

# 'Ondernemers zijn te voorzichtig in het buitenland'

**Middelgrote bedrijven die hun actieradius uitbreiden naar het buitenland vallen vaak nog terug op een flinke portie buikgevoel. Dat stelt Luc De Haes, docent intercultureel management aan de Vlerick Managementschool.**



(tijd) - In zijn boek 'Groeien in het buitenland' legt De Haes de wederkerende patronen van buitenlandse expansie bloot. Aan de hand van zes verhalen van bedrijfsleiders toont hij het belang van een uitgekende groeistrategie én een culturele dimensie aan. 'Om te falen volstaat het een van beide verkeerd in te schatten.'

Vyncke Energietechniek uit Harelbeke levert energieoplossingen op maat. Vyncke, opgericht in 1912 als energiedokter voor de vlasindustrie, stelt vandaag 180 mensen tewerk en is aanwezig in Duitsland, Italië, Rusland, Thailand, Brazilië, Chili, Argentinië, Australië, China en Tsjechië. Voor gedelegeerd bestuurder Peter Vyncke is de internationalisering van zijn bedrijf geen doel op zich, maar een onderdeel van een brede strategie, die de continuïteit van de onderneming moet veiligstellen. Hij ziet zich als een pachter die het bedrijf in bruikleen heeft gekregen van de volgende generatie. De hele groeistrategie richt zich op een voorzichtige spreiding van risico's. Als we er maar iets van overhouden en tegelijk ook plezier beleven, luidt het motto van Vyncke.

Het voorbeeld van Vyncke Energietechniek is het eerste van zes verhalen van bedrijfsleiders in het boek 'Groeien in het buitenland'. Auteur Luc De Haes wil daarmee in de eerste plaats een handig instrument bieden voor middelgrote ondernemingen die een buitenlandse investering overwegen of die hun buitenlandse activiteiten over een andere boeg willen gooien.

En dat is nodig. Volgens De Haes heeft Vlaanderen een achterstand in te halen als het aankomt op buitenlandse investeringen. 'Het besef leeft in de bedrijfswereld dat we het niet goed doen in vergelijking met landen die ongeveer evenveel inwoners tellen, zoals Zweden en Zwitserland. Ik zie een verklaring in het negatieve imago dat het ondernemerschap hier krijgt opgekleefd. Een zelfstandige wordt nog vaak gelijkgesteld aan een koloniale slavendrijver.'

## Valkuilen

- De kosten en de betalingsrisico's te laag inschatten. Door een gebrek aan kennis van de buitenlandse klanten verkijken bedrijven zich al eens op betalingsrisico's. Door een snelle instap kunnen de budgetten dan weer worden onderschat.
- De kosten te hoog inschatten. Doordat kosten worden overschat, schuiven bedrijven expansie voor zich uit en laten ze soms kansen liggen.
- Te snel willen gaan. Zodra beslist is om internationaal te gaan, wordt vaak te snel voor een - toevallige - partner gekozen. Een start in het buitenland is niet te vergelijken met de bedrijfsstart thuis. Wat hier werkt, slaat ginder niet noodzakelijk aan.
- De nieuwe markt te enthousiast en te naïef benaderen. Door te veel enthousiasme wordt het leerproces van een buitenlandse markt over het hoofd gezien. Niet zelden wreekt het cultuurverschil zich op managers die een snelle doorbraak willen forceren.
- Menselijke overschatting. Aan de basis van het overdreven enthousiasme ligt vaak een hoge graad van egotripperij. Overschatting van de eigen kwaliteiten leidt tot mislukking. Een degelijk hr-beleid en degelijke voorbereiding helpen.
- Je laten verblinden door vroeg en snel succes. Een eerste geslaagde deal is vaak een toevalstreffer. Wie denkt dat hij daarna zijn schaapjes op het droge heeft, verliest het leerproces uit het oog en raakt gefrustreerd bij tegenslagen.

### **Te weinig ambitieus**

Maar er is volgens De Haes nog een reden waarom middelgrote Vlaamse ondernemingen er niet altijd in slagen door te breken in nieuwe markten. 'Je hebt heel goede ondernemers in Vlaanderen, maar ze blijven te weinig ambitieus. Wie de stap naar het buitenland doet, is vaak te vlug tevreden met een eerste succes. Terwijl dat nooit een garantie is voor een degelijk marktaandeel.'

Voorzichtigheid is nog vaak de moeder van het Vlaamse ondernemerschap in het buitenland. 'Je hoort zelden iemand die zich heeft voorgenomen de markt plat te lopen tot ze alleen nog maar van hem kopen. Vlaamse bedrijven groeien, maar het liefst organisch. In zekere zin kun je dat opportunisme noemen. Men bewerkstelligt de dingen niet. Kijk naar Vyncke. Zij geven toe dat ze dat niet willen. Omdat hun uitgangspunt is dat ze hun bedrijf in bewaring hebben gekregen voor de volgende generaties, zijn ze vooral gericht op continuïteit. En dan vallen er meteen een aantal mogelijkheden weg. Als je echt wilt groeien, moet je het anders aanpakken.'

Wouter DE BROECK

12:53 - 27/02/2007

Copyright © Tijd.be