

Elk zijn strategie

Kmo's met internationale focus

Internationaal zakendoen impliceert zoveel variabelen, afhankelijk van het product, de markt die men aansnijdt, de reden waarom men op buitenlandse markten gaat focussen, en dergelijke. We belichten drie kmo's die elk op hun eigen manier de grenzen verleggen.

TEKST **POL BRACKE EN FLORENCE DELHOVE**
FOTO **TAL, NS**

Tal: "Partners vinden die enthousiasme uitstralen"



"Onder de druk om snel een markt uit te bouwen, dreigt men al eens minder kritisch te zijn"

Karel Festjens (Tal)

In oktober koos het prestigieuze Londense warenhuis Harrods de Belgische architecturale lichtfabrikant Tal om de verlichting op twee nieuwe afdelingen te ontwerpen. Hoewel Tal al 20 jaar actief is en vooral bij architecten een sterke reputatie heeft, ziet het bedrijf deze nieuwe opdracht als een unieke kans om zich definitief op de internationale kaart te zetten.

Tal, dat in zijn hoofdzetel in het West-Vlaamse Pittern een 35-tal mensen tewerkstelt, is nochtans niet aan zijn proefstuk toe wat internationale business betreft. Het viel al enkele keren in de prijzen (waaronder de Henry Van De Veldeprijs en Design Plus) en realiseerde grote projecten voor onder meer de Al Ain Mall in Abu Dhabi en het Olympische Museum in Barcelona. Toch brachten deze opdrachten nooit een echte internationale doorbraak. Algemeen directeur **Karel Festjens**: "We hebben altijd al meer producten geëxporteerd dan we er op de Belgische markt verhandelden. Een van de struikelstenen is dat onze producten meer bekendheid genieten dan het bedrijf zelf. Bovendien maakten we wel geregeld deel uit van grote internationale projecten, maar doorgaans waren we daar slechts een onderdeel van een groter geheel. Bij het project voor Harrods ligt dat anders: nu is Tal verantwoordelijk voor de volledige uitvoering van het project, wat onze naamsbekendheid een boost kan geven. Bijkomend voordeel is dat in Londen veel architectenbureaus gevestigd zijn die wereldwijd actief zijn en via het project bij Harrods hopen we daar een voet tussen de deur te krijgen."

Eenvoud

Ze laten bij Tal alvast weinig aan het toeval over: het bedrijf is al druk bezig om de beperkte ploeg van drie mensen die Tal in Engeland vertegenwoordigen, snel te versterken. "We willen immers extra investeren om sneller te groeien."

In het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk werkt Tal in een joint venture met plaatselijke organisaties. Die keuze van partners en verdelers kan niet zorgvuldig genoeg gebeuren, verzekert Karel Festjens: "Daar mag wel wat tijd in geïnvesteerd worden. Een partner vinden met een sterk netwerk is immers niet voldoende, hij moet ook enthousiasme uitstralen als hij je producten aan de man brengt. Dat klinkt misschien evident, maar onder de druk om snel een markt uit te bouwen, dreigt men al eens minder kritisch te zijn."

Voorts pleit de algemeen directeur van Tal voor eenvoud bij het bewerken van buitenlandse markten: "Zorg dat je communicatie eenduidig en eenvoudig is, ook in de details: een simpel e-mail-adres, een plaatselijk telefoonnummer, zelfs als er automatisch wordt doorgeschakeld naar de hoofdzetel in België, enz." ◀

Stûv: "Kenmerken van nieuwe markt juist beoordelen"

De voorbije tien jaar ging Stûv voluit internationaal. Het Naamse bedrijf, dat 28 jaar geleden werd opgericht, ontwerpt, vervaardigt en verkoopt houtkachels en haarden met een zeer verfijnd design. Het omzetcijfer is in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld.

Een correcte beoordeling van de specifieke kenmerken van elke nieuwe markt was de sleutel van dit succes.

De onderneming lanceerde zich een tiental jaar geleden in de export. Het was er zich van bewust dat het over een erg innovierend product beschikte op een moment dat er nog talrijke oude

houtkachels werden gebruikt. "Ons productengamma richtte zich op hout als brandstof en we wensten ons wat dit betreft niet te diversifiëren. Voor onze verdere ontwikkeling kozen wij dan ook voor een diversificatie van onze markten", vertelt **Jean-François Sidler**, directeur-generaal van Stûv. Vandaag is de export goed voor 75% van de activiteiten van de onderneming die haar producten in een twintigtal landen verkoopt, maar toch vooral in continentaal Europa. "We kozen voor de theorie van de concentrische cirkels. Eerst de buurlanden om dan verder uit te waaiëren. Op dit ogenblik is Canada de verste markt. In Azië tasten we nu het terrein af", zegt de directeur-generaal.

Groei structureren

De grote vraag naar een milieuvriendelijker verwarmingstype, maar ook de internationale ontwikkeling, is duidelijk in de resultaten naar voren gekomen. Het omzetcijfer is in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld en steeg van 10 miljoen euro in 2006 naar 26 miljoen euro in 2010. Ook het personeelsbestand groeide sterk aan en telt nu 120 werknemers. "Het is moeilijk deze groei te structureren. Het vraagt zeer veel energie binnen het bedrijf zelf. En in die zin kan dit de ontwikkeling afremmen", aldus Jean-François Sidler. Hij benadrukt ook dat een proactieve benaderingswijze noodzakelijk is voor de onderneming en dan vooral voor wat betreft het identificeren van de landen die ze wil benaderen. AWEX bleek een goede partner. "Dit agentschap steunde ons zowel tijdens onze prospectie als bij de samenstelling van ons verdelernetwerk." Volgens Jean-François >

**“We kozen voor de theorie
van concentrische cirkels.
Eerst de buurlanden om
dan uit te waaieren”**

Jean-François Sidler (Stûv)

> Sidler moet een kmo inspelen op de karakteristieken van de markt die ze beoogt door ter plaatse aanwezig te zijn of door met een plaatselijke partner te werken. “We verkiezen die aanpak om culturele, geografische, maar ook normatieve redenen. Want de verschillen in standaarden vereisen aanpassingen, in sommige gevallen in de hele logistieke keten. Voor markten met beperkt potentieel werken we met invoerders. Zo zijn wij er vertegenwoordigd met een structuur van een zekere omvang waarvan het niet verantwoord zou zijn ze zelf uit te bouwen”, besluit hij. ◀

Z-Projects: “Kracht vinden in eigen ideeën”

Z-Projects is een klein bedrijfje dat ongeveer anderhalf jaar geleden werd opgericht en gespecialiseerd is in de

reiniging en desinfectie van medische instrumentatie. In die nichemarkt tracht Z-Projects zich te profileren als innovatieve organisatie door zich te concentreren op ultrasoon reinigen. Ultrasoon reinigen is gebaseerd op de voortplanting van geluidstrillingen met een hoge frequentie in

een geleidend medium, zoals speciale vloeistof. Ultrasoon energie zorgt voor een diepe reiniging, zonder krassen of te borstelen. Volgens Nancy Steenbakkers, medezaakvoerster, is de technologie complex en moeilijk onder de knie te krijgen. Dat was een van de argumenten waarom ze instapte in Erasmus for Young Entrepreneurs, een uitwisselingsprogramma waar jonge ondernemers een periode meedraaien in een kmo in een ander Europees land (zie kaderstuk).

De zaakvoerster van Z-Projects ervaart het Erasmusproject als een zeer nuttige en leerrijke investering: “Het verlaagt de drempel om andere fabrikanten op te zoeken drastisch en het laat je toe om al doende de markt beter te leren kennen en alvast een netwerk buiten de landsgrenzen uit te bouwen.”

EUROPESE UITWISSELING VOOR ONDERNEMERS

Het Erasmus for Young Entrepreneurs is een Europees uitwisselingsprogramma dat zich richt naar kmo-bedrijfsleiders die internationale ervaring willen opdoen en daartoe een periode – maximaal 6 maanden – meedraaien in een kmo in het buitenland. Op die manier leren de managers die te gast zijn ook de eigenheden van buitenlandse markten kennen, in het licht van eventuele toekomstige internationale businessactiviteiten.

Het project wordt gefinancierd door de Europese Commissie en is actief in zowat alle EU-landen. Daarbij kan de EC rekenen op de steun van 170 lokale, regionale en nationale intermediaire organisaties, zoals de Kamers van Koophandel. Tot nog toe hebben zich meer dan 3.700 ondernemers (gastbedrijven en ‘stagiairs’ samen) in het project geëngageerd. ◀

Meer info: www.erasmus-entrepreneurs.eu



**“Het lijkt me aangewezen
om te focussen op een eigen,
specifiek en sterk product”**

Nancy Steenbakkers (Z-Projects)

Sterk product

Nancy Steenbakkers is te gast bij Trusc Medisound, een Nederlands bedrijf dat in 's Hertogenbosch is gevestigd en vergelijkbare activiteiten ontplooit. “Je wordt er als volwaardige partner beschouwd, veeleer dan een stagiair die maar wat meeloopt. Bovendien is het in ons geval een win-winsituatie: we wisselen niet alleen kennis uit, maar het gastbedrijf heeft nu via ons ook een distributiekanaal in België gevonden.”

De Erasmuservaring leidt volgens Nancy Steenbakkers tot een heel andere kijk op zakendoen. “Je bouwt zeer snel gespecialiseerde kennis op die je heel moeilijk meekrijgt door jaren op de schoolbanken door te brengen.”

En hoewel Z-Projects nog niet meteen internationale stappen wil zetten – “daarvoor is het nog te vroeg, we moeten eerst in België groeien” – is de zaakvoerster sterk gemotiveerd om toch al geleidelijk aan de weg te timmeren. Potentieel is er volgens haar alvast nog meer dan genoeg: “In reinigingstechnologie gebruikt men in de zorgsector – maar niet alleen daar – nog methodes die vaak al 40 tot 50 jaar oud zijn. Dus daar hopen we een vernieuwingsbeweging op gang te kunnen brengen.”

Ze steunt alvast op een duidelijk uitgangspunt – dat meteen als een sterk advies kan gelden voor collega-bedrijfsleiders die internationaal willen groeien: “Het lijkt me aangewezen om te focussen op een eigen, specifiek en sterk product. Daarnaast moet je kracht vinden in eigen ideeën en niet te veel naar elkaar kijken.” ◀