

De gevolgen van de internationalisering op de beheersprocessen van de Kleine of Middelgrote Onderneming

Didier Van Caillie¹

Inleiding

In de economische, politieke, sociale en financiële context die kenmerkend was voor het begin van de 20e eeuw, hebben fenomenen zoals marktderegulering, dereglementering van handelspraktijken en toenemende marktkoppeling vooral bij de Kleine en Middelgrote Onderneming geleid tot een nagenoeg onvermijdelijke confrontatie met het fenomeen van de internationalisering.

Deze confrontatie heeft onontkoombare gevolgen voor de organisatie en de dagelijkse werking van de KMO. Ze wordt meer bepaald verplicht tot een grondige professionalisering van haar beheerspraktijken (vooral de invoering van systematische procedures voor controle van haar activiteiten) en tot effectieve integratie – in haar beheersprocessen en -praktijken en in de uitwerking van haar strategische keuzes – van de multiculturele dimensie die onvermijdelijk nauw verbonden is met het fenomeen van internationalisering van activiteiten.

Deze consequenties hebben op hun beurt een weerslag op de instrumenten, regels, gedragslijnen, interne richtlijnen, informele praktijken ... die samen het systeem van processen vormen dat door de KMO-bestuurders werd opgezet om het beheer ervan mogelijk te maken met het oog op regelmatige en recurrente prestaties. Kenmerkend voor dat beheer is met name het feit dat de KMO in staat moet zijn continu de zichzelf opgelegde financiële, industriële of maatschappelijke doelstellingen te bereiken.

Deze bijdrage heeft als doel om met behulp van een gestructureerd analysekader na te gaan welke implicaties het internationaliseringsfenomeen kan hebben op het systeem van de processen van de performante KMO. Dit artikel steunt op een synthese van de elementen die naar voren komen in de gespecialiseerde wetenschappelijke en vakliteratuur die gewijd is aan het effect van de internationalisering in KMO-context, gestructureerd met als organisatiekader de modellering van de (non-)performance van de KMO, voorgesteld door Crutzen en Van Caillie (2009).

1 Professor, directeur van het Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion, universiteit Luik (contact: d.vancaillie@ulg.ac.be).

Eerst wordt het concept van internationalisering gedefinieerd vanuit een bestuurlijk standpunt. Daarna identificeren we in een eerste deel de stappen van een "type-internationaliseringsproces" in KMO-context. We tonen daarbij meer bepaald dat dit proces meestal progressief verloopt, niet continu, specifiek voor elk bedrijf, rekening houdend met de kenmerken van zijn omgeving en met de waarden en doelstellingen van zijn belangrijkste bestuurders.

In een tweede deel bekijken we de meest markante consequenties van het internationaliseringsproces op de organisatie en het dagelijks beheer van de operaties binnen de activiteit. De klemtoon ligt hier bewust op de eisen die expliciet moeten worden geïntegreerd in de werkwijze en dus in de beheersprocessen van de performante KMO die efficiënt wenst te internationaliseren. We bekijken de essentiële processen die dagelijks worden uitgevoerd binnen de onderneming (vooral processen van financieel beheer, commercieel beheer, humanresourcesmanagement, productiebeheer en logistiek).

In een derde deel wijzen we ten slotte op de weerslag van deze operationele consequenties voor het feitelijke beheersysteem van de internationaal actieve Kleine of Middelgrote Onderneming, en dit meer bepaald wat betreft haar drie componenten informatiesysteem, machts- of beslissingssysteem en controlesysteem.

1. Het proces van internationalisering van de KMO

1.1. Elementen voor een definitie

Het internationaliseringsproces van een onderneming wordt zeer frequent bestudeerd of toegelicht in wetenschappelijke of vakliteratuur die gewijd is aan internationaal management, beheerscontrole, financieel management, marketing of strategie. Paradoxaal genoeg wordt het door de betrokken auteurs zelden als zodanig gedefinieerd.

Op basis van de elementen die het meest worden aangehaald in die literatuur, stellen we echter voor om het internationaliseringsproces van een onderneming te definiëren als de gestructureerde, coherente en gecoördineerde opeenvolging van strategische keuzes waarmee bedrijfsleiders rekening houden, hun strategische beslissingen en de operationele beslissingen die ze nemen in uitvoering van die strategische beslissingen, waarbij de totaliteit van dit alles de onderneming in staat stelt om de diversiteit van contexten en culturen, de onzekerheid en het risico dat voortvloeit uit het feit dat zij met het oog op haar toelevering of voor haar afzetmarkten buiten haar nationale referentiemarkt opereert, te integreren in het geheel van haar

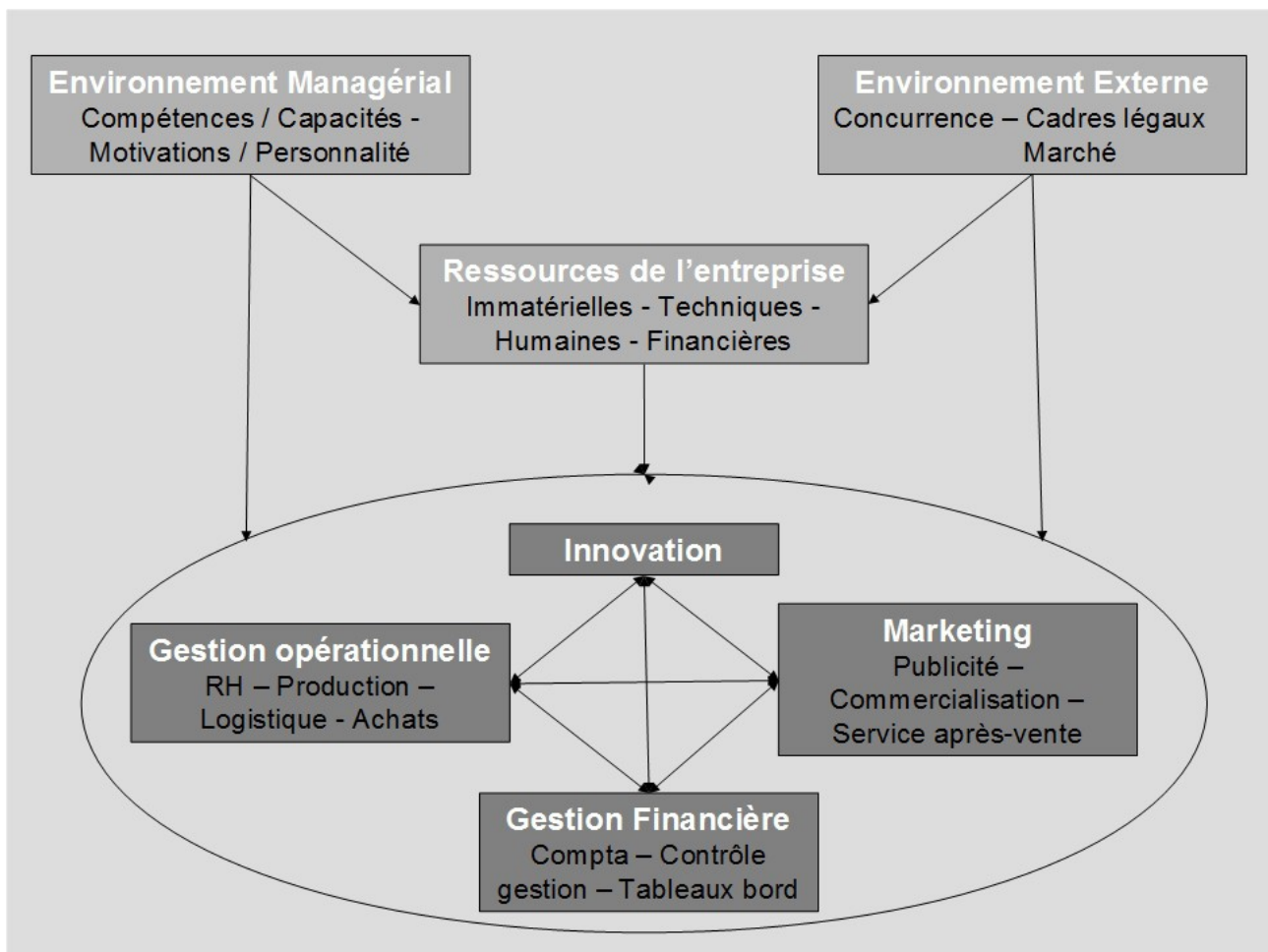
beheerspraktijken.

In KMO-context wordt dit internationaliseringsproces nog complexer door het feit dat de KMO per definitie een entiteit van bescheiden omvang is (die dus over beperkte financiële armslag beschikt en meestal ook haar beperkingen kent wat menselijke en technische middelen aangaat), waar de beslissings- en controlemacht meestal geconcentreerd is in de handen van slechts één of slechts enkele – in dat geval vaak door familiebanden verbonden – bedrijfsleider(s), waar de onderlinge nabijheid meestal uitgesproken is, hetgeen leidt tot vaak informele beheerspraktijken (weinig uitgeschreven en geformaliseerde procedures) op basis van regelmatige, directe contacten. (Deze praktijken zijn a priori weinig verzoenbaar met het fenomeen van de internationalisering, per definitie antagonist van het nabijheidsprincipe.)

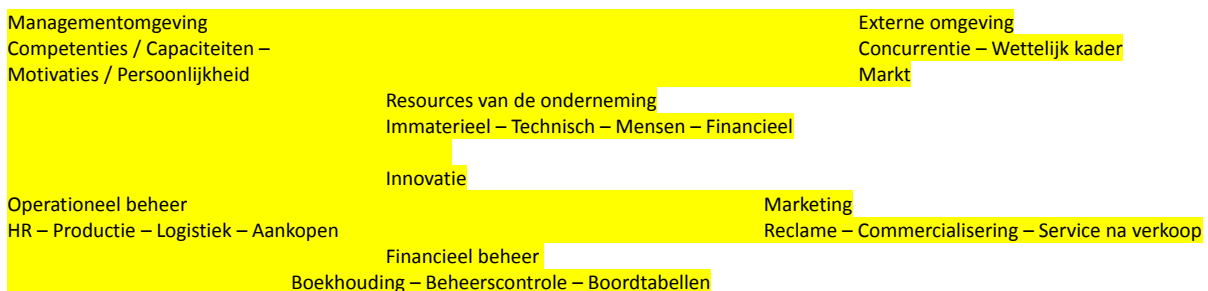
1.2. Kernfases van het proces

Het internationaliseringsproces van een onderneming, en a fortiori van een KMO, ontstaat hoe dan ook uit een strategische beslissing die op zeker moment in de geschiedenis van de onderneming wordt genomen door haar belangrijkste bedrijfsleider(s).

Refererend aan het performancemodel dat Crutzen en Van Caillie aanreiken, hangt deze strategische beslissing af van een zeer ruim geheel van diverse elementen die elk op zichzelf een bijkomstige invloed uitoefenen op de genomen beslissing.



Figuur 1: Vereenvoudigd model van de verklarende factoren voor de prestaties van een KMO
(aangepast, naar Crutzen & Van Caillie, 2009)



Deze verschillende elementen zijn meestal verbonden met twee complementaire omgevingen:

1. De ondernemersspirit, waarin de ambities, motivaties, verwachtingen van de belangrijkste KMO-bedrijfsleider en zijn familie een cruciale rol spelen. Het dominante ondernemersprofiel in de KMO (namelijk dat van haar belangrijkste bestuurder) zal het internationaliseringsproces ervan versnellen of vertragen. Refererend aan de typologie die Marchesnay (1984) voorstelt, zal de 'CAP'-ondernemer die C ('croissance' – groei) prefereert boven A ('autonomie') en P ('pérennité' – voortbestaan), geneigd zijn om snel en

ver te internationaliseren (omdat hij permanent nieuwe markten zoekt voor de groei van zijn activiteiten). De 'PIC'-ondernemer geeft voorrang aan P ('pérennité' – voortbestaan) van de activiteit (zonder het risico en de onzekerheid die onvermijdelijk bij internationalisering horen), en aan I ('indépendance' – onafhankelijkheid), boven C ('croissance' – groei).

2. De concurrentieomgeving waarin de KMO moet opereren. Die omgeving is afhankelijk van de aard van de knowhow die ze beheerst (conceptie, productie en/of verkoop van fysieke goederen of diensten), van de technologische complexiteit van haar aanbod (hightech in het ene uiterste; gestandaardiseerde technologie van massaproductie in het andere uiterste), en van de structuur van de markten waar ze opereert (nichemarkt met hoge technologiewaarde en zeer hoge interconnectie tussen klant en leverancier in het ene uiterste, tegenover een zeer concurrentiële massamarkt waar de concurrentie vooral een kwestie van prijs is). De marktgrootte die vereist is om het voortbestaan en/of de groei van de KMO te verzekeren, rekening houdend met de intensiteit van de concurrentie waarmee ze wordt geconfronteerd en het al dan niet hoge specificiteitsniveau van haar producten/diensten-aanbod, is dan het element dat het internationaliseringsproces van de KMO gaat versnellen of vertragen.

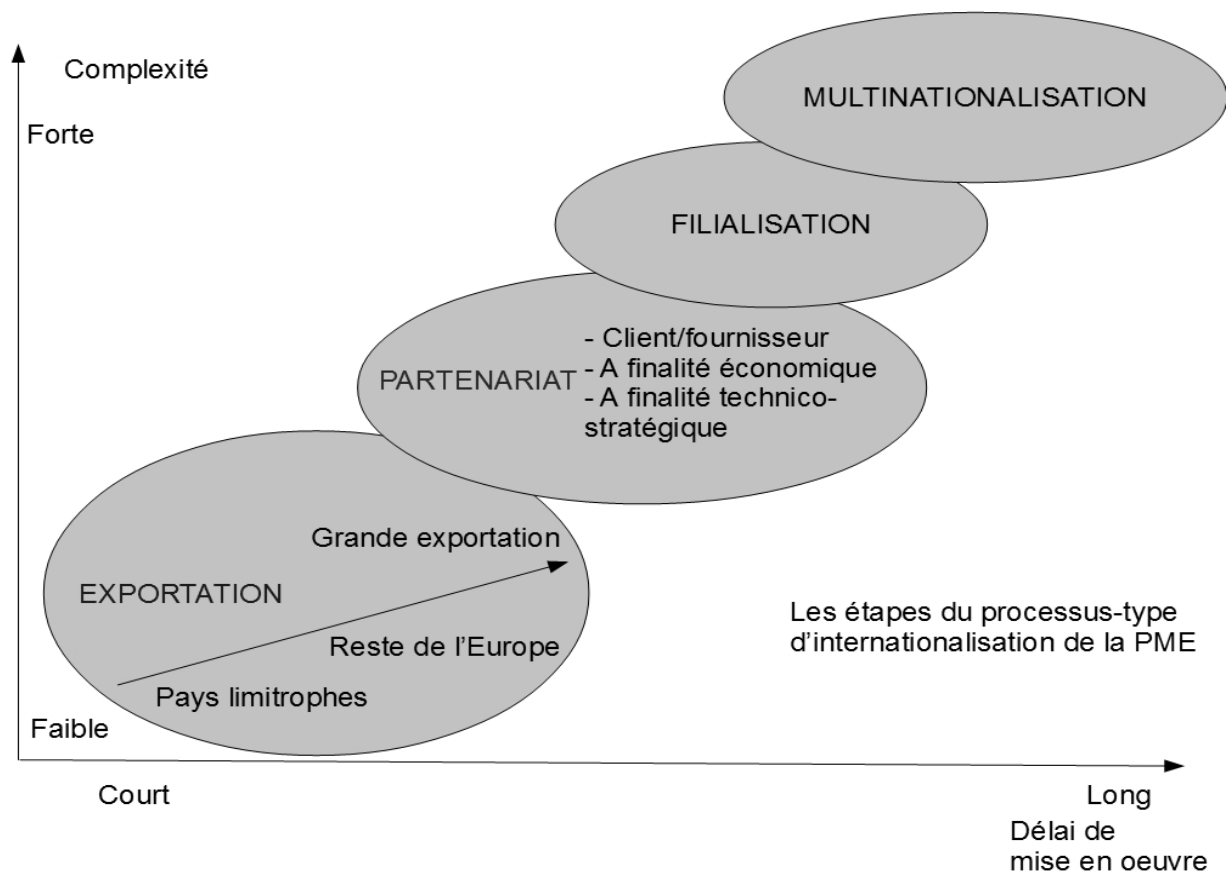
De elementen die uit deze twee omgevingen voortvloeien, gaan met elkaar combineren om te leiden tot een strategische keuze van al dan niet internationaliseren. De keuze is dus als volgt te karakteriseren:

- ⤴ De vrucht van een vrijwillige, proactieve en overwogen internationaliseringskeuze, gemaakt door (een) ondernemer(s), bewust van de opportuniteiten en voordelen (of de dwingende noodzaak) en van de moeilijkheden die volgen uit de internationalisering van de activiteit. In dit geval wordt normaal vooraf een internationaliseringsstrategie uitgedacht die dan progressief wordt uitgerold en vertaald in procedures, regels, controles, instrumenten voor beheer ... om een doelgerichte sturing van de internationaliseringsstrategie mogelijk te maken.
- ⤴ De consequentie van, of het antwoord op een verplichting die de KMO opgelegd krijgt door haar concurrentiële context, die haar dwingt om te internationaliseren als ze haar toelevering wil consolideren of stabiliseren, als ze wil inspelen op vragen van een of meer belangrijke of invloedrijke klanten, als ze wil blijven opereren in kostenvoorwaarden die houdbaar zijn op de markt (geval van internationalisering door delokalisatie van een deel

van de activiteiten, meestal om de toeleveringskosten en/of productieloonkosten te drukken). De internationaliseringsstrategie die eruit voortvloeit, is in dat geval van het "reactieve" type, relatief weinig continu in de tijd, meestal weinig gestructureerd aangewend: gewoonlijk dwars door organisatorische regels en procedures, soms met beheertools voor tijdelijk gebruik die weinig investeringen vragen (met name in termen van informatietechnologie).

Observatie van de praktijken van de KMO's toont nochtans aan dat er oneindig veel situaties liggen tussen die twee extremen, zoals de KMO die vrijwillig internationaal gaat (zoals het geval van de ook wel "born global" genoemde bedrijven, waarvan de activiteit vaak op webtechnologie focust), en de KMO die internationaliseert omdat ze geen andere keuze heeft (zoals het geval van de KMO die verplicht is te internationaliseren omdat haar belangrijkste klant zijn activiteiten heeft gedelokaliseerd). Deze veelheid van situaties maakt een nauwkeurigere modellering van het internationaliseringsproces van KMO's niet alleen complex maar ook weinig relevant.

Wat betreft de analyse van de manier waarop het internationaliseringsproces zich in de tijd afspeelt, toont de analyse van wetenschappelijke en vakgeschriften dat deze zich meestal over vier stappen structureert, zoals weergegeven in Figuur 2. Ze kunnen in een tweedimensioneel vlak worden gepositioneerd volgens de complexiteit van hun aanwending (van vrij zwak voor de export naar de buurlanden, tot zeer hoog voor de multinationalisering) en volgens de duur van de realisatie (vrij snel voor export naar de nabije landen tot zeer lang voor de multinationalisering).



Figuur 2: De kenmerkende fases van het proces van internationalisatie van de KMO



- ✧ De eerste stap in het internationaliseringsproces is deze van de uitbreiding van de markten en de export buiten de nationale markt, hetzij wegens een opportuniteit (een bestelling die zich aandient en die men niet wil weigeren), hetzij door vaste wil om elders de volumes te gaan zoeken die ontbreken op de lokale, regionale of nationale markt. In de meeste

gevallen gaat men eerst exporteren naar de buurlanden; voor België zijn dat Duitsland, Nederland en Frankrijk. Meer dan 70% van de Belgische KMO's verklaren af en toe of geregeld naar deze landen te exporteren. Later volgt export naar andere landen in de Europese zone. (Hier gaat het nog om 20 à 30% van de Belgische KMO's, meestal incidenteel.) Een laatste stap wordt ten slotte gezet wanneer men overstapt naar wereldwijde export, buiten de landen van de Europese zone. Export als gevolg van een buitenkansje is hier vrij zeldzaam; de beslissing om zich buiten Europa te lanceren is dan meestal het resultaat van weloverwogen en uitgekiend strategisch denken, en wordt geconcretiseerd in een weldoordachte, zorgvuldig opgebouwde internationaliseringsstrategie.

- ✧ De tweede fase van het internationaliseringsproces is die van het formele of informele partnerschap met een andere economische operator buiten de nationale grenzen. Dit neemt meestal de vorm aan van een "klant/leverancier"-partnerschap, nauw verbonden met de manier waarop de onderneming haar industriële waardeketen beheert (hoe ze zich dagelijks organiseert om haar producten en diensten te ontwikkelen, te produceren, te distribueren en de follow-up ervan te verzekeren). Het kan ook de vorm aannemen van een partnerschap met een louter economisch-financieel doel, gewoonlijk om de KMO in staat te stellen haar kosten voor toelevering of voor productie/distributie beter te beheersen door een deel van haar activiteit te outsourcen naar zones met lagere loonkosten of dichterbij de grondstofproductiezones: dit is dan nauw verbonden met de idee van gedeeltelijke delokalisering van de activiteit. Tot slot kan dit de vorm aannemen van een partnerschap met een technisch-strategisch doel dat past in een bewuste strategie voor gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe technologieën, nieuwe markten of nieuwe producten met een partner die (technologisch of commercieel) goed gepositioneerd is buiten de eigen landsgrenzen: dit is nauw verbonden met het concept van de strategische joint venture.
- ✧ De derde fase in het internationaliseringsproces is die van de filialisering. Deze fase treedt op wanneer de KMO groter wordt en haar bestuurders de vaste wil hebben om te groeien buiten de landsgrenzen, om structureel en recurrent toegang te krijgen tot een marktpotentieel, een personeelspotentieel of een technologisch potentieel dat onmisbaar is om de groei op lange termijn te schragen. De fase verloopt via oprichting van filialen, min of meer onafhankelijke exploitatie-entiteiten of gewoon verkoopkantoren buiten de landsgrenzen. Deze entiteiten krijgen doorgaans een eigen rechtspersoon zodat ze de facto

onderworpen zijn aan een ander juridisch en wettelijk kader dan het Belgische, dat hen verplicht tot consolidatie van de rekeningen, geldstromen en contracten met het oog op integratie van de specificiteiten van de diverse wettelijke en reglementen waarmee de filialen worden geconfronteerd.

- ✧ De vierde en laatste fase ten slotte is de volledige multinationalisering van de onderneming. De KMO structureert zich doelbewust in investeringscentra, kostencentra en profitcentra, na zorgvuldige uitwerking van een tegelijk industriële, commerciële, boekhoudkundige, fiscale, financiële en juridische strategie. Doel is optimalisering van de globale prestatie van de hele groep – waarbij de "groep"-logica de lokale, nationale ondernemerslogica overheerst – door expliciet rekening te houden met de opportuniteiten vanwege de diverse boekhoudkundige, fiscale, wettelijke en reglementaire mogelijkheden die voortvloeien uit de internationale contexten waarin de KMO opereert. Een KMO die dit ontwikkelingsstadium bereikt, heeft meestal een stevig financieel draagvlak verworven (al stelt ze soms nog weinig personeel tewerk) en doet soms ook een beroep op de financiële markten waardoor ze onderworpen is aan de controle van de veelvuldige eigen controleorganen van de financiële wereld.

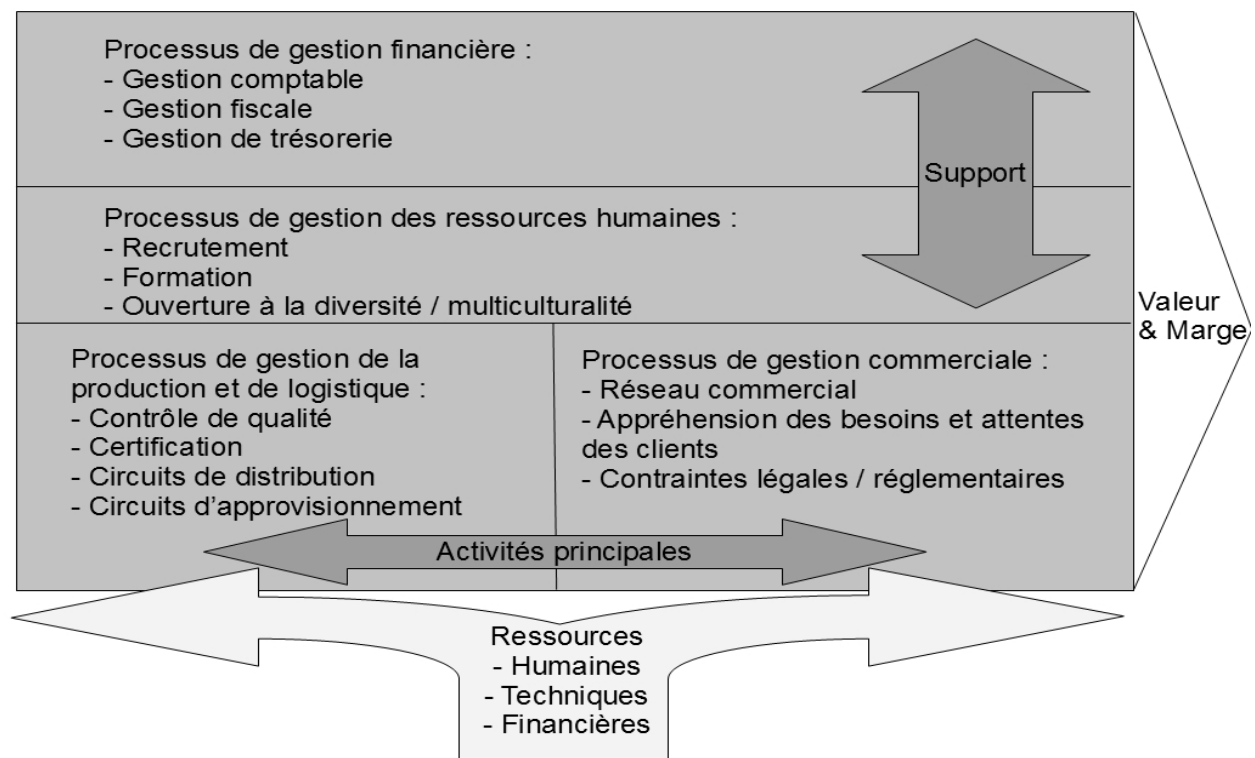
De analyse van de praktijken toont aan:

- ✧ de overstap van de ene fase naar de andere is verre van onvermijdelijk: sommige KMO's doen enkel aan export en hebben niet de minste intentie iets anders te doen,
- ✧ het is evenmin noodzakelijk deze stappen in de chronologische volgorde te doorlopen: in de industriële wereld is het bijvoorbeeld niet vreemd om producenten louter technologische joint ventures te zien aanknopen met internationale partners en zich duidelijk af te scheiden van de "markt"-dimensie, dus zonder zelf direct te exporteren,
- ✧ de progressieve evolutie via deze 4 "type"-stappen blijkt ook in de typische evolutie in de dominante bezorgdheden in het internationaliseringsproces: tijdens de fases van export en industrieel partnerschap zijn deze bezorgdheden nog vooral commercieel; zodra de fase van filialisering wordt bereikt, verschuiven die bezorgdheden vooral naar boekhouding en fiscaliteit, financieel, juridisch en goed bestuur.

2. De gevolgen van het internationaliseringsproces van de KMO

We analyseren nu de meest markante gevolgen van het internationaliseringsproces voor de organisatie en het dagelijks beheer van de activiteiten binnen de KMO. Let wel dat wij in dit gedeelte alleen de elementen benadrukken die volgens de wetenschappelijke en vakliteratuur direct beïnvloed zijn – in een werkelijk incidenteel perspectief – door de "internationalisering"-dimensie. Andere elementen, die veeleer voortvloeien uit principes van goed bestuur, gelden namelijk voor eender welke performante KMO.

Het analyserooster dat dit gedeelte ondersteunt, is het "Waardeketen"-model van Michaël Porter (1985). De klemtoon ligt hier eerst op de processen die verbonden zijn met de belangrijkste meta-activiteiten van de internationaal actieve KMO (de processen die het meest direct bijdragen tot het proces van waardecreatie van de KMO, namelijk enerzijds het proces van productie- en logistiek beheer, en anderzijds het proces van commercialisering) en daarna op de processen die verbonden zijn met de meta-activiteiten van support die de grootste invloed ondervinden van de internationale dimensie van de KMO (de processen van humanresourcesmanagement en van financieel beheer).



Figuur 3: De determinanten van de performance van de sleutelprocessen voor waardecreatie van de internationaal actieve KMO

Processen van financieel beheer:

- Boekhoudbeheer
- Fiscaal beheer
- Liquiditeitenbeheer

Processen van humanresourcesmanagement:

- Rekrutering
- Opleiding
- Openheid voor diversiteit / multiculturaliteit

Proces van beheer van productie en van logistiek:

- Kwaliteitscontrole
- Certificatie
- Distributiecircuit
- Toeleveringscircuit

Proces van commercieel beheer:

- Commercieel netwerk
- Inzicht in behoeften en verwachtingen van klanten
- Wettelijke/reglementaire eisen

Belangrijkste activiteiten

Resources:

- Menselijke
- Technische
- Financiële

2.1. Aangaande processen van productie- en logistiek beheer

Wat de processen voor beheer van de productie en de logistiek aangaat, somt de literatuur

meestal 4 thema's op die direct beïnvloed worden door de internationaliseringsdimensie van de KMO:

- ✧ Om te beginnen: de belangrijkheid en moeilijkheid van handhaving van kwaliteitscontrole, meer bepaald wanneer een significant deel van de productie of wanneer de productie van delicate componenten ver van de traditionele thuisbasis van de internationaal actieve KMO plaatsvindt. Belangrijke en te onderstrepen essentiële performancefactoren zijn de moeilijkheid om complete en relevante operationele audits uit te voeren, de noodzaak om alle technische documenten en kwaliteitshandleidingen zorgvuldig en nauwkeurig te vertalen in de taal van de gebruikers op het terrein, de noodzaak om de partners waarmee wordt samengewerkt op te leiden en van dichtbij te begeleiden.
- ✧ Vervolgens is er het belang van een gecoördineerd beleid van beheer van de certificaties die de KMO verkrijgt in het buitenland en in België. Een Belgische certificatie heeft niet altijd waarde in het buitenland en omgekeerd. Tegelijk, en hoewel deze vaststelling haaks staat op het certificatieconcept zélf, zijn de voorwaarden om een certificatie te verkrijgen niet allemaal overal identiek. Er is hier dus een doordachte en gecoördineerde "nuchterheid" vereist, zeker voor KMO's die actief zijn in sectoren waar die certificaties essentiële strategische troeven vormen voor het voortbestaan van een onderneming (zoals de industriële wereld in het algemeen of de voedingssectoren).
- ✧ Ook de beheersing van de distributiecircuit is een kwestie die alle aandacht van de bedrijfsleider van de internationaal actieve KMO verdient. De wettelijke maar vooral reglementaire contexten, de lokale culturele en professionele praktijken (bv. commissies) en de beschikbare infrastructuur zijn elementen van wezenlijk belang voor het al dan niet presteren van de lokale distributiecircuit. De aanwezigheid op het terrein, al is dat maar zeer tijdelijk, van de hoofdbestuurder of van een effectief directielid van de KMO is een factor die de prestaties in het gebruik van de lokale distributiecircuit sterk bepaalt.
- ✧ Tot slot is ook de beheersing van de toeleveringscircuit, uiteraard vooral voor de KMO's die gedeeltelijk in het buitenland produceren, een essentiële performancefactor die wordt beïnvloed door de internationaliseringscontext van de betrokken KMO. De zekerheid om stipt en keurig toegeleverd te worden, het anticiperen op eventuele moeilijkheden die bij douaneactiviteiten kunnen horen, de zekerheid om over de nodige opslagruimtes en geschikte voertuigen te beschikken zijn essentiële performance-elementen die een vaak belangrijke investering in voorbereidings- en toezichtstijd eisen. Dat geldt des te meer als

de KMO ver van haar thuisbasis opereert.

2.2. Aangaande processen van commercieel beheer

Het proces van commercieel beheer en van commercialisering/verkoop van de producten en diensten van de internationaal actieve KMO blijkt bijzonder belangrijk te zijn voor ondernemingen die focussen op de eerste stap in het internationaliseringsproces, namelijk de export.

De literatuur koppelt de performancefactoren die te maken hebben met de "internationale" dimensie van het proces van commercieel beheer met name aan de volgende 4 bezorgdheden:

- ⤴ De uitbouw en bezieling van een efficiënt lokaal verkoopnetwerk, aangepast aan de lokale fysieke en culturele gebeurlijkheden, dat bekwaam is te dialogeren en te onderhandelen in de taal van het land zonder de meer technische aspecten van de aangeboden producten en diensten te vervormen.
- ⤴ Een correcte inschatting van de reële behoeften en verwachtingen van de lokale klanten, die zowel hun financieel vermogen (vooral bij relaties met eindconsumenten) als de culturele specificiteit van hun verwachtingen en hun koopgewoonten integreert: praktijken uit het moederland van de exporterende KMO sporen niet noodzakelijk met die van het beoogde land, bijvoorbeeld wat de uitgebreidheid van het aangeboden gamma, het distributiekanaal, de betalingsmodaliteiten of de leveringswijze aangaat.
- ⤴ Het scrupuleuze rekening houden met de geldende wettelijke en reglementaire eisen op commercieel vlak in het beoogde land. Commerciële praktijken kunnen om culturele of historische redenen fundamenteel verschillen tussen twee landen, zelfs tussen buurlanden. Deze praktijken en gebruiken zijn logischerwijze ook opgenomen in het wettelijke en reglementaire kader van dat land. Niet-naleving kan snel tot een conflictsituatie leiden met het risico van mogelijk lange en dure gerechtelijke procedures. Dit risico is nog groter als de export gericht is op een doelmarkt waar de KMO de positie van een lokale concurrent in het gedrang brengt.
- ⤴ Tot slot blijkt ook het beheer van het merk en het merkimago een essentiële inductor voor de prestatie van de internationaal actieve KMO, zeker als deze zich positioneert in highend- of luxesegmenten, zowel technologisch als commercieel. Een proactief en ambitieus merk- en imagobeheer is echter al snel onbetaalbaar voor een Kleine en Middelgrote Onderneming, zeker als dit op doelgerichte reclamecampagnes op maat van de verwachtingen van de lokale consumenten steunt en de kernelementen van haar imago

op alle doelmarkten tracht te beschermen. Toch lijkt een oordeelkundig gebruik van de commerciële mogelijkheden en valorisering van het merk via de nieuwe webtechnologieën vandaag realistischer en zelfs een essentiële factor voor succes voor de KMO.

2.3. Aangaande processen van humanresourcesmanagement

Ook het proces van humanresourcesmanagement lijkt sterk beïnvloed door de internationalisering van de KMO.

Die impact komt vooral naar boven bij twee activiteiten:

- ✦ De rekruteringsactiviteit: internationalisering van een KMO leidt er nagenoeg onvermijdelijk toe dat de criteria voor rekrutering worden verruimd met expliciete eisen als talenkennis, openheid voor cultuurdiversiteit, aanvaarding van internationale mobiliteit, kortom eisen die het mogelijk maken om competenties en knowhow aan te trekken die perfect sporen met de specifieke eisen van internationalisering (mobiliteit, openheid voor andere culturen en bewezen talenkennis).
- ✦ De opleidingsactiviteit: de internationalisering van een KMO heeft niet alleen een impact op de medewerkers die nauw en direct contact hebben met de buitenlandse markten of partners, maar – en dit wordt in KMO-context vaak vergeten – op alle medewerkers van de KMO: ze zijn onvermijdelijk verplicht de openheid voor culturele diversiteit te integreren in de logica van hun denken en in hun creativiteitsproces (nieuwe producten, nieuwe procedés, ...) omdat ze anders een aanbod op de markt zouden brengen dat niet spoort met de verwachtingen van de internationale markten en met de culturele of reglementaire vereisten die deze opdringen. Onvoldoende rekening houden met dit relatief immaterieel organisatorisch aspect is vaak een verklaring waarom een KMO die erin geslaagd is om op sommige doelmarkten een efficiënt commercialiseringsproces op te bouwen, er niet in slaagt om dit op termijn te handhaven: terwijl haar commercieel team de internationale dimensie perfect heeft geïntegreerd in haar werkingswijze, was dit niet het geval voor de medewerkers met veeleer technologische roeping die instaan voor de conceptie van nieuwe producten of toepassingen. In fine stemde het aanbod van nieuwe producten of diensten van de KMO niet overeen met de verwachtingen van haar internationale markten.

Tegelijk, en afhankelijk van haar organisatorische keuzes, moet de internationaal actieve KMO beseffen dat de integratie van deze internationale dimensie in de verloningspraktijken van de KMO uiteindelijk – als dat niet zorgvuldig wordt geanticipeerd en voorbereid – kan leiden tot pijnlijke

effecten in werksfeer en motivatie van de medewerkers. Twee loonschalen die aan de basis identiek zijn, kunnen immers, afhankelijk van de lokale fiscale contexten, tot zeer verschillende nettolonen leiden. Het gevoel van frustratie dat daaruit voortvloeit, kan verscherpt of verzacht worden volgens de koopkracht die het loon lokaal oplevert.

2.4. Aangaande processen van financieel beheer

Tot slot blijkt het proces van financieel beheer van de internationaal actieve KMO zeer sterk beïnvloed te worden door de internationale dimensie van de activiteit, vooral volgens 3 essentiële componenten:

- ✧ Als de KMO alleen bezig is met import of export, heeft het beheer van de boekhouding enkel af te rekenen met het feit dat ze eventueel in meerdere munten moet werken. Als de KMO echter over filialen beschikt of de weg van de multinationalisering heeft gekozen, wordt ze snel geconfronteerd met de complexiteit vanwege het naast elkaar bestaan van meerdere wettelijke en reglementaire boekhoudsystemen en meerdere organen voor controle van de rekeningen (bijvoorbeeld onvermijdelijk voor de KMO met een juridische entiteit in de VS, in het VK of in Azië). Deze complexiteit komt overigens ook terug in de te respecteren verplichtingen inzake consolidatie van rekeningen en financiële staten, waardoor het sowieso al complexe proces nog complexer (en dus duurder) wordt.
- ✧ Wat fiscaal beheer aangaat, volgt voor de internationaal actieve KMO met juridische entiteiten in meerdere landen onvermijdelijk de vraag naar optimalisering van het resultaat en van de fiscale toestand van de onderneming, rekening houdend met de diversiteit van de wettelijke en reglementaire fiscale contexten waarmee ze wordt geconfronteerd. Dit alles is zó complex dat de meeste KMO's toegeven dat ze haast klakkeloos het advies van terzake gespecialiseerde consultancybedrijven volgen om te vermijden de subtiele grens met fiscale fraude en belastingontduiking te overschrijden (en zware financiële sancties na erg lange en dure gerechtelijke procedures én zware imagoschade voor de KMO te riskeren). Tegelijk wordt de fiscale toestand van de onderneming geoptimaliseerd, door de opportuniteiten te grijpen die worden aangereikt door de diverse fiscale omgevingen waarin ze opereren.
- ✧ Wat liquiditeitenbeheer betreft, ten slotte, is er een dubbele vraag. Om te beginnen gaat het om de berekening van de reële toestand van de boekhoudkundige nettoliquiditeit van de KMO, rekening houdend met het feit dat inkomsten en uitgaven mogelijk zijn

geregistreerd op een groot aantal rekeningen bij verschillende bankinstellingen die zelf in verschillende landen zijn gevestigd: de consolidatie van alle gegevens, ideaal in continu en zonder onregelmatige intervallen, kan complex zijn en moet met zorg doordacht worden om de bedrijfsverantwoordelijken in staat te stellen de toestand van hun liquiditeit en de omvang van de financiële middelen waarover ze dagelijks beschikken nauwkeurig te kennen. Verder betreft dit de overdracht (en dus ook de repatriëring) van beschikbare fondsen op de verschillende rekeningen van de onderneming: terwijl deze vraag meestal een snel en vrij goedkoop technologisch antwoord krijgt, als de transacties plaatsvinden binnen de eurozone, met de VS, Canada of Japan, wordt het soms een veel moeilijker te ontwarren kwestie in andere landen, om louter technologische redenen (bv. niet-compatibele protocols of systemen) of om redenen van politieke of reglementaire aard.

Wat de basisprincipes van gezond financieel beheer aangaat: deze worden vooral beïnvloed door de aard van de middelen en de instrumenten die de internationaal actieve KMO hanteert voor het beheer van de financiële risico's die volgen uit die internationalisering.

Elke internationaal actieve KMO moet zich dus onvermijdelijk afvragen hoe ze 3 verschillende soorten financiële risico's zal aanpakken:

- ✧ Het wisselrisico dat ontstaat zodra niet alle financiële operaties met één munt worden gevoerd. Er vinden dus muntconversies plaats terwijl de onderlinge pariteit van de munten constant – soms snel en ingrijpend – schommelt. Bij conversie op een slecht moment kan een wisselkoersverlies optreden tegenover het moment van ondertekening van een contract, zodat een groot deel van de bedrijfswinst op de commerciële basisoperatie verdampt. Vandaar de noodzaak om met de steun van de bankier een niet-speculatieve strategie op te zetten om zich in te dekken tegen de reële wisselkoersrisico's, en om deze kosten vooraf te integreren in alle commerciële onderhandelingen in deviezen.
- ✧ De renterisico's, vooral aanwezig bij KMO's die worden geconfronteerd met lange financieringscycli (maanden of jaren) en die belangrijke financieringen nodig hebben (in directe materiële investering of in financiering van het nodige bedrijfskapitaal), zeker bij KMO's die actief zijn in de mondiale export. Hoe langer de financieringscyclus en hoe meer de financieringen worden verkregen in landen met andere macro-economische contexten en met snel en sterk schommelende rentevoorwaarden, hoe crucialer het wordt voor een internationaal actieve KMO die performantie nastreeft, om – steeds met de steun van haar bankier – een niet-speculatieve strategie op te zetten om zich in te dekken tegen de reële

renterisico's van de onderneming, en om andermaal deze kosten vooraf te integreren in elke commerciële onderhandeling die een dergelijk renterisico impliceert.

- ✎ Het risico van niet-betaling is altijd aanwezig zodra een van nature onzekere contractrelatie met een klant ontstaat. Als die klant buiten de landsgrenzen gevestigd is, wordt die onzekerheid nog versterkt en nog complexer. Het is inderdaad niet altijd evident, en soms zelfs zeer duur, ondanks de kwaliteit van de beschikbare databanken, om zich een nauwkeurig beeld te vormen van de faam en financiële credibiliteit van een klant buiten de landsgrenzen. Dit verhoogt het risico om ongelukkigerwijs een contract aan te gaan met een weinig solvabele klant. Ook hier lijkt het wenselijk de internationaal actieve KMO aan te raden om – altijd met de steun van haar bankier – een strategie van preventieve dekking op te zetten tegen het risico van niet-betaling (door een beroep te doen op factoring, documentair krediet, ...), en andermaal deze kosten vooraf te integreren in elke commerciële onderhandeling die een risico impliceert dat als hoog geëvalueerd moet worden gezien het bedrag van het contract en/of het beperkte niveau van kennis van de faam van de klant.

3. De consequenties van de internationalisering voor het beheersysteem van de KMO

De geleidelijke internationalisering van de activiteiten, vanaf de eerste exportactiviteiten naar buurlanden tot de eventueel uiteindelijke multinationalisering, heeft onvermijdelijk weerslagen op de 3 onlosmakelijk verbonden componenten van het beheersysteem van de KMO (Robbins, 1991) (Van Caillie, 2005): haar informatiesysteem, haar beslissingnamesysteem en haar controlesysteem.

We analyseren deze belangrijkste gevolgen afzonderlijk.

3.1. Consequenties voor het informatiesysteem

Geleidelijke internationalisering van de activiteiten leidt meestal tot een geleidelijk complexer wordend informatiesysteem. Als hier niet op wordt geanticipeerd, niet over wordt nagedacht, en als er in het informatiesysteem dus voortdurend niet-gecoördineerd oplapwerk met nieuwe informatie plaatsvindt, kan dit snel leiden tot duidelijk verlies van doeltreffendheid in het operationele beheer van de activiteiten.

Deze toenemende complexiteit betreft 3 verschillende aspecten die bijna altijd onderling complementair zijn:

- ³⁵₁₇ Complexer wordende gegevens en informatie in de databanken of in de uitwisseling binnen de KMO. Deze (vooral technische en commerciële) informatie is noodzakelijkerwijze meertalig en dus vertaald in de verschillende talen van de landen waarmee de KMO samenwerkt of waarnaar ze exporteert. Ze moet dan ook omgezet worden in de diverse munten of meetsystemen die eigen zijn aan de landen waarmee de KMO samenwerkt. Tegelijk moeten de geldigheid, de relevantie en de volledigheid van de informatie die de KMO levert of beheert, uiteindelijk nog bekrachtigd worden met het oog op de wettelijke en reglementaire context van die landen. Commerciële geschillen of rechtszaken liggen immers op de loer bij onvoorziene technische moeilijkheden die te maken hebben met de lokale eisen die een partnerland van de KMO oplegt.
- ³⁵₁₇ Een complexer wordende technische infrastructuur die noodzakelijk is voor goed beheer van de informatie. Hoewel het gebruik van het Web en met name van Web 2.0-technologieën zich wereldwijd veralgemeent, blijven vele technische incompatibiliteiten voortbestaan op het domein van overdracht, repatriëring of opslag van gegevens. Ook het niveau van beveiliging van transacties en transfers is wereldwijd ver van uniform. Dit geldt met name als de KMO aan wereldwijde export doet of zich aan partnerschappen in verre landen waagt. Internationalisering is dus meestal ook synoniem voor een geregelde audit van het informatiesysteem en van de technische infrastructuur van de KMO die internationaal gaat werken, met name wat betreft algemene beveiliging van het systeem.
- ³⁵₁₇ Tot slot is er de complexer wordende software-infrastructuur en een aanpassing (vooral wat taal aangaat) van de applicaties "op maat" die werden ontwikkeld door en voor deze KMO. Indien medewerkers die in het buitenland gelokaliseerd zijn, deze software-infrastructuur moeten kunnen gebruiken of ermee interageren, moet onvermijdelijk overgegaan worden tot ofwel vertaling in de taal van de gebruikers, ofwel ontwikkeling in een gemeenschappelijke taal (meestal Engels) die internationaal bruikbaar is (maar met een lager precisieniveau dan de moedertaal van elke gebruiker). Net zoals wat de technische infrastructuur aangaat, kunnen de financiële gevolgen van deze aanpassingen snel aanzienlijk worden. De kosten van deze investeringen blijken soms moeilijk te rentabiliseren gezien de haalbare marges in de internationale activiteiten.

3.2. Consequenties voor het machts- en beslissingssysteem

De gevolgen van internationalisering op het machts- en beslissingssysteem van de internationaal

actieve KMO laten zich vooral voelen in het stadium van de filialisering van bepaalde activiteiten, en nog meer in het stadium van de multinationalisering van de onderneming.

Voor een KMO die zich beperkt tot het eerste exportstadium kan men zich inderdaad nog een extreem gecentraliseerd machts- en beslissingssysteem in handen van de hoofdbestuurder of zijn naaste medewerkers voorstellen. Dit is echter nauwelijks houdbaar zodra de onderneming een of meer filialen opricht, en nog minder zodra ze een multinational wordt en in haar beslissingsregels volop rekening moet houden met de specificiteiten van verschillende boekhoudingen en fiscale, sociale of milieuwetgevingen van de landen waar ze actief is. In dat geval wordt volledige integratie van perfect geïnformeerde beleidsmensen die in staat zijn om de lokale culturele en wettelijke subtiliteiten te beheersen, snel een noodzaak, op straffe van slecht voorbereide beslissingen met slecht beheerste consequenties.

De opening van het machtssysteem tot andere spelers dan de hoofdbestuurder van de KMO, de familieleden of de ervaren medewerkers, wordt dan ook synoniem van een volledige omwerking van filosofie en structuur van het machtssysteem en het beslissingssysteem van de KMO. Zo'n grondige herziening botst meestal en traditioneel op een reeks hoge drempels en terughoudendheid. Deze tegenstroom is moeilijk te bedwingen omdat hij vaak een sterk informeel en irrationeel trekje heeft. Het gaat om verzet tegen verandering, conservatisme, weigering de macht te delen, verwerping van de nodige multiculturaliteit die nochtans met de internationalisering van de activiteit verbonden is.

3.3. Consequenties voor het controlesysteem

Geleidelijke internationalisering van de activiteiten van de KMO heeft ten slotte ook aanzienlijke weerslagen op het controlesysteem van de KMO, meer bepaald en vooral wat kostencontrole, beheersboekhouding en beheerscontrole betreft.

Vanaf het stadium van export naar buurlanden verplicht de boekhoudkundige en financiële controle van de KMO de onderneming tot aanschaf van een nauwkeurig systeem voor kostencontrole, meer bepaald van haar kostprijzen, om een prijszetting mogelijk te maken die de KMO een voldoende marge oplevert om het hoofd te bieden aan de onzekerheid en het risico die zeer bijzonder kenmerkend zijn voor de kosten met betrekking tot activiteiten op internationaal niveau.

Al snel blijkt het nodig dit kostenberekeningsstelsel te integreren in een ruimer boekhoudstelsel. Dit ruimer boekhoudstelsel wordt dan de kern van de beheersboekhouding

en van het systeem van beheerscontrole van de KMO die filialen opent in het buitenland en/of een echte multinational wordt: het leent zich tot strategische sturing van de KMO door integratie van specifieke boordtabellen voor follow-up van internationale operaties, met financiële en boekhoudkundige informatie en prognoses, genuanceerd volgens een reeks gegevens die eigen zijn aan de boekhoudkundige, financiële, sociale, fiscale en culturele context van de verschillende landen waar de KMO actief is.

In een gevorderd internationaliseringsstadium integreert dit beheerscontrolesysteem tot slot de boekhoudkundige, financiële en sociale gegevens die de KMO in staat stellen haar medewerkers, en zeker deze in het buitenland, een loon en een systeem van financiële en niet-financiële incentives aan te bieden die hen beschermen tegen alle onzekerheid met betrekking tot het land waarin ze actief zijn.

Besluit

Elke KMO, zelfs een zeer kleine en zelfs een startende, kan zeer snel – vrijwillig of gedwongen, bv. wegens een belangrijke aankoop bij een buitenlandse leverancier – geconfronteerd worden met een internationaliseringsproces.

Dit internationaliseringsproces genereert onvermijdelijk een groot aantal uiteenlopende risico's: van operationele aard (slechte inschatting van de reële behoeften van de klant, slecht begrip van de lokale distributiecircuits, ...), van financiële aard (niet-betaling, wisselkoersrisico, renterisico, ...).

De bedrijfsleider van de internationaal actieve KMO tracht dan als goed beheerder te anticiperen en op proactieve wijze beheersprocessen op te zetten voor zijn hoofdactiviteiten (conceptie, productie en distributie van zijn producten en diensten) en zijn supportactiviteiten (vooral financieel beheer en humanresourcesmanagement) die volop de intrinsieke kenmerken van internationalisering voelen: meertaligheid, veelheid van juridische en reglementaire contexten, diversiteit van internationale managementpraktijken, multiculturaliteit en diversiteit van verwachtingen, waarden en overtuigingen van bestaande of potentiële klanten die buiten de landsgrenzen gevestigd zijn.

Tegelijk waakt de bestuursploeg van de internationaal actieve KMO erover om deze zeer operationele consequenties van het internationaliseringsfenomeen te integreren binnen de drie systemen die samen het beheerssysteem van de KMO vormen: haar informatiesysteem, haar beslissingnamesysteem en haar controlesysteem. De meertaligheid van de beheersinstrumenten,

de permanente bezorgdheid om de beveiliging van het informatiesysteem in al zijn software- en hardwarecomponenten, de openheid van het beslissingssysteem en de deling van de macht in een perspectief van openheid voor multiculturaliteit zijn consequenties van de internationalisering. Deze consequenties voor het beheersysteem worden traditioneel onderschat, zelfs volledig over het hoofd gezien door de KMO die te snel internationaliseert, die niet echt beseft welke uitdagingen de multinationalisering van haar activiteiten meebrengt, en die zich niet echt voorbereidt op deze belangrijke ontwikkeling in haar operationele structuur en in de structuur van haar beslissingname.

Bibliografie

Van Caillie D. (2005)

Van Caillie D. (2010)

Robbins (1991)