

## **GRENZELOOS ONDERNEMEN**

*Onderzoek naar de ondersteuningsbehoeften van kleine en middelgrote ondernemingen bij het grensoverschrijdend ondernemen in de Euregio Scheldemond*

Een grensoverschrijdend project met steun van Euregio Scheldemond, samenwerkingsverband van de provincies Zeeland (NL), Oost- en West-Vlaanderen (B), uitgevoerd door:

*Sven Bakker (HZ), Marcia de Nooijer (HZ), Wouter Broekaert (Odisee), Annelies Koomans van den Dries (HZ), Wim Keygnaert (Odisee) & Ageeth van Maldegem (HZ)*

.....  
November 2018

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Paginanummer
Inleiding	5
Methodologie	7
Theoretisch kader	8
Bevindingen uit de literatuur	9
Bevindingen uit de interviews	14
Conclusies	21
Aanbevelingen	24
Beperkingen en mogelijkheden tot vervolgonderzoek	26
Referenties	27

# Managementsamenvatting

Ondanks de nabijheid van Vlaanderen en Nederland blijft grensoverschrijdend ondernemen vaak een hele uitdaging, onder meer door markt-, cultuur- en juridische verschillen. Toch vervullen kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's)/midden- en kleinbedrijven (mkb's) die er in slagen internationaal actief te zijn, een belangrijke rol in het constant vernieuwen en stimuleren van de economie. Kleine en middelgrote ondernemingen in de Scheldemondregio ervaren het ondernemen over de grens dan ook als een opportuniteit én een uitdaging.

In dit onderzoek gaan we daarom na wat de ondersteuningsbehoeften van kleine en middelgrote bedrijven zijn inzake grenzeloos ondernemen in de Euregio Scheldemond. In dit kwalitatief onderzoek brengen we daarom in kaart wat de kernactiviteiten van ondernemen over de grens zijn. Dit doen we door middel van een overzicht van de internationale literatuur, aangevuld met de resultaten uit 28 interviews met Zeeuwse en Oost- en West-Vlaamse ondernemers en uit een workshop bij North Sea Port met ondernemers en diverse vertegenwoordigers van beleidsinstanties van beide kanten van de grens. Tot slot hebben wij ook de bemerkingen van de Scheldemondraad mee in overweging genomen. Hierbij bedanken wij iedereen die een bijdrage aan het onderzoek, gefinancierd door het Scheldemondfonds, heeft geleverd.

Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers in hoofdzaak beroep doen op de eigen, bestaande werknemers, aangevuld met een onafhankelijke buitenlandse agent of vertegenwoordiger en, in specifieke gevallen, met externe juridische of fiscale specialisten. De eerste buitenlandse contacten worden doorgaans gelegd door de ondernemer zelf en door zijn medewerkers, op basis van eigen ervaring en bestaande contacten.

De perceptie van onze geïnterviewde ondernemers wat betreft het bestaande ondersteuningsaanbod voor grensoverschrijdend ondernemen brengt enkele duidelijke knelpunten naar voren. Allereerst stellen we vast dat de meeste ondernemers geen duidelijk beeld hebben van waar ze terecht kunnen voor specifieke informatie over de mogelijkheden tot grensoverschrijdend ondernemen in de Scheldemond regio. Mede daardoor kijken veel Oost- en West-Vlaamse ondernemers over Zeeland heen wanneer het gaat over de Nederlandse markt. Bovendien is de beschikbare informatie vaak gefragmenteerd en verspreid over verschillende ondersteunende instanties. Dat alles maakt dat ondernemers vaak veel tijd en inspanning moeten investeren om geschikte informatie te vinden. Ook Zeeuwse ondernemers hebben vaak geen duidelijk beeld van waar ze terecht kunnen voor specifieke informatie over de mogelijkheden tot grensoverschrijdend ondernemen, maar kijken echter niet over de Oost- en West-Vlaamse markt heen. Ondanks het gebrek aan informatie besluiten de Zeeuwse ondernemers toch deze Vlaamse markt te betreden en worden daardoor gaandeweg wijzer.

Tot slot formuleren wij een aantal aanbevelingen, op basis van onze bevindingen.

- Allereerst blijkt er een duidelijke behoefte vanuit de ondernemers aan centralisatie van informatie. Een centraal kennispunt, dat ook actief wordt bekend gemaakt en vlot lokaal toegankelijk is, zou een belangrijke stap vooruit kunnen betekenen in het overzichtelijk maken en distribueren van ondersteunende informatie.
- Daarnaast zouden gezamenlijke Oost- of West-Vlaamse en Zeeuwse bedrijvencentra op de grens informele contacten en ervaringsuitwisseling tussen Vlaamse en Nederlandse ondernemers kunnen stimuleren.
- Ook het documenteren en wijd verspreiden van concrete case studies van grensoverschrijdend ondernemen en de daaraan gekoppelde best practices, kan verder bijdragen tot de uitwisseling van kennis en nuttige ervaring. Kennisinstellingen uit Oost- en West-Vlaanderen en Zeeland kunnen hierin eveneens een rol spelen.
- Ten slotte zien ondernemers vooral een rol weggelegd voor de overheid wanneer het gaat over ondersteuning op het vlak van administratieve procedures en juridische en fiscale vraagstukken. In eerste instantie vragen de ondernemers daarom een zo breed mogelijke gelijkschakeling van Nederlandse en Vlaamse en Belgische wetgeving en procedures. Daarnaast kunnen beleidsinstanties de ondernemers op actieve wijze wegwijs maken in en begeleiden bij de nodige administratieve stappen.

# Inleiding

Ondanks de Europese interne markt blijft het betreden van de markt in een buurland vaak een hele uitdaging, onder meer door de verschillen in taal, cultuur, wet- en regelgeving<sup>1</sup>. Grensoverschrijdend ondernemerschap brengt daarbij nog eens extra uitdagingen met zich mee, zoals werknemers die in het buurland wonen, de inzet van een wagen- en/of machinepark in het buurland en het transport van producten over de grens. Vanwege verschillende stelsels en vergunningvereisten zorgt dit voor aanvullende administratieve handelingen en extra kosten voor ondernemers.

Door te vergelijken hoe er in verschillende landen of regio's aangekeken wordt tegen internationaal ondernemen en hoe beleidsorganisaties daarop inspelen, kunnen waardevolle lessen getrokken worden die uiteindelijk alle partijen ten goede komen. Door van elkaar te leren wat wel en niet werkt en door in kaart te brengen tegen welke barrières ondernemingen aanlopen, kan het internationaal ondernemen vooruit geholpen worden. Niet alleen de bedrijfswereld, maar ook overheden en belangenorganisaties kunnen zo efficiënter optreden. Op zijn beurt kan dat de economische welvaart alleen maar ten goede komen<sup>2</sup>. Kmo's/mkb's die er in slagen internationaal actief te zijn, vervullen immers een belangrijke rol in het constant vernieuwen en stimuleren van de economie<sup>3</sup>. Bestaande grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden tonen duidelijk hun toegevoegde waarde aan. Voorbeelden zijn het Eurode Business Center op de Nederlands-Duitse grens, waar 70 bedrijven van beide kanten van de grens gevestigd zijn, en het gefusioneerde havenbedrijf North Sea Port<sup>23</sup>.

In de Nederlands–Vlaamse grensregio is er een sterke aanwezigheid van productiebedrijven, voornamelijk kleine en middelgrote bedrijven, die werken als leveranciers van bedrijven zoals Philips, ASML en Janssen Farmaceutica. De regio bestaat uit de Nederlandse provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg, en de Vlaamse provincies Antwerpen, Vlaams-Brabant, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen.

Ondanks dat sterke potentieel lijken de grensoverschrijdende verbindingen in de praktijk echter nog niet zo sterk te zijn<sup>4</sup>. Een nationale grens werpt immers nog steeds barrières op, waardoor samenwerking in de praktijk bemoeilijkt wordt<sup>5</sup>. Zo is het vaak moeilijker en risicovoller voor een onderneming om verkoop en levering van producten of diensten aan het buitenland van even nabij op te volgen dan wanneer alle handel binnen de nationale markt verloopt<sup>6</sup>. Uit eerder onderzoek blijkt dan ook dat het grootste deel van de economische relaties in het eigen land wordt aangegaan. Gemiddeld heeft een bedrijf in de Euregio Scheldemond bijna vijf keer zoveel economische relaties in eigen land als in het buurland.

Kleine en middelgrote ondernemingen in de Scheldemondregio ervaren het ondernemen over de grens als een opportuniteit maar ook als een uitdaging. In de Euregio Scheldemond zijn reeds stappen gezet om grensoverschrijdende mobiliteit te faciliteren. Echter, meer diepgaande kennis over de ondersteuningsbehoeften van ondernemers bij hun grensoverschrijdende activiteiten ontbreekt. Soortgelijk onderzoek is wel beschikbaar voor de Nederlands-Duitse grensstreek.

Om een vergelijkbaar diepgaand inzicht te krijgen voor de Nederlands-Vlaamse grensstreek is een onderzoek uitgevoerd naar de aanpak voor grensoverschrijdend ondernemen in samenwerking tussen **Odisee Hogeschool** en **HZ University of Applied Sciences** in opdracht van **Euregio Scheldemond**. Hierin komen de ondersteuningsbehoeften van kleine en middelgrote bedrijven inzake grenzeloos ondernemen in de Euregio Scheldemond aan bod. Dit wordt gedaan door middel van een overzicht van de internationale literatuur, aangevuld met eigen kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews en een workshop.

### Onderzoeksvraag

“Wat zijn de ondersteuningsbehoeften van kleine en middelgrote bedrijven bij het grensoverschrijdend ondernemen in de Euregio Scheldemond?”

### Deelvragen

1. Welke activiteiten ontwikkelt een ondernemer om over de grens te ondernemen en hoe beïnvloeden deze de ondernemingsprocessen?
2. Welke partijen – intern en extern – zijn hierbij betrokken?
3. Welke competenties, instrumenten en hulpmiddelen worden ingezet?
4. Wat zijn succes- en faalfactoren van grenzeloos ondernemen?
5. Welke percepties zijn er ten aanzien van het ondersteuningsaanbod in de regio? Wat is er reeds aanwezig van ondersteuning en wat ontbreekt?
6. Welk ondersteuningsaanbod is er in de regio beschikbaar en wat ontbreekt?



# Methodologie

De gehanteerde onderzoeksstrategie is opgezet volgens een **case study aanpak**, gebaseerd op Design Science-principes. Design Science is gericht op het vinden van oplossingen voor praktijkproblemen, en ondersteunt beleidsmakers en managers bij ontwikkeling van verbeterinstrumenten<sup>8</sup>.

Het onderzoek is gevoerd van februari tot en met november 2018. Na een voorbereidende **desk research** met o.a. een literatuurstudie zijn er **28 interviews** (met 16 Zeeuwse en 12 Vlaamse ondernemers) in de drie Scheldemondivincies (Zeeland, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen) gehouden. Vervolgens werd een **ideeëngeneratie/workshop** gehouden met 2 ondernemers en 7 beleidsinstanties.

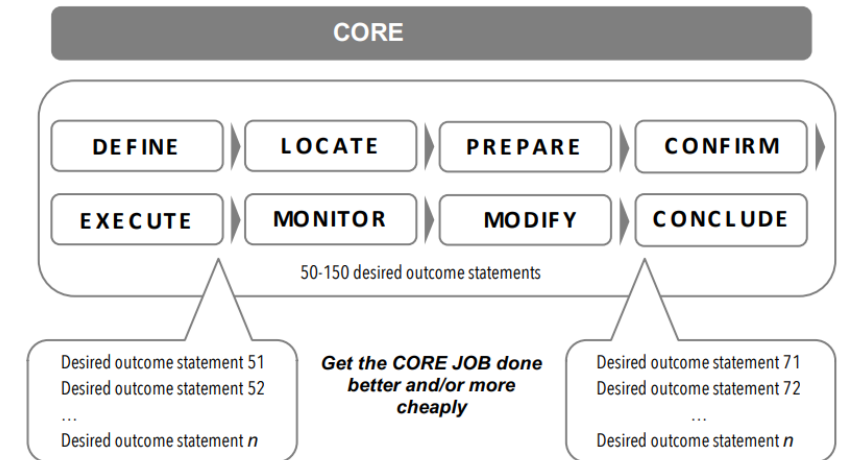
De **kwalitatieve aanpak** voor dit onderzoek is bewust gekozen om **de diepte in te gaan** en om **nieuwe oplossingen** te vinden die nauw aansluiten bij de ondernemerswereld.

# Theoretisch kader

Om de ondersteuningsbehoeften van de ondernemers te identificeren en te structureren, is er gebruik gemaakt van het “jobs-to-be-done framework” uit *Jobs to Be Done: Theory to Practice*<sup>7</sup>.

Centraal staat de “te klaren klus” – in het geval van dit onderzoek is de overkoepelende te klaren klus het “over de grens ondernemen”. Door de aanpak van Ulwick te volgen krijgen we een beter beeld wat de kernactiviteiten van ondernemen over de grenzen zijn. Ondersteuningsbehoeften zijn gelieerd aan kernactiviteiten die in meerdere of mindere mate goed lopen. Op basis van Ulwick onderscheiden we acht stappen in het ondernemen over de grens:

- 1) het afbakenen van de doelstellingen voor het over de grens ondernemen en welke middelen daarvoor nodig en beschikbaar zijn (define);
- 2) het effectief zoeken en contacten leggen (locate);
- 3) het in gereedheid brengen van de nodige middelen om de buitenlandse markt te betreden (prepare);
- 4) het bevestigen dat alles in gereedheid is om buitenlandse markt te betreden (confirm);
- 5) het daadwerkelijk op de buitenlandse markt begeven en ontplooiën van de internationale activiteiten (execute);
- 6) het nauwgezet volgen hoe de buitenlandse activiteiten zich ontwikkelen (monitor);
- 7) het aanpassen van de aanpak op basis van knelpunten of problemen die naar voor komen (modify);
- 8) het afronden van de internationale activiteiten (conclude).



# Bevindingen uit de literatuur



## 1. Situering

Grensoverschrijdend ondernemen in de Euregio Scheldemond opent voor zowel Vlaanderen als Nederland interessante economische mogelijkheden. Nederland komt voor Vlaamse bedrijven immers duidelijk op de eerste plaats als Europese exportbestemming<sup>9</sup>. In 2017 was de totale Belgische export naar Nederland goed voor ruim 32 miljard euro, terwijl de handel in tegenovergestelde richting opliep tot meer dan 55 miljard euro<sup>10</sup>. Voor veel ondernemingen resulteert een proces van internationalisering vaak in vitale groei, nuttige leerresultaten en verbeterde financiële prestaties<sup>11</sup>.

## 2. Betrokken partijen

Grensoverschrijdend ondernemen kan in de praktijk veel verschillende vormen aannemen, elk met haar eigen specifieke mogelijkheden en uitdagingen. Rechtstreeks aan buitenlandse klanten leveren is, zeker bij kleine ondernemingen, doorgaans de meest voorkomende vorm van internationalisering. De benodigde investeringen daarvoor zijn beperkt en men is niet afhankelijk van tussenpersonen. Daar staat echter tegenover dat de onderneming ook vooral op zichzelf aangewezen is voor het opsporen en verzamelen van kennis over de buitenlandse markt, concurrenten en regelgeving<sup>9</sup>.

Een volgende stap kan het inschakelen van buitenlandse tussenpersonen zijn. Zij kunnen een deel van het risico van internationaal ondernemen op zich nemen in ruil voor een deel van de opbrengst. Onafhankelijke buitenlandse distributeurs beschikken over marktspecifieke kennis die de buitenlandse verkoop de hoogte in kan stuwen en zij maken eveneens een snellere levering en een betere dienst na verkoop mogelijk. Meer verregaande vormen van grensoverschrijdend ondernemen zijn het aangaan van een strategische samenwerking met buitenlandse ondernemingen, het oprichten van een eigen buitenlandse vestiging of zelfs het overnemen van een buitenlands bedrijf. Dergelijke mogelijkheden geven een onderneming een stevige aanwezigheid op een buitenlandse markt, maar vergen eveneens een verregaand engagement en grotere investeringen<sup>9</sup>.



Ook publieke instellingen kunnen een belangrijke rol spelen in het succesvol internationaal ondernemen van kleine en middelgrote bedrijven. In de eerste plaats gaat het daarbij om een informatieve rol, die zich op verschillende gebieden manifesteert. Zo kunnen publieke instellingen essentiële informatie doorspelen over de buitenlandse markt, maar ook over de geldende juridische en administratieve procedures en de mogelijkheden voor financiering of subsidies. Een dergelijke ondersteuning vormt een welkome aanvulling op de beperkte middelen die een kmo/mkb kan inzetten voor internationalisatie. Vooral tijdens de opstartfase, met andere woorden voor kmo's/mkb's die hun eerste stappen zetten op een buitenlandse markt, kan ondersteuning vanuit publieke instellingen belangrijke deuren openen en het internationaliseringsverhaal van die ondernemingen stroomlijnen. Bovendien zorgt de doorstroming van kennis ervoor dat de risico's van het internationale avontuur voor de onderneming enigszins beperkt kunnen worden<sup>3</sup>.

### **3. Kennis van de buitenlandse markt**

Inzicht verwerven in hoe de markt voor een bepaald product of dienst eruitziet is een eerste vereiste voor elke onderneming. Wanneer het echter gaat om een nieuwe, buitenlandse markt, wordt die oefening vaak complexer en moeilijker. Zo hebben buitenlandse consumenten vaak andere verwachtingen en prioriteiten dan de bestaande binnenlandse klanten<sup>6</sup>.

Ondernemingen die op een buitenlandse markt wensen te opereren, dienen dan ook actief informatie te verzamelen over hun potentiële klanten, maar eveneens over hun concurrenten. In een volgende stap moeten zij bovendien effectief inspelen op die informatie om zo hun producten of diensten op een aantrekkelijke manier in de markt te zetten<sup>12</sup>.

Voor kmo's/mkb's is het echter vaak heel lastig om betrouwbare en duidelijke informatie over grensoverschrijdend ondernemen te verkrijgen. Er is informatie beschikbaar, maar deze is vaak te algemeen. Bedrijven hebben behoefte aan passende informatie en willen ondersteuning bij hun specifieke vragen<sup>13</sup>. Het zijn daarbij vooral ondernemingen in de dienstensector die worstelen met het verwerven van een goed inzicht in hoe de buitenlandse markt in elkaar zit, evenals met het identificeren van potentiële opportuniteiten voor het bedrijf. Voor ondernemingen in de goederensector vormen die factoren een relatief kleinere belemmering omdat zij vooral problemen ondervinden ten gevolge van (prijs)concurrentie<sup>14</sup>.



#### 4. Benodigde middelen

Een recente ontwikkeling in het kmo-/mkb-internationaliseringsonderzoek is de toenemende toepassing van de op hulpbronnen gebaseerde theorie<sup>15</sup>. Het op hulpbronnen gebaseerde perspectief geeft een holistisch beeld van het bedrijf, zodanig dat beslissingen over de keuze van de nationale markt, de wijze van toegang en productstrategieën niet op een zelfstandige basis worden genomen, maar binnen een gecoördineerd kader van middelen en capaciteiten (intern of extern). Er wordt gesteld dat *“bedrijven een andere mix van middelen/competenties en tekortkomingen op het gebied van middelen/competenties zullen hebben, en hun strategische antwoorden hierop laten de mogelijkheid toe van verschillende paden naar groei en internationalisering”*. Men zou kunnen stellen dat de op hulpbronnen gebaseerde internationaliseringstheorie feitelijk een meer gefundeerde herwerking is van de bedrijfsstrategie en de contingentiekaders. Zoals de voorstanders van deze theorie opmerken, is er een nauwe relatie met contingentiebenaderingen, die zijn ontworpen om de invloed van een reeks interne en externe variabelen te tonen. Dit perspectief is even impliciet in de kaders voor bedrijfsstrategie en de recente werkzaamheden met betrekking tot internationaal ondernemerschap.

In het perspectief van de bedrijfsstrategie wordt een strategisch geplande, rationele benadering van internationalisering voorgesteld. Hierdoor kunnen beslissingen over de toegang tot- en de dienstverlening aan de buitenlandse markt worden genomen, in het kader van de algemene strategische ontwikkeling van het bedrijf. Deze worden geleid door een grondige analyse van relevante interne en externe omgevingsfactoren<sup>15</sup>.

Om een internationale activiteit te initiëren en vervolgens te ontwikkelen, moet een bedrijf eerst worden beïnvloed door stimulerende factoren. De aard van deze stimuli kan mee bepalen waarom sommige kmo's/mkb's succesvol internationaliseren, terwijl anderen dat niet doen. De volgende vier categorieën worden daarbij onderscheiden<sup>15</sup>:

1. Intern-proactief: factoren die samenhangen met het eigen initiatief van de kmo/mkb om eigen unieke interne competenties te benutten (bv. potentieel voor door export geleide groei);
2. Interne reactief: reageren op druk van de interne omgeving (bv. accumulatie van onverkochte goederen);
3. Extern-proactief: actieve exploitatie door management van marktmogelijkheden (bv. identificatie van betere kansen in het buitenland);
4. Extern reactief: reactie op factoren uit de externe omgeving (bv. de ontvangst van ongevraagde buitenlandse bestellingen).



Internationaal onderzoek<sup>14</sup> geeft aan dat kmo's/mkb's vooral hun beperkte financiële middelen als voornaamste belemmering voor internationalisatie zien. Het gaat dan om de eigen beschikbare middelen, maar evenzeer om het gebrek aan externe financiering. Het toekomstpotentieel van investeringen in het buitenland is immers moeilijker in te schatten. Hierdoor waardoor zij als risicovoller aangezien, zowel door financiële instellingen als door andere mogelijke externe financiers<sup>16</sup>. Naarmate de internationale ervaring van een kmo/mkb groeit, worden financiële belemmeringen doorgaans als minder cruciaal aangezien en komen barrières die voortvloeien uit het opereren in een buitenlandse marktomgeving meer op de voorgrond<sup>14</sup>.

Naast de financiële capaciteiten van de kmo/mkb, speelt ook hun netwerkcapaciteit een belangrijke rol. Een uitgebreid persoonlijk netwerk van de bedrijfsleider, dat zich ook uitstrekt in het buitenland, is een belangrijke troef bij internationalisatie<sup>17</sup>. In de praktijk blijkt het vinden van een goede en betrouwbare buitenlandse partner echter voor veel Vlaamse kmo's/mkb's een belangrijke barrière voor succesvolle internationalisatie<sup>9</sup>.

## **5. Administratieve en juridische drempels**

Daarnaast dient het aanbod van een bedrijf niet alleen afgestemd te zijn op de verwachtingen van de buitenlandse klanten, maar moet het bovendien ook voldoen aan de geldende juridische en administratieve voorschriften. Zelfs binnen de Europese Unie zijn de nationale regels vaak onderling zo verschillend dat exporterende ondernemingen heel wat tijd en moeite moeten investeren in het verzamelen en toepassen van buitenlandse reglementering<sup>1</sup>.

Ten slotte mag ook het aspect van bescherming van intellectuele eigendom niet over het hoofd gezien worden<sup>6</sup>. Ook tussen Nederland en België blijft de grens op diverse terreinen nog steeds een institutionele barrière. Zo bestaan er nog steeds administratieve belemmeringen die ervoor zorgen dat er geen sprake is van een vrij economisch verkeer. Daarnaast zorgt de grens ook voor afstemmingsproblemen. In het buurland worden immers andere regels gehanteerd en zijn er andere instanties actief<sup>18</sup>.



## 6. Kennisuitwisseling

Kennisuitwisseling tussen de verschillende partijen maakt bij grensoverschrijdend ondernemen een belangrijk deel uit van de voorbereidende fase. Effectieve kennisoverdracht is daarbij gebaseerd op een cultuur die coöperatieve betrokkenheid en vertrouwen omvat. Het kennisoverdrachtsproces omvat zowel kennisoverdracht tussen individuen of groepen mensen als kennisoverdracht tussen organisaties. Het succes van kennisoverdracht is echter moeilijk te meten en amper te evalueren. Een manier om het succes van kennisoverdracht te evalueren, is het evalueren van de veranderingen in kennis of in de uitvoering van de ontvangende eenheid. Algemeen beschouwd kunnen vier factoren het succes of falen van kennisuitwisseling tussen individuen binnen een organisatie beïnvloeden. De vier factoren zijn: de aard van kennis, de motivatie om kennis te delen, kansen om dit te doen en de cultuur van de organisatie. Het is moeilijker om kennisoverdracht in internationale samenwerking te implementeren dan in één land, omdat er belemmerende factoren meespelen zoals nationale-, organisatorische- en culturele verschillen, maar ook de specifieke eigenaardigheden van de economische omgeving<sup>20</sup>.

Samenhangend met de noodzaak om voldoende kennis op te doen over de buitenlandse markt, kan ook de snelheid waarmee een onderneming die markt betreedt een impact hebben op het uiteindelijke succes. Een snelle internationalisatie kan een onderneming voorstuwten, mede door de ervaring en het leerproces dat het met zich meebrengt. Jonge ondernemingen die zich snel op een buitenlandse markt wagen, hebben niet alleen de kans om op die markt een stevige positie uit te bouwen, maar ontwikkelen tijdens dat proces ook een zeer marktgeoriënteerde houding<sup>12</sup>. Bovendien verschuiven de knelpunten van internationalisatie die de onderneming ondervindt naarmate de kmo/mkb meer ervaring opdoet. Zo ervaren kmo's/mkb's die nieuw zijn op het internationale terrein vooral de financiële belemmeringen en de moeilijke markttoegang als belangrijkste knelpunten. Na verloop van tijd breidt het buitenlandse netwerk van de kmo/mkb zich echter uit en wordt er een volwaardig klantenbestand uitgebouwd. Wanneer die eerste horde eenmaal is genomen, winnen echter de barrières die te maken hebben met de algemene economische omgeving aan belang. Meer en meer zien dergelijke kmo's/mkb's ook in dat de grootste knelpunten niet zozeer buiten de onderneming liggen, maar met name erbinnen en meer bepaald bij een intern gebrek aan bepaalde gespecialiseerde vaardigheden die noodzakelijk zijn om efficiënt op het internationale vlak te kunnen werken<sup>14</sup>. Op dat laatste vlak kunnen beleidsorganisaties ondersteuning bieden<sup>21</sup>.

# Bevindingen uit de interviews



In deze eerste fase komt het erop aan af te bakenen welke enerzijds de uiteindelijke doelstellingen zijn die het bedrijf wil bereiken door over de grens te ondernemen en anderzijds welke middelen daarvoor nodig en beschikbaar zijn<sup>22</sup>.

→ In de voorbereidende fase houden ondernemers zich vooral bezig met het verzamelen van kennis over markt en product en stellen zij vast of zij in voldoende mate toegerust zijn om de grens over te gaan.

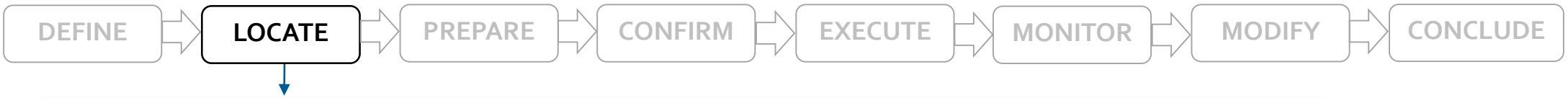
“Een stuk inzicht in de markt is voor mij nog wel een knelpunt.”

## Ondernemersbehoefte:



Als Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- inzicht verkrijgen in de **kwaliteitseisen** van de klanten in mijn sector voordat ik de markt betreed, zodat ik op voorhand weet of ik aanpassingen moet doen in mijn product/dienst concept.
- inzicht verkrijgen in het **marktpotentieel** in mijn sector voordat ik de markt betreed, zodat ik op voorhand weet of ik voldoende rendement uit mijn investeringen haal.
- de **nabijheid en beschikbaarheid** van mijn middelen vaststellen, zodat ik weet of ik mijn vooraf gestelde doelstellingen kan bereiken.



Na het vaststellen welke middelen er nodig zijn, dient het bedrijf die middelen in deze fase ook effectief te zoeken en contacten te leggen<sup>22</sup>.

→ Deze fase spitst zich vaak toe rondom een meer geconcretiseerde kans. De informatiebehoefte om in te spelen op die kans is daarmee ook concreter. De tijdsinvestering neemt toe.

“Die Vlamingen ‘doen we er wel even bij’ – nou, zo werkt het dus echt niet.”

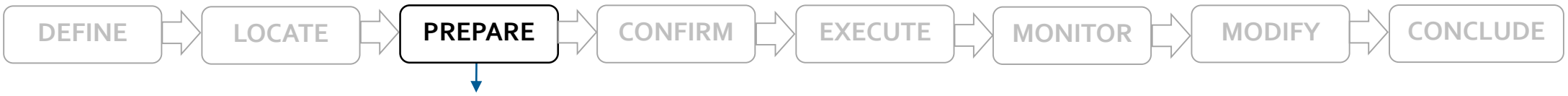


### Ondernemersbehoeften:



Als Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- vaststellen wat de **benodigde expertises** zijn, zodat ik weet hoe die aansluiten op mijn business model.
- meedoen met **aanbestedingen**, zodat ik kans maak om over de grens mijn product/service aan te bieden.
- inzicht verkrijgen in **subsidies en regelgeving**, zodat ik met de juiste informatie weet waarop ik aanspraak kan maken.
- een goede **probleemschets** maken, om zo precies inzichtelijk waarop ik welke middelen effectief kan inzetten.
- **voldoende tijd** uittrekken voor het leggen van contacten, zodat ik zorg dat ik op één lijn zit met mijn relatie over de grens.



In de voorbereidende fase moet de onderneming de nodige middelen in gereedheid brengen om de buitenlandse markt te betreden<sup>22</sup>.

→ In deze fase worden relaties en contacten intensiever. De noodzaak voor een culturele aanpassing wordt op dit moment duidelijk.

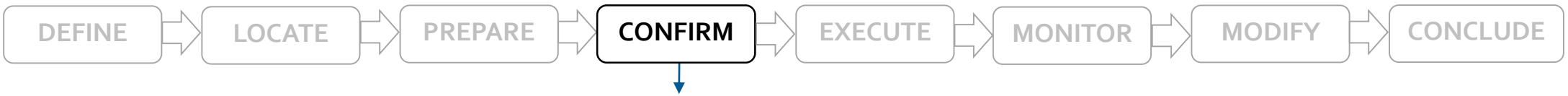


### Ondernemersbehoefte:



Als Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- investeren in het **voldoen aan de kwaliteitseisen**, zodat ik een product/service verkoop dat juist gecertificeerd is.
- **bestaande relaties** aanspreken en **nieuwe netwerken** aanboren, zodat ik mijn toegang tot relevante kennis kan verzekeren.
- mijn **toegevoegde waarde** aantonen, zodat ik de marktvraag kan ontwikkelen.
- leren van **ervaringen** van anderen, zodat ik beter begrijp waar mijn kansen liggen.
- voorbereiden op de **Oost- en West-Vlaamse/Zeeuwse cultuur**, zodat ik vooraf weet hoe ik het beste kan reageren in bepaalde situaties.



De voorbereidende fase wordt hiermee afgesloten en de onderneming bevestigt voor zichzelf dat alles in gereedheid is om buitenlandse markt te betreden<sup>22</sup>.

→ In deze fase zoekt men bevestiging voor de keuze om de markt aan de andere kant van de grens te betreden. Communicatie speelt hierin een belangrijke rol.

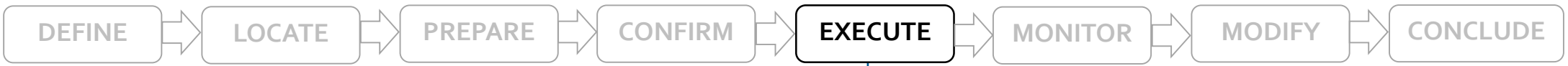


### Ondernemersbehoeften:



Als Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- voldoende **tijd nemen** voor het krijgen van een bevestiging, zodat ik door het opbouwen van een relatie en vertrouwen met een klant een order kan binnenhalen.
- profiteren van **naamsbekendheid**, zodat ik voorkom dat ik onnodig veel tijd steek in het afstruinen van beurzen.
- de **sterkte van mijn product** centraal stellen, zodat ik klaar ben om op de buitenlandse markt de concurrentie aan te gaan.



In deze fase begeeft de onderneming zich op de buitenlandse markt en ontplooit ze haar internationale activiteiten<sup>22</sup>.

→ In deze fase is het belangrijk dat de ondersteunende processen voor de activiteiten over de grens op orde gesteld worden en dat men flexibel kan reageren op ontwikkelingen die zich voordoen.

“Je moet iemand hebben die het merk lokaal vertegenwoordigt, die op alle deuren gaat kloppen en het opvolgt”

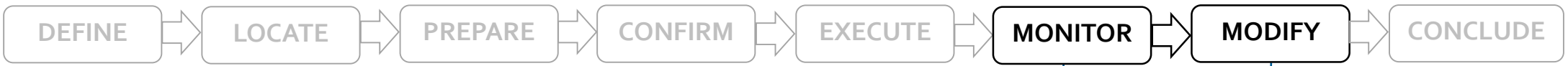


### Ondernemersbehoeften:



Als Zeeuwse/Vlaamse ondernemer, wil ik:

- omgaan met het Belgische/Nederlandse **belastingstelsel** en met de nodige **administratie**, zodat ik ervoor zorg dat alles vlot verloopt.
- de **eigenheid** bewaken, zodat ik niet te ver los kom te staan van mijn eigen identiteit.
- aanpassen aan de Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse **code of practice**, zodat ik laat zien dat ik waardering heb voor andermans cultuur.
- de Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse partners ondersteunen, zodat ik investeer in mijn netwerk.
- reageren op een **plotselinge vraag**, zodat ik blijf inspelen op de vraag uit de markt over de grens.



Hier volgt de onderneming nauwgezet op hoe haar buitenlandse activiteiten zich ontwikkelen<sup>22</sup>.

Wanneer uit de monitoring fase knelpunten of problemen naar voor komen, dient de onderneming haar aanpak van de buitenlandse markt aan te passen<sup>22</sup>.

→ In deze fase wordt bijgestuurd en raakt men meer aangepast aan de vereisten van de markt en relaties over de grens heen. De eerste successen worden gedeeld en moeten zorgen voor een bevestiging van de keuze om over de grens te ondernemen.

“Onze ervaringen worden tijdens de koffie besproken en dan weet iedereen hoe het zit.”

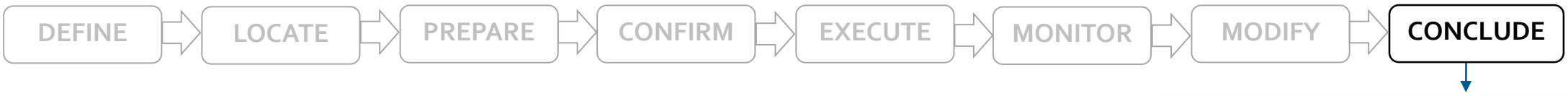


### Ondernemersbehoeften:



Als Zeeuwse/Oost- of West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- **intern ervaringen** uitwisselen, zodat ik mijn collega's van kennis voorzie over het over de grens ondernemen.
- de **relatie bevestigen**, zodat ik een lange termijn netwerk kan behouden
- mijn **imago, kwaliteit en degelijkheid** bewaken, zodat ik niet los kom te staan van waar mijn onderneming van oorsprong voor staat.
- voor **bijkomende referenties** zorgen, zodat ik mezelf bewijs op de markt over de grens.
- mijn **houding en communicatie** herzien, zodat ik mijzelf en mijn bedrijf blijf verbeteren om aan te sluiten bij de code of practice van over de grens.



In deze fase worden internationale activiteiten afgerond<sup>22</sup>.

→ In deze fase wordt de basis gelegd voor continuering van de activiteiten over de grens en vindt er verdere aanpassing aan de lokale gebruiken plaats. Marketing en communicatie spelen wederom een belangrijke rol.

“Daar hebben we die cultuurverschillen weer – laten we ook eens kijken naar de overeenkomsten.”



**Ondernemersbehoeften:**



Als Zeeuwse/Oost- en West-Vlaamse ondernemer, wil ik:

- samen met de buitenlandse partner de **activiteiten evalueren**, zodat ik constant blijf leren en verbeteren.
- **overeenkomsten** met mijn buitenlandse partner opzoeken, zodat ik daar in de volgende keer dat ik zaken doe op aan kan sluiten.
- nagaan welke manier van **reclame en marketing** de juiste is, zodat ik de volgende keer nog beter kan inspelen op de vraag vanuit de markt.

# Conclusies

Samenvattend kunnen we stellen dat de behoefte aan ondersteuning van ondernemers samenhangt met een aantal kernactiviteiten:

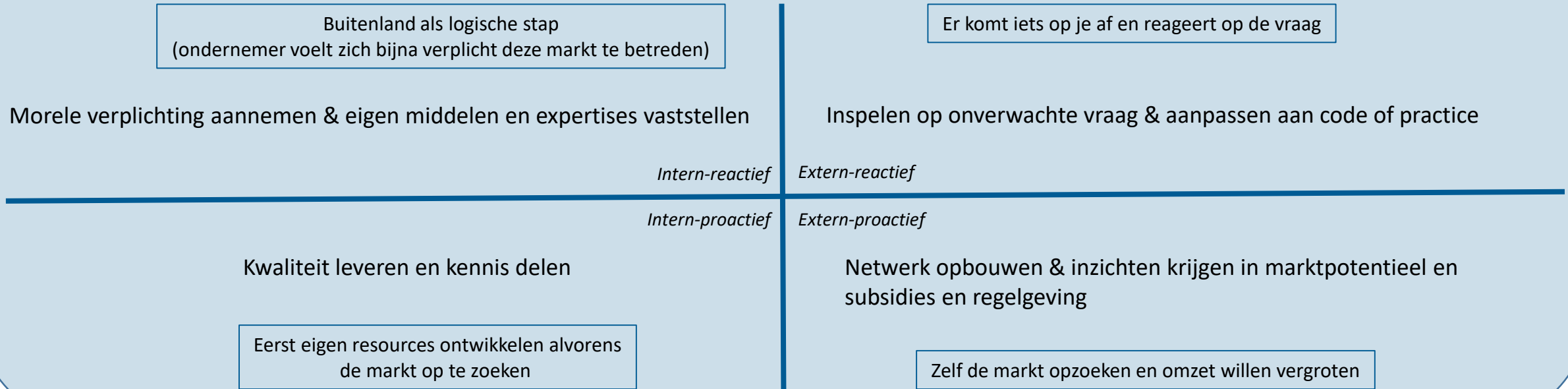
- Afstemmen van de kwaliteit en de eigen capaciteiten op de markt, met andere woorden het optimaliseren van de product-markt fit;
- Inschatten van de omvang van de marktkans;
- Afstemmen van de eigen identiteit aan de code of practice, ten behoeve van de relatie-opbouw en het overbruggen van culturele verschillen;
- Het zoeken van praktische kennis over subsidies en regelgeving, administratie en belasting;
- Het zoeken naar de gepaste wijze om te communiceren, zowel op het vlak van de inhoud van de boodschap als wat betreft de geschikte kanalen;
- Het inrichten van het verkoopkanalen.

Uit onze interviews blijkt dat bij de uitvoering van deze activiteiten in hoofdzaak beroep wordt gedaan op de eigen, bestaande werknemers. Voor wat betreft de commerciële benadering van de buitenlandse markt worden die eigen medewerkers in veel gevallen aangevuld met een onafhankelijke buitenlandse agent of vertegenwoordiger, die meer vertrouwd is met de buitenlandse cultuur en marktomstandigheden. In enkele gevallen werden bovendien externe juridische of fiscale specialisten ingeschakeld, wat overeenstemt met bevindingen uit de literatuur die wijzen op de bijkomende investeringen die nodig zijn om te voldoen aan de verschillende nationale juridische en administratieve voorschriften<sup>3;6</sup>.

Ook wat betreft het grote belang van het eigen, persoonlijke netwerk van de ondernemer stemmen onze bevindingen uit de interviews overeen met die uit de literatuur<sup>1;17</sup>. De eerste buitenlandse contacten worden doorgaans gelegd door de ondernemer zelf en door zijn medewerkers, op basis van eigen ervaring en bestaande contacten. De enkele Vlaamse ondernemers die wij spraken, vermeldden daarentegen dat ook netwerkevents georganiseerd door overkoepelende ondernemersorganisaties en beurzen vaak eerste contacten in Nederland opleveren.

- Op basis van het definiëren van de activiteiten die de ondernemer verricht om over de grens te ondernemen en wat hiervoor de behoeften zijn – zoals gepresenteerd in het resultaatendeel van deze rapportage – is er antwoord gegeven op deelvraag 1 van dit onderzoek. Ook is er met het definiëren van de activiteiten een opmaat gedaan naar beantwoording van deelvraag 4 waarbij de succes- en faalfactoren worden vastgesteld. De succes- en faalfactoren zijn geïdentificeerd door allereerst de ondernemersactiviteiten in te delen in vier groepen ondernemers en vervolgens per groep de belangrijkste succes- en faalfactoren weer te geven.

## Factoren voor succesvol ondernemen



- De perceptie van onze geïnterviewde ondernemers wat betreft het bestaande ondersteuningsaanbod voor grensoverschrijdend ondernemen brengt enkele duidelijke knelpunten naar voor.

Allereerst stellen we vast dat de meeste ondernemers geen duidelijk beeld hebben van waar ze terecht kunnen voor specifieke informatie over de mogelijkheden tot grensoverschrijdend ondernemen binnen de Euregio Scheldemond. Mede daardoor kijken veel Oost- en West-Vlaamse ondernemers over Zeeland heen wanneer het gaat over de Nederlandse markt. Bovendien is de beschikbare informatie vaak gefragmenteerd en verspreid over verschillende ondersteunende instanties. Dat alles maakt dat ondernemers vaak veel tijd en inspanning moeten investeren om geschikte informatie te vinden, iets wat ook weerspiegeld wordt door bevindingen uit de literatuur<sup>3;19</sup>.

Daarnaast toonden de bestaande ervaringen van de ondernemers in de Euregio Scheldemond met overkoepelende beleidsinstanties aan dat er vooral vraag is naar ondersteuning op het vlak van het beleid en de procedures die het kader scheppen voor grenzeloos ondernemen, zoals administratieve-, fiscale en juridische randvoorwaarden. Wat betreft de commerciële kant van de zaak vertrouwen de ondernemers vooral op hun eigen sterktes qua bedrijfservaring en sector kennis<sup>1;13</sup>.

# Aanbevelingen



## 1. Centraal kennispunt

De informatie over de mogelijkheden tot grensoverschrijdend ondernemen binnen de Euregio Scheldemond is op dit moment verspreid over verschillende instanties, wat voor de ondernemers een bijkomende drempel creëert om de buitenlandse markt te betreden. Bestaande ondersteuningsinstanties, zoals bijvoorbeeld Flanders Investment and Trade, Impuls, KvK en de Grensinfopunten vormen een belangrijke basisbron van informatie maar er blijft een duidelijke behoefte vanuit de ondernemers aan centralisatie van informatie. Een centraal kennispunt binnen de Euregio Scheldemond, dat ook actief wordt bekend gemaakt, zou een belangrijke stap vooruit kunnen betekenen in het overzichtelijk maken en distribueren van ondersteunende informatie.

Tegelijkertijd is het van belang de toegankelijkheid van de informatie en bekendheid ervan bij ondernemers te waarborgen en te verhogen. Ondanks het bestaan van een centraal kennispunt blijft het daarom essentieel dat ondernemers er vanuit lokale kantoren vlot mee in contact worden gebracht. Zoals in eerdere rapporten reeds naar voren werd gebracht<sup>23</sup>, kunnen de bestaande Grensinfopunten daarbij een grote rol spelen. In het bijzonder de Zeeuwse markt bleek voor de Oost- en West-Vlaamse ondernemers in grote mate een blinde vlek te zijn.

## 2. Oost- en West-Vlaamse-Zeeuwse bedrijvencentra

Door het ontstaan en de ontwikkeling van Oost- en West-Vlaams-Zeeuwse bedrijvencentra op de grens te faciliteren kunnen informele contacten tussen Vlaamse en Nederlandse ondernemers gestimuleerd worden. Op die manier ontstaat een brede kennis- en ervaringsuitwisseling tussen ondernemers aan beide kanten van de grens, wat de drempels voor verdere stappen in het grensoverschrijdend ondernemen verlaagt.



### 3. Verzameling en bekendmaking van best practices

Het documenteren en wijd verspreiden van concrete case studies van grensoverschrijdend ondernemen en de daaraan gekoppelde best practices kan verder bijdragen tot de uitwisseling van kennis en nuttige ervaring. Daarbij kunnen niet alleen de bedrijfswereld en beleidsinstanties betrokken worden, maar ook kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen.

### 4. Actieve ondersteuning bij administratieve / juridische / fiscale aspecten

Grensoverschrijdende ondernemers zien vooral een rol weggelegd voor de overheid wanneer het gaat over ondersteuning op het vlak van administratieve procedures en juridische en fiscale vraagstukken. In eerste instantie vragen de ondernemers een zo breed mogelijke gelijkschakeling van Nederlandse en Vlaamse en Belgische wetgeving en procedures. Daarnaast kunnen beleidsinstanties de ondernemers op actieve wijze wegwijs maken in en begeleiden bij de nodige administratieve stappen.

# Beperkingen en mogelijkheden tot vervolgonderzoek

In dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews, met als doelstelling gedetailleerde inzichten te verkrijgen in het proces van grensoverschrijdend ondernemen van Zeeuwse en Oost- en West-Vlaamse ondernemers. Op basis van kwalitatief onderzoek is er echter geen generaliseerbaarheid mogelijk naar alle Zeeuwse dan wel Oost- en West-Vlaamse ondernemers.

Met de verkregen inzichten uit het kwalitatieve onderzoek hebben we voor elk van de acht job steps ondernemersbehoeften gedefinieerd. Het definiëren van deze ondernemersbehoeften biedt mogelijkheden om deze vervolgens kwantitatief te toetsen bij een representatieve-, grootschalige steekproef uit de populatie van Zeeuwse en Vlaamse ondernemers. Daardoor worden meer generaliseerbare conclusies mogelijk en kunnen er meer representatieve uitspraken gedaan worden. In een dergelijke bevraging kan aan de ondernemers worden gevraagd om op een schaal aan te geven enerzijds hoe belangrijk zij bepaalde ondernemersbehoeften vinden en anderzijds hoe tevreden zij zijn over het huidige aanbod dat in deze ondernemersbehoeften zou moeten voorzien.

Daarnaast lijkt het ons bijzonder interessant om de aanbevelingen, waar de Scheldemondraad gevolg wil aan geven, van diepgaander kwalitatief onderzoek te voorzien in de uitwerking en realisatie van deze aanbevelingen en desgewenst via kwantitatief onderzoek het draagvlak binnen de Euregio Scheldemond te toetsen.

# Referenties

1. MWM2. (2017). Klantreis grensoverschrijdend ondernemen: Workshop 10 juli 2017, pp. 1-29.
2. Terjesen, S., Hessels, J. en Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management*, 42 (1), pp. 299 – 344.
3. Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24 (5), pp. 861-873.
4. Van den Broek, J., Benneworth, P. en Rutten, R. (2016). Border blocking effects in collaborative firm innovation. *CHEPS Working Paper*, pp. 1-29.
5. Ponds, R., van Woerkens, C. en Marlet, G. (2013). Atlas van kansen voor de Euregio Scheldemond. Pp. 1-125.
6. Flanders Investment & Trade. (2016). 101 veelgestelde vragen over internationaal ondernemen. Leidraad bij uw grensoverschrijdende activiteiten. Pp. 1-258.
7. Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to Be Done: Theory to Practice*. Idea Bite Press.
8. Van Aken, J.E. (2004). *Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules*.
9. Flanders Investment & Trade. (2017). *EXPORTbarometer Vlaanderen 2017*. Pp. 1-36.
10. Nationale Bank van België (2018). Dataset: Buitenlandse handel - België - Nationaal concept. Opgehaald op 8/5/2018 van <https://stat.nbb.be>.
11. Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, pp 37–52.
12. Blesa, A., Monferrer, D., Nauwelaerts, Y. en Ripollés, M. (2008). The effect of early international commitment on international positional advantages in Spanish and Belgian international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 6 (4), pp. 168-187.
13. Huizing, M. (2017). Grenzen slechten, regio's verbinden, mensen bewegen. Rapportage Actieteam Grensoverschrijdende Economie en Arbeid, pp 12-71.
14. OECD. (2008). *Removing barriers to SME access to international markets*. OECD Publishing, Paris, pp. 1-213.
15. Carter, S. en Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and small business*. Pearson Education Limited.
16. De Maeseneire, W. en Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review*, 21 (3), pp. 408-424.
17. Kollmann, T. en Christofor, J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12 (1), pp. 43-66.
18. Scheepers, G. (2005). *Getwijfeld over België? Een onderzoek naar de interesse van Zuidoost Brabantse bedrijven om zich in aangrenzend Belgisch Limburg te vestigen*. Masterscriptie Sociale Geografie, Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen.
19. Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research*, 65 (6), pp. 745-751.
20. Lepik, K. en Krigul, M. (2013). Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region. *Operational Research Society Ltd.*, pp 1-8.
21. Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 26 (2), pp. 87-109.
22. Bettencourt, L. A. en Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. (Tool Kit). *Harvard Business Review*, 86 (5), pp. 109-114.
23. van 't Westeinde, A. en Hovhannisyan, H. (2018). Toekomst van grensoverschrijdende samenwerking in de Euregio Scheldemond. Pp. 1-21.