry. Twee metaalbedrijven en een soft-

warebedrijf gebruiken bijvoorbeeld directe export, ISAs én 100% dochterbedrijven. De beperkte personele en financiële resources blijken inderdaad een belangrijke reden te zijn voor MKB-bedrijven om te gaan samenwerken, dit geldt vooral in de metaalsector (vijf van de zes metaalbedrijven en drie van de zes softwarebedrijven). Ook wordt om dezelfde reden sneller voor een beperkt aantal landen of markten gekozen. Een ander belangrijk motief om juist niet samen te werken is dat men zelf de controle wil blijven houden en niet afhankelijk wil worden van eventuele partners. Feitelijk zou de internationalisatiestrategie van de bedrijven in onze steekproef omschreven kunnen worden als het continu balanceren tussen afhankelijkheid en controle door het aanpassen van de gehanteerde samenwerkingsstrategieën.

Een volgende belangrijke reden om te gaan samenwerken is de mogelijkheid te leren van partners (één metaalbedrijf en vijf van de zes softwarebedrijven). Hier zien we verschillen tussen de sectoren. De softwarebedrijven trachten bijna allemaal hun bestaande kennis en ervaring ten volle uit te buiten en tegelijkertijd te innoveren door 'leer'-allianties aan te gaan. De metaalbedrijven zijn veel minder gericht op leren.

Tot slot kijken we in meer detail naar de gehanteerde modes of entry. Hoewel de meeste bedrijven gebruikmaken van zowel autonome (directe export of 100% dochterbedrijven) als coöperatieve (ISAs) modes of entry, kan over het algemeen een dominante strategie worden waargenomen. De huidige internationalisatiestrategie van acht bedrijven (vier software- en vier metaalbedrijven) kan worden omschreven als overheersend coöperatief. We kunnen dus concluderen dat het antwoord op het eerste deel van onderzoeksvraag 3 bevestigend is; MKB-bedrijven prefereren een coöperatieve strategie. Met betrekking tot het tweede deel van deze vraag moeten we voorzichtiger zijn. Ook hier is het interessant om weer wat nauwkeuriger naar de data te kijken. We zien dan dat alle jonge bedrijven in de steekproef kiezen voor een coöperatieve strategie, dit ondersteunt het resource argument zover dit betrekking heeft op de leeftijd van bedrijven. Echter, kleine oudere MKB'ers blijken een voorkeur te hebben voor een autonome strategie, terwijl middelgrote oudere MKB'ers even vaak kiezen voor een autonome als voor een coöperatieve strategie. In dit geval prevaleert het controleargument boven het resourceargument. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat grotere bedrijven sowieso meer gewend zijn de controle te moeten delen, en dat tegelijkertijd kleinere oude bedrijven misschien wel bewust klein gebleven zijn om die controle te kunnen houden! Naast beperkte resources spelen ook leermotieven een

belangrijke rol bij de keuze voor een autonome of coöperatieve strategie. Met betrekking tot onderzoeksvraag 4 kunnen we concluderen dat er geen verschil lijkt te zijn in de mate van samenwerking tussen de twee sectoren, maar wel in de motieven. Beperkte resources spelen een grotere rol in de metaalsector, en de leermotieven in de softwaresector. Bovendien verschillen deze leermotieven enigszins van aard. In tegenstelling tot de verwachting vonden we in beide sectoren geen enkel bedrijf dat als 'born global' kan worden gekenmerkt; geen van de bedrijven had significante buitenlandse investeringen gedurende de eerste zes jaar na oprichting. Uitzondering is misschien een specifiek softwarebedrijf dat bij oprichting reeds een productielocatie in India had, maar deze werd al gauw opgegeven. Dit bedrijf heeft zich nu zelfs bijna helemaal teruggetrokken van internationale markten.

In het theoriegedeelte (paragraaf 2) hebben we opgemerkt dat internationalisatie kan worden beïnvloed door zogenaamde ondersteunende netwerken. Bij de bedrijven in onze steekproef blijkt dit inderdaad zo te zijn. Relaties met regionale of nationale overheids- of kennisinstellingen die internationalisatie promoten en stimuleren, helpen de bedrijven vooral bij het verkrijgen van kapitaal, informatie op het gebied van technische standaarden, regelgeving en andere specifieke informatie over het land. Voor de softwaresector bleek deze informatie echter vaak te algemeen en niet up-to-date. Veel van de onderzochte bedrijven (vijf van de zes softwarebedrijven, vier van de zes metaalbedrijven) hebben goede relaties met kennisinstellingen om zo toegang te hebben tot kennis en hooggekwalificeerd personeel. Tot slot maken de bedrijven in onze steekproef gebruik van hun netwerk van grote nationale en/of internationale klanten en leveranciers voor het vinden van geschikte partners, of geschikte managers voor buitenlandse projecten (drie metaalbedrijven en drie softwarebedrijven). Ook speelt het persoonlijke netwerk van het management soms een cruciale rol bij het vinden van geschikte partners en dus vaak ook de bijhorende geografische locatie. Dit was het geval bij twee softwarebedrijven. Interessant is dat zowel de autonoom opererende als de coöperatieve bedrijven gebruikmaken van deze ondersteunende netwerken.

5 Conclusies

Internationalisatie is een multi-dimensioneel begrip. Om dit te kunnen meten is door ons een internationalisatieprofiel ontwikkeld, dat kan worden gebruikt om de mate van internationalisatie van bedrijven te

beschrijven en vergelijken. Zoals verwacht blijken jonge bedrijven minder internationaal actief te zijn dan langer bestaande bedrijven. Tegen de verwachting in blijken de kleine bedrijven in onze steekproef echter verder geïnternationaliseerd dan de grotere bedrijven. Hoewel ze tot de verbeelding spreken, vonden wij geen enkel 'born global'-bedrijf. Verder kunnen we concluderen dat de metaalbedrijven in ons onderzoek significant meer verschillende entry modes en meer committed entry modes toepassen dan softwarebedrijven. De metaalbedrijven in onze steekproef blijken dus verder te zijn in het internationalisatietraject. Wel is het zo dat de metaalbedrijven vooral uit defensieve motieven internationaliseren, terwijl het management van de softwarebedrijven duidelijk een meer actieve houding heeft.

Het Uppsala-model voorspelt dat bedrijven een evolutionair internationalisatiepad volgen met een toenemende commitment. Dit model blijkt te kloppen voor de meerderheid van de door ons onderzochte bedrijven. We zien echter ook dat deze evolutie niet onvermijdelijk is: het internationalisatieproces is complex en deels onvoorspelbaar. Andere factoren zoals het beslag op managementtijd door de snelle groei van jonge bedrijven kunnen het internationalisatieproces vertragen. Verder, meer kwantitatief, onderzoek zou inzicht kunnen opleveren in de relatie tussen bedrijfsomvang en leeftijd, sector, verschillende dimensies van het internationaliseringsproces (IP-profiel), de verschillende ontwikkelingspaden en de verschillende motieven.

De cruciale factor bij het stimuleren of belemmeren van het nemen van risico en het opbouwen van commitment, is de beschikbaarheid van resources en de vaardigheid deze goed in te zetten. Deze resources kunnen bestaan uit financiële resources, maar ook uit soepel lopende contacten met klanten, leveranciers en andere bedrijven, en uit toenemende kennis en ervaring van het management (zoals het Uppsala-model dat voorspelt). Verder zijn echter ook andere bedrijfs- en sectorspecifieke factoren van belang, denk hierbij vooral aan de behoefte aan controle en eventueel aanwezige leermotieven. Met name bij oudere, kleine MKB'ers blijkt de behoefte aan controle groot; zij zijn de enige groep bedrijven die duidelijk een voorkeur hebben voor een autonome internationaliseringstrategie. In het algemeen bevestigt ons onderzoek dat MKB-bedrijven de voorkeur geven aan een coöperatieve internationalisatiestrategie. Onze veronderstelling dat de keuze tussen een autonome of coöperatieve strategie afhankelijk zou zijn van de sector wordt niet ondersteund: in beide sectoren prefereert tweederde een coöperatieve strategie.

Zowel de Uppsala-theorie als het resourceargument gaat er vanuit dat een hogere leeftijd en grotere bedrijfsomvang beide een positieve invloed hebben op de mate van internationalisering en op het gebruik van autonome internationaliseringstrategieën. Uit ons onderzoek blijkt echter dat dit in de praktijk niet zo eenvoudig ligt; we vinden aanwijzingen voor interacties tussen leeftijd en bedrijfsomvang. Ook hiervoor geldt dat meer kwantitatief onderzoek nodig is om verder inzicht in deze complexe relaties te verkrijgen. Ook informele samenwerkingsverbanden spelen een rol in het faciliteren van internationalisatie. Informele relaties helpen bijvoorbeeld inzicht te krijgen in mogelijkheden en bedreigingen en bij het vinden van creatieve oplossingen. Relaties met instellingen die meer algemene informatie verschaffen (zoals de Kamers van Koophandel) zijn soms nuttig maar niet belangrijk, vooral niet in de softwaresector. De faciliterende rol van informele samenwerkingsverbanden geldt voor zowel ondernemingen die een coöperatieve als een autonome strategie hanteren. Deze informele samenwerkingsverbanden zijn echter vaak geen onderdeel van de expliciet geformuleerde internationalisatiestrategie van ondernemingen, zoals formele samenwerkingsverbanden, en de voordelen die zij leveren kunnen worden gezien als 'een extraatje'. Niettemin bevestigt het positieve effect van deze informele relaties op internationalisatie het belang van samenwerking dat uit deze gehele studie naar voren komt.

Omdat we onvoldoende informatie hebben over de groei van de bedrijven, kunnen we niet vaststellen of de groei het resultaat is van de gekozen internationalisatiestrategie of juist andersom. Ons onderzoek is dan ook niet in staat conclusies te trekken over de prestaties van verschillende internationalisatiestrategieën op lange termijn.

Verder dient te worden opgemerkt dat onze conclusies zijn getrokken op basis van een beperkt aantal casestudies in één land; ook bij de uitkomsten van de statistische analyses is het goed te bedenken dat de steekproef slechts uit twaalf cases bestaat. Enige voorzichtigheid is wel geboden bij het generaliseren van onze bevindingen.

Tot slot willen we afsluiten met enkele praktische opmerkingen voor MKB'ers. Hoewel we zien dat de meerderheid van de door ons onderzochte (succesvolle) bedrijven kiest voor samenwerking, wil dat niet zeggen dat dat altijd de beste strategie is. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven succesvol kunnen zijn met autonome, coöperatieve of gemengde strategieën³. Er is natuurlijk geen garantie voor succes, maar er zijn

fouten die heel goed kunnen worden voorkomen. In dit onderzoek blijken dat met name fouten te zijn die te maken hebben met slechte voorbereiding (bijvoorbeeld de onzorgvuldige keuze van een samenwerkingspartner) en slecht werkende afspraken (bijvoorbeeld met betrekking tot de werkverdeling tussen de Nederlandse en buitenlandse vestiging). ■

Literatuur

- Andersen, O., (1997), Internationalisation and Market Entry Mode: a Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: *Management International Review*, vol. 37, no. 2, pp. 27-42.
- Baird, I.S., M.A. Lyles en J.B. Orris, (1994), The Choice of International Strategies by Small Businesses, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no. 1, pp. 48-59.
- Bell, J., (1995), The Internationalisation of Small Computer Software Firms – A Further Challenge to Stage Theories, in: *European Journal of Marketing*, vol. 29, no. 8, pp. 60-75.
- Buckley, P.J., (1989), Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background, in: *Small Business Economics*, vol. 1, pp. 89-100.
- Burgel, O. en G.C. Murray, (2000), The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries, in: *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 2, pp. 33-63.
- Burpitt, W.J. en D.A. Rondinelli, (2000), Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no. 4, October, pp. 1-14.
- Calof, J.L. en P.W. Beamish, (1995), Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation, in: *International Business Review*, vol. 4, no. 2, pp. 115-131.
- Coviello, N.E. en A. McAuley, (1999), Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, in: *Management International Review*, vol. 39, no. 3, pp. 223-256.
- Coviello, N.E. en H. Munro, (1997), Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms, in: *International Business Review*, vol. 6, no. 4, pp. 361-386.
- Crick, D. en M.V. Jones, (2000), Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets, in: *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 2, pp. 63-86.
- Daniels, J.D. en L.H. Radebaugh, (1998), *International business: environments and operations*, 8th edition, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Douma, S.W., (2001), Waarom bestaan coöperaties?, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 75, no. 6, juni, pp. 248-255.
- Erramilli, M.K. en C.P. Rao, (1993), Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, in: *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 3, July, pp. 19-38.
- European Union, (2002), *Internationalisation of European Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, final report to the European Commission, project number HPSE-CT-1999-00027.
- Frederikslust, R.A.I. van, V. van der Wal en H. Westdijk, (2000), Effecten van fusies en acquisities op aandelenrendementen: theorie en empirie, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 73, no. 6, juni, 2000, pp. 264-284.

- Fujita, M., (1998), *The Transnational Activities of Small and Medium Sized Enterprises*, Kluwer Academic Publisher, Boston.
- Gemser, G., M.J. Brand en A.M. Sorge, (2004), Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: a Study of Dutch Old and New Economy Firms, in: *Management International Review*, vol. 44, no. 2, pp. 127-150.
- Holmlund, M. en S. Kock, (1988), Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium Sized Companies, in: *International Small Business Journal*, vol. 16, no. 4, pp. 46-63.
- Iterson, A. van en R. Olie, (1994), European Business Systems: the Dutch Case, in: Whitley, R.(ed.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, Sage paperback, London, pp. 98-116.
- Johanson, J. en J.E. Vahlne, (1977) The Internationalisation Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitment, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. en F. Wiedersheim-Paul, (1975), The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 305-322.
- Korhonen, H., R. Luostarinen en L. Welch, (1996), Internationalisation of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy, in: *Management International Review*, vol. 36, no. 4, pp. 315-329.
- Lamb P.W. en P.W. Liesch, (2002), The Internationalisation Process of the Smaller Firm: Reframing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement, in: *Management International Review*, vol. 42, no. 1, pp. 7-26.
- Root, F.R., (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Rothwell, R., (1989), Small Firms, Innovation, and Industrial Change, in: *Small Business Economics*, vol. 1, pp. 51-64.
- Shrader, R.C., (2001), Collaboration and Performance in Foreign markets: The Case of Young High-technology Manufacturing Firms, in: *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 1, pp. 45-60.
- Stienstra, M., A.P. de Man en H.W. Volberda, (2002), E-partnering: hoe grote gevestigde ondernemingen zich vernieuwen via internet, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 76, no. 6, juni, 2002, pp. 299-310.
- Tallman, S.B. en O. Shenkar, (1994), A managerial decision model of international cooperative venture formation, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp. 91-113.
- Voerman, J.A., (2003), Exportmarketoriëntatie en informatieverzameling, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 77, no. 4, 2003, pp. 178-185.

Noten

- 1 Dit onderzoek maakt deel uit van een groter internationaal onderzoek in het kader van het EU fifth framework programme. De in dit artikel beschreven resultaten zijn deels ook terug te vinden in het betreffende eindrapport (EU, 2002) en in Gemser et al. (2004).
- 2 De vragenlijst is ontwikkeld in samenwerking met collega's uit Duitsland, Frankrijk, Italië en Oostenrijk in het kader van het reeds genoemde EU-onderzoek.
- 3 Zie voor verder uitgewerkte voorbeelden het *Handbook for practising business people: How to Go International?!* Te downloaden van www.bdk.rug.nl/medewerkers/m.j.brand.