

**International Niche Market Leaders (INMLs):**  
**Genesis, metodos de analisis, relevancia y formas alternativas**  
**de aplicar el concepto**

3 September 2021

Bart Kamp  
Orkestra-IVC

[bart.kamp@orquestra.deusto.es](mailto:bart.kamp@orquestra.deusto.es)

# Outline

- I. Genesis
- II. Metodos de analisis (como abordamos el tema y mapeamos el fenomeno)
- III. Relevancia del concepto y los hallazgos para policy makers
- IV. Formas alternativas de aplicar el concepto en otros territorios o de forma sectorial

## **Genesis:**

**Por qué nos empezamos a fijar en esta especie de empresa? / Como nos topamos con ella(s)?**

**CAF**

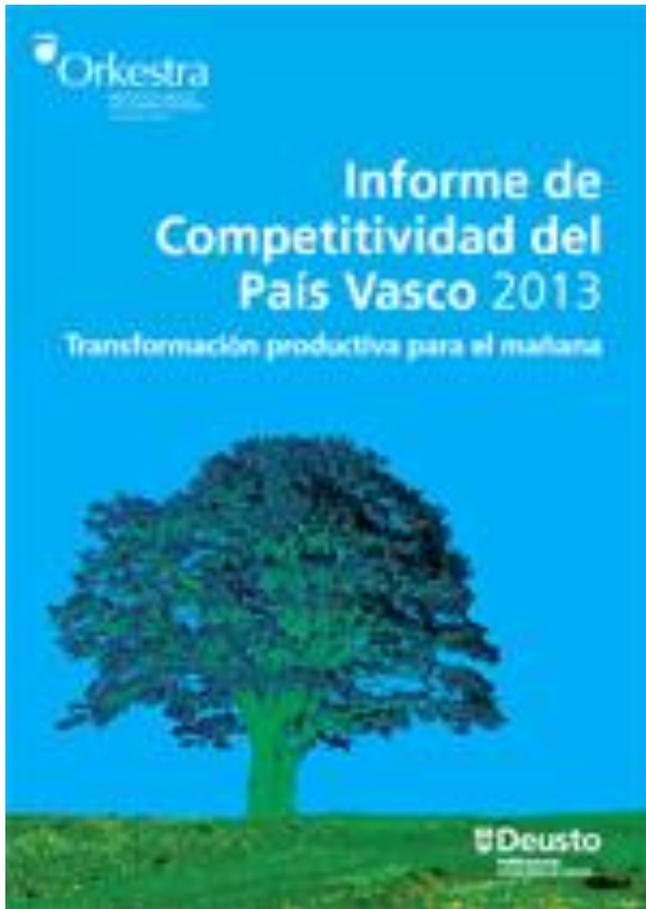




- Industry: close to 25% of GDP
- SMEs: average nr of employees per company = 6 persons
- Cooperatives: worker-owned companies that are resilient, but not sexy (and hard to invest in)
  - Mondragon
  - Grupo NER
- No “unicorns” and other ‘sexy’ companies
  - Despite a highly open and internationalized economy (1/3 of GDP stems from foreign trade)



## Trigger for research on (Basque) INMLs:



	CAPV	Cataluña	Madrid	Navarra	España
5 primeras	23,1%	15,3%	21,5%	44,7%	10,6%
10 primeras	31,5%	21,3%	35,5%	51,3%	14,9%
25 primeras	42,6%	30,4%	50,0%	64,5%	23,4%
50 primeras	52,4%	38,5%	59,4%	75,8%	32,3%
100 primeras	63,9%	47,8%	68,1%	86,4%	40,5%
500 primeras	89,9%	71,1%	86,6%	99,1%	59,3%
1000 primeras	96,2%	81,6%	92,8%	99,9%	68,2%

# Following a dual / parallel research track

- Empirical / inductive / bottom-up:
  - Field work showed us several cases of medium-sized industrial firms on Hinterland locations with a very strong position on international markets
- Theoretical / deductive / top-down:
  - Looking at macro/meso/sectoral indicators to raise the chances of encountering more cases
    - (ver siguientes slides)

***¿Existe un arquetipo de empresa vasca internacionalizada?***

***O: ¿cual podria ser la especie mas representativa?***

# Disección del tejido empresarial

- Por sectores:
  - Primaria: representa solo una fracción del PIB
  - ✓ Secundaria: tiene un peso pronunciado en la economía vasca (sobre todo en términos comparativos) and highly internationalized
  - Terciaria: apenas se internacionaliza (low scores on foreign trade indicators – interesting exception: IDOM)
- Por posición en mercados y en cadenas de valor:
  - OEMs vs higher & lower tiers: aguas arriba
  - Mercados B2C vs B2B: mercados industriales
  - FMCG vs durable goods: bienes de equipo y materiales (sofisticados), e.o. para entornos severos

***¿Hay una manera de caracterizar a ese tipo de empresa?***

¿El que no actua en mainstream markets?

¿Que actua en la sombra, pero cuyo papel y contribucion es critica para los productos finales?

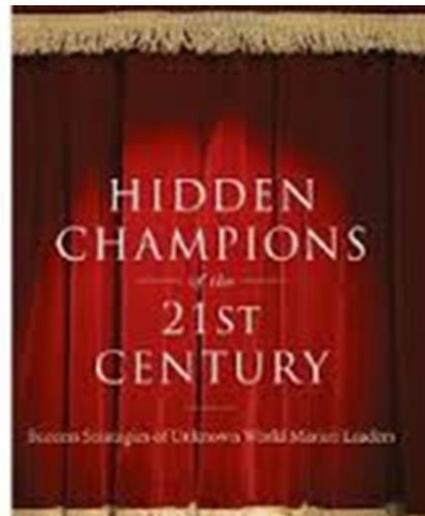
¿Que se enfoca en clientes/demanda premium que requieren inputs « *HiFi* »?

# ***Pues sí, se trata de:***

La empresa industrial de nicho

**Una especie que se asemeja a:**

« campeones ocultos » (o, como preferemos llamarlos: líderes en nichos de mercado internacionales)



**Metodos de analisis (como abordamos el tema y mapeamos el fenomeno)**

# Defining/Refining the concept

- Numerical criteria for firms (adapt to Spanish / Basque context):
  - Either the number-one on the European continent or part of the top three on a global level
  - Part of the company's revenues that is obtained from sales outside its domestic market) is above 50%
  - Annual turnover below 1 billion euros (Middle Market size)
  - Primarily developing activities of an industrial nature and selling their output chiefly on B2B markets

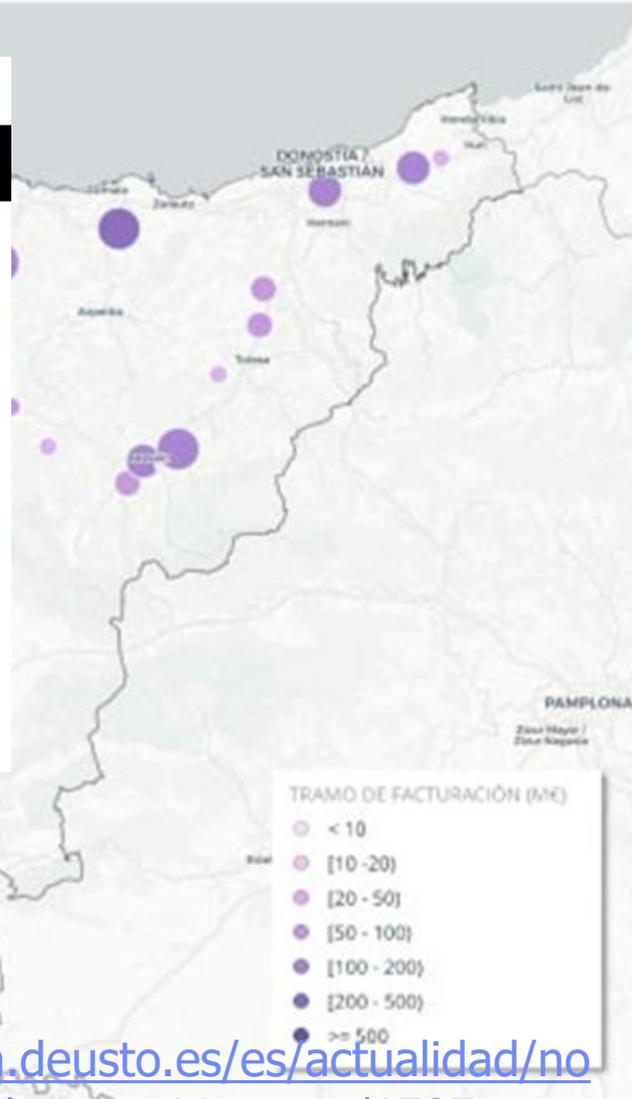
# Mapping the phenomenon

- Since 2011 we have carried out targeted company visits
  - As part of different “seed capital” projects, notably for the GV (Saiotek) and DFB (Bizkailab)
  - In view of the Informe de Competitividad 2015
- Since 2014 we have organized surveys among likely instances
  - The pivotal one was a large-scale, dedicated project for SPRI in 2016/2017
  - For this project we built up a long list of potential candidate firms, based on:
    - Prior sources like: Productos Industriales Vascos de Relevancia Internacional – Catalogo de World Class products from the Basque Country
    - Own inventories based on primary and secondary research
    - Consultation of privileged witnesses
  - Leading to an initial overview of some 200 Basque companies
  - This allowed us to pinpoint many cases with certainty, and obtain insights on e.g. their:
    - Internationalization tactics
    - Market entry timing
    - Innovation behaviour
    - Patenting propensity
    - ...
- Over time we have repeated surveying activity and field work applying thematic foci
  - Notably for DFA and DFG

<https://www.orquestra.deusto.es/es/actualidad/noticias-eventos/beyondcompetitiveness/1442-how-to-create-a-niche-market-scratch>

# 2019 overview of INMLs in the Basque Country

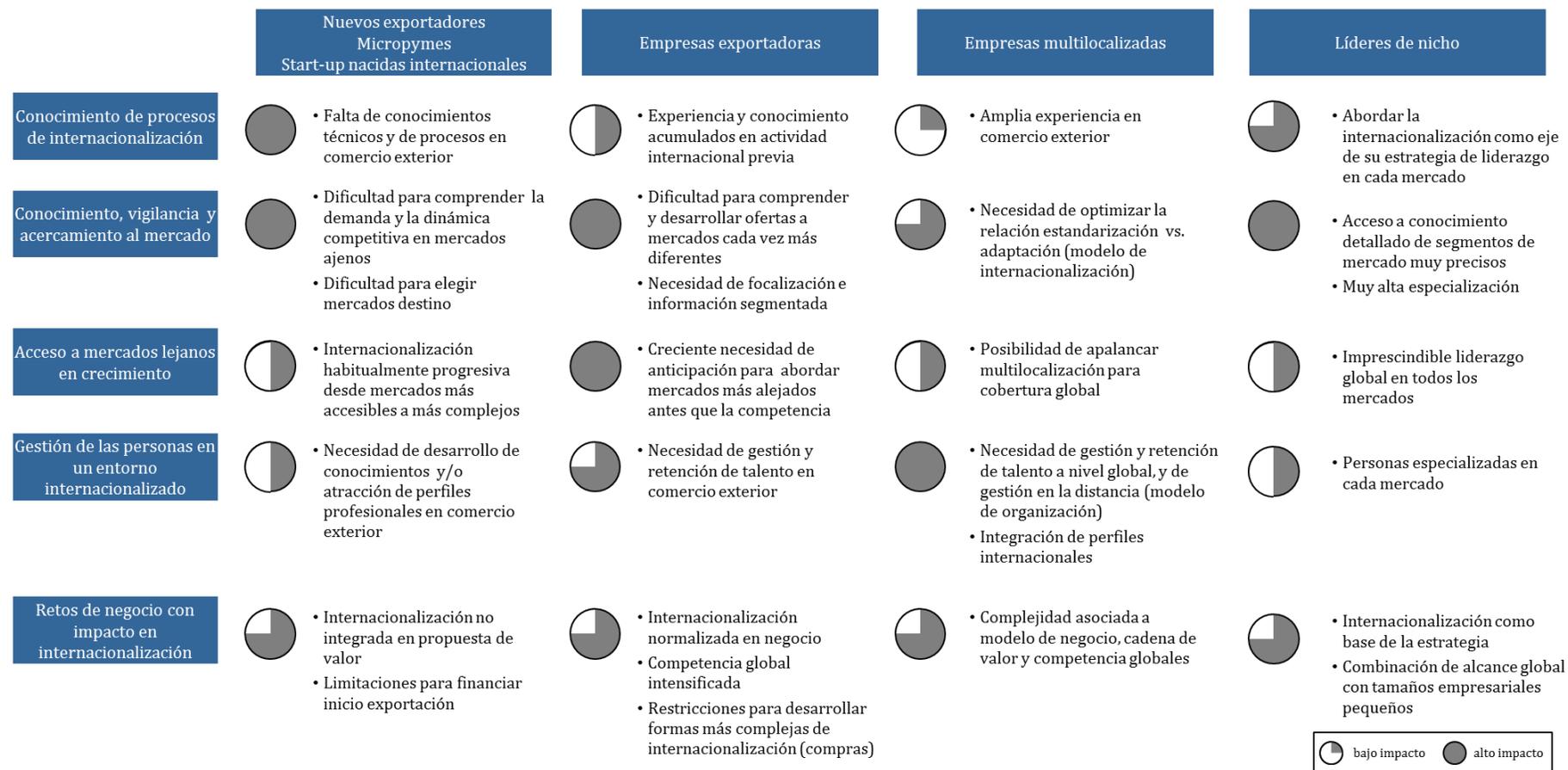
*"Je gaat het pas zien, als je het doorhebt"*



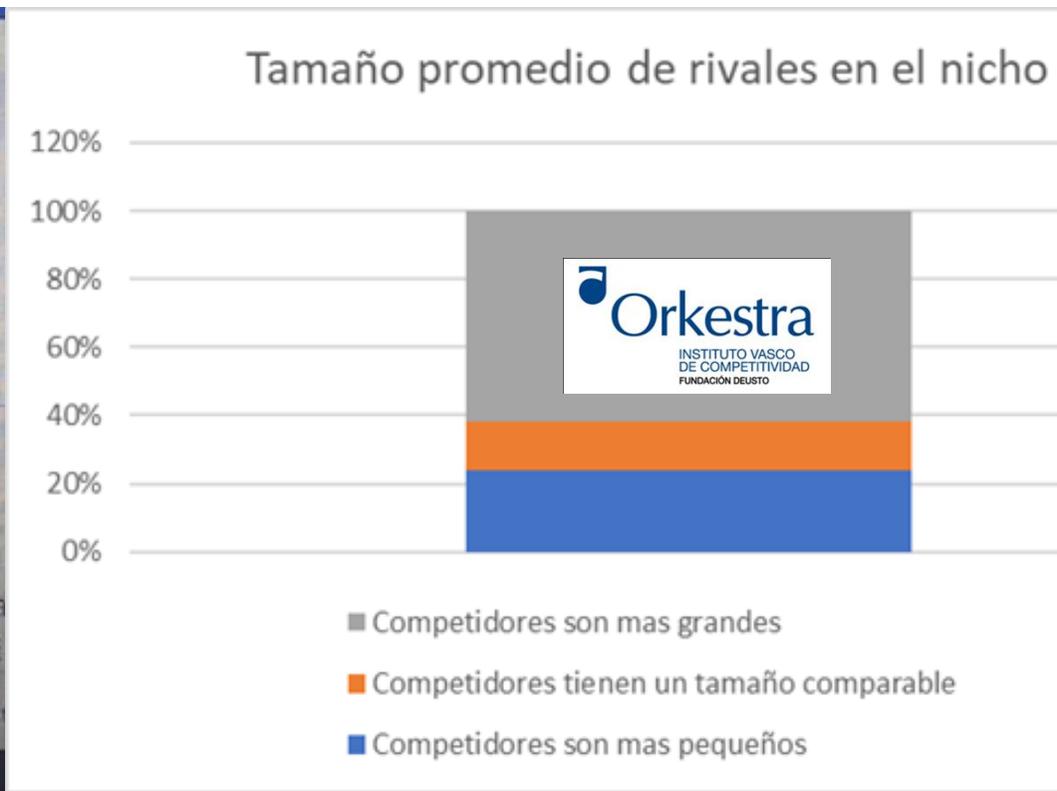
## **Relevancia de los hallazgos para policy makers**

# Nueva forma de segmentar el tejido empresarial (sobre todo para políticas de internacionalización)

Figura 2: Representación sintética de problemáticas de internacionalización de las empresas vascas según su estadio de desarrollo internacional



# Darse cuenta que la importancia del tamaño es relativa



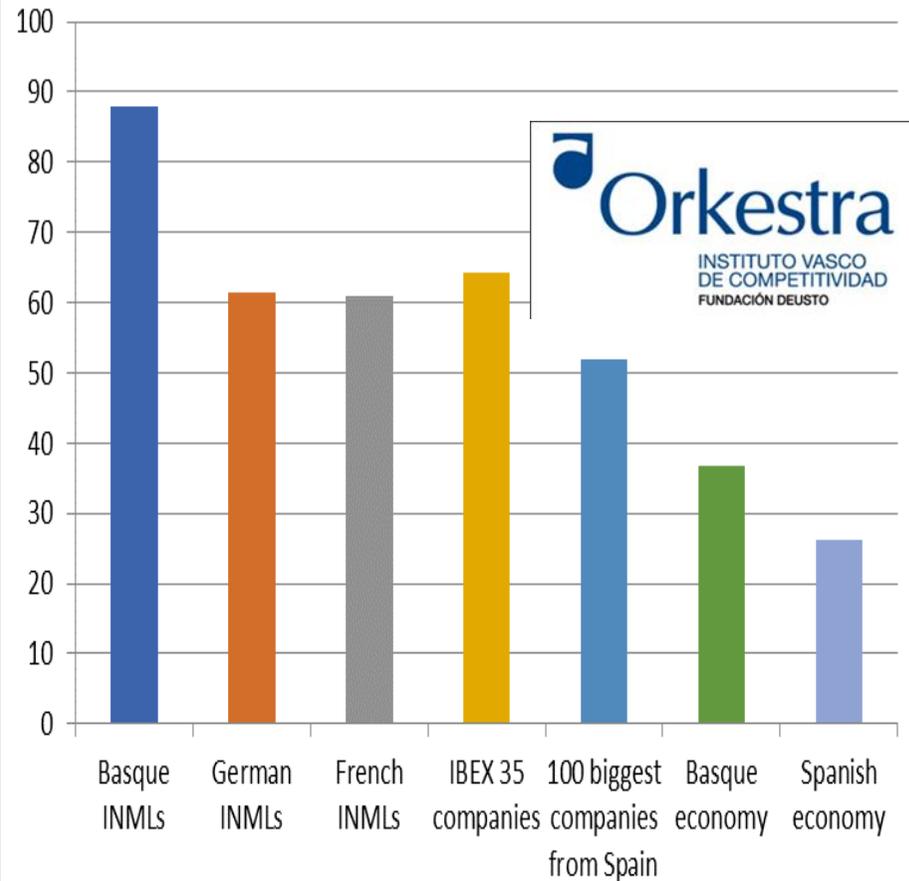
# Contribucion a la balanza comercial / export sobre ventas

Evolución del comercio exterior del País Vasco  
En millones de Euros



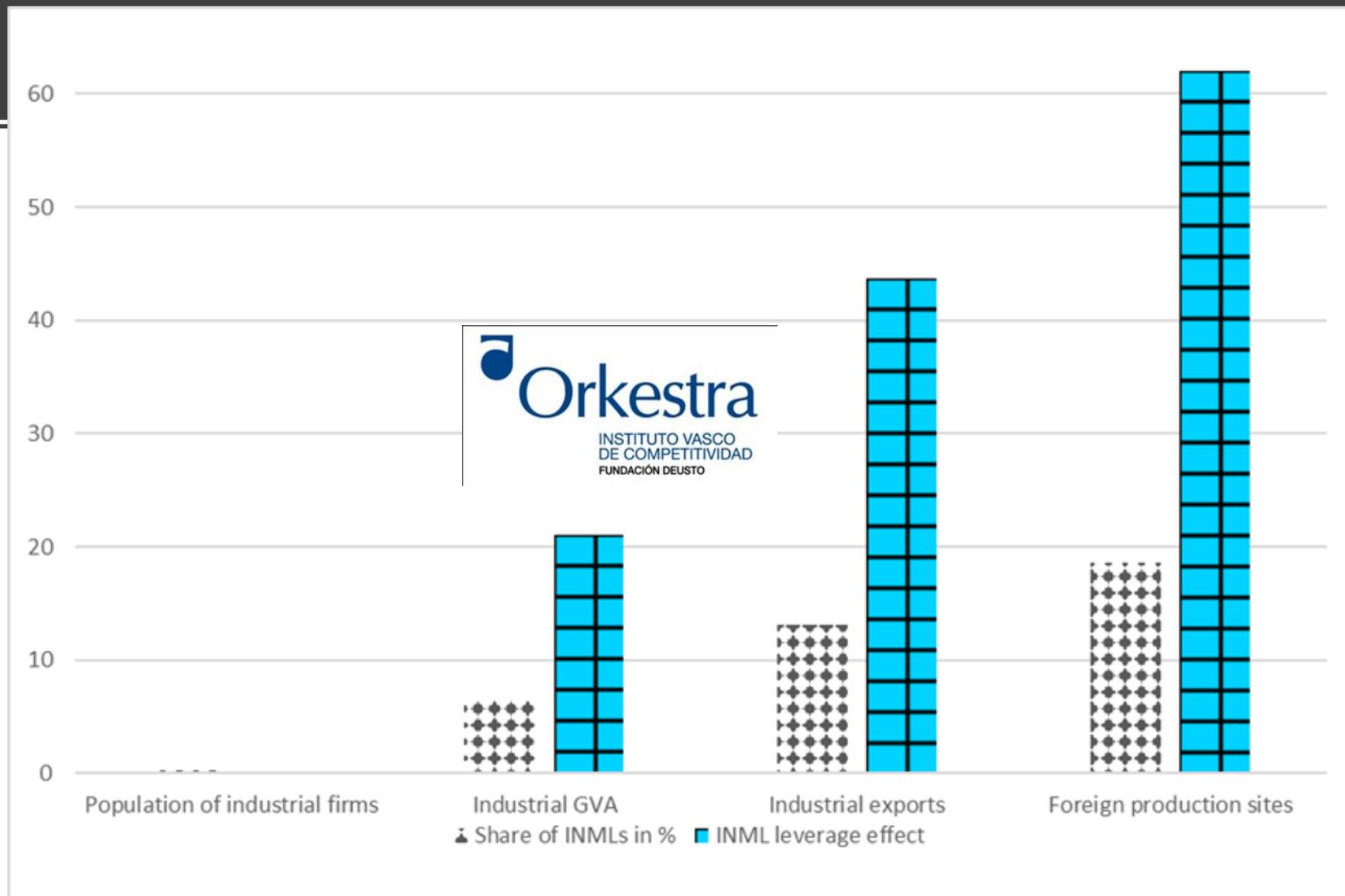
Fuente: Eustat. Estadística Ecomex 2018 y 2019

:: GRÁFICO E.C.

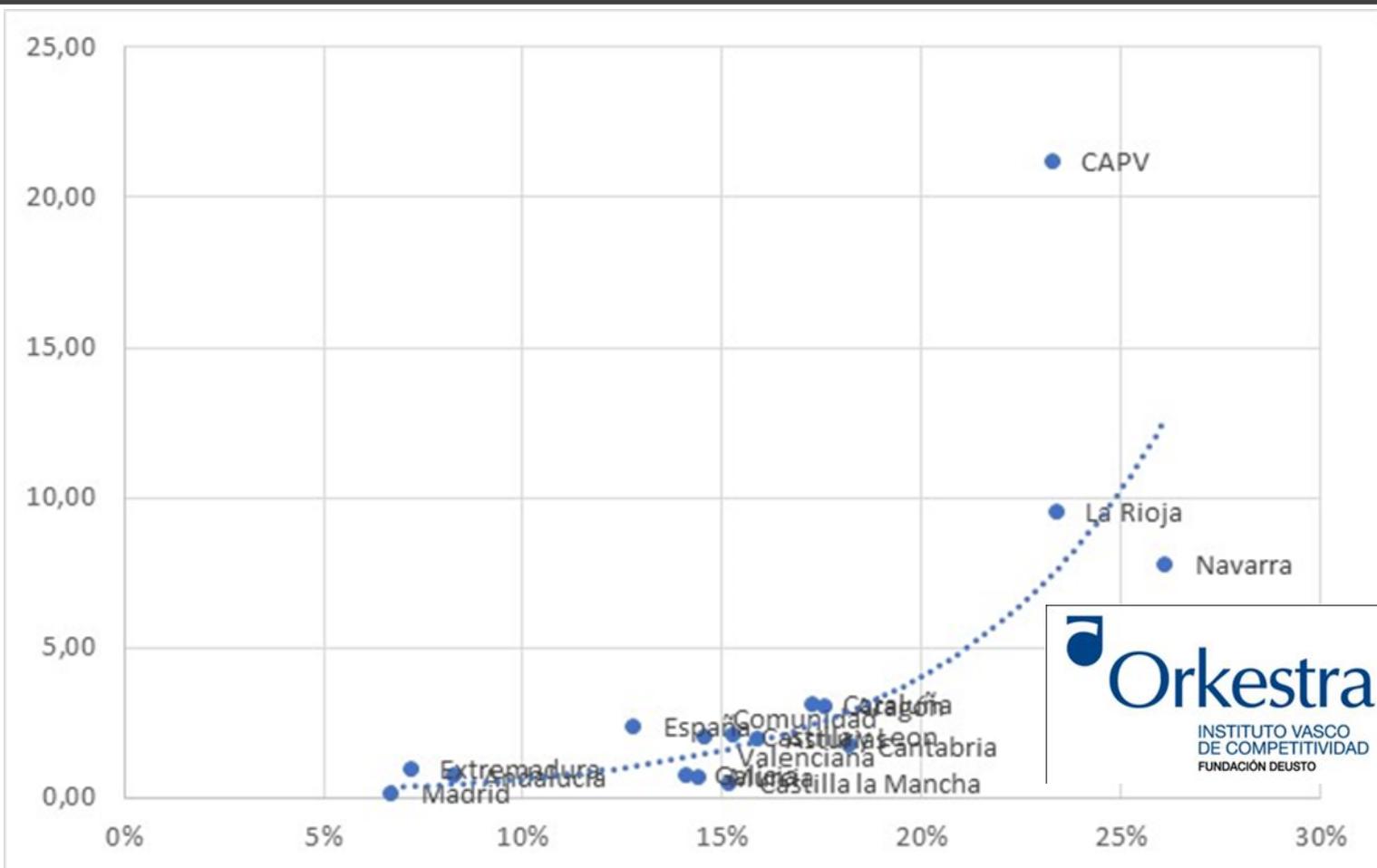


**Orkestra**  
INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

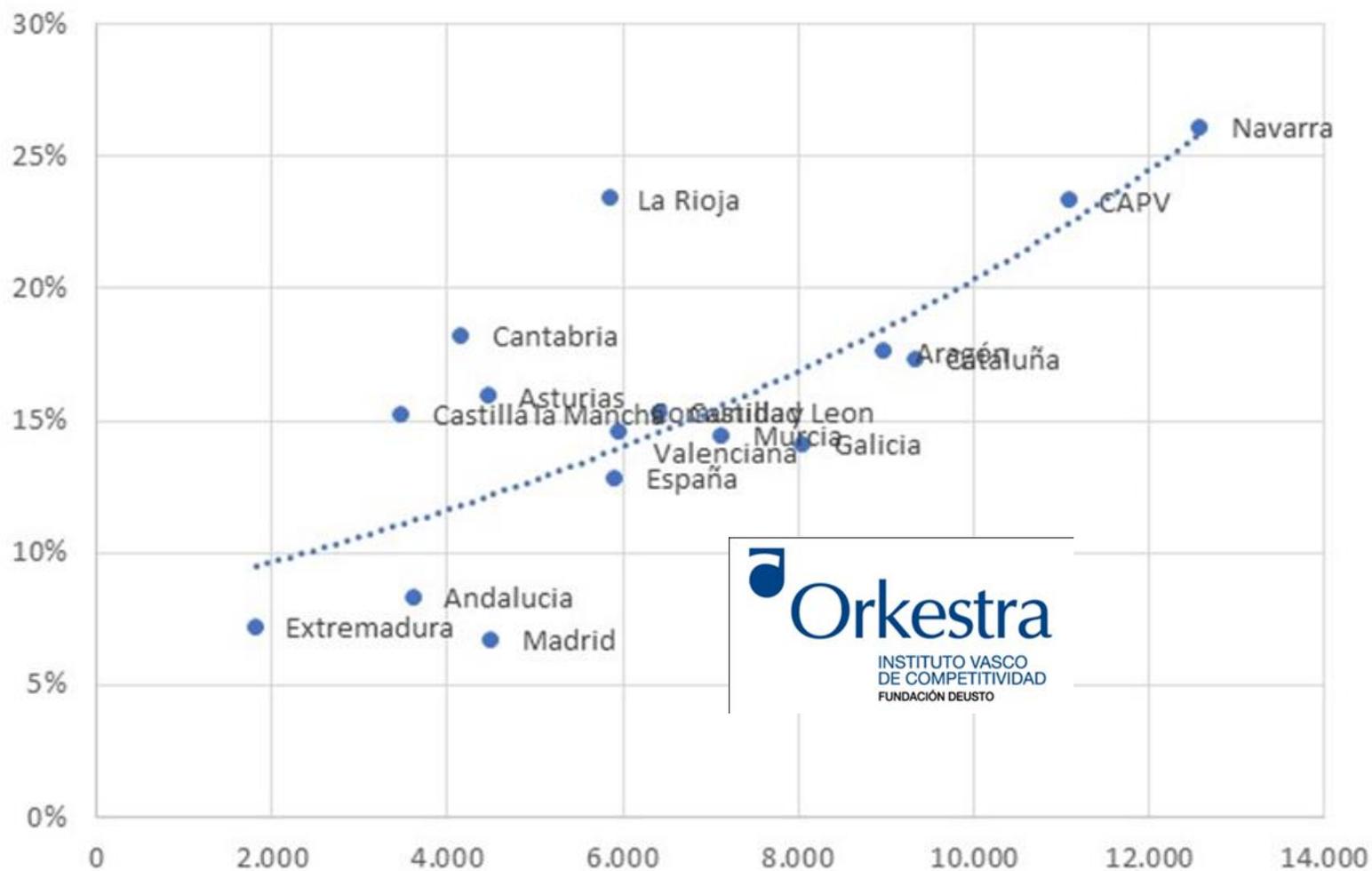
# Contribucion a otros macro-magnitudes



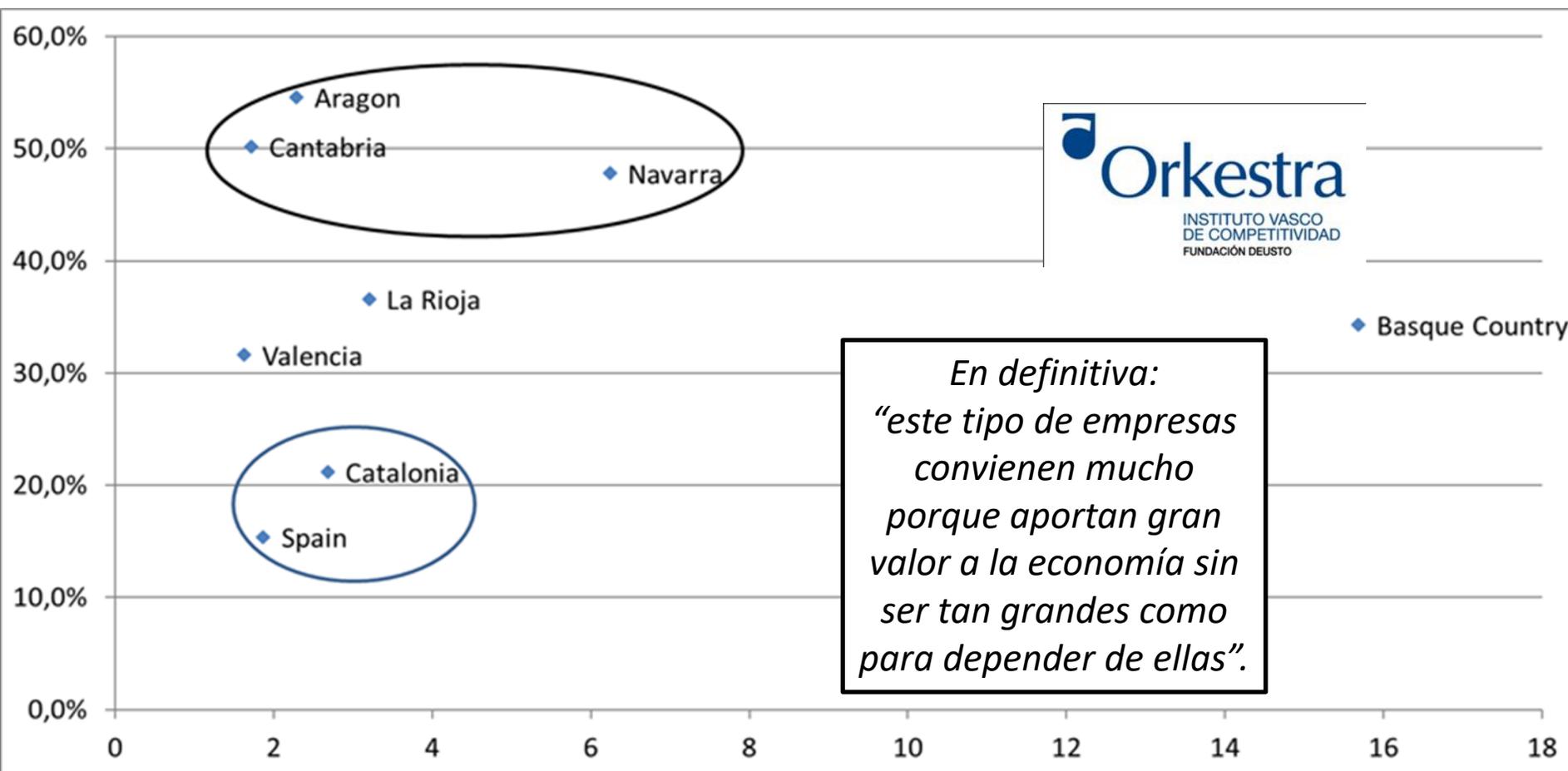
# Contribución industrial al VAB versus INMLs por millón de habitantes



# Valor de exportación per cápita (en Euros) versus contribución industrial al VAB

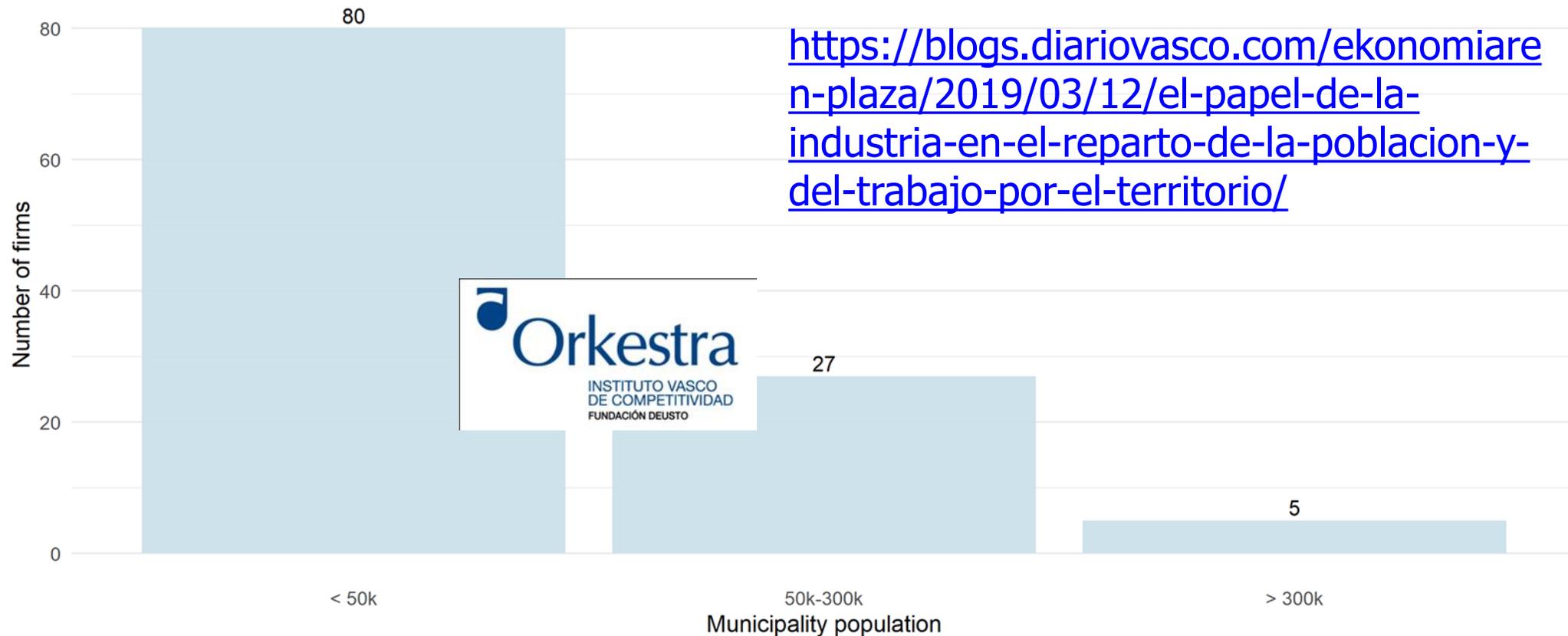


# Contribucion de 10 mayores exportadores a ComEx vs INMLs/mIn habitantes



# Contribuir a la distribución de actividad económica y el empleo por el territorio

Distribution of firms according to municipality size



**Deteccion de fallos en la forma de organizar la vida asociacional en el territorio (cfr. clusters) y prioridades de desarrollo sectorial (cfr. SSS)**

---

<https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2020/02/25/sobran-o-faltan-clusteres-en-euskadi/>

# Challenges

# Typical challenges for INMLs - 1



- Explorer's nature of these firms
  - Implies they tend to go-to-alone, and thus can go slow
    - Organic growth, financed with own resources
      - Modest track record qua take-overs (« live and let live »-spirit)
    - Also internationalization-wise: WOS, high equity entry modes and few alliances/JVs
      - Can put a brake on developing insidership abroad, certainly if offshore branches only sell or produce
- Take-over prey (erosion of local business texture)



<https://www.orkestra.deusto.es/es/actualidad/noticias-eventos/beyondcompetitiveness/1461-campeones-cotizados>

# Typical challenges for INMLs - 2

- PDL -> SDL
  - Rather low percentage of income stems from service provision
  - « Servitization » and development of new business models poses problems to most INMLs
  - Threat of lateral invaders from software/ICT/data analysis sectors into their business realm
- Deploying soft instead of hard mechanisms to defend competitive advantages
  - Reputation-building and developing trust/loyalty vis-à-vis clients (bonding, intimacy)
  - Less assertive with patents and trademarks
  - Niche can give a false sense of safety, leading to a lowering of defenses (“comfort zone”)

# Formas alternativas de aplicar el concepto en otros territorios o de forma sectorial

- Flexibilizar criterios (en función del tejido empresarial regional)
  - For example, in search of:
    - Highly internationalized niche players
    - Middle market firms
    - Companies located outside the main economic centres
    - ...
    - Sectoral approaches (Germany)
    - Looking for specialists next to generic providers (« segmentación »)

# Q&A



@orquestra



Orkestra-Basque Institute of Competitiveness



Orkestra IVC

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

