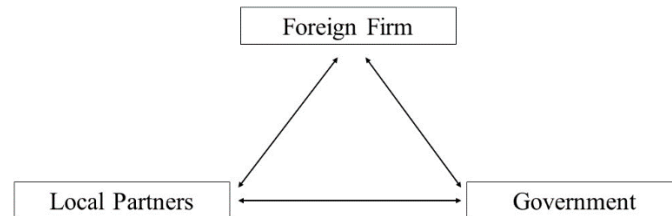


Appendices

Appendix 1 The Triadic Relationship within Emerging Economies



Appendix 2 Questionnaire for Local and Foreign Entrepreneurs

French Version :

1. Le fait qu'il s'agisse d'une PME du secteur de l'Horeca signifie-t-il que les banques, les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) ou d'autres n'investiront pas en raison des risques (nous avons lu que les banques prêtent moins au secteur du F&B) ?
2. Le fait qu'il s'agisse d'une PME dans un pays à économie émergente sera-t-il pris en compte par les banques, les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) ou autres ?
 - Ou bien justement, s'agit-il d'un avantage parce qu'il constitue un environnement attractif pour les investissements étrangers (multinationales + sociétés de capital-investissement + investisseurs individuels) à l'avenir, ce qui pourrait être un argument pour les banques d'accorder ce prêt ?
 - Est-ce toujours le secteur qui pose problème ?
3. Le fait que les banques soient publiques ou privées (particuliers ou entreprises) a-t-il un impact ?
4. Pensez-vous que le fait de faire partie d'une alliance comme ASEAN, qui représente la régionalisation et est attrayante pour les investisseurs étrangers, est également un élément que les banques et les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) prendront en compte avant d'investir ? Ou y a-t-il toujours ce problème de PME et de secteur ?
5. La concentration bancaire est-elle un obstacle pour les PME afin d'obtenir des prêts?
6. Pensez-vous que les pays d'Asie de l'Est disposent d'un cadre juridique favorable à l'implantation d'entreprises par des étrangers ?
7. Y a-t-il des incitations gouvernementales pour encourager les investissements étrangers dans les PME dans ces régions?
8. Êtes-vous au courant de l'existence de subventions accordées aux entreprises étrangères (dans l'idée que cela réduirait le chômage) ?
 - Le secteur joue-t-il un rôle important dans la décision du gouvernement d'accorder ces subventions ? → Il a été analysé que si le pays d'accueil n'offre pas de telles subventions aux entreprises étrangères, celles-ci ne recevront des subventions de leur pays d'origine que si le secteur dans lequel elles travaillent est

orienté vers l'exportation et qu'elles exporteront leurs produits ou services vers leur pays d'origine à l'avenir.

9. Est-il préférable d'être légalement constitué dans le pays d'accueil pour éviter de payer une double imposition (dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine) ?
10. Plus les entreprises paient d'impôts grâce à l'augmentation des bénéfices générés par les IDE, plus le gouvernement peut donner de l'argent aux PME sous forme de subventions. Pensez-vous qu'il s'agit d'un système réaliste qui pourrait réellement être mis en place ?
11. Comment les différences culturelles entre les pays d'accueil et les pays d'origine des PME étrangères influencent-elles leur capacité à obtenir des financements?
 - Est-il difficile de comprendre le fonctionnement du pays ? (différences culturelles, importance significative du triangle relationnel entre l'entreprise étrangère = Saka, le partenaire local (approvisionnement en ingrédients locaux, agents immobiliers, experts culinaires) et le gouvernement = gouvernement indonésien).
 - Pensez-vous qu'il serait difficile de vous établir (en tant qu'entrepreneur étranger) sans réseau local ici ?
 - Quelles stratégies les PME peuvent-elles adopter pour surmonter ces barrières culturelles?
12. Pensez-vous que le financement par FFF (Friends, Family, Fools) est la première étape pour une entreprise étrangère lorsqu'elle démarre une activité à l'étranger?
 - Pensez-vous que commencer avec ces méthodes de financement internes est le (seul) moyen le plus efficace d'obtenir des fonds et le moins risqué ?
13. Il est dit que les banques ou les institutions de microcrédit demandent des garanties déraisonnables et des taux d'intérêt élevés pour les PME, est-ce vrai?
 - Qu'en est-il du montant et de la durée du prêt, sont-ils à court ou à long terme?
14. Avez-vous des méthodes de financement originales ou non courantes que vous utiliseriez si vous étiez à la place de ces PME, comme le crowdfunding, ou est-ce complètement irréaliste?

English Version :

1. Does the fact that it is an SME in the hospitality sector mean that banks, credit institutions (e.g. microcredit) or others will not invest because of the risks (we have read that banks lend less to the F&B sector)?
2. Is the fact that it is an SME in an emerging economy country taken into account by banks, credit institutions (e.g. microcredit) or others?
 - Or is it an advantage because it constitutes an attractive environment for foreign investment (multinationals + private equity firms + individual investors) in the future, which could be an argument for banks to grant this loan?
 - Is it the sector that continues to cause problems?
3. Does it matter whether the banks are public or private (individuals or companies)?
4. Do you think that being part of an alliance like ASEAN, which represents regionalisation and is attractive to foreign investors, is also something that banks and credit institutions (e.g. microcredit) will take into account before investing? Or is there still this problem of SMEs and the sector?
5. Is bank concentration an obstacle for SMEs to obtain loans?

6. Do you think that the legal framework in East Asian countries is favourable for the establishment of businesses by foreigners?
7. Are there any government incentives to encourage foreign investment in SMEs in these regions?
8. Are you aware of any subsidies given to foreign companies (in the expectation that this would reduce unemployment)?
 - The sector plays an important role in the government's decision to grant these subsidies? → Because it has been analyzed that if the host country does not offer such subsidies to foreign companies, it will only receive subsidies from its home country if the sector in which it works is export-oriented and it will be exporting its products or services to its home country in the future.
9. Is it better to be legally incorporated in the host country to avoid paying double taxes (host and domestic)?
10. The more tax companies pay thanks to the increased profits generated by FDI, the more money the government can give to SMEs in the form of subsidies. Do you think this is a realistic system that could actually be implemented?
11. How do cultural differences between the host and home countries of foreign SMEs influence their ability to obtain finance?
 - Is it complicated to understand how things work in the country? (cultural differences, significant importance of the relational triangle between the foreign firm = Saka, local partner (sourcing local ingredients, real estate agents, culinary experts), and government = Indonesian government)
 - Do you think it would be difficult to establish yourself (a foreign entrepreneur) without a local network here?
 - What strategies can SMEs adopt to overcome these cultural barriers?
12. Do you think that FFF (Friends, Family, Fools) funding is the first step for a foreign company when starting a business abroad?
 - Do you think that starting with these internal financing methods is the (only) most efficient way to obtain funds and the least risky?
13. It is said that banks or microcredit institutions ask for unreasonable guarantees and high interest rates for SMEs, is this true?
 - What about the amount and duration of the loan, is it short-term or long-term?
14. Do you have any original or unusual financing methods that you would use if you were in the shoes of these SMEs, such as crowdfunding, or is this completely unrealistic?

Appendix 3

Questionnaire for Local and Foreign Institutions

French Version :

1. Le fait qu'il s'agisse d'une PME du secteur de l'Horeca signifie-t-il que les banques, les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) ou d'autres n'investiront pas en raison des risques (nous avons lu que les banques prêtent moins au secteur du F&B)

2. Le fait qu'il s'agisse d'une PME dans un pays à économie émergente sera-t-il pris en compte par les banques, les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) ou autres ?
 - Ou bien justement, s'agit-il d'un avantage parce qu'il constitue un environnement attractif pour les investissements étrangers (multinationales + sociétés de capital-investissement + investisseurs individuels) à l'avenir, ce qui pourrait être un argument pour les banques d'accorder ce prêt ?
 - Est-ce toujours le secteur qui pose problème ?
 - Par ailleurs, depuis la crise financière asiatique, y a-t-il eu moins d'investissements étrangers en Asie et est-ce lié à un moindre développement des entreprises étrangères ?
3. Les investissements étrangers ont-ils un effet positif sur les banques car selon nos recherches, grâce à ces investissements, il y a plus d'emplois et plus de revenus pour l'Etat via les bénéfices des entreprises, ce qui conduira à plus de prêts (les banques décident de la répartition d'une augmentation des dépôts entre les prêts et les achats de titres) et donc potentiellement plus de chances pour les PME d'y avoir accès.
 - Par ailleurs, le fait que les banques soient publiques ou privées (particuliers ou entreprises) a-t-il un impact ?
 - (Argumentaire sur la manière dont les IDE pourraient aider indirectement les PME : Effet d'entraînement (ricochet) des IDE qui augmentent dans un pays → les entreprises seront plus rentables → plus d'impôts payés dans le pays, plus d'emplois, donc plus de prêts et plus d'argent qui circule → amélioration du système bancaire local → Lorsque le système bancaire local est bon, il peut commencer à aider et à investir dans les PME pour promouvoir davantage d'entreprises locales, car les principales entreprises qui leur donnent de l'argent sont des multinationales étrangères).
4. Pensez-vous que le fait de faire partie d'une alliance comme ASEAN, qui représente la régionalisation et est attrayante pour les investisseurs étrangers, est également un élément que les banques et les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) prendront en compte avant d'investir ? Ou y a-t-il toujours ce problème de PME et de secteur ?
5. La concentration bancaire est-elle un obstacle pour les PME afin d'obtenir des prêts ?
6. Pensez-vous que les pays d'Asie de l'Est disposent d'un cadre juridique favorable à l'implantation d'entreprises par des étrangers ?
7. Y a-t-il des incitations gouvernementales pour encourager les investissements étrangers dans les PME dans ces régions ?
8. Êtes-vous au courant de l'existence de subventions accordées aux entreprises étrangères (dans l'idée que cela réduirait le chômage) ?
 - Le secteur joue-t-il un rôle important dans la décision du gouvernement d'accorder ces subventions ? → Il a été analysé que si le pays d'accueil n'offre pas de telles subventions aux entreprises étrangères, celles-ci ne recevront des subventions de leur pays d'origine que si le secteur dans lequel elles travaillent est orienté vers l'exportation et qu'elles exporteront leurs produits ou services vers leur pays d'origine à l'avenir.
9. Plus les entreprises paient d'impôts grâce à l'augmentation des bénéfices générés par les IDE, plus le gouvernement peut donner de l'argent aux PME sous forme de subventions. Pensez-vous qu'il s'agit d'un système réaliste qui pourrait réellement être mis en place ?

10. Comment les différences culturelles entre les pays d'accueil et les pays d'origine des PME étrangères influencent-elles leur capacité à obtenir des financements?
 - Est-il difficile de comprendre le fonctionnement du pays ? (différences culturelles, importance significative du triangle relationnel entre l'entreprise étrangère = Saka, le partenaire local (approvisionnement en ingrédients locaux, agents immobiliers, experts culinaires) et le gouvernement = gouvernement indonésien).
 - Pensez-vous qu'il serait difficile de vous établir (en tant qu'entrepreneur étranger) sans réseau local ici ?
 - Quelles stratégies les PME peuvent-elles adopter pour surmonter ces barrières culturelles?
11. Pensez-vous que le financement par FFF (Friends, Family, Fools) est la première étape pour une entreprise étrangère lorsqu'elle démarre une activité à l'étranger?
 - Pensez-vous que commencer avec ces méthodes de financement internes est le (seul) moyen le plus efficace d'obtenir des fonds et le moins risqué ?
12. Il est dit que les banques ou les institutions de microcrédit demandent des garanties déraisonnables et des taux d'intérêt élevés pour les PME, est-ce vrai?
 - Qu'en est-il du montant et de la durée du prêt, sont-ils à court ou à long terme?
13. Avez-vous des méthodes de financement originales ou non courantes que vous utiliseriez si vous étiez à la place de ces PME, comme le crowdfunding, ou est-ce complètement irréaliste?

English Version :

1. Does the fact that it is an SME in the hospitality sector mean that banks, credit institutions (e.g. microcredit) or others will not invest because of the risks (we have read that banks lend less to the F&B sector)?
2. Is the fact that it is an SME in an emerging economy country taken into account by banks, credit institutions (e.g. microcredit) or others?
 - Or is it an advantage because it constitutes an attractive environment for foreign investment (multinationals + private equity firms + individual investors) in the future, which could be an argument for banks to grant this loan?
 - Is it the sector that continues to cause problems?
 - Also, since the Asian financial crisis, has there been less foreign investment in Asia, and is this linked to less development of foreign companies?
3. Do foreign investments have a positive effect on banks because, according to our research, thanks to these investments, there are more jobs and more income for the State via company profits, which will lead to more loans (the banks decide how to divide an increase in deposits between loans and purchases of securities) and therefore potentially more chances for SMEs to have access to them.
 - Furthermore, does it matter whether the banks are public or private (individuals or companies)?
 - (Argument on how FDI could indirectly help SMEs: Ripple effect of FDI increasing in a country → companies will be more profitable → more taxes paid in the country, more jobs, therefore more loans and more money circulating → improvement of the local banking system → When the local banking

system is good, it can start to help and invest in SMEs to promote more local companies, because the main companies that give them money are foreign multinationals).

4. Do you think that being part of an alliance like ASEAN, which represents regionalisation and is attractive to foreign investors, is also something that banks and credit institutions (e.g. microcredit) will take into account before investing? Or is there still this problem of SMEs and the sector?
5. Is bank concentration an obstacle for SMEs to obtain loans?
6. Do you think that the legal framework in East Asian countries is favourable for the establishment of businesses by foreigners?
7. Are there any government incentives to encourage foreign investment in SMEs in these regions?
8. Are you aware of any subsidies given to foreign companies (in the expectation that this would reduce unemployment)?
 - The sector plays an important role in the government's decision to grant these subsidies? → Because it has been analyzed that if the host country does not offer such subsidies to foreign companies, it will only receive subsidies from its home country if the sector in which it works is export-oriented and it will be exporting its products or services to its home country in the future.
9. The more tax companies pay thanks to the increased profits generated by FDI, the more money the government can give to SMEs in the form of subsidies. Do you think this is a realistic system that could actually be implemented?
10. How do cultural differences between the host and home countries of foreign SMEs influence their ability to obtain finance?
 - Is it complicated to understand how things work in the country? (cultural differences, significant importance of the relational triangle between the foreign firm = Saka, local partner (sourcing local ingredients, real estate agents, culinary experts), and government = Indonesian government)
 - Do you think it would be difficult to establish yourself (a foreign entrepreneur) without a local network here?
 - What strategies can SMEs adopt to overcome these cultural barriers?
11. Do you think that FFF (Friends, Family, Fools) funding is the first step for a foreign company when starting a business abroad?
 - Do you think that starting with these internal financing methods is the (only) most efficient way to obtain funds and the least risky?
12. It is said that banks or microcredit institutions ask for unreasonable guarantees and high interest rates for SMEs, is this true?
 - What about the amount and duration of the loan, is it short-term or long-term?
13. Do you have any original or unusual financing methods that you would use if you were in the shoes of these SMEs, such as crowdfunding, or is this completely unrealistic?

Appendix 4

Interview Retranscriptions

Interview 1

Benni Adisaputro is from Indonesia, originally from a rural area near Semarang. He's an Indonesian entrepreneur owning several businesses. One of the businesses he started is a restaurant, another is a motorcycle dealership, and he also runs an IT company KTM. The IT company develops software for clients in Belgium, among other places.

How did you fund your first business?

For my businesses, I fund them mostly from my resources. However, for the IT company, the funding often comes from the projects themselves. It means you can start with nothing, as long as you have the right people. For the restaurant, the funding is entirely from my capital. Similarly, for the helmet and motorcycle apparel distribution business, I use my funds but also have payment terms with the suppliers.

You never asked a bank for a loan?

No, not yet. Getting a loan in Indonesia is very difficult. Banks require collateral, such as land or property, and it is nearly impossible to secure a business loan without these assets.

Do you think it is even harder for a stranger to get a loan?

Yes, it is very hard because they do not know you yet and will ask for more collateral. Every business starts with trust, and if the bank doesn't trust you, how can you get funding? So, you have to build rapport and present solid financial statements.

Do you also think that because you were starting a company, they asked for bigger collateral than if you had already been in the market for five years and then asked for a loan?

Collateral aside, the interest rates are another issue. One of my main concerns is the high interest rates in Indonesia, which is why I prefer not to take out loans from the bank. In Indonesia, many people rely on borrowing from each other, especially those with small businesses.

Do you also think that when you borrow from your family, you might take less risk compared to borrowing from a bank? Like, if your father gives you €10,000 versus getting a loan from a bank for the same amount, you might be more cautious with your father's money.

Because the relationship dynamics are different, right? The bank is much more strict if you lose everything. Here, it depends on the business. Once you decide on a business, family support is often stronger than the bank. Banks have strict loan policies. In Indonesia's banking system, larger businesses are more interesting because they're less risky for the banks. Using your own money means you're paying no interest. When you're a big company, banks offer lower interest rates. For small businesses, banks aren't very supportive.

For the SMEs, and considering you've started several ones, did you receive any assistance from the Indonesian government, such as subsidies or grants? Does it also depend on the sector?

They provide subsidies through tax reductions, which means they lower the taxes. Lower taxes for small businesses are given if your turnover is lower than 4.8 billion Indonesian rupiah. It applies to any sector, but you need to register and declare that your business falls below this threshold. Once registered, they will lower the taxes accordingly.

If you go to the bank and ask for a loan for your restaurant or your IT company, they might offer a lower interest rate for the IT company compared to the restaurant. Or do you think they will offer the same rate?

I think they offer the same in Indonesia. In other countries, they have different rules and they might give you lower rates because you work in the IT sector. Also in Indonesia, they differentiate the interest rates. The larger you are, the bigger the difference. If you are big, banks will be afraid because if you face difficulties or collapse, it could cause significant issues, therefore they give you smaller interest rates.

Would it be more difficult for foreigners who come here to start a business, like a restaurant, without knowing how things work or not having a network? It must be more challenging for them compared to a local.

Of course, starting a business is relatively easy for Indonesians because there is no language barrier. However, it can be more challenging for foreigners due to language barriers and different business practices. For example, I've worked with Taiwanese partners in IT, and despite being a Chinese Indonesian, I do not speak Chinese, which has caused communication issues. For foreigners, it is also necessary to go through special cases due to different company statuses for foreign investments compared to local businesses. It is better to have a local partner and operate under their name, as this simplifies processes and reduces taxes.

If you're a foreigner, it is better to put the business under the name of a local. Why are there more taxes if you're a foreigner?

Yes, because the taxes are lower. Also, the required investment amount is much higher for foreigners. Locals can start a company with just 100 or 200 million, but for foreigners, it is around 15 billion. That's a big difference. They call it PMA (in Indonesia, PMA stands for "Penanaman Modal Asing," which stands for "Foreign Direct Investment" (FDI)). In comparison to local companies, PMA enterprises are subject to distinct regulations and procedures, such as tax treatment differences and higher minimum capital requirements.

A foreign company would not receive subsidies from the Indonesian government. Subsidies are typically given only to certain sectors. For example, if I start a restaurant, the government recognizes that I am creating jobs and employment, but they still would not provide subsidies to a foreign-owned business.

If you bring technology, the government will give you certain subsidies. Most technology sectors receive significant tax benefits. Additionally, if you are operating within a bonded zone, you will not have to pay taxes. In the free trade zone, they do not impose any taxes because you're creating a lot of jobs. If you work in a big MNE focused on exports. This creates significant employment, and as a result, they receive substantial tax benefits. Also many companies from overseas invested in Indonesia during the pandemic, primarily due to the country's uninterrupted port operations. While China and Vietnam closed their ports, Indonesia kept theirs open. Because we never closed, people especially manufacturers kept investing in Indonesia.

Being part of ASEAN including the ASEAN Plus Three grouping with China, has regional benefits like there is within the EU. Do you think that thanks to these trade agreements, might help entrepreneurs attract foreign Asian partners?

The way I see it is different. When you consider moving from overseas to Indonesia or selling here, Indonesia offers a large market with around 270 million people. Even capturing 1% of this market is 2.7 million people. If each spends just \$1 or €1 at your store, that's already €2.7 million easily. This is why many Asian countries like Vietnam and Taiwan come here to invest, they see the potential in opening up the market here. Some bring their operations back home, but others establish themselves locally. For example, Vietnamese car companies are starting their business here to take advantage of Indonesia's active automotive sector.

Would they prefer to establish their industry here, or would they invest in an existing one?

I think they will do both.

Besides banks, there are microcredit institutions specifically designed to support small enterprises. Are they used by SMEs?

Yes, in Indonesia, there are many microcredit institutions. They make it easier by approaching the sellers instead of the sellers going to the bank. Loans are typically small, maybe around 500,000 Rupiah, but the interest rates can be quite high. Despite this, it is popular because the repayment amounts are manageable, and it helps businesses avoid the complexities of traditional loans.

Do you think people are using more micro credits than their funds?

It is almost the same. Initially, they use their funds but they need more than that so they use microcredits because with microcredit, they do not require collateral. They just state their needs and the purpose of the loan, and that's it.

Would you say that when seeking a loan from a bank, it is generally something larger companies do, whereas micro-credits are more available for smaller enterprises?

Even if the loan amount is small, like 500 000 rupiah, the risk of default is low, right? But with a larger amount, like 50 million, the risk of default is higher.

With that amount, do you think it is enough to start a company?

For very small businesses, you could start your restaurant with 500,000. For example, Warung sells low-quality products such as Indomie and low-quality coffee but they may make profits of 30,000 every day, which is enough to repay your microcredit loan and to start your business and let it grow.

Would there be another financing method you would use, for example, crowdfunding?

Crowdfunding in Indonesia was before acceptable for charity purposes but not for business ventures. There weren't many legal applications for it. However, now there's an application called Bizhare that facilitates crowdfunding for business ventures. Through this app, people can invest and share in business opportunities, making it more accessible and transparent for funding various companies. The problem is that larger ventures like Holy Cow

restaurant, raised 1.2 billion quite quickly through crowdfunding. It works for them, but not for smaller businesses. Crowdfunding tends to favour mid to high-level enterprises that have the background and visibility to attract investments. So for SMEs that have no brand recognition, it would not work.

Do you think if a foreign company like Apple asked for crowdfunding, would they receive support, or would Indonesian people prefer to invest in local people, and companies?

Yeah, Indonesia is very connected to brands. If Apple were to ask for crowdfunding, they would receive support because Indonesians are very brand-oriented. Bringing a well-known brand here is easier than creating a new one. Indonesians are very brand-minded, so if they recognize and like the brand, they will invest in it. Every year, foreigners bring established brands like Starbucks or KFC rather than creating new ones. Everyone in Indonesia knows KFC because of the brand, but they might not know local coffee or chicken brands.

Do you think cultural differences also play a role? Such as the way you approach business differently, for example, setting strict deadlines like wanting a product made in two weeks without flexibility.

Culture is very important. It can be a barrier, but since business practices differ from culture, we can adapt management practices. If managed correctly, employees will align with the desired outcomes. Establishing clear procedures for work is crucial everywhere in the world. If you set up the right procedures, people will follow them because they follow the rules.

But for example, when you show them your procedures, they might say they do not work like that. Say that they need more time for example or that you should be more flexible. So there has to be a compromise, right? For example, for a restaurant, how do you think you can manage it with suppliers?

Sometimes they compromise, but in my experience, especially in business and production, we need to establish clear communication. Once the goals are communicated effectively to everyone, they will understand. Sometimes the issue arises from poor communication, which leads to confusion and continuous work without clear direction. Now, when you negotiate with suppliers, say you need meat every Monday, but they insist on delivering only on Wednesdays. Do you think they'd compromise and bring it on Tuesday? Who would have the final say, the local supplier or the foreigner starting the business? Personally, as a businessman, I approach it differently. If one supplier isn't flexible, I'd explore other options. Now if I want a supplier that sells qualitative food and there is only one on the market I would have the disadvantage of making a compromise but nowadays we're living in an open Indonesian market, and unlike the past monopolies, it is easier to have other suppliers and so they are alternatives thanks to that open market. I used to distribute Harley-Davidson motorcycles all across Indonesia. Our group was one of the few handling them back then. Now, many more dealerships are opening up. Previously, from Jakarta to Medan, there was only one group setting the prices uniformly across Indonesia. If you couldn't buy from them, you had no other options in the market. However, today's market is more open. With the government encouraging openness, anyone with the right qualifications and paperwork can import motorcycles.

Do you think Indonesia has a profitable legal environment? Are the regulations regarding setting up a business favourable for foreigners, where you can expect to gain more compared to, for example, setting up in another

ASEAN country? What do you think makes Indonesia an attractive option for foreigners compared to other countries?

Some opportunities look great on paper, but in reality, require a lot of investment. In Indonesia, I believe there are still a lot of opportunities and resources. The country is rich in natural resources, which presents significant potential. Understanding the dynamics of corruption is crucial—those who resist it often face challenges, while those who engage with it might find easier paths. Networking plays a crucial role. Connections can often surpass qualifications and paperwork in business dealings. As they say, it is not just what you know, but who you know that matters. Corruption, unfortunately, influences various aspects of business and politics.

Would you say that corruption is something that would make European people resentful of coming to Indonesia?

For Europeans yes, they do not want to deal with corruption. They avoid it because they see giving bribes as something that complicates the process rather than smoothing it out. However, even without corruption, you can still do business here. The younger generation is generally less tolerant of corruption compared to the older one. That's why our President is seeking younger leaders because they're seen as more capable of creating a better environment. This shift from the older to the younger generation is happening across various sectors.

Do you think that Indonesia being an emerging economy, growing bigger over the years, also impacts the ability of small firms to secure external funding? For instance, firms from another ASEAN country or not specifically Asian countries might see Indonesia's expanding market potential and be more willing to invest in smaller Indonesian firms. Do you think smaller Indonesian firms have a better chance of attracting those funds or do investors typically focus only on larger firms?

It will be easier for Indonesian firms owned by a local or a foreigner to attract funds because Indonesia's market is continuously growing and has a lot of resources. Even smaller firms could potentially attract interest from angel investors or similar sources looking for opportunities in Indonesia. Take Gojek, for example. Initially a small startup, it eventually received significant funding and is now backed by one of the world's largest groups, Alibaba. This trajectory shows the potential for Indonesian companies, both large and small, to attract substantial investments as they grow and develop.

What other barriers do you think could exist between locals and foreigners when working together?

Building a network is not easy, especially since Indonesian business circles are closely tied. This is similar everywhere in the world, but in Indonesia, you can utilize the Chamber of Commerce to build your business network and facilitate business activities. The Chamber of Commerce in Asia, and particularly in Indonesia, is primarily composed of businessmen, unlike in many other countries where it is mostly government officials. This setup was intentionally created to separate the Chamber of Commerce from government influence.

So, if you are considering coming to Indonesia, it would be very beneficial to first visit the Chamber of Commerce. This way, you can establish your network early on, making it easier to set up and integrate your business here.

Yes, if you want to start an Indonesian business and not start a subsidiary it would be useful, like I said the Chamber of Commerce in Indonesia is unique because, unlike in many other countries where it is mostly government officials, in Indonesia, it is predominantly made up of businessmen. There are no government officials involved.

Do you know how the Chamber of Commerce operates in the other countries of ASEAN, if it is also mainly composed of businessmen?

In Japan, the Chamber of Commerce is similar to Indonesia, mostly composed of businessmen. In China, however, the Chamber of Commerce is mostly government-run. The Chinese government provides strong support to businesses, thanks to their significant resources and infrastructure.

Do not you think that the issue here is that not many overseas investors are willing to invest in restaurants? It is relatively small compared to sectors like automotive or IT. So, attracting overseas investors for restaurants might be a bit challenging.

For foreigners, it is easier to get funds because the interest rates are very low in their home countries. If you take a loan with a higher interest rate, the bank will agree, and every loan is backed by insurance. So, in case of default, at least 70% is covered by insurance, which you are paying for, not the bank. This is based on my experience living in the United States. So, bringing more money from there to start a business here is much easier. In Indonesia, a 2% interest rate per year is considered very low. In contrast, in the United States, it is perceived as very high. The situation is similar in Belgium. The best overall is to secure funds from overseas and establish your business in Indonesia. This way, you will not face any taxes or resistance because you're bringing money into the country and creating jobs. The amount of investment that might be considered small in your country will be big here.

How much percentage would go to fancy places in this city of 1 million people?

First, you have to know that in a small city, of course, everyone knows each other. Once you open a restaurant, people will ask who owns it. If they do not know you, they might not come to your place. When I go to my favourite restaurant, I know who owns it. It is another example of how important a network is. But to respond to your question, I would say the top tier, only about 2% of people, so 50,000 individuals, fall into that category. When I observe my customers, they often move around frequently changing their dining spots but it is all in the same environment with the same prices. They eat out because they tend to cook less at home, preferring cheaper and more convenient dining options. Moreover, the market for restaurants that focus specifically on non-locals or rich locals is quite small because they will not often encounter foreigners or have a big market of rich locals, but this is the case for where I live. Most who do visit, are merely passing through on their way to other destinations. The market is very small as a result.

Interview 2

Elvita Natassa is an Indonesian entrepreneur, who created her company called Thrive Studios in Jakarta. She had 3 Pilates studios, one self-owned and 2 others co-owned with her friends. After 13 years of experience in the wellness sector, she decided to sell her shares and her venture. She's now working as an Independent Consultant and as a communication and public affairs professional

Our research is about the financing methods that a foreigner could get to start his project or if he wants to get his project bigger. So first of all, could you tell me how you funded your Pilates studios?

Initially, the company was self-funded, with my sister and me bootstrapping using our family's resources. Our family funded a part of our business, making it a family business, and we managed it together.

Pilates is in which kind of sector?

I would say it is in the wellness industry sector.

If you wanted to expand your business, how would you do it? Would you go to the bank? Would you go to a micro-credit institution or maybe something else?

The Pilates business is a B2C (business-to-consumer) industry, and therefore, most of the businesses are small. They are usually run by women, many of whom are either mothers or single women. These individuals often do not engage in the business full-time but instead work as freelancers, which offers a lot of flexibility. However, this flexibility doesn't provide stability in terms of income, as your customer base can fluctuate. Because of the nature of the business, most people fund their Pilates studios with their own money and get it bigger with investments from business angels.

Are those business angels locals or maybe foreigners?

Locals, because if you have a US investor he will pay everything in dollars and if you want to repay him it will be in Indonesian rupiah because you have your revenue in Indonesian Rupiah. Because of the always fluctuating exchange rate, it might be difficult for you as an Indonesian to repay him. Additionally, since the wellness sector does not generate quick profits, attracting foreign direct investment (FDI) is very difficult.

Did you work with local partners?

First, you have to know that after 20 years, I did not make any profit I would say I ended break-even. During these 20 years, I even used a business coach to help me make the business profitable. After careful examination with the accountant and the business coach, they suggested revenue sharing with the instructors, who are my partners, which is the norm in the business instead of giving fixed salaries. There's no fixed salary, instructors are given a share of the revenue, typically 50/50 or 60/40 depending on who brings the clients. In their opinion, 50/50 is too generous, so they suggested splitting the revenue by 70/30 or even offering fixed salaries. However, if I did that, it would not align with industry standards. My instructors did not accept the changes, and it led to conflict at the time. So I continued to split the revenue 50/50 and 60/40.

Before starting the project, would having more funding lead to greater profits? Would additional money have expanded the future customer base because of higher-quality services, which could potentially impact the profitability? Would a bank loan be beneficial in achieving higher profits?

By looking back if I could do something differently, I would have more cash reserve. Because I would have started things differently, I would have tried to be a B2B business rather than a B2C business which could have been, safer revenues. With cash reserve for at least like six-month operational period, I would have tried something else like offering membership to companies and letting them pay a membership fee. I could have also collaborated with fitness companies rather than doing it alone to get more funds. To conclude, partnerships with big institutions would have been another interesting way of doing my business. I would not take a loan because Indonesian banks

are asking for high interest rates so I would have done partnerships with local big institutions to get more cash reserve.

What challenges can a foreigner face when starting a business in Indonesia such as network limitations, cultural differences in business practices (like the 70/30 or 30/70 revenue split), and understanding local work dynamics?

I think the biggest challenge would be government regulations because you have to have a local partner to do so. The enterprise would have to have an Indonesian person who is at the head of it to make it easier to implement it. You also need a network to develop your business, which I think would not be a problem here if you are a foreigner because I think being a foreigner has a certain privilege. Moreover, the expat community in Jakarta is quite strong so having a foreign instructor at my Pilates studio could serve as a selling point to attract a foreign customer base.

Since you're in the wellness sector, do you know if there are any government subsidies or assistance available because you are promoting wellness?

No, I think the industry is quite out of reach from the government. I'm not sure why, but the regulations for Pilates businesses in Indonesia are pretty loose. However, if I could do it all over again, I would probably register it with a government certification body. We call it Badan Certification, which in English translates to the National Certification for Professional Institutions. They provide accreditation and credibility for various professions, including Pilates instructors and trainers. If I could do it differently, I would probably contact them to understand how to certify this profession according to government standards.

Do you think that East Asia is attracting foreigners to start a business and more particularly thanks to ASEAN?

I think just recently more and more foreigners opened their business in Jakarta mainly in IT services and in export-oriented sectors such as wood furniture which is very famous in Indonesia but lately, a lot of industries in the F&B sector started their companies in Jakarta. Moreover, I think foreigners open the business mainly because of the opportunities the local market has to offer. With that, I mean that Indonesia has cheap labor and cheap raw materials which is useful when you are heavily involved in exporting to other countries outside of ASEAN. So I do not think that trading agreements inside ASEAN make an impact for foreigners to establish a company in Indonesia.

When you launched your Pilates workshop, do you think the first step in finding financing is relying on friends, family, and your savings? Do you believe this is the first thing to do here in Indonesia, saving your own money for some years and using it as your initial funding, along with contributions from friends or family? Have you heard about microcredits?

Yes, it is the first and the easiest step if you want to start a business as a local or as a foreigner. I also looked into microcredits but in Jakarta it is not famous it is more common in villages. For example, I heard that in Bali, in Ubud, a lot of businesses take advantage of getting microcredits. They have a regional development bank which is called BPD and that helps local economic development. They help mainly companies in the hospitality sector and that is because they are creating employment.

Did you consider that being in the wellness sector, which many people value, might have helped your business? Indonesians are quite brand-conscious. Do you think crowdfunding could have worked, or was the lack of brand recognition an issue since you were just starting? Would the attractiveness of the Wellness sector have offset the lack of a known brand?

We relied on branding, especially my brand when I started my profession. People would still ask about my business because of that reputation. However, beyond that, I think having a unique selling proposition is crucial. Even though I had a bit of brand recognition thanks to my multiple outlets, crowdfunding probably would not work because my business doesn't have a social impact as social entrepreneurship businesses do. They typically attract crowdfunding because of their significant societal contributions. Even though I work in the wellness sector I would not help tackle the social problem by creating a lot of jobs for example. Crowdfunding works when your business is impacting social problems.

Do you know of any foreigners who started a similar business? How did they begin—did they use their capital, or did they have partners?

My brother-in-law is American and he launched a business with my sister. They are constructing multiple apartments within the same building. They started their project with his funds then they later generated capital by selling apartment units to prospective residents. This allowed them to accumulate the necessary funds to continue the construction. That's another financing method that has proven effective to start a business or to expand a project.

Interview 3

Ralf Kluttermann was born in Germany, his mother is Belgian, and his father is German. He worked for 30 years at AXA in Belgium. At a certain point, he felt the need for a change in his life. While on holiday in Indonesia, he had a revelation, he wanted to live there. He explained that he felt a certain magic, so he decided to move to Indonesia. He started to import Belgian beer in Bali but it did not work. Now, he's running his digital marketing agency and keeping busy with other pursuits such as producing his label of luxury shoes with extendable heels. It is been seven years since Ralf arrived in Indonesia.

Do you target specific sectors with your marketing agency or provide digital solutions to any company looking for assistance?

My company is based in Bali, Indonesia and I focus on acquiring clients from Europe. I prefer to target European markets rather than Asian companies. One reason is my knowledge of seven languages. Doing business in Asia, especially online, is fraught with scams and challenges.

Do you work with Asian partners?

If there are agents available, I certainly accept them as subcontractors. Prices are much lower here in Indonesia compared to Europe, primarily due to lower taxes and labor costs.

When you started your company in Bali, could you tell us how you funded it? Did you finance it independently with your capital, or did you seek assistance from a bank or perhaps from friends, family, or business partners?

Yes, I funded it so I started on my own but I have a small observation regarding your questionnaire. It highlighted how structured and accessible information is in Europe when starting a business, you know the steps and the priorities. However, in Indonesia, it is much more challenging. Even if you're an expert, being a foreigner adds another layer of difficulty. When dealing with ministries or government agencies, you often receive inconsistent information and explanations.

Is it because you're an expat?

Yes, do not underestimate this fact. An expat in Indonesia is seen as a walking ATM. I'm not talking about discrimination, but rather the reality of Indonesia being a developing country. It is on its way to becoming a major economy, but currently, it still faces issues with corruption. If you're an expat or perceived to have money, you might receive friendly advice initially from experts, but it can often be misleading. Later, you might find yourself needing their help again, with under-the-table payments becoming necessary. That's how things work here.

The people who helped you and that you called experts who are they?

Lawyers. When you start, you need them. Your lawyer must be reliable, but there are many false and fake ones, so you have to be very careful. It is not like in Belgium or the Netherlands, where notaries and lawyers are organized and can face expulsion if they misbehave. It is a bit different in the Western legal world.

When you mention being careful, how can you manage to be cautious? Do you end up having to pay them a lot?

Whether you pay a lot or a little, the challenge lies in distinguishing whether they're dedicated to your case or if they want to scam you. Even if you pay a lot, it doesn't mean it is a good lawyer.

Did you get scammed?

Many times, for instance, in Indonesia, you're required to have an office for your company. Once, I found a place that included an office downstairs, with a villa and swimming pool upstairs. I made a deal with the owner who promised to provide a contract the next day. However, when I returned from Jakarta with my lawyer for my company documents, I learned the owner had sold the property. I contacted my lawyers, concerned about not having an address for my documents. They assured me it was common in Indonesia to use a random address for official purposes. For years, this arrangement worked well. However, during one visit to immigration to extend my stay permit, I faced a serious issue. I was told I could either pay a serious fine of half a billion rupiah, face five years in jail, or be deported with a ban on re-entering Indonesia for several years. The reason? I had provided an incorrect address for my company so I lied to immigration.

For your company in Indonesia, is it registered under your name, or do you need to have a local head of office?

We also heard that local Indonesian companies might receive subsidies from the Indonesian government instead of foreigners. Is that true?

No, the law changed a few years ago. Previously, the CEO had to be Indonesian, but now I can have a company with a minimum of two people, one of whom can be my child or an Indonesian. The requirement for an Indonesian in the company is no longer mandatory. However, having an Indonesian in your company can strengthen it. For example, when I was importing Belgian beer, quotas were involved and I needed an alcohol license in the world's

largest Muslim country. Heineken and Bintang have the largest quotas, influenced by money and corruption. In my case, my commissioner is an Indonesian woman who doesn't work in the company. She handles official documents and signs on behalf of the company. This includes signing my stay permit extensions because I cannot sign them myself.

Could she potentially ask for loans or subsidies from the government and get them more easily than you could?

Yes, not for this company, because let me clarify, Indonesia is not eager to attract expats. As I mentioned, even with the companies we work with, the main goal is to bring in as much money as possible from outside the country because we are economically disadvantaged. Your questionnaire and everything was somewhat leaning towards the opposite direction. It was more about how we can facilitate expats coming here and provide them with funding to start businesses. This is, forgive me, a bit of high-level propaganda.

But people like you bring foreign investments into the country. So why would they be so reluctant?

It is a one-shot deal, and afterward, it depends. Let's be honest, the taxes we pay here are almost negligible compared to Europe. In Europe, 56% of your salary goes to taxes and social security. Here, it is only 4%. There is a social security system, but considering Indonesia's population of 270 million, not many people benefit from it.

When would the government provide subsidies to the Indonesian people?

If it is a big company, if they see the potential for significant profit, a small business making 10 million or even 100 million rupiah each month means nothing to them. They are more focused on multinational corporations. They tend to give subsidies to those who are already wealthy. Connections are crucial, there are two golden rules in Indonesia: you need connections and money. Having only money will not get you what you want, and having connections without money will not either. You need both, especially high-level connections to make things happen. Also, do not forget we come from a culture where honesty is valued. While corruption exists in Europe too, it is not as ingrained into daily business as it is here. The cultural differences shouldn't be underestimated.

Do you think cultural differences play a significant role in deciding whether to establish in a South Asian country?

I apologize if my comments have been overly negative. Living here offers more freedom and fewer rules compared to Europe, where life can feel robotic. Is everything perfect here? No. Is everything perfect in Belgium? No. For example, in my days at AXA, I would have 5-6 meetings a day. Here, one meeting can take up an entire day, from morning till evening, and often ends without a clear result or conclusion, that's just part of the culture. Initially, coming from Europe, I had to adjust and learn to adapt quickly. I work now with more passion and less stress.

If someone were to email you saying they've seen your success story in Indonesia and want to do something similar, what advice would you give them? What are the top three tips you would give them, except having money?

The most important thing is to first come here on holiday, not for just two weeks, but for six months, and live here. This way, you can begin to understand the biggest difference between Western and Asian cultures. Westerners often think rationally, especially in business. For example, if there's a car accident, it is typically seen as a legal matter and not personally concerning. However, here in Indonesia, traffic can be chaotic. Even in places like Hong Kong or Bangkok, which seem chaotic to Europeans, there are fewer accidents. This is because people here tend

to navigate daily life more based on their feelings rather than strictly rationally. They rely on their instincts more, which isn't as developed in European cultures where laws and rational thinking dominate.

To step back from cultural aspects for a moment, have you heard about BPD micro-credits? Do you know if they extend micro-credits to foreigners, or do they mainly focus on local applicants? Additionally, if they do provide such support, are they sector-specific in their focus? You mentioned starting with your funds, but if, for instance, you were looking to expand your business and establish a new office somewhere else in Indonesia, would you consider approaching them for financial assistance?

To be honest, I'm too small for that. As I mentioned earlier, such initiatives are targeted more towards multinationals. Take Tesla, for example. Elon Musk starts with open arms where the money is needed, not for a small player like me opening a restaurant, hotel, or any other small business.

Do you think locals would consider applying for microcredits, or do they tend to look elsewhere for funding?

The problem lies with many things. People in Indonesia are poorly informed. For instance, they do not know that they need a tax number both for their company and privately. By law, everyone is required to have a tax number. I challenge you to go outside and ask people, even those who do not own a company, just ordinary individuals. Do you have an NPWP (tax identification number)? About 80% or 90% do not have it, and many are unaware it is a legal requirement written in Indonesian law. Similar issues exist in Belgium, where the government publishes all official information, yet nobody reads it.

Would you say that East Asian countries in general, not specifically Indonesia, have a favourable legal framework for foreigners to start businesses? Is Indonesia attractive for foreigners, or is it challenging due to the requirement of having local partners and the administrative complexities? What are your thoughts on that?

President Joko Widodo has already made significant changes. In my opinion, he has been good for Indonesia, particularly in reducing corruption by implementing online government systems that make it harder for corruption to occur. However, the policies may change with future leaders. Another important point to consider is that as a foreigner, you never truly own what you possess in Indonesia. Unlike Belgium, where if you buy a house, you own it and have the same rights as any Belgian citizen, in Indonesia, the laws are different. The law allows for many interpretations, and as a foreigner, you may face different interpretations leading to complications. For example, you can't own land in Indonesia. You might be able to build a house on leased land, but if the landowner blocks your access, you can't enter your own home. It is always possible to find a way around these rules, like using a nominee, but you always depend on Indonesian nationals. It is not like in Belgium where a single person with money can easily buy a house. Here, you need an Indonesian partner, and if that person changes their mind, they might demand more money or cause other issues. While you can buy properties through an Indonesian company, remember it is still technically an Indonesian company and not entirely yours. If you're considering investing in Indonesia, it is challenging as a small business. I recommend living here for 2-3 years first to build a network, understand the culture, and gain some experience in how things operate. Lastly, you'll also need sufficient funds.

You haven't noticed an increase in foreign-owned companies starting their businesses in Bali?

It is difficult to say because we had COVID in between. A lot of businesses went bankrupt. Are they opening again? Yes, but it is not like it was before COVID. I know that the Indonesian government is focused on certain sectors. If you ask me which sector or niche, it is technology, AI, digital marketing, and all digital things. Indonesia is open-minded and supportive of these areas. Bali is becoming a hub for digital nomads, and they are doing everything possible to attract more of them. They are promoting IT startups by making it easier to open a company administratively and requiring less investment.

Indonesia is not naive. They are aiming to become one of the biggest economies one day due to their current path. However, every election can bring changes. It is not a stable country, but for now, they are making good choices for the future. They are providing courses for their youth on digital marketing and technology, supporting them. Regarding the stability, let's be honest. It is a Muslim country so this can influence the direction of policies. For example, there have been protests in Jakarta over laws like criminalizing cohabitation outside of marriage. So, it can go both ways and isn't entirely stable.

Would you say that this openness towards IT companies extends to other sectors, or do they provide similar incentives, like easing administrative processes, for other industries as well? For example, the F&B sector creates a lot of employment opportunities. Does the government consider this, or are they primarily focused on the financial aspects and less concerned with the social impact?

They do consider social aspects, but they focus more on education and knowledge sharing. They invest heavily in education.

Regarding the Asian alliance, would you say that it represents something very attractive? Was it something that attracted you? Did you think to yourself, "Oh, there are many alliances between these countries, and I'll be able to export my solutions"?

First of all, I have a lot of respect for this organisation, it is a huge and necessary entity doing a great job. Secondly, as I mentioned earlier, I am not focusing on Asian markets. I know that Asia will be one of the biggest economies in the future. However, for now, call me old-fashioned, but I prefer to do business with European people.

Do you think something like crowdfunding could work for people wanting to set up their business in Asia? Or do you have other ideas for more original financing methods that could be effective in this region?

The criteria are not consistent. It is similar to the law, there is a law, but sometimes they adhere to it, and sometimes they do not. There's a set of criteria, but sometimes they apply them, and sometimes they do not. It is always a mixed bag. It is not like in the US or Europe where there is a clear rule that everyone knows and follows. If you have a business plan and want to start a business, and if you can prove your plan is successful, that alone will not guarantee approval. Even if your business plan is superior to that of your local neighbor whose plan is less robust, they might still get approval. At that moment, the quality of your business plan doesn't matter. The reality is that as an expat in Indonesia, you're often seen as a walking ATM. Local individuals in need of support will receive it and not the expat so there is not always fair treatment. To start a company since you cannot depend on Indonesian people or local partners to lend you any money my advice would be to go first see and live where you want to start your business so that you can create your network and work easier with local partners and understand how things work there.

Interview 4

Benoît Ligot est bio-ingénieur, diplômé en 1986. Il a débuté sa carrière en travaillant pour une société pharmaceutique à Bruxelles. En 2001, il a co-racheté une PME à Liège, renommée Zentech, spécialisée dans le diagnostic médical in vitro. En 2012, Benoît a fondé sa société de consultants, où il a accompagné des entreprises européennes et principalement les start-ups PME dans leur développement international, principalement en Asie du Sud-Est où il a développé un vaste réseau de contact dans la région ASEAN. En 2018, il a cofondé Bellavie, une entreprise spécialisée dans le secteur alimentaire. Bellavie compte aujourd'hui 10 employés et opère à l'international avec des contrats en Amérique latine, aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est.

Pouvez-vous nous parler des secteurs principaux dans lesquels vous avez soutenu ces petites PME ? Ensuite, pour les méthodes de financement, est-ce qu'elles variaient en fonction du secteur dans lequel les PME évoluaient ?

Le marché de l'ASEAN n'était pas une priorité pour les entreprises belges, en particulier françaises et autres. Les sociétés européennes se concentraient principalement sur les marchés européens, notamment les marchés frontaliers. Peu d'entreprises venaient chercher notre expertise dans l'ASEAN, c'était plutôt nous qui alimentions via notre réseau et nos sites Internet de tout ce qu'on avait pu noyauteur au travers de la chambre de commerce et de l'AWEX vu que j'ai fait beaucoup de mission pour eux. Grâce à cela, et au bouche-à-oreille avec les attachés économiques en ASEAN, que je connaissais bien grâce à mes missions auparavant et bien nous avons reçu de nombreuses nouvelles missions. Par exemple, quand un client voulait développer son activité à Singapour, par exemple, l'attaché économique local, que je connaissais bien, me disait que y avait une mission possible et il m'introduisait avec les contacts locaux. Ainsi, notre travail et notre réseau ont porté leurs fruits après quatre ans d'efforts. Nous avons principalement opéré dans le domaine des sciences de la vie, incluant les compléments alimentaires et les dispositifs médicaux. Nous avons travaillé avec des entreprises allant de 10 à 300 personnes, la plus grande que j'aie personnellement accompagnée. Nous avons aidé des start-ups, des PME et des entreprises de taille moyenne, mais aussi des entreprises proportionnellement importantes dans leur secteur d'activité.

En ce qui concerne le financement, nous avons agi principalement pour des sociétés basées en Wallonie accréditées par l'AWEX. Elles bénéficiaient de subventions fournies par l'AWEX couvrant jusqu'à 50% de nos honoraires journaliers, ce qui permettait aux sociétés d'engager des consultants expérimentés comme nous à moindre coût. Nous nous occupions de tout, depuis l'identification des partenaires et leur qualification sur place jusqu'à la formation des distributeurs dans les réseaux, grâce à notre expertise scientifique. Ce qui pour une PME est très intéressant car ils auraient jamais pu payer l'entièreté du prix qui était de 80 à 100 000 euros l'année pour les services qu'on leur fournissaient.

Pour commencer, ils ont dû obtenir des fonds. Était-ce des prêts bancaires, des fonds propres, ou des fonds personnels provenant de leurs amis ?

Oui, il y avait un peu de tout. J'accompagnais des sociétés de 20 à 30 ans qui avaient suffisamment de capitaux propres pour financer leurs projets. D'autres obtenaient des financements par augmentation de capital avec des investisseurs actuels ou nouveaux. Enfin, certaines bénéficiaient de subsides, notamment de la région wallonne, donc c'était une palette assez variée.

En dehors des consultants et de l'expérience du terrain, recevaient-ils des capitaux propres ?

Il y avait diverses sources de financement disponibles. Par exemple, connaissez-vous la Sofinex? La Sofinex qui est intégrée à Wallonie Entreprendre, est une structure de la région wallonne qui finance pleins d'outils pour des projets à l'étranger. Ils offrent une combinaison de différents instruments financiers disponibles, y compris des subventions et des investissements en capital. Il y a aussi l'AWEX qui finance l'ouverture de bureaux collectifs. J'ai utilisé ce soutien pour ouvrir des bureaux au Vietnam avec mon ancienne société, Zentech. D'autres outils sont disponibles, comme la plateforme Chèque Entreprise qui regroupe les subsides de la région wallonne et les distribue en fonction de l'avancement de l'entreprise, de l'idée initiale jusqu'à la transmission.

Est-ce que l'AWEX se base uniquement sur certains secteurs pour octroyer des subsides ? Il semble logique que des secteurs comme les sciences de la vie bénéficient plus facilement de ces aides. Pensez-vous que des entreprises dans le secteur de l'horeca peut également recevoir des subsides?

Oui, alors il faut dire que jusqu'à il y a environ 4 ans, les aides étaient différenciées. Toute entreprise acceptée et accréditée par l'AWEX devait passer un audit simple. Par exemple, si l'entreprise était basée dans la province de Namur, c'était l'antenne de l'AWEX Namur qui rencontrait l'entreprise pour une première discussion sur sa stratégie et son expérience sur le marché. Un avis positif ou négatif était alors donné pour l'inclusion dans la base de données des aides de l'AWEX. Depuis environ 3 ans, avec ma société de conseil, nous avons participé à un appel d'offres de la région wallonne pour revoir ce processus. Désormais, chaque entreprise doit passer un audit de maturité à l'export, même celles déjà agréées. Cet audit est beaucoup plus détaillé et structuré, avec environ une centaine de questions couvrant tous les aspects de l'entreprise : production, financement, etc. L'AWEX utilise maintenant cet audit pour personnaliser les aides. Les entreprises dans des secteurs porteurs et qui obtiennent un score élevé peuvent bénéficier d'aides supplémentaires. L'AWEX a donc cessé de distribuer les mêmes aides à tout le monde, préférant les adapter et les optimiser en fonction des résultats de l'audit et des besoins spécifiques de chaque entreprise.

Avec toute votre expérience dans ce genre de PME en Asie, avez-vous observé des PME qui ont dû contracter des prêts auprès de banques asiatiques ou se sont-elles plutôt tournées vers des banques en Belgique ?

Principalement, parmi les quarante entreprises européennes, principalement belges, que nous avons accompagnées, aucune n'a dû faire appel à des banques asiatiques pour leur développement international en Asie. L'AWEX dispose d'un département qui gère des outils d'aide en collaboration avec des banques européennes ou asiatiques de développement, mais personnellement, je n'ai pas eu à constituer de tels dossiers pour les entreprises que j'ai accompagnées. Cependant, c'est tout à fait possible.

Et vous parliez aussi de nombreux Belges qui ne voulaient pas se lancer en Asie, préférant rester en Europe. Pensez-vous que cela puisse être lié à une différence culturelle et économique dans l'entrepreneuriat là-bas ? C'est là que votre rôle est crucial dans ce domaine, avec votre expérience et votre connaissance des réseaux locaux. Est-ce que c'est vraiment une de vos forces, cette connaissance du réseau ? Pour revenir à ma question initiale, est-ce que cela pourrait expliquer pourquoi les entrepreneurs hésitaient à démarrer une entreprise en Asie ?

Très intéressant. Donc, ce que je retiens de mon expérience de consultant pendant une quinzaine d'années auprès des PME, c'est qu'il y a deux points clés. D'une part, beaucoup d'entreprises manquent malheureusement d'une véritable stratégie d'exportation. Elles adoptent plutôt une approche opportuniste, se rendant à des salons ou à des

missions économiques sans préparation adéquate. J'ai souvent accompagné des missions où les entreprises n'étaient pas prêtes pour le marché local et revenaient avec des cartes de visite sans réel suivi. Ce manque de vision stratégique est une véritable faiblesse, particulièrement répandue dans les TPE et PME en Wallonie. D'autre part, ayant plus de 35 ans d'expérience à l'exportation, nous avons toujours développé nos produits avec une stratégie claire. Par exemple, nous avons d'abord ciblé l'Asie du Sud-Est et adapté nos produits avec des études de stabilité spécifiques à cette région. Cela nous a permis d'éviter les pièges courants où les produits développés pour le marché européen ne sont pas adaptés aux exigences locales. Cette approche proactive nous a donné un avantage concurrentiel significatif. En résumé, les défis incluent non seulement le manque de stratégie claire mais aussi une méconnaissance des marchés potentiels, comme en Asie du Sud-Est où chaque pays a ses propres réglementations et particularités. C'est pourquoi notre expérience préalable et notre connaissance approfondie des réseaux locaux sont cruciales pour réussir dans ce domaine.

Même étant dans l'ASEAN, ils doivent également composer avec les spécificités de chaque pays ?

Malheureusement, oui, il y a des tendances et des alignements au niveau des compléments alimentaires, mais c'est très lent. Chaque pays a ses particularités, ce qui rend les choses difficiles. Cependant, chez Bellavie, nous avons acquis une solide expérience en Asie du Sud-Est, ainsi qu'en termes d'enregistrement au Moyen-Orient, en Amérique centrale, en Amérique du Sud et en Afrique du Nord. Cela signifie que nous avons un avantage considérable par rapport à d'autres entreprises.

Vous parlez de cette lenteur administrative, pensez-vous que les pays de l'ASEAN disposent de cadres juridiques favorables pour attirer les entreprises et faciliter les exportations en général ?

Alors, la difficulté réside souvent dans les processus d'enregistrement, surtout en Amérique latine, en Afrique du Nord ou au Moyen-Orient. Nous faisons face à des délais prolongés et à une complexité accrue lors du dépôt des dossiers auprès des autorités compétentes, souvent sans possibilité de le faire à distance. C'est pourquoi le choix d'un partenaire local capable de plaider ou de faire du lobbying en notre faveur auprès des régulateurs locaux est crucial. Les réglementations, même en Asie, sont en constante évolution. Par exemple, en Indonésie, où nous sommes enregistrés depuis cinq ans, nous continuons à rencontrer des défis malgré nos efforts pour nous conformer, ce qui nécessite une collaboration étroite avec nos partenaires locaux et des spécialistes en enregistrement. Tout ce processus est dû à des pays où les fabricants locaux bénéficient d'une protection particulière.

C'est principalement le cas de l'Indonésie, ou vous avez eu ce problème ?

Actuellement, le pays où nous avons rencontré les délais les plus longs, presque 5 ans, est l'Indonésie. En général, l'Asie du Sud-Est pose plus de défis que l'Afrique du Nord, l'Amérique latine, l'Amérique centrale et le Moyen-Orient. Les Philippines et l'Indonésie sont actuellement les deux pays qui nous causent le plus de soucis.

Pouvez-vous me dire si les entreprises que vous aidiez employaient des personnes locales, et si oui, si vous receviez également des subventions de l'État local pour ces employés ?

Au niveau de l'AWEX, le principal outil mis à disposition était la création de bureaux collectifs, où le financement de ces bureaux venait de Belgique et les bureaux collectif mettait à disposition la possibilité d'avoir un gérant local,

que ce soit indonésien, thaïlandais ou philippin, tant qu'il y avait un contrat entre la société wallonne et le gérant. Ce financement de ces bureaux collectif pouvait aller jusqu'à 50 000€ par an pendant deux ans, ce qui permet de couvrir les frais de fonctionnement. Un bureau collectif agit principalement comme un bureau de représentation, ne pouvant pas facturer directement. En Indonésie, la réglementation exige que la majorité des parts soit détenue localement, ce qui empêche la création d'une société de droit belge. Pour faciliter cela, le bureau collectif entrait en jeu et permettait à une société wallonne, spécifiquement wallonne dans ce cas, de nommer un représentant, ainsi que de gérer et de financer le fonctionnement du bureau. La Sofinex, un outil peu utilisé par les entreprises wallonnes, va être utilisé que quand l'entreprise aura déjà une certaine envergure ou voudra ouvrir une filiale à l'étranger, ce qui n'est pas envisagé au début du processus de développement pour une start-up ou une PME. Les étapes démarrent généralement par la prospection, bénéficiant d'aides comme des subsides de l'AWEX pour des missions ou des participations à des salons. Ensuite, si le bureau individuel ou collectif fonctionne bien, l'ouverture d'une filiale devient une option viable, illustrant ainsi un processus structuré avec des possibilités d'aides financières à chaque étape.

Vous faites référence aux aides locales également ?

Par exemple, chez Zentech, nous avons établi une joint-venture avec une société chinoise. J'ai initié les négociations et, deux ans plus tard, j'ai quitté l'entreprise tout en conservant mes actions chez Zentech. En Chine, il était exigé que les Chinois détiennent 51% des parts. Pourquoi ? Parce qu'avec cette majorité simple, ils bénéficiaient localement de nombreux subsides du gouvernement chinois.

Donc, c'est très intéressant pour une entreprise étrangère d'avoir un partenaire local, car c'est lui qui recevra les subsides, et non l'entreprise elle-même ?

Maintenant, c'est un cas particulier en Chine pour moi, ayant passé 20 ans là-bas, j'ai été très prudent et ai accumulé des expériences variées, bonnes et moins bonnes. Mais clairement, cela a été un moyen efficace de financer la joint-venture. Aujourd'hui, la majorité des entreprises dans le secteur de la santé sont de petite taille, avec des ressources de départ ou actuelles limitées. Elles manquent souvent d'une stratégie à l'exportation claire et d'une vision à court, moyen et long terme, ce qui rend difficile pour elles de se projeter. Il existe des outils disponibles, mais ils sont souvent sous-utilisés en raison de la méconnaissance ou du manque de stratégie globale au niveau de la direction. C'est un handicap pour les quelques entreprises émergentes dans le secteur de la santé.

Interview 5

Loubna Essabouri est responsable du développement commercial pour Ecosteryl en Asie, où elle s'est installée à Bangkok il y a près de deux ans. Son travail chez Ecosteryl consiste principalement à introduire des solutions innovantes pour la décontamination des déchets médicaux, une pratique essentielle dans une région où le traitement des déchets médicaux par incinération domine encore. Elle œuvre pour remplacer ce processus non durable par une approche circulaire, favorisant le recyclage et la réutilisation des matériaux.

Pourquoi la présence d'Ecosteryl en Asie du Sud-Est ?

C'est une question pertinente. Nous avons eu de la concurrence d'entreprises françaises qui se sont successivement implantées au Vietnam et à Singapour. Initialement, nous ne voyions pas vraiment l'intérêt d'avoir une présence

locale. Cependant, nous avons réalisé qu'ils parvenaient à décrocher des contrats beaucoup plus facilement grâce à leur proximité avec les clients et leur réactivité. Un décalage horaire de 5 à 6 heures représente une différence considérable. La proximité compte énormément, donc pour toutes ces raisons là on s'est implémenté là-bas.

C'est la raison pour laquelle Ecosteryl a ouvert une filiale à Bangkok, afin d'améliorer votre productivité et votre réactivité sur le marché local ?

Exactement, c'est notre seul bureau de représentation dans le monde. Le bureau de représentation c'est juste avant le passage à la filiale. C'est une étape moins engageante dans l'internationalisation, et on reste évidemment connecté à notre maison mère à Mons.

Savez-vous comment ils ont financé votre bureau à Bangkok ?

Oui, c'est via l'AWEX. L'AWEX propose plusieurs packages de dettes. L'AWEX aide le plus à l'internationalisation à tous niveaux. Ils aident énormément pour la prospection, pour l'ouverture de bureaux de représentation si on compare, par exemple à hub.brussels ou à FIT (Flanders Investment&Trade).

Avez-vous reçu des subventions de l'AWEX ?

Ils te remboursent tes frais avec un cap de 50 000 euros sur deux ans. Tu avances les frais et ils te remboursent ensuite. Pour te donner un exemple récent, il y a une semaine ou dix jours, nous sommes allés à une mission économique au Danemark. Ecosteryl n'a rien du payer car c'était aussi couvert par l'AWEX donc ils sont aussi proactifs quand il s'agit de mission économique.

Pouvez-vous m'expliquer un peu comment fonctionnent les contrats avec les locaux, par exemple en Thaïlande ? Étant donné que vous êtes beaucoup plus confronté à ce marché, comment ça se passe ? Y a-t-il vraiment un écart culturel entre l'Europe et l'Asie, en particulier l'Asie du Sud-Est ?

Concernant les relations d'affaires, la Thaïlande n'est pas notre premier marché en Asie du Sud-Est. C'est en fait un hub central qui facilite les déplacements. Notre premier marché dans la région est la Malaisie, suivie des Philippines. Dans certains marchés, comme la Malaisie et les Philippines, les affaires sont relativement faciles grâce à des cultures et des langues plus proches de l'Occident, notamment en raison de la colonisation espagnole et américaine. Ils parlent parfaitement anglais et ont une culture relativement similaire à la nôtre. Cependant, dans d'autres pays, c'est extrêmement compliqué. La langue est un énorme obstacle, comme au Vietnam, où nous avons toujours besoin de traducteurs. La Thaïlande est également très compliquée, et bien que l'Indonésie soit un marché varié, nous n'y travaillons pas beaucoup. Donc, la première barrière est la langue.

La deuxième barrière est liée à notre secteur et concerne les prix pratiqués par les prestataires de services avec qui on travaille comme Veolia, qui collectent et traitent les déchets hospitaliers. Les prix du marché sont extrêmement bas en Asie du Sud-Est. Dans le secteur hospitalier, les hôpitaux génèrent des déchets contaminés et doivent les traiter eux-mêmes ou payer une entreprise pour le faire. Notre cœur de métier concerne principalement ces prestataires, représentant 85 % de nos clients, tandis que les hôpitaux eux-mêmes représentent 10-15 %. Le prix bas payé par les hôpitaux pour ces services est un obstacle à notre développement dans ces pays. Cependant, la plupart des pays de la région reçoivent des fonds de la Banque mondiale ou d'autres banques de développement

comme la Asian Development Bank. Par exemple, le Vietnam a contracté un prêt pour améliorer ses soins de santé de 2015 à 2020, ce qui a permis l'achat de nombreuses machines de plusieurs concurrents.

Quand vous parlez de vos partenaires, est-ce que eux sont subsidiés par l'État ?

Alors, il y a différents cas de figure. Le traitement varie d'un pays à l'autre. Par exemple, au Vietnam, les prestataires de services sont souvent publics et appartiennent à l'État. Dans d'autres pays, comme le Cambodge, le ministère de la santé a fait un prêt à la Asian Development Bank pour acheter environ 30 à 40 machines de traitement qu'il a ensuite fournies aux hôpitaux gouvernementaux. Parfois, un ministère de la santé peut également faire un prêt ou un don à un prestataire de services privé, bien que cela soit plus rare.

Donc, ceux qui demandent des prêts aux banques de développement, ce ne sont pas des particuliers, mais plutôt des entités comme les ministères de la santé ou d'autres institutions publiques qui cherchent à financer des projets de santé, comme l'achat d'équipements pour les hôpitaux.

Non, en fait, la plupart du temps, ce sont les ministères de la santé ou de l'environnement qui font les prêts et dirigent ensuite les machines achetées vers les utilisateurs finaux comme les hôpitaux gouvernementaux. En revanche, les banques de développement ne font pas de prêts privés, elles se concentrent plutôt sur le financement de projets publics ou de développement.

Est-ce que vous connaissez les clauses pour ces prêts ?

Non, malheureusement je n'en ai aucune idée.

Vos partenaires et vos clients, ce sont des entreprises de quelle taille ?

Nos partenaires sont principalement des PME. Cependant, nous collaborons également avec des structures plus importantes comme celles opérant dans l'éolien. En parallèle, nous soutenons des entités plus petites telles que des hôpitaux. Nos utilisateurs peuvent être variés, incluant des ministères, des organisations internationales comme les Nations unies, ainsi que des clients nationaux qui dirigent nos solutions vers les utilisateurs finaux. La taille des entreprises varie donc considérablement ; par exemple, une PME privée utilisant des fonds propres pour ses achats, alors que d'autres entités peuvent bénéficier de prêts de banques de développement pour améliorer les infrastructures nationales.

Pourquoi vos clients ne demandent-ils pas de prêt ?

En général, est-ce que la machine est coûteuse ? Clairement, par rapport à notre marché, elle est considérée comme très chère. Le client typique de notre écosystème est quelqu'un qui souhaite contribuer positivement à l'environnement, qui dispose des ressources financières nécessaires pour le faire, et qui ne place pas son bénéfice au premier plan. Ce sont généralement des individus ou des entreprises qui ont déjà une expérience dans le domaine commercial, qui ont des moyens financiers suffisants, et qui peuvent se permettre de sacrifier une partie de leur rentabilité pour des bénéfices environnementaux.

Pourquoi avez-vous choisi spécifiquement la Thaïlande comme hub plutôt que, par exemple, Santiago au Chili ?

Pour l'Asie, cela avait du sens. Pendant la période difficile du COVID, il n'y avait pratiquement aucun développement dans la région, avec par exemple des machines vendues aux Philippines qui ont dû rester dans des conteneurs dans les ports en attendant leur installation. C'était un grand blocage où il ne se passait rien au niveau des affaires, donc il fallait redynamiser la situation. Ensuite, il y a eu le programme Explore Plus de la Région Wallonne, une aide qui permet d'être employé plutôt que stagiaire, avec un contrat subventionné à 50% pour une période de 6 mois à 2 ans à l'étranger. C'est ce que j'ai fait pour Ecosteryl en Thaïlande, en Asie, afin de redynamiser les activités. Après cette période, nous avons réalisé qu'il était clair que nous devions continuer, d'où l'idée d'établir une représentation permanente.

Pourquoi l'intérêt était-il si clair pour l'Asie ? Était-ce principalement en raison du potentiel de marché évident dans la région ?

Parce que la population est énorme en premier lieu ! Donc, qui dit grande population dit énormément de déchets. Deuxièmement, il y a très peu d'infrastructures existantes, il y a beaucoup d'incinération. Donc, inévitablement, à un moment donné, il devrait y avoir un shift vers une sortie de l'incinération, ce qui est déjà le cas dans plein d'autres régions du monde, mais pas encore assez ici. Il y a encore énormément d'industrialisation, donc cela se comprend. Et puis ce sont aussi des pays qui sont bénéficiaires de fonds de développement comme ceux des Nations unies, du Global Fund, des banques de développement, etc. Donc, pour ces trois raisons-là.

Est-ce que l'Asie du Sud-Est dispose d'une structure légale attrayante pour des entreprises comme Ecosteryl qui souhaitent établir des partenariats ou pour des individus qui veulent installer leur entreprise. ?

Je ne pense pas que nous soyons les mieux placés pour répondre à cela, car notre structure reste belge et se limite à un bureau de représentation. Ce qui veut dire que nous n'avons pas de présence locale suffisante pour voir si il y' a une structure légale attrayante. En termes d'administration, nous vendons directement au client final, ce qui se traduit toujours par un contrat de vente entre la maison mère en Belgique et le client final. Ainsi, il n'y a pas spécifiquement d'implication ou de changement à ce niveau qu'il s'agit du Vietnam ou de la Thaïlande ça ne change pas énormément .

Comment vos clients finaux se financent-ils ? Savez-vous s'ils ont démarré avec des fonds personnels considérables, ou s'ils ont obtenu des prêts pour leur projet ? Il est possible qu'ils n'aient pas recours aux banques locales en raison des taux d'intérêt élevés, mais optent plutôt pour des microcrédits. Avez-vous des informations à ce sujet ?

Oui, il est très courant en Asie que beaucoup d'entreprises bénéficient d'investissements étrangers qui sont originaires de la région. Par exemple, nous avons des clients à Taïwan avec des investisseurs taïwanais ayant travaillé en Nouvelle-Zélande ainsi que des clients aux Philippines avec des investisseurs philippins. Ce modèle d'investissement étranger direct (IDE) est très répandu ici.

Pensez-vous également que l'ASEAN, l'organisation régionale en Asie du Sud-Est, fonctionne de manière similaire à l'Union européenne en Europe avec ses accords commerciaux multiples entre les pays membres ? Est-ce que cela pourrait être une des raisons pour lesquelles vous êtes maintenant basé à Bangkok ? Est-ce que cette structure

apporte clairement une valeur ajoutée, ou est-ce que, au contraire, chaque pays ayant ses propres règles rend tout moins harmonisé comparé à l'Europe ?

Pour être honnête, nous ne ressentons pas du tout l'impact de l'ASEAN dans notre cas. Le pays le plus intéressant pour une entreprise de l'Union européenne, en dehors du Vietnam avec lequel il y a un accord de Free Trade, semble être assez limité. En ce qui concerne l'ASEAN, honnêtement, cela ne change pas grand-chose de notre côté.

Même si, comme vous disiez, les autres investisseurs restent principalement entre eux, par exemple les Coréens avec d'autres Coréens, imaginez un Thaïlandais cherchant un prêt d'un Vietnamien. Ne pensez-vous pas que cela pourrait être plus facile en raison de leur proximité régionale ?

Nous n'avons jamais rencontré de cas où un pays investit dans un autre, surtout dans le secteur de la santé. Je pense qu'ils ne voient peut-être pas l'intérêt de développer un autre pays pour l'instant, surtout si leur propre marché intérieur n'est pas encore suffisamment développé. Dans ce cas, ce seront probablement des investisseurs locaux, notamment des acteurs privés qui investiront à l'échelle nationale.

Est-ce que c'est déjà arrivé que certains de vos partenaires ont été financés de manière originale, par exemple à travers le crowdfunding ou d'autres méthodes alternatives, plutôt que par des investisseurs ou des fonds propres. En Asie, non. En Roumanie, nous avons eu le cas. Vous connaissez les émissions de type "Shark Tank" où vous proposez un projet ? Nous avons une cliente roumaine qui a participé à cette émission et a remporté des fonds pour ouvrir son centre de traitement grâce à cela. Mais sinon, en général, nous voyons plutôt des financements par des fonds propres ou des investisseurs.

Interview 6

Lauren Pierart est conseiller économique et commercial pour l'AWEX à Jakarta. Il représente l'AWEX en Indonésie, pour les entreprises wallonnes. Il s'occupe de la promotion des exportations et de l'attraction des investissements étrangers dans cette région.

Comment l'AWEX apporte-t-elle concrètement son soutien aux entrepreneurs belges en Indonésie ?

On leur donne des trucs et astuces mais il leur faut un fiscaliste un comptable local pour gérer l'administratif, c'est la loi. Que ce soit des entrepreneurs belges qui ont décidé de monter leur boîte ici ou bien des entrepreneurs belges qui veulent monter une filiale en Indonésie, on les aide si on peut les aider mais les deux seront dans le même schéma. Étant donné que l'objectif principal est de rapporter des bénéfices à la Belgique, aide principalement les entrepreneurs belges qui souhaitent établir une filiale en Indonésie mais on ne refuse pas non plus d'aider les entrepreneurs belges qui ont décidé de monter leur propre entreprise ici non plus.

Est-ce vous allez leur fournir des fonds par exemple ?

Non ce sera plutôt une aide pratique, administrative, un partage d'expérience et des recommandations d'avocat, d'expert-comptable. Mais nous n'allons pas directement nous impliquer dans le projet. On peut également les mettre en contact avec un network propre à leur domaine ou leur région.

Quels seraient justement les « trucs et astuces » que vous donneriez à un entrepreneur qui veut venir créer son entreprises ici en Indonésie comparé à ceux que vous donneriez à un entrepreneur pour la Belgique ?

En tant que Belge on connaît le contexte légal du pays. Si je m'adresse à une personne qui vit depuis 20 en Indonésie, a déjà pu se créer un réseau et est donc normalement familier avec le contexte du pays, je dirais fonce ! Mais une personne qui a vu 2-3 vidéos sur YouTube, qui se dit qu'il pourra aller surfer le matin et travailler l'après-midi, je lui dirais de venir au moins en reconnaissance pendant un mois et on verra. Il faut venir avec un peu d'expérience et au moins un capital. Il y a une série d'étapes à franchir que je qualifierais de classique dans la création d'une startup, en dehors de la connaissance du contexte. D'abord avoir un projet, une petite équipe, un capital et décider de la manière dont on va opérer dans le pays, donc à ce niveau-là je dirais que mes conseils seraient assez similaires en Belgique ou en Indonésie.

Savez-vous qu'elle a été la première méthode de financement des entreprises avec qui vous travaillez pour le moment ?

Je ne suis pas certain, mais je pense que la majorité vienne de toute manière avec un capital de Belgique, puis trouve probablement des partenaires qu'ils soient indonésiens, belges ou bien étrangers et puis ils vont commencer comme ça. Une fois que votre société est constituée, vous pouvez recouvrir au crédit auprès de banque locale. Ici la difficulté est culturelle et linguistique. Si vous ne parlez pas Bahasa c'est très compliqué même si vous parlez bien anglais. Il y a la connaissance du marché qui peut s'avérer compliquée. Il y a la législation locale, que ce soit la législation comptable, fiscale ou des ressources humaines. Je pense qu'il y a de challenge et de points qu'il faut qu'il faut bien appréhender avant de se lancer, particulièrement plus ici que chez nous.

Est-ce que vous trouvez que les législations en Indonésie poussent à ce que des entrepreneurs viennent s'installer et créer des PME ?

Pas vraiment, c'est assez lourd administrativement, il y a des exigences au niveau du capital qui sont quand même assez élevées, 1 milliards. Donc ce n'est pas encourageant pour une PME. Mais ça c'est pour une filiale maintenant pour un indonésien local c'est le minimum. Quand vous installez en Indonésie, votre premier marché c'est l'Indonésie et pas les expats.

Est-ce que en tant que CEC vous donnez également des conseils concernant le secteur et plus spécifiquement les opportunités de growth liées à celui-ci ou bien justement de la saturation de celui-ci ?

Non, je pense que à ce niveau-là c'est compliqué pour nous de donner des conseils. Nous ne sommes pas l'entrepreneur lui-même. Si on sait qu'il y a eu récemment un problème quelque part lié au secteur ou quoi, nous lui donnerons le contact de l'entrepreneur en question, pour qu'il puisse échanger et voir ce qui n'a pas été. Parfois on est véritablement étonné par le retour sur investissement des projets qui sont complètement farfelus et pas sexy. Au niveau du secteur de l'Horeca ; le marché est en croissance, le tourisme est en croissance, les revenus des Indonésiens augmentent. Donc oui, ça peut être un débouché intéressant, mais en tant qu'étranger il faut venir avec une plus-value par rapport au marché, à ce qui existe déjà et certainement par rapport au marché local.

Pensez-vous que le fait que l'Indonésie soit un pays en en voie de développement joue dans l'attraction d'entrepreneurs étrangers ? Étant donné que la classe moyenne est donc en expansion créant un plus grand

marché accessible à ces entrepreneurs, étant donné que ceux-ci s'adressent généralement à une classe plus aisées de la population.

Oui, je pense que quand vous venez en Indonésie avec un tel projet dans l'Horeca c'est parce que vous voulez couper le cordon d'une expérience précédente, d'un pays précédent, en capitalisant. Mais il faut absolument apporter quelque chose de différent. Vous ouvrir un restaurant italien mais vous ne pouvez pas cuisiner italien comme vous cuisinez en Italie tout simplement parce que fromage est hors de prix. Vous pouvez pas mettre votre tiramisu à 300 000, par ce que même pour la classe moyenne indonésienne il n'y a pas de value for money là. Il faut absolument s'adapter au marché, capitaliser sur ses expériences précédentes.

Tant mieux si vous avez des étrangers qui viennent chez vous mais votre marché ce seront des Indonésiens.

Si vous voulez justifier des prix il faut créer l'expérience autour.

Vous avez également la localisation, à Semarang il y a 1 millions d'habitants mais sur tout ceux-ci le marché de Sakapatat représente peut être seulement 20 000 personnes, ce qui n'est pas beaucoup.

Avez-vous une idée de d'erreurs courantes que les PME font lorsqu'elles vont s'installer en Asie du Sud-Est qui les font échouer ?

A l'expatriation, je pense que c'est une mauvaise évaluation des challenges. Je pense qu'il y a aussi un peu le syndrome belge en général et peut-être wallon en particulier qui est de commencer en étant sous-capitalisé, en ne faisant des plans que pour 3 ou 6 mois. Alors que l'on sait très bien que généralement pendant un an on ne gagne rien. Il y a aussi un aspect migration légale ou il faut faire les choses bien dès le début, les fondations sont extrêmement importantes.

Connaissez-vous d'autres programmes, des initiatives en Indonésie ou en Asie du Sud est en général qui aident les PME étrangères à se développer, comme l'AWEX ?

Il y a peut-être un programme européen, mais je n'en suis pas certain. Il y a EUROCHAM, la chambre européenne de commerce, qui est une chambre de commerce classique et donc qui essaient de récupérer toutes les grosses entreprises européennes et non des PME. faire payer un manque de chiffre.

Leur boulot est de faire du lobby auprès du gouvernement indonésien afin d'améliorer la position des entreprises étrangères, européens, sur le marché indonésien, notamment en faisant des campagnes d'advocacy par rapport aux obstacles à l'importation en Indonésie ou encore de la durabilité des investissements en Indonésie.

Interview 7

Eddi Danusaputro is the CEO of BNI Ventures, a corporate venture capital firm owned by BNI Bank, one of the most stable banks in Indonesia. Previously, he worked at Mandiri Capital, a similar corporate VC. Eddi has been doing venture capital work for the past eight-plus years. In this role, he meets and invests in startups. To date, he has invested in more than 40 startups. Some of these startups have become unicorns, some have exited through IPOs, some have exited through M&A, and some have, of course, lost money. This is pretty standard for the life of a venture capitalist. Whether at BNI or Mandiri, Eddi invests in startups in the fintech sector.

How do you concretely support SMEs ?

Well as investors we invest in startups, but it is a difficult question because it also depends on the definition of the SME, there are some that are tech SME's and some that are not tech. How do we help? We end up by investing in them, but we are not credit providers, we are not loan providers, if we like a company we will invest, we will invest in their shares, we will buy their shares. So, the money goes into the capital structure of the SME. We are a venture capital so it is not a loan, we invest, and we become shareholder through a rights issue and through that rights issue we inject money into the capital which they used to expand their business. If it is good, we can exit or we can sell our shares or IPO. If it is not good, then we lose everything because it is not a loan we are a shareholder.

Have you invested in a lot of SMEs that were foreign owned?

Not directly foreign owned, but a lot of Indonesian startups have a holding company in Singapore, because it is easier to get. In Singapore because it is close, it is a modern country and lastly because investors are more comfortable with the Singapore regulations and legal framework. So a lot of startups set up a holding company in Singapore but they're operating companies in Indonesia.

Are those SMEs usually Indonesian owned or foreign owned?

They can be Indonesian, Singaporean or Malaysian basically through the region. We've also seen some from Europe, but they're not that many.

What would be the benefits for a foreign entrepreneur to come and set up its business here in Indonesia? Why is it a good place to start a business?

Indonesia is a good market; 270 million people, growing, middle class. It is good place to start a business because there are a lot of problems. People want to go where there are opportunities and the more problems the more opportunities. It is difficult for anybody to go to Belgium, Switzerland and Japan for example, because there are not many opportunities because the market is saturated. But you go to countries that are still developing like; Myanmar, Indonesia, Vietnam, Philippines because it is still underdeveloped.

But, as a foreigner, it is only going to be easy if you have money, a big corporation or if you're a Fortune 500 company because you will have lawyers and whatnot. Because if you are an SME, a new founder, wanting to set up in Indonesia/Southeast Asia fundraising is going to be an issue unless you're fundraising from Europe.

Why will it be so difficult to raise funds in South East Asia as foreigner?

Banks want to give loans to local companies owned by local UBO (ultimate beneficial owners). That is standard because of recourse, you want to protect your investment. If a foreigner comes here and set up a local company, they are still not considered a real Indonesian citizen. If something happens, they're just going to go fly back to their country and how are you going to get the money back? They do not have roots in the community here, and that's what banks are afraid of, that they will not have a way to recoup their investment. I'm talking worst case scenario but that is how financial institutions think because they always think of the worst-case scenario.

But a way to get those funds by getting the banks and institutions to trust you is to set up an organisation in Indonesia as a local company, but it has to have local partners or owned by a majority. But if it is owned by a majority of foreigner, you are considered as a foreign investment company. The local partner can also be a minority

shareholding interest, but it opens up the doors, the relationships and helps them navigate through the bureaucracy and the red tape of being a foreigner. Because if you're a foreigner, it is too expensive to pay legal fees or legal consultants especially if you are a small SME. A lot of my foreign friends who have set up their business here actually do invite local.

From your perspective, what are the primary challenges that those SMEs will face in accessing venture capital here in Indonesia? Whether they are Indonesian owned, South Asian owned or Foreign owned.

I have invested in both, in full Indonesian owned companies and in foreign owned companies, but never 100% foreign owned, only in partnerships. As a VC, you invest in companies that are not yet profitable, then you help them grow, it becomes profitable and then you sell your shares. Our relationship with the company in general is 6 to 10 years. Because we're not a bank, right? It is difficult for us to have a 30-year relationship with the company. We are managing other people's money, they give me access under management, I invest, I exit, I make money, I give it back to my investors. So, I need to have exited and I need to have liquidity. For me the key is to help grow the business in a relatively short time, and to do that I prefer to invest in locally owned business opposed to foreign owned business. Because I know I'm stereotyping, but the locals tend to understand the local business more, are more able to navigate the red tape, build the relationships that are needed to grow business in a short time. I am not saying that the foreigners cannot do that, but it is more of a challenge for them to do so. Also, I prefer investing in tech SME's. But the reality is that tech SMEs in Indonesia haven't thought about export yet. The traditional SMEs like handy craft, clothing and arts they are exporting. However, in general VCs are not interested in investing in the hospitality sector for example because it is an old traditional economy business and there's not much growth. The growth is too linear, which for us is not interesting.

What about a regular SME from Indonesia? What would their challenges be?

I think building a business means talent. Do you have talent to grow your business? Can you sell to get revenue or attraction? Can you eventually reach profitability? Do you have an exit mechanism? Do you have a story, you know M&A or IPO? I think the challenges are the typical challenges of building a business.

Would a good knowledge of the local business landscape and having a local network help the foreign entrepreneurs to beat some of the challenges mentioned earlier?

I think differently, if you are a foreigner, especially from the developed countries like America or Europe, you have to have a competitive advantage like a technology or a proprietary innovation that any nobody else has. You have to have something unique that the locals do not have, because if not how are you different from them and why would an investor prefer to invest in your company instead of a local one? I know the local person is not going anywhere, I have more trust in them and it is easier for me to do a background check. I can ask two questions like: where did you go to school? what's your work experience and I already have a sense. Even if that is stereotyping, we are usually right about it.

Would you then say that the cultural differences play a big role in accessing capital?

Correct. Even though you could hire some people to help you be more familiar with the legal framework for example, like a legal consultant or an accountant, this will not change the situation because those are vendors or

consultants and VCs or other investing institutions do not care about that they look at who are the owners, and in this case more specifically their nationality.

Do you know if the government or any other institutions gives away subsidies in Indonesia?

Some government agencies or ministries have incubators programs or grants programs. SME's, whether it is tech or non tech, some of them qualify for that, but not many.

A lot of it is actually non-monetary assistance in terms of capacity building, networking and opening the market for SMEs. Like for example a mentorship program or a one-week incubator program. Some of it can also be benchmarking, the government will take 10-15 startups every year to go to Europe or to a tech event in America to do some benchmarking. They also give out some grants but not that many.

Do you think the government could grant that kind of subsidies to foreign companies too?

I think that if you pass the requirements at a certain stage, ownership doesn't really matter. The government will think more like that: “are you going to be here for a long time?”, “are you creating jobs?”, “are you going to pay taxes?” and “is there intellectual property involved or transfer of knowledge?”. At the very beginning, foreign ownership or not can indeed make a difference, but when you've reached maybe 3 or 4 years of existence and you've already hired a local team etc it does not matter anymore.

What other financing method would you recommend to a company that does not have big capital to start with?

If you are not profitable, you do not have fixed assets as collateral, you cannot go to a bank to get a loan. So normally you would go to a venture capital like myself and sell some of your shareholding. But if you are not in the fintech sector, another option is invoice financing. Invoice financing is not collateral based loans but it is invoice-based loans. You could also collaborate with another company, local or not, and in this case it is not a bank loan but a company loan, which is called private credit. Small micro credit institution could also help.

As a VC, would you invest in an Indonesian owned SME set up somewhere else like in Vietnam for example?

Yes and no. Every VC has a mandate, whether it is regional or sectoral. For us sectorally it is fintech, stage it is risk A and regionally it is Southeast Asia. Also for us, there has to be an Indonesian traction element. If there is a Vietnamese company, but it is only in Vietnam, I'm not interested. It is a Vietnamese company with 20% of their revenue coming from Indonesia, yes I am interested. There is no VC that has an open mandate, it always has to be a specific mandate. If it fits my mandate then why not, I do not really care about foreign ownership as long as the valuation makes sense, the stage makes sense, the geographic play makes sense and the sector makes sense. We are here to make money, whether it is foreign owned or local owned I do not really care. But that is me, some may think differently. I have investors screaming for more return, they do not really care if I invest in terms of nationality or location. But if I become too broad, like “hey let's invest in a Philippino company in the Phillipines”

A. I do not know their market. B. It is going to be costly for me to travel there C. I will have to higher legal firm there to do business D. Higher someone to monitor the business there aswell. So I'm not going to do it unless it is a very good investment opportunity.

Interview 8

Jean-Pierre Muller est conseiller économique et commercial pour l'AWEX à Ho Chi Minh. Il représente l'AWEX au Vietnam, Laos et au Cambodge, pour les entreprises wallonnes. Il s'occupe de la promotion des exportations et de l'attraction des investissements étrangers dans ces régions.

Comment l'AWEX apporte-t-elle concrètement son soutien aux entrepreneurs belges en Indonésie ?

On va aider en interagissant mais on ne va pas aider de manière financière, on ne donne jamais de subsides de prospection à une personne ou une société qui ne vit pas en Belgique, en Wallonie plus spécifiquement. Nos aides de prospection sont uniquement à destination d'une entreprise ou d'une personne basée en Wallonie, parce que c'est l'argent du contribuable. Quelqu'un qui quitte le pays pour aller s'expatrier c'est un échec, une perte pour l'économie belge qui n'a pas su retenir ses cerveaux, le brain drain. Alors que la Belgique investit beaucoup dans la formation des étudiants, dans les études. Donc c'est pour cela que ce n'est pas ce que l'AWEX va soutenir.

Le fait qu'il s'agisse d'une PME du secteur de l'Horeca signifie-t-il que les banques, les institutions de crédit (par exemple, le microcrédit) ou d'autres n'investiront pas en raison des risques (nous avons lu que les banques prêtent moins au secteur du F&B)

J'ai regardé le cas du Vietnam et concernant le secteur Food and Beverage c'est le 4^e secteur qui en terme de FDI attraction au Vietnam. Le premier c'est le manufacturing, 2^eme real estate, le 3^eme c'est l'énergie, donc tout ce qui est renouvelable et traditionnel, et le 4^e hôtel et gastronomies, donc le secteur de l'hospitalité. Les investissements cumulés au Vietnam sont de 444 milliards et 13 milliards de cela dans l'hôtellerie et la restauration. Évidemment ça ne paraît pas beaucoup à côté des 272 milliards dans le manufacturing sector, mais c'est logique quand on parle secteur industrielle, c'est automatiquement des plus gros investissements. Donc je dirais non au premier abord mais je n'ai aucune informations sur à qui les banques prêtent, ce n'est pas un type d'info qu'on trouve dans les rapports de bureaux de consultants. Mais je pense pas qu'il y ait un a priori nécessairement défavorable pour les PME ou pour les entrepreneurs. Ce qu'il faut c'est avoir des collatérales, des garanties. Donc l'idéal c'est d'avoir de quoi débiter son activité, avec peut-être des financements de banque belge. Une banque va investir dans une entreprise en Belgique ou dans une personne, un indépendant, en qui elle a confiance. Si la personne décide d'aller passer 6 mois au Vietnam pour voir s'il peut développer son activité la banque belge ne va pas nécessairement dire non pour autant qu'elle ait confiance, évidemment si la personne part définitivement c'est une autre histoire. Si c'est une filiale d'une PME belge, il n'y a pas de souci, l'important pour la banque belge c'est le bilan que l'entreprise va déposer.

Si vous avez encore de la propriétés en Belgique est-ce qu'il serait possible pour vous de faire un prêt en Belgique, à une banque belge, en mettant par exemples une maison en collatéral, pour ensuite utiliser cet argent pour votre entreprise ici au Vietnam ?

Oui, je pense que oui, faut voir quelle est la valeur, combien il demande. Mais oui je ne vois pas pourquoi les banques seraient réticentes. Les banques vietnamiennes traitent uniquement les entreprises qui sont établies ici parce qu'ils veulent qu'elles aient un statut légal. Deuxièmement, qu'ils puissent faire un audit sur leur fonds. Au niveau micro-crédit, je ne sais pas du tout comment ça se passe.

Est-ce toujours le secteur qui pose problème ? Par ailleurs, depuis la crise financière asiatique, y a-t-il eu moins d'investissements étrangers en Asie et est-ce lié à un moindre développement des entreprises étrangères ?

Donc non, pour moi il n'y pas de problème au niveau du secteur. Mais il faut noter que le secteur de l'Horeca est un secteur qui bouge énormément, beaucoup d'ouverture et de fermeture, ça marche ou ça ne marche pas et ça va encore plus vite ici. C'est vraiment une question de qualité du produit, de bon emplacement et surtout d'une bonne communication de l'image de marque. Je trouve que ça va très vite ici pour se planter ou réussir et ça peut être une raison qui pousserait les banques à être plus frileuses. On pourrait dire que c'est un domaine plus risqué avec moins de retours. Les micro entreprises vietnamiennes qui s'adressent vraiment au marché vietnamien, ça fonctionne au sein du réseau proche, donc c'est du financement au premier niveau. Le COVID a été une hécatombe pour le secteur de l'Horeca, c'est un des celui qui a mis le plus de temps à se relever. Mais je pense qu'on est retourné au profil d'activité correspondant à ce qui existait avant. Pour ce qui est des FDI au Vietnam l'année 2023 a battu tous les records, c'est la meilleure année jamais connue avec 34 milliards de dollars investis en 2023, ce qui représente pas loin de 10% du PIB sachant que le PIB est de l'ordre de 440 milliards en 2023. En Belgique ça doit être de l'ordre de 2 ou 3% et encore.

Les investissements étrangers ont-ils un effet positif sur les banques car selon nos recherches, grâce à ces investissements, il y a plus d'emplois et plus de revenus pour l'État via les bénéfices des entreprises, ce qui conduira à plus de prêts (les banques décident de la répartition d'une augmentation des dépôts entre les prêts et les achats de titres) et donc potentiellement plus de chances pour les PME d'y avoir accès.

Je dirais oui, les montants investis par les entreprises étrangères sont déposés à la Banque centrale du Vietnam. Les banques commerciales ne sont pas autorisées à détenir des devises, donc tout est centralisé auprès de la banque nationale, les capitaux qui vont ensuite transiter dans la banque nationale arrivent finalement dans les banques commerciales. Oui ça va bénéficier à l'économie, comme je l'ai dit, c'est quasiment 10% du PIB. Donc c'est un plus énorme pour les banques étrangères. Mais donc les dollars ou les euros qui vont arriver au Vietnam ne vont pas arriver dans les banques commerciales directement, mais bien indirectement. Comme exemple nous avons l'entreprise Samsung qui lorsqu'ils vont développer leur industrie, ils vont utiliser des montants qu'ils auront transféré à la Banque centrale et qui vont arriver au sein d'une banque ou de plusieurs banques commerciales avec lesquels ils vont faire leurs opérations. Donc clairement les FDI sont très importants.

Par ailleurs, le fait que les banques soient publiques ou privées (particuliers ou entreprises) a-t-il un impact ?

Je dirais non, il faut savoir qu'au Vietnam, la plupart des banques sont publiques, ce sont des banques qui sont partiellement privatisées, il y a une partie des fonds qui sont ouvertes aux investisseurs privés mais la majorité reste dans les mains d'institutions publiques. Quand je dis institutions publiques ça peut être l'état ou des institutions diverses comme des provinces ou des entreprises dans le domaine de l'énergie. Le capital des banques est très variable, mais ça reste majoritairement public. Il y a également des banques privées étrangères ou pas, c'est vraiment très diversifié et il y a un nombre incalculable de banques y compris des petites banques locales qui peuvent être spécialisées dans un secteur comme l'agriculture ou l'Horeca par exemple.

Pensez-vous que le fait de faire partie d'une alliance comme ASEAN, qui représente la régionalisation et est attrayante pour les investisseurs étrangers, est également un élément que les banques et les institutions de crédit

(par exemple, le microcrédit) prendront en compte avant d'investir ? Ou y a-t-il toujours ce problème de PME et de secteur ?

Le Vietnam apparaît comme un très bon risque pour les investisseurs actuellement en faisant partit de l'ASEAN. Parce qu'il fait partit de l'ASEAN, la politique du Vietnam c'est le multilatéralisme, ils essayent à tout prix de ne jamais prendre position dans les tensions géopolitiques actuelles, il maintient un juste équilibre vis-à-vis de tous les pays partenaires ou disons important qui l'influence ou pourrait l'influencer. C'est ce qu'on appelle la politique du bambou, rigide à la base, mais souple au bout. C'est-à-dire que le Vietnam a une doctrine très rigide, c'est un parti communiste mais il s'accommode beaucoup, les règles sont adaptées à ses relations avec les pays. Le Vietnam le record d'accords de libre-échange avec 23 accords.

La concentration bancaire est-elle un obstacle pour les PME afin d'obtenir des prêts?

Je n'ai pas l'impression qu'il y ait beaucoup de concentration ici au Vietnam, comme je vous disais, il y a un nombre incalculable de banques et il n'y a pas vraiment de fusion ni de concentration. C'est très différent de l'Europe ou de la Belgique où il y a 4-5 banques qui ont le monopole ici il y a une vraie concurrence.

Pensez-vous que les pays d'Asie de l'Est disposent d'un cadre juridique favorable à l'implantation d'entreprises par des étrangers ?

La réponse est oui, le Vietnam est un pays qui dispose d'un cadre juridique très complet. Le problème c'est qu'il est très touffu et qu'il faut souvent faire appel à des juristes externes pour s'y retrouver et les Vietnamiens sont très procéduriers, comme beaucoup de pays communistes. Ici on doit se faire aider, surtout pour établir son activité tellement il y a de subtilités. Mais il est important de noter que c'est bien un état de droit où on peut obtenir justice contre un tiers comme un partenaire vietnamien qui serait malhonnête.

(Quand on se marie avec une Vietnamienne on obtient tout de suite le permis de résidence et on peut démarrer n'importe quelle activité comme un Vietnamien, mais tout est au nom de l'épouse.)

Y a-t-il des incitations gouvernementales pour encourager les investissements étrangers dans les PME dans ces régions ?

Il y a des incitants aux investissements octroyés par le gouvernement qui sont valables pour tout le monde, par exemple des avantages fiscaux, donc des réductions de taxes, des réductions de TVA, des réductions de droit d'entrée ou des suppressions de droits d'entrée et des avantages au niveau des terrains. Les avantages sont liés au secteur, au nombre d'emplois qu'on va créer, au montant qu'on va investir, mais ça ce sont des règles qui sont qui existent partout.

Êtes-vous au courant de l'existence de subventions accordées aux entreprises étrangères (dans l'idée que cela réduirait le chômage) et si le secteur joue un rôle important dans la décision du gouvernement d'accorder ces subventions ?

Il n'y a pas d'incitants particulier pour les étrangers. Il y en a pour des investissements mais il n'y a pas de discrimination positive pour des étrangers, à ma connaissance ça n'existe nulle part. Autrefois, il y avait des programmes incitatifs pour les entreprises étrangères mais c'est tout à fait discriminatoire on ne va pas donner, y compris en Europe, un avantage à des investisseurs venus de Chine par exemple. Il n'y a pas non plus de

discriminations négatives envers les investisseurs étrangers mais il existe bien des réglementations, cet investisseur étranger doit obtenir ce que l'on appelle IRC pour les investissements ou ERC pour l'ouverture d'une entreprise, X registration certificat. Il y a des secteurs pour lesquels il y a une réglementation spécifique pour les investissements étrangers. Dans certains cas, il faut obtenir une joint venture donc il faut un partenaire, comme par exemple le secteur bancaire, la logistique et tout ce qui est sensible au niveau des ressources l'agriculture, l'immobilier et l'industries. Mais dans la plupart des cas on peut investir 100% étrangers.

Plus les entreprises paient d'impôts grâce à l'augmentation des bénéfices générés par les IDE, plus le gouvernement peut donner de l'argent aux PME sous forme de subventions. Pensez-vous qu'il s'agit d'un système réaliste qui pourrait réellement être mis en place ?

C'est ce que je disais il y a des réductions d'impôts pour stimuler les investissements. Au Vietnam, comme dans beaucoup de pays, il y a des zones économiques spéciales, des zones industrielles, des special economic zone, des processing zone. Donc il y a toute une série de zones industrielle développées par des gouvernements provinciaux, régionaux, municipaux pour attirer des investisseurs et c'est elles qui vont octroyer ces réductions.

Comment les différences culturelles entre les pays d'accueil et les pays d'origine des PME étrangères influencent-elles leur capacité à obtenir des financements? Quelles stratégies les PME peuvent-elles adopter pour surmonter ces barrières culturelles?

Le networking est primordial mais je ne pense pas que l'on puisse dire que les différences culturelles vont avoir un impact pour obtenir des financements, je pense que les différences culturelles auront un impact pour le succès du projet. Si on si on veut s'adresser uniquement à des expats ce n'est pas trop compliqué. Si on veut avoir une clientèle vietnamienne il faut adopter le bon langage, avoir des produits qui vont plaire.

Pensez-vous que le financement par FFF (Friends, Family, Fools) est la première étape pour une entreprise étrangère lorsqu'elle démarre une activité à l'étranger? Et pensez-vous que commencer avec ces méthodes de financement internes est le (seul) moyen le plus efficace d'obtenir des fonds et le moins risqué ?

Pour les Vietnamiens le financement FFF c'est là-dessus que ça se développe. Il y a une grande méfiance des banques. Ils investissent beaucoup dans l'or et il ne place pas l'argent en banque aussi parce qu'ils n'ont pas confiance à la monnaie vietnamienne, le DONG qui sous dévalue par rapport aux monnaies internationales . Ils vont investir dans des bien tangibles, des bijoux ou de l'immobilier.

Il est dit que les banques ou les institutions de microcrédit demandent des garanties déraisonnables et des taux d'intérêt élevés pour les PME, est-ce vrai? Qu'en est-il du montant et de la durée du prêt, sont-ils à court ou à long terme?

Clairement les taux d'intérêts sont beaucoup plus hauts en Asie qu'en Europe effectivement.

Avez-vous des méthodes de financement originales ou non courantes que vous utiliseriez si vous étiez à la place de ces PME, comme le crowdfunding, ou est-ce complètement irréaliste?

Au niveau de méthode de financement originale non courante, je n'ai pas trop d'idées.

Interview 9

Marc Vanborren dirige Belvie, une petite PME comptant 4 employés répartis entre la production (2 personnes) et les départements administratif/commercial/marketing (2 personnes). Fondée en 2016, l'entreprise se spécialise dans la production de chocolat au Vietnam à partir de fèves locales, ce qui en fait un produit entièrement vietnamien. Belvie opère dans le secteur du commerce de détail plutôt que dans l'hôtellerie-restauration. L'entreprise dispose d'une boutique physique au Vietnam et distribue ses produits dans des supermarchés de luxe ainsi que des hypermarchés locaux. Belvie exporte également vers plusieurs pays, incluant les États-Unis, le Canada, l'Angleterre, la Belgique, la France, l'Allemagne, Singapour, la Thaïlande et l'Australie. Ainsi, les ventes se répartissent équitablement entre l'exportation et le marché local, représentant environ 50% chacun. Par le passé, Marc Vanborren a dirigé un bureau de change au Congo, où il pratiquait la microfinance en prêtant directement aux clients, principalement des femmes, par des prêts de 100 dollars. Cette entreprise était la deuxième du genre dans le monde, après une initiative similaire au Bangladesh.

Avec quel genre de fonds avez-vous commencé pour fonder Belvie ?

100% d'autofinancement personnel. Je n'ai jamais fait appel aux banques, et ça dans également dans tous les autres business que j'ai commencé avant, j'ai toujours fait de l'autofinancement. Parce que en tant que petite PME, c'est très difficile d'avoir des prêts, déjà en en Belgique je crois. Ici c'est encore plus difficile parce que on n'est pas local, Vietnamien, c'est quasiment impossible d'avoir des prêts personnels quand ton entreprise est une PME.

Pensez-vous que cela aurait pu être possible ou bien en tout cas faciliter les choses si vous aviez eu un partenaire vietnamien ?

J'ai un partenariat à 10%, juste parce que ça facilite pas mal de choses dont administratives. Déjà pour créer la société, si on est 100% étrangers ça peut mettre des années, ici en après 4 mois on produisait déjà du chocolat donc on voit que ça facilite vraiment les choses. En plus ici tout est en Vietnamien, rien n'est en anglais donc il faut avoir au moins une personne qui sait parler, lire et écrire le Vietnamien.

Le Vietnam est une économie émergente et il a été prouvé que le fait qu'il y ait des FDI, fait fonctionner le pays, créée plus d'emplois. Est-ce que vous pensez que les banques prennent ça en compte quand une PME leur donne demande un prêt ?

Je ne pense pas, il y a tellement de corruption ici qu'ils nous bloquent plus qu'ils nous encouragent. Par exemple administrativement, en arrivant ici j'ai eu un visa de 3ans et maintenant que j'ai une entreprise ici, que j'ai investis je n'ai droit qu'à un business visa de 1ans, avec une seule entrée dans le pays et avec ça je n'ai même pas droit à un permis de conduire. On a l'impression qu'ils veulent nous éliminer.

Pensez-vous que cela peut-être dû à une sorte de peur et de rejet de la différence de culture ?

Tout à fait exactement, ils préfèrent largement avoir affaire et investir dans des entreprises locales.

Outre le fait que vous avez un numéro d'entreprise Vietnamien, votre société n'est détenue à 10% par un partenaire local, pensez-vous que si ce partenaire détenait la majorité des parts, c'est-à-dire 51%, cela faciliterait les choses parce que vous seriez considérés comme une entreprise localement détenue ?

A ma connaissance pour que l'entreprise soit vietnamienne il suffit d'avoir un actionnaire vietnamien dedans mais ça peut être du 10% et même moins. Je pense qu'ils ont changé cette loi il y a quelques années.

Pensez-vous que le fait qu'il y ait une forte concentration de banques au Vietnam pourrait jouer un rôle dans le fait que celles-ci n'offrent pas de prêts aux PME « foreign owned » ? Ou ce ne serait encore une fois que dû à la peur de la différence culturelle ?

Le système bancaire est très compliqué ici. La plupart des banques sont des banques de militaires ou de l'État. Il y a très peu de banques indépendantes et elles sont très compliquées avec les petites entreprises.

Est-ce l'existence de l'alliance ASEAN et les avantages qui vont avec sont des facteurs qui sont rentrés en compte lorsque vous avez décidé de créer votre entreprise au Vietnam ?

Oui, c'est intéressant de créer une boîte dans l'ASEAN parce que vous ne devez plus ou à prix réduits payer de droits d'entrée entre les différents pays membre de l'ASEAN. Comme exemple vous avez PURATOS qui se sont installés ici au Vietnam pour pouvoir exporter dans tous ces pays sans payer. S'ils le faisaient à partir de la Belgique ils auraient payé 30 ou 35% de droit d'entrée. Ils importent leurs fèves du Benin ici au Vietnam, ils font le chocolat ici donc ça devient un produit Vietnamien et ils peuvent l'exporter partout sans droits d'entrée dans ces pays-là.

Est-ce que vous trouvez que le cadre juridique du Vietnam encourage les investissements étrangers ainsi que les entrepreneurs à venir créer leur business ici ?

Pas pour le moment en tout cas. Quand je parle de ça avec d'autres compatriotes Belges qui ont de boîtes ici tout le monde à un peu le moral à plat. Je pensais à m'agrandir et je voulais encore investir ici dans d'autres business vietnamien mais j'ai arrêté. J'ai pensé à arrêter mais il est très compliqué au Vietnam de sortir de l'argent du pays, je ne peux que sortir l'équivalent de mon salaire donc si j'en venais à vendre ma société ça serait très compliqué de rapatrier cet argent en Belgique, c'est aussi un élément qui n'est pas très encourageant. Sortir de l'argent pour acheter des machines à l'étranger est également très compliqué. Faire rentrer de l'argent dans le pays il n'y a pas de soucis par contre.

Est-ce que cela pourrait être lié à la méfiance des vietnamiens envers leurs banques et leur monnaie, le dong ?

Je ne sais pas parce que le Dong est une monnaie assez stable comparé à l'euro ou le dollar, en 10 ans il n'a fluctué que de 10% ce qui n'est rien du tout.

Est-ce que vous avez connaissance de l'existence d'incitations gouvernementales pour encourager les investissements étrangers dans les PME au Vietnam ?

On pousse, on pousse, on fait beaucoup de réunions avec la chambre du commerce (Belgo-Luxembourgeoise, membre de EUROCHAM) ici, mais c'est tellement administratif et corrompu que tout le monde est un peu découragé. Pour le moment il y a également une crise ici au Vietnam, le commerce ne va pas très bien. Je pense qu'ils existent des subventions mais pour les toutes grosses boîtes comme SAMSUNG qui investissent des millions.

Est-ce que vous pensez que le secteur, outre la taille, peut également jouer un rôle dans le fait d'obtenir des subventions de l'état ou des prêts de la banque ?

Ils l'ont fait à un moment, ils ont accordé des prêts spécifiquement dans le secteur de l'Horeca, mais à des business vietnamiens, le problème c'est qu'ils ont été trop loin, ils ont trop prêté et les gens n'ont pas su rembourser. Parce que les entrepreneurs ici n'ont pas une vue à long terme.

Est-ce que c'est préférable d'être légalement constitué dans le pays d'accueil pour éviter de payer une double imposition ?

Oui, moi je suis complètement enregistré ici, je paye mes impôts au Vietnam et c'est plus simple et plus bénéfique comme ça. Les taxes ici au Vietnam c'est plus ou moins 20% donc c'est bien plus intéressant qu'en Belgique par exemple.

Est-ce que vous pensez qu'une autre raison qui justifierait que les entrepreneurs étrangers ne font pas appel aux banques locales pour des prêts pourrait être le fait que les taux d'intérêt ici sont beaucoup trop élevés ou en comparaison avec l'Europe ?

Oui évidemment et puis aussi les garanties qu'ils demandent, 110 -120% de garanties.

Si vous avez encore de la propriétés en Belgique est-ce qu'il serait possible pour vous de faire un prêt en Belgique, à une banque belge, en mettant par exemples une maison en collatéral, pour ensuite utiliser cet argent pour Belvie ici au Vietnam ?

Je pourrais peut-être avoir un prêt hypothécaire mais si je dis que ce prêt servira à investir à l'étranger non. Les banques belges sont déjà très réticentes pour les non-résidents, mêmes les Belges, on a beaucoup de restrictions par exemple je ne peux pas avoir de carte de crédit en Belgique, je ne peux qu'avoir une carte prepaid, alors que j'ai des fonds, bien fournis, en Belgique.

Comment est-ce que les différences culturelles entre la Belgique et le Vietnam influencent la capacité à obtenir des financements, d'après vous ? Est-ce que vous trouvez que c'est difficile de comprendre le pays ?

Nous les Belges on est un peu straight, on fait les choses de manières légales et selon les règles mais ici il n'y a pas moyen de faire ça. J'ai un frein au niveau des valeurs qui m'ont été inculquées.

Mais je suis arrivé ici avec deux valises, je ne savais pas faire de chocolat et huit mois plus tard nous avons été récompensés d'un golden award par l'académie du chocolat à Londres.

Est-ce que vous pensez que du coup ça aurait été plus facile si vous aviez un réseau que ce soit : un réseau de base vietnamien ou même à un réseau d'étrangers pour vous aider au niveau des investissements, pour mieux comprendre les différences culturelles et le cadre législatif ?

Oh oui absolument, si j'avais eu ça, ça aurait été encore plus vite.

Si un entrepreneur vous dit vouloir venir s'installer et créer sa PME au Vietnam, quels conseils est-ce que vous lui donneriez pour surmonter spécifiquement ces barrières culturelles à l'investissement ?

Au niveau de la corruption, je lui dirais ; la corruption ça marche un certain temps puis plus, donc il faut rester le plus possible droit dans ses bottes surtout en tant qu'étranger, parce que qu'en tant qu'étranger il n'y a pas de pardon s'ils te trouvent ils te sack.

Est-ce que vous diriez que le financement par FFF est le premier et voir le seul moyen de financement, le moins risqué et qui va réellement nous permettre de commencer son activité ?

Oui, oui, c'est de l'autofinancement. Amener ses propres pommes.

Est-ce que vous connaissez le taux d'intérêt des prêts ? Ainsi que leur longueur ?

Avant que cela n'augmente c'était aux environs de 10 et 12%. Je dirais que ce n'est pas à long terme, 5-10 ans maximum.

Est-ce que vous connaissez des méthodes de financement plus originales que les PME pourraient utiliser comme le crowdfunding ? Et est-ce que vous pensez que ce genre de méthode peut fonctionner dans une économie émergente comme le Vietnam ?

Ça pourrait marcher mais au Vietnam les gens sont très orientés vers l'argent et comme le crowdfunding est une manière de lancer son entreprise cela va mettre un certain temps avant d'avoir du return et le Vietnamien lui veut son return tout de suite. Ici personne ne va investir si tu n'es pas connu, il faut que tu aies déjà une certaine image de marque déjà installée pour que ce soit attrayant pour eux. Par exemple nous ici on fait un chocolat 100% Vietnamien, de renommée mondiale et on vraiment pas mal de concurrence contre qui nous devons nous battre, qui sont des chocolats de vraiment basse qualité mais qui ont une grosse image de marque comme Lindt. Ils ne voient qu'on est en train de développer le pays, que nous ne sommes pas là pour leur voler leur business. Ce serait techniquement plus facile pour moi d'importer du chocolat de Belgique ici plutôt que de la fabriquer de A à Z ici.

Interview 10

Bernard Kervyn est un professionnel belge engagé dans le développement humain. Après avoir obtenu un MBA à Louvain, il a travaillé pendant neuf ans avec une ONG française au Bangladesh, puis a passé quatre ans chez General Electric Medical en Europe. En 1993, il a suivi sa femme au Vietnam, où il réside depuis 31 ans. Il y a fondé Mekong Plus, une ONG dédiée au développement, abordant les enjeux de la santé, de l'éducation et de l'économie. Fort de son expérience en microcrédit au Bangladesh, Bernard a identifié au Vietnam un besoin crucial de capital pour une population travailleuse, alors sujette à des taux d'intérêt usuraires. Mekong Plus privilégie une forte participation locale et un financement symbolique pour encourager l'autonomie des communautés. Partie de rien, l'ONG dispose aujourd'hui d'un budget annuel d'un million d'euros, emploie 100 personnes et opère dans un millier de villages au Vietnam et au Cambodge, améliorant la vie de milliers de personnes.

Comment êtes-vous passé d'un budget initial très limité à un budget annuel d'un million d'euros ? Quelle stratégie avez-vous adoptée pour atteindre ce niveau de financement ?

Je n'ai plus de cheveux (dit-il en rigolant) ! C'est du stress permanent. Nous avons augmenté notre budget progressivement. Lorsque j'étais au Bangladesh, j'avais quelques amis qui nous ont aidés à démarrer. La première année, nous avions quelques milliers d'euros, puis un peu plus chaque année. Avec un peu de chance et en frappant à toutes les portes, nous avons trouvé des personnes ayant les moyens et les relations nécessaires pour nous soutenir. Cela nous a permis de passer de presque rien à un budget d'un million d'euros. Donc, je dirais que c'est vraiment grâce à notre persévérance. Il faut être un peu fou et utopique pour y arriver. Actuellement, nous faisons face à une crise, car certains de nos soutiens de longue date se fatiguent et nous quittent après 7 ou 8 ans. Trouver

de nouveaux donateurs de fonds est un combat permanent. Un donateur reste rarement plus de 3 ou 4 ans, donc nous devons constamment en trouver de nouveaux. Notre gros souci est que nous nous concentrons sur le développement humain, ce qui implique beaucoup de ressources humaines et de formation, donc des salaires. Former des travailleurs sociaux prend 2 à 3 ans, nous ne pouvons pas les licencier facilement. Par exemple, si nous offrons 3000 ou 4000 bourses scolaires, nous devons nous assurer de pouvoir continuer à payer les salaires. Environ 40 % de notre budget est consacré aux salaires, ce qui est une dépense incompressible. C'est notre principal défi.

Les personnes qui vous apportent une aide financière sont-elles toujours des particuliers ?

Au départ, nous avons bénéficié du soutien de la coopération française, et dans une moindre mesure, de la coopération belge, luxembourgeoise et de la ville de Genève. Cependant, ces aides ont cessé. Actuellement, notre financement provient essentiellement de sources privées, notamment des fondations d'entreprises, des fondations familiales, et quelques donateurs individuels. Une autre source de financement provient de nos activités d'écotourisme. Nous organisons des circuits en vélo, appelés "Mekong Bike", dans le delta du Mékong et ailleurs. Chaque année, environ 150 à 200 personnes participent, contribuant 50 \$ par jour et par personne. Nous organisons également des croisières fluviales de Saigon au delta du Mékong jusqu'aux temples d'Angkor au Cambodge, pour ceux qui préfèrent ne pas faire de vélo. Ces activités génèrent environ 10 % de notre budget annuel, ce qui reste modeste mais non négligeable.

Et votre ONG, Mekong Plus, a-t-elle été fondée par vous seul ou avec quelques amis ? Avez-vous démarré avec vos fonds propres ?

Au début, c'était moi, mes parents et quelques membres de ma famille qui nous ont soutenus. La première année, nous avons démarré avec seulement 4 000 \$. Une autre source de revenus théoriques provient des bénéfices de notre entreprise sociale. Cependant, avec le COVID, nous avons également subi des pertes. Sur le long terme, cette entreprise génère un peu d'argent, mais pas énormément. Il est très difficile de trouver un équilibre entre les aspects sociaux et la rentabilité d'une entreprise sociale.

Pouvez-vous nous préciser dans quel secteur vous accordez plus facilement des microcrédits, étant donné que vous êtes orienté vers le développement humain ? De plus, est-ce vous qui allez vers les habitants des villages, ou est-ce qu'ils viennent à vous ?

Au départ, notre collaboration avec les Vietnamiens était moins main dans la main. Maintenant, nos équipes comprennent principalement des membres vietnamiens et cambodgiens. Nous intervenons dans environ un millier de villages au Vietnam et également au Cambodge, en étroite collaboration avec les autorités locales. En particulier au Vietnam, où il existe des listes des ménages les plus pauvres, les autorités locales accueillent favorablement notre présence, car nous contribuons à leurs efforts de réduction de la pauvreté malgré leurs contraintes de ressources. Nous vérifions soigneusement ces listes, puis nous nous rendons sur le terrain pour remplir le rôle de près de 200 personnes avec lesquelles nous travaillons. Ce groupe comprend environ 80 professionnels, tels que des universitaires, des agronomes, des vétérinaires, spécialisés dans la santé, l'éducation, et plus encore. Nous comptons également sur 120 villageois que nous avons formés pour servir de relais efficaces dans leurs communautés respectives. Ces villageois participent activement aux visites, aux réunions et autres activités locales,

malgré les distances parfois considérables, jusqu'à une heure et demie en mobylette pour atteindre certaines maisons isolées. Notre action se concentre exclusivement dans les zones rurales et éloignées, où les distances et le temps nécessitent une présence locale forte et engagée.

Du coup, vous n'êtes pas spécifiquement actifs dans un seul secteur, c'est vraiment dans plusieurs secteurs différents ?

Non, notre approche se concentre sur le développement communautaire, ce qui signifie que dans une région donnée, notre objectif est d'éliminer la pauvreté. Pour cela, nous utilisons deux principaux outils : le microcrédit pour le court terme et l'accès à l'éducation pour le moyen à long terme. En parallèle, nous avons mis en place des programmes de soutien : formation en agriculture pour soutenir le microcrédit et formation des enseignants pour promouvoir l'éducation. Nous incluons également des initiatives environnementales et des petits projets d'infrastructure, comme l'amélioration des chemins dans le delta du Mékong et des installations sanitaires dans les écoles.

Vous mentionnez travailler en collaboration avec les autorités locales en tant qu'ONG. Est-ce que cela signifie que vous recevez des subventions de l'État vietnamien ?

Au début, nous avions envisagé de demander aux autorités locales de cofinancer le projet. Elles avaient accepté de contribuer environ un tiers, mais cela a rapidement posé problème. Les administrations étatiques, quel que soit le pays, fonctionnent selon leurs propres critères bureaucratiques, ce qui entraîne souvent des coûts et des complications supplémentaires considérables. Nous avons réalisé que même avec leur contribution, les frais administratifs dépassaient probablement leur apport financier. Nous avons donc choisi de réorganiser notre approche : certaines parties du projet sont financées par nos propres moyens, tandis que nous demandons à l'État de prendre en charge d'autres aspects via un financement hors budget. Par exemple, lors de la mise en place de formations dans les écoles, nous ne nous chargeons pas des salaires des enseignants. Si nous fournissons des équipements informatiques, nous attendons de l'État qu'il assume la rénovation des locaux et l'assistance technique nécessaires.

Donc, vous travaillez main dans la main tout en recevant quelques fonds pour soutenir vos efforts ?

Non, l'État ne nous donne pas de fonds financiers, mais nous convenons ensemble des activités à réaliser. Au Vietnam, toutes les décisions sont minutieusement contrôlées par les autorités locales, jusqu'au moindre détail. Nous avons des réunions régulières pour discuter non seulement de nos objectifs à long terme et de notre plan quinquennal, mais aussi des activités mensuelles, du budget et des dépenses prévues pour le mois suivant. L'État ne contribue pas financièrement à nos projets. Cependant, s'il s'agit par exemple de construire un pont, nous nous mettons d'accord avec eux sur les détails. Ils approuvent la construction et spécifient leur part de responsabilité financière, tout comme les villageois contribuent également. Nous, en tant qu'ONG, ne fournissons ni fonds, ni gestion financière directe des villageois ou de l'État. Tout cela est mis en commun pour le projet commun de construction du pont.

Vous avez aussi mentionné que chaque pays a ses propres critères. Mais au Vietnam et au Cambodge, ces critères sont influencés par l'ASEAN. Pensez-vous que cela contribue à harmoniser les règles, ou bien restent-elles toujours aussi différentes, que ce soit au Cambodge ou au Vietnam ?

Il y a très peu de similitudes entre le Cambodge et le Vietnam. Ce sont deux sociétés très différentes avec des régimes politiques tout à fait distincts. Par exemple, j'ai précédemment travaillé au Bangladesh en Asie du Sud, où le fonctionnement de la société est complètement différent. Là-bas, il n'y a pas de participation de l'État comme on peut le voir ici. Il existe des problèmes sociaux et politiques distincts ; au Bangladesh, nous pouvions organiser des mouvements et des manifestations, tandis qu'au Vietnam et au Cambodge, cela est strictement interdit. En revanche, ici au Vietnam, le gouvernement a une politique très claire de réduction de la pauvreté et des inégalités. Ils réussissent plutôt bien dans ce domaine. La pauvreté diminue effectivement grâce à leurs initiatives. Par exemple, bien que nous offrions des bourses scolaires, l'État en offre également beaucoup. De même pour l'aide au logement : l'État intervient massivement dans de nombreux domaines selon ses propres méthodes. C'est une approche descendante typique du gouvernement, avec peu de participation de la population et peu de discussions. Lorsqu'ils décident d'aider à construire une maison, par exemple, ils dictent souvent comment elle doit être construite, sans consulter activement les bénéficiaires. Notre approche, quant à elle, est radicalement différente.

En ce qui concerne les microcrédits que vous accordez à certains villageois, nous nous demandons si vous exigez des garanties, et si c'est le cas, de quel type de garantie il s'agit ?

Il n'y a aucune garantie, et faut savoir qu'on a un taux de remboursement de 99%. Ceux qui ne remboursent pas c'est parce qu'ils ont généralement d'autres moyens ou des facilités d'accès au crédit, ce ne sont pas les gens pauvres qui savent qu'on est là pour les aider et les sortir de la pauvreté. Nous préparons soigneusement chaque prêt, en discutant particulièrement avec les femmes, pour comprendre leurs besoins et objectifs spécifiques. Par exemple, sur notre site internet ou sur notre chaîne YouTube, vous verrez des cas où le microcrédit n'est pas approprié, comme pour les personnes âgées ou malades. Environ la moitié des ménages sont dirigés par une mère seule ou un homme handicapé, ce qui nécessite une compréhension approfondie des défis économiques, sociaux, mentaux et psychologiques qu'ils rencontrent. Nous utilisons des prêts à court terme, souvent 5 ou 6 mois, de petites sommes d'argent comme initialement quelques centaines de dollars. Par exemple, nous commençons par des prêts pour l'élevage de poussins avec formation, vaccinations et suivi. Après le premier prêt réussi, nous évaluons et ajustons les futurs prêts en fonction des progrès réalisés, tels que augmenter le nombre de poussins ou introduire des activités comme les potagers. Nous nous assurons que chaque solution que nous proposons répond aux besoins spécifiques du ménage, en collaborant étroitement avec nos relais villageois pour garantir un soutien continu et efficace.

Avez-vous un taux d'intérêt sur les microcrédit ?

Alors la première année, nous ne chargeons aucun intérêt. Pourquoi ? Parce que nous voulons simplifier les choses et convaincre souvent les personnes très pauvres qu'elles peuvent réussir. Elles ont souvent très peur de s'engager dans quelque chose qu'elles pourraient perdre, comme leur maison ou leurs terres. Donc, la première année, nous leur offrons deux micro-crédits pour qu'elles gagnent en confiance. Si les poussins survivent et que les poules se vendent bien, par exemple, cela montre que c'est réalisable. Ensuite, nous appliquons un taux d'intérêt de 0,5% par mois, soit environ 6% par an, conforme aux taux de la Banque des Pauvres de l'État.

Lorsque vous dialoguez avec les villageois pour parvenir à un consensus sur leurs besoins, est-ce que vous trouvez que la culture a un impact fort sur vos échanges, nécessitant ainsi beaucoup d'adaptation de votre part ?

D'accord, donc en fait, ce sont les équipes locales qui mènent les discussions avec les villageois, moi je n'ai pas besoin de m'adapter. Pour ma part, actuellement, je suis plus dans une position d'observation et de soutien. À mes débuts, j'ai souhaité travailler avec des ONG vietnamiennes, mais il n'y en avait pas, alors nous avons commencé à bâtir nos propres équipes locales très efficacement. Aujourd'hui, nous avons deux ONG au Vietnam et une au Cambodge. Initialement hésitantes, elles ont maintenant bien compris l'importance de cette structure locale, où elles ont le contrôle. Comparé à mon expérience précédente, où les décisions venaient de Paris sans réelle concertation sur le terrain, cette approche est bien plus satisfaisante pour moi. Il a toutefois fallu une période d'adaptation significative. Pour que cela fonctionne, il a fallu 10 ans pour la première ONG, puis 5 ans pour la deuxième, et encore 5 ans pour la troisième. Même aujourd'hui, je dois me rappeler constamment que ce sont de véritables partenaires et non pas simplement des exécutants. Bien que nous apportions une grande partie des financements, je ne veux pas exercer une autorité indue. Je donne des conseils, partage mon avis, mais je m'efforce de ne pas imposer. Par exemple, récemment, il y a eu un problème avec un rapport contenant des informations inexactes sur le financement des bourses scolaires. J'ai été ferme sur la nécessité de corriger cela, car l'exactitude est cruciale dans notre travail. En somme, c'est un processus continu d'échange et d'ajustement pour assurer que nos actions sont efficaces et adaptées aux besoins réels des bénéficiaires.

Il peut parfois y avoir des détournements de fonds ou des erreurs ?

J'espère que non. En tout cas, c'est inacceptable pour nous. Nous avons eu un cas où une personne a été condamnée à 6 ou 7 ans de prison pour avoir détourné des fonds. Cette personne donnait normalement des microcrédits aux femmes du projet, mais a préféré les confier à un usurier qui lui promettait des bénéfices substantiels. L'usurier a disparu avec les fonds, et après un audit interne rigoureux, elle a été confrontée à ses actes. Finalement, c'est seulement lorsque sa famille a remboursé les fonds détournés qu'elle a pu être libérée de prison. En 30 ans, nous avons eu 2 à 3 cas similaires, mais à chaque fois, nous avons appliqué une politique de tolérance zéro. Cela montre bien les conséquences sérieuses de ces actes.

Comment se fait-il que malgré le rôle bénéfique que votre ONG apporte à la société, vous rencontrez encore des obstacles administratifs qui compliquent votre travail ?

Oui, en effet, c'est là toute la différence entre les intérêts personnels égoïstes de certains fonctionnaires ou policiers et la politique générale d'une société. Globalement, nous bénéficions d'un soutien important, mais nous rencontrons parfois des individus qui nous posent de sérieux problèmes. Le seul moyen parfois c'est le bakchich. Il y a eu des cas où des fonctionnaires ont détourné une partie des fonds de microcrédit, ce qui a conduit à la suspension du programme pendant 9 mois. Nous avons clairement indiqué aux autorités que nous reprendrions lorsque nous récupérerions les fonds. C'est une façon de marquer notre position et d'assurer que les leçons sont tirées. Malgré tout, c'est un défi constant, et rien n'est jamais acquis définitivement.

Vous pensez que les villageois, en tant que bénéficiaires des microcrédits, investissent également leurs propres ressources dans leurs projets avant de recevoir un microcrédit ?

La plupart de nos activités sont financées à hauteur de 70% ou plus par les villageois eux-mêmes. Par exemple, s'ils décident d'élever des porcs, ils doivent déjà avoir construit la porcherie. Ensuite, nous leur accordons le microcrédit pour acheter les animaux, mais ils doivent trouver l'argent nécessaire pour nourrir les porcs par eux-mêmes, avec l'aide de la famille et des voisins, et ainsi de suite. Récemment, j'étais dans le delta où un pont a été construit, et 90% du financement provenait des villageois, avec seulement 10% de notre contribution.

Vous pensez que sans cette contribution de 10%, ce pont n'aurait jamais vu le jour ?

Si, il l'aurait fait, mais peut-être plus tard.

Vous pensez que la méthode la plus facile et la plus adaptée, notamment pour des villageois ou d'autres personnes, pour financer un projet est de demander un microcrédit ?

Le microcrédit représente seulement une petite partie de la solution. Avant même d'accorder un microcrédit, nous nous assurons d'abord d'être d'accord sur les objectifs et les paramètres techniques. Nous signons ensuite un contrat détaillant les engagements, par exemple, pour l'élevage de poules, cela inclut la vaccination, la nutrition, etc. Notre objectif n'est pas simplement de prêter de l'argent et de le récupérer, mais de véritablement aider à sortir de la pauvreté. Nous offrons un soutien maximal, y compris par téléphone ou via des applications mobiles pour envoyer des photos en cas de problème. Souvent, après avoir obtenu un premier microcrédit de notre part (par exemple, 100€ à 200€), les bénéficiaires peuvent ensuite accéder à des prêts plus importants (1000€, 2000€, 3000€) auprès des banques locales.

Ils font des prêts à la banque ?

Oui, bien sûr, ils le font.

Les taux d'intérêt des banques ne sont pas exorbitants ?

Les taux d'intérêt des usuriers sont exorbitants. Les banques locales elles prêtent généralement à des taux d'intérêt d'environ 1 à 1,5% par mois. En revanche, nos microcrédits sont limités à 0,5% par mois, donc bien inférieurs. Pourquoi alors les bénéficiaires n'iront-ils pas directement à la banque ? Parce qu'ils n'osent pas, ils ont peur de l'échec. C'est progressivement, en constatant le succès de leurs projets financés par nos microcrédits, qu'ils gagnent en confiance. Par exemple, voir leurs poulets non seulement survivre mais prospérer, avec une mortalité réduite à 20% contre les 80% habituels, les encourage à envisager des projets plus ambitieux. Petit à petit, ils se disent : "Nous avons réussi avec 50 poulets, pourquoi pas essayer avec 200 ?" C'est ainsi qu'ils commencent à envisager de se tourner vers les banques, bien que le montant minimum de prêt proposé par ces dernières (comme 1000€) leur semble encore intimidant et risqué.

Est-ce possible que cela soit dû à la méfiance générale envers les banques et envers le gouvernement vietnamien ?

Bien sûr, les fonctionnaires des banques ont peur de perdre de l'argent, car s'ils ne peuvent pas récupérer les remboursements des paysans, ce sont eux qui doivent parcourir les villages à mobylette pour recouvrer les dettes, impliquant des démarches complexes avec la police, et ainsi de suite. Donc, ils préfèrent éviter les ennuis et restent

très méfiants, tout comme les usuriers qui prennent des intérêts élevés jusqu'à 20 ou 30% par mois, craignant que les paysans fassent faillite et disparaissent sans rembourser.

Je voulais plutôt parler du point de vue du paysan qui se méfie des banques et du système bancaire.

Ils ont peur des banques parce qu'ils savent qu'ils s'engagent à rembourser et que dans l'agriculture, rien n'est jamais sûr, n'est-ce pas ? Il peut y avoir des problèmes climatiques, des fluctuations des prix sur le marché, des maladies, bref, beaucoup d'incertitudes. Donc ils sont très inquiets, vous pourriez dire que ce sont des gens qui travaillent sans filet de sécurité.

Comment avez-vous réussi à établir un réseau solide pour construire votre ONG une fois arrivés sur place ?

Au début, ça a vraiment été difficile. Au Vietnam, étant donné que c'est un pays communiste, les associations étaient peu connues, voire inexistantes. Il n'y avait pas du tout cette culture associative. Si vous demandiez à travailler avec une association locale, on vous orientait vers les comités populaires, le parti, mais pas vers des ONG. Il a fallu que je demande à des amis si ils connaissaient quelqu'un, etc. C'était un véritable bazar. J'avais déjà de l'expérience au Bangladesh, donc je savais plus ou moins où je voulais aller, mais nous avons eu des gens qui venaient le matin et disparaissaient à midi, et il y en avait même qui partaient avec notre mobylette, donc nous devions les rechercher et récupérer la mobylette. Ils nous prenaient pour des fous parce que nous travaillions dans des villages éloignés, dans des conditions très difficiles. Pour eux, c'était comme si nous étions des Martiens. Ensuite, les choses ont changé. Nous avons formé un noyau, qui a ensuite recruté d'autres personnes et expliqué à leurs collègues de classe. Ce sont eux qui ont recruté de nouveaux membres. Maintenant, je ne m'occupe plus du tout de cette partie, je ne serais pas efficace du tout.

Imaginons un étranger qui décide du jour au lendemain de lancer un élevage de poules près du delta. Pensez-vous que pour lui aussi, la manière la plus intelligente serait de faire appel à un microcrédit ?

Et il ne peut pas, je veux dire, il serait nécessaire de se constituer en association, légalement enregistrée. Donc un individu comme ça qui tente cela ne peut rien faire. Il doit avoir un numéro d'entreprise ou une association. Cela prend un temps fou. Cela prend un an ou deux avant d'être enregistré, il faut négocier avec les autorités. Ah, bah c'est très long. Ceci dit, nous avons des collaborations techniques avec des expatriés. Par exemple, il y a un Autrichien à la retraite qui travaille à 100-150 km de notre projet, il s'intéresse au recyclage des déchets. Bon, voilà, donc nous avons des collaborations avec lui. Mais nous ne le rémunérons pas. Il donne des conseils, nous visitons ce qu'il fait, et nous voyons comment cela peut s'appliquer à notre travail.

Est-ce que ça arrive parfois qu'un étranger, agisse en tant qu'Angel Investor, quelqu'un qui connaît bien le domaine des ONG, qui a déjà créé des entreprises, dispose de ressources financières importantes et est convaincu par l'impact des projets ?

Oui, bien sûr. Maintenant, c'est principalement mon rôle de solliciter ces personnes dans tous les sens. Ce n'est pas seulement moi, mais j'ai également formé et continue de former cinq membres locaux à la recherche de financements. L'année dernière, ils ont réussi à obtenir environ 300 000 \$ auprès de diverses entreprises vietnamiennes. La semaine dernière, la Banque HSBC était intéressée par l'un de nos projets et nous espérons

obtenir 40 000 \$ de leur part. Nous sommes également en contact avec la BNP. En somme, nous explorons toutes les possibilités que ce soit des personnes ou institutions locales comme étrangères.

Interview 11

Gauthier Lagasse ouvre sa brasserie et lance sa marque de bière ainsi qu'un premier restaurant, tout deux appeler « Belgo », Vietnam en 2016. Voyant le succès du restaurant, Gauthier Lagasse finit par ouvrir 5 restaurants Belgo. Les restaurants « Belgo » propose une expérience 200% belge avec des bières belges, un menu belge, un chef belge et un maître brasseur belge. Convaincu du potentiel mondial de la marque, il ambitionne d'en faire une marque internationale, en commençant par le Vietnam. Actuellement, il travaille à l'expansion vers d'autres pays, bien que cela ne se concrétisera que dans les années à venir.

Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment vous avez commencé à trouver vos financements pour commencer à être à vous baser là-bas, au Vietnam ?

Au niveau des financements c'était friends and family. Après j'ai donc commencé à chercher des partenaire et il y a plusieurs aventures. Un premier partenaire avec qui malheureusement parce qu'il a trouvé un investisseur pour son autre business. Jusqu'à ce que je tombe sur François Schwennicke, l'ancien propriétaire de Delvaux, qui est un belge qui était déjà bien établi au Vietnam, qui a été mon premier investisseur en fait. Il a investi une somme et m'a prêté la même somme. A deux on a levé 500 mille € et il nous fallait 1 million en tout, que l'on a trouvé auprès de friends and family. Moi j'ai trouvé auprès de gens que je connaissais qui sont établis en Belgique et qui ont aussi un historique dans la bière. François a aussi fait rentrer l'un ou l'autre amis à lui dans le business. Aujourd'hui ce sont toujours les mêmes personnes qui sont dans le capital depuis 2016/2017. On a toujours fonctionné sur friends and family. Entre-temps on a fait rentrer d'autres personnes dans le capital comme par exemple Pierre Marcolini cette année. En termes de shareholders on est 10 personnes dont François et moi qui avons 51% de la boîte et les autres qui se partagent les 49% restant.

Le fait que vous aillez déjà travaillé au Vietnam pendant 3 ans avant de commencer votre business, vous connaissiez donc déjà les distributeurs. Est-ce que ça a représenté un réel avantage pour monter votre boîte ? Avez-vous également travaillé avec d'autres distributeurs plus locaux ?

Alors ce que ce que j'ai appris pendant l'élaboration du projet, c'est que ce qui compte c'est pas tellement l'idée, c'est surtout l'équipe. Au départ quand j'ai été voir les premières personnes susceptibles d'investir dans ma boîte et des fonds, on m'a dit super ton idée est génial, de la bière belge au Vietnam c'est une super idée, il y a du potentiel. Malheureusement tu n'es pas crédible parce que tu n'as jamais fait de bière et que tu n'as jamais ouvert de restaurant. C'est vrai que à la base je suis juriste. Toujours est-il que ce qu'on m'a toujours dit c'est que 80% d'un projet c'est l'équipe et 20% c'est l'idée. Effectivement je n'avais jamais fait de bière, jamais ouvert de restaurant mais par contre j'avais une connaissance du marché local mais c'était pas assez pour convaincre des investisseurs. Ca m'a cependant effectivement beaucoup aidé une fois que j'ai trouvé mes investisseurs. Comprendre comment et par où commencer, de pouvoir aller discuter avec des entrepreneurs locaux comme je travaillais déjà dans l'industrie du de l'Horeca et de la distribution, j'ai très vite pu effectivement contacter des personnes pour la distribution de ma bière.

Aujourd'hui on est distribué dans 500 endroits à travers le Vietnam en plus de nos points de vente à nous. Tout ça a été facilité par le fait que j'avais déjà mon réseau, j'avais déjà toute une série de gens que j'ai pu contacter rapidement une fois que ma bière était prête et en bouteille.

Est-ce que vous avez pensé à un microcrédit ou à faire un prêt à la banque lorsque vous aviez besoin de ces 500 000€ ?

Non, c'est trop compliqué au Vietnam.

Pour quelles raisons ?

Je vous avoue que je n'ai même pas essayé parcequ'il faut avoir un dossier plus solide. Il faut déjà avoir une société basée au Vietnam qui fait déjà un certain chiffre d'affaires en vue de pouvoir lever de l'argent, tout ça en tant qu'étranger. Pour des Vietnamiens c'est déjà plus facile. Microcrédit, j'ai n'ai même pas regardé. Mon choix c'était d'abord d'essayer de trouver des investisseurs, donc j'ai commencé par là et ça a marché même si ça a pris un certain temps. C'est pour ça que je n'ai même pas dû me tourner vers potentiellement de la dette vis à vis des banques ou bien de microcrédit. D'après les entrepreneurs que je côtoie personne ne passe par là, c'est très compliqué, c'est un écosystème qui est pas vraiment existant pour les étrangers au Vietnam, je en pense pas que ça ce soit développé entre temps. Ce que j'avais envisagé à l'époque c'était de contacter des organismes de crédit en Belgique pour financer des projets à l'étranger comme BIO INVEST, un fond étatique, mais je n'en ait pas eu besoin non plus au final car tout s'est fait assez rapidement.

Le fait que le Vietnam fasse partie de l'ASEAN est-il une chose à laquelle vous avez pensé avant et les avantages de l'exportation, par exemple, vous ont-ils convaincu de vous y installer, ou y avez-vous pensé après coup ?

C'est un truc auquel je pensais directement, avoir une brasserie au Vietnam qui puisse amener des volumes et brasser pour les pays avoisinants. Avant le COVID, on a exporté vers la Thaïlande, vers le Cambodge, vers Taïwan et vers Singapour. On a arrêté pendant le COVID parce que on a beaucoup souffert et que à ressources limitées, ressources humaines et ressources financières il valait mieux que je me concentre sur mes priorités qui sont le marché local et donc c'est ce qu'on a fait. Mais le modèle de Belgo reste le même, mon objectif est de développer une marque où la bière serait brassée au Vietnam qu'on exporterait.

Est-ce que vous vous êtes au courant de certaines subventions ou d'aide de l'état Vietnamien ? En tant qu'étranger ou en tant que PME en général ?

Zéro dont je suis au courant, ce qui ne veut pas dire que ça existe pas. Parce qu'on a jamais dû se demander s'il fallait passer par une banque, un organisme ou un fond mais ce n'est pas impossible qu'on doivent le faire à l'avenir si on veut grandir plus vite, plus fort. Mais on ne s'adresserait certainement pas je crois auprès des Vietnamiens. Si cela devait exister au Vietnam ils ne financeraient que les projets 100% vietnamiens or nous, on a un projet étranger établi au Vietnam. Et pour ce qui est de la Belgique, je me suis pas trop renseigné.

Même si vous créez aussi des emplois vietnamiens en employant des locaux ?

En général le Vietnam cherche à pousser les Vietnamiens, donc le fait qu'on crée de l'emploi au Vietnam c'est vrai, mais c'est vrai aussi pour beaucoup d'autres entreprises étrangères. Si un tel organisme devait exister ce sera vraiment pour pousser les initiatives locales par des locaux.

Est-ce que le cadre légale est simple et assez similaire entre les pays membres de l'ASEAN vers lesquels vous exportez ?

On était pas en charge de l'export, on est passé par des distributeurs. Nous on produit la bière qu'ils nous demandent, ils nous la payent, on signe les papiers nécessaires et ensuite c'est eux qui s'occupent de la paperasse. On avait évidemment les certificats qu'il fallait pour prouver la qualité du produit mais tout le reste administrativement c'était eux. C'est quelque chose qui pourrait changer à l'avenir si jamais on devait effectivement s'établir par exemple à Jakarta, dans ce cas-là, ce serait effectivement à nous de regarder ce qu'il faut faire et comment on amène la bière de du Vietnam vers l'Indonésie.

Quand vous avez décidé de vous implanter au Vietnam, est-ce que vous trouvez que le cadre juridique était favorable à vous donner l'envie de venir vous installer au Vietnam ?

Non ce n'est vraiment pas ce qui m'a poussé à vouloir m'installer ici, c'est super compliqué. Il y a une paperasse absolument folle, ce n'est pas clair, il faut tout refaire 3 fois. Les policiers viennent frapper à notre porte de manière régulière pour avoir un petit billet sous la table et c'est aussi le cas pour les pompiers et pour l'AFSCA locale (l'autorité qui est en charge du Food and Hygiene). Donc d'un point de vue légal, c'est certainement pas été une motivation, ce serait plutôt l'inverse si j'avais vraiment su dans quand je m'engageais d'un point de vue purement administratif et légal on l'aurait peut-être pas fait.

Est-ce que vous trouvez que c'est où ça a été compliqué de s'adapter à la culture locale, étant donné que vous travaillez avec des vietnamiens également ?

C'est pas compliqué au Vietnam parce que les Vietnamiens et spécifiquement les Vietnamiens, parce que évidemment chaque pays d'Asie est différent. Les Vietnamiens c'est des bosseurs, ils veulent aller de l'avant et apprendre. Quand on leur propose un boulot chez Belgo ils n'ont évidemment aucune idée de ce que représente la Belgique et qu'on leur donne un training sur la Belgique, ils sont ravis d'apprendre ce que c'est la Belgique. Ils adorent comprendre un peu pourquoi ils bossent et ils sont curieux. Il y a un niveau d'anglais qui est déjà bon et qui devient encore meilleur. Parce que tous les toutes les personnes qui ont un peu d'argent donnent des cours d'anglais à leurs enfants. Parce qu'ils comprennent que l'avenir appartient à ceux qui parleront Anglais et c'est assez vrai. Ce qui permet une intégration assez facile d'un point de vue professionnel. D'un point de vue personnel, c'est plus compliqué. Là je parle vraiment d'avoir des amitiés fortes avec des Vietnamiens. Parce qu'on est d'une culture tellement différente, on n'a rien en commun, que ce soit la langue, la nourriture, la météo, le la culture.

Est-ce que l'entreprise est à votre nom ou est-ce qu'elle est un nom vietnamien ?

Au Vietnam, il y a 2 options. On peut soit ouvrir une boîte à son nom à caractère étranger, c'est ce qu'on a fait. Donc ce sont des entreprises qui ont un holding à Singapour, donc à Singapour on a une entreprises dans laquelle tous nos investisseurs investissent et cette holding est propriétaire de la brasserie et de nos activités restaurants au Vietnam. Donc les entités légales au Vietnam sont des entités 100% étrangères. Mais dans un premier temps, pour

la partie restaurant, on a procédé à une ouverture via ce qu'on appelle un nomini ce qui est l'équivalent d'un commissaire. Quelqu'un nous a donc prêté son nom et c'était une amie dans laquelle on a confiance. On a ouvert à son nom dans un premier temps parce qu'on nous avait dit qu'en ouvrant sous un nom vietnamien, on allait être moins embêtés dans la restauration, ce qui était assez vrai. Donc c'est possible d'ouvrir en tant qu'étranger, mais c'est plus facile d'ouvrir, en tout cas dans le métier de la restauration, sous nomini.

Quelques années plus tard on est passé de boîte locale à internationale, c'est-à-dire une Foreign Development Industry et la brasserie, quant à elle, depuis le début, était une FDI parce que elle est localisée dans une zone industrielle et que c'était plus facile là bas de s'établir en tant que FDI tout de suite.

Est-ce que vous pensez que des méthodes comme le crowdfunding qui sont un peu des méthodes moins courantes ont de l'avenir pour commencer un business ?

Oui je pense bien dans l'absolu étant donné que je connais des entreprises comme BBP qui sont assez connues et fonctionnent assez bien qui sont passées par là. Je n'en ai pas fait l'expérience personnellement mais j'ai l'impression que ça peut amener à pas mal de complications dans la mesure où c'est déjà pas facile pour moi de gérer 8 investisseurs alors des centaines disons, ça ne doit pas être évident.

Est-ce que des vietnamiens investiraient via ce crowdfunding, sachant que vous êtes une PME et non une entreprise avec une image de marque déjà bien installée, et est-ce que des Belges investiraient sachant que le projet est à l'étranger ?

Je pense que les deux sont possibles même si ça paraît difficile. Par exemple pour Belges ça fait quelques années qu'on est là et nos 5 restaurants sont dans la ville. Donc les gens connaissent, ils ont confiance. Donc disons qu'on devait faire du crowdfunding. Je pense qu'on pourrait trouver des Vietnamiens. À l'inverse, aller lever de l'argent en crowdfunding auprès de Belges, je pense que ça se ferait, mais via, ce serait peut-être plutôt Friends and Family de nouveau, ce serait une espèce de crowdfunding un peu différent et c'est des personnes qui me connaîtraient et qui auraient confiance en moi. Je pense qu'on s'adresserait alors à des personnes qui sont moins effrayées par le risque. Parce qu'évidemment quand on investit au Vietnam il y a un côté plus risqué.

Interview 12

Xavier Matton, ancien étudiant belge à la Louvain School of Management (UCLouvain), commence en 2010 un stage de six mois chez Ethnicraft, une entreprise spécialisée dans la fabrication de meubles. Quinze ans et plusieurs évolutions plus tard, il est toujours en Indonésie, pays dont il est tombé amoureux. Pendant ces quinze ans il a créé une chaîne de resto-bars: Sakapatat. Aujourd'hui, Sakapatat est présent à Semarang et à Yogyakarta, sur l'île de Java. Dernièrement, un nouveau concept de coffee place, Makabana, a également vu le jour.

Plongeons directement dans le vif du sujet. Vous connaissez notre sujet de mémoire, qui porte sur comment un étranger pourrait implanter ou développer une PME dans un pays avec une économie émergente, et quelles sont les méthodes de financement qu'il pourrait utiliser. Première question : comment avez-vous financé Sakapatat ? Vous nous avez parlé de fonds propres. Est-ce qu'au début, il n'y avait que vos fonds propres ? Y a-t-il eu des partenaires, des amis, de la famille impliqués ?

Nous avons tout financé sur fonds propres et nous étions des associés, donc chacun a contribué. Nous étions trois partenaires au total, et nous avons également fait un prêt à Daniel. Nous avons commencé à trois.

Est-ce qu'il y a eu différents partenaires au fil du temps, vu que vous avez ouvert plusieurs établissements ? Par exemple, si vous avez commencé Sakapatat à trois, avez-vous eu d'autres partenaires lorsque vous avez ouvert un autre Sakapatat ou Makabana ?

Oui, on a fait des levées de fonds et des partenaires se sont ajoutés petit à petit.

Est-ce que parmi tous ces partenaires, vous avez aussi des partenaires locaux ou sont-ils tous étrangers ?

J'ai des partenaires locaux, mais ils sont minoritaires, il n'y en a que deux.

En Indonésie, l'État pourrait accorder plus facilement des subventions aux entreprises étrangères. Votre boîte est-elle enregistrée à votre nom ou bien est-ce qu'elle est au nom de quelqu'un d'autre en Indonésie ?

On a deux sociétés : l'une possède une structure locale avec des fonds locaux, et l'autre a une structure avec des investissements étrangers.

Administrativement, c'est complètement différent, c'est une toute autre démarche. Créer votre société étrangère avec des investissements étrangers a été probablement plus compliqué que de créer une société locale.

C'est un peu plus compliqué et un peu plus coûteux, mais la principale différence ne réside pas dans l'aspect administratif mais dans les fonds minimum requis pour l'investissement. C'est là que se situe la plus grande différence.

Si les coûts sont plus élevés et nécessitent un investissement plus important pour créer une entreprise étrangère, pourquoi ne pas simplement opter pour une entreprise indonésienne ?

Une société indonésienne, étant détenue par des fonds locaux, exclut la participation directe des investisseurs étrangers, qui doivent donc recourir à des formes indirectes telles que des entités locales ou des représentants nommés pour détenir des parts au nom des investisseurs étrangers. Cela rend la structure plus complexe. Bien que cela puisse être une option initiale pour éviter des investissements importants, cela comporte également plus de risques pour les investisseurs étrangers.

Est-ce que vous avez des comptes bancaires en Belgique ou des propriétés en Belgique à votre nom ?

La boîte n'a rien du tout en Belgique.

D'accord, est-ce que vous avez encore un compte bancaire en Belgique ? Parce que cela aurait pu vous permettre de faire un prêt auprès d'une banque belge en utilisant éventuellement des garanties comme une propriété ou même simplement votre compte pour évaluer vos revenus, etc. Est-ce que c'était une option envisageable pour vous ?

Écoute, au-delà d'une éventuelle garantie à mettre en Belgique, il faut aussi que la société ait une activité dans ce pays. Si c'est juste un emprunt à titre personnel, éventuellement ça peut se faire, mais ce sont des montants souvent plus limités et qui ne sont pas structurés pour des fins commerciales.

Vous nous avez bien dit que vous n'aviez jamais envisagé de financement externe ? Avez-vous également envisagé des fonds de micro-crédit, ou pensez-vous que les montants proposés pourraient être un peu trop bas ? Est-ce qu'ils ne demandent pas de garantie et que les taux d'intérêt sont acceptables dans ce cas ?

Microcrédit en Indonésie ? Non, nous n'avons jamais exploré cette option. Je pense que les montants proposés sont en effet très bas, mais ce n'est pas quelque chose que nous avons envisagé. Quant aux taux d'intérêt, je ne pense pas qu'ils soient bas en général.

Les taux d'intérêt des microcrédits sont-ils plus bas ou plus élevés que ceux des banques indonésiennes ?

Je ne suis pas sûr, mais je pense que si les garanties sont moins solides, les taux d'intérêt sont probablement plus élevés.

Vous pensez vraiment que c'était l'option la plus simple d'avoir des partenaires locaux plutôt que de demander des fonds à votre famille ?

Les partenaires locaux sont intervenus très tard et n'ont pas été impliqués dans un but financier, mais plutôt dans un but opérationnel.

On se demandait si le fait que vous soyez arrivé plusieurs années avant de démarrer votre affaire en Indonésie a été un avantage, notamment parce que vous aviez déjà une compréhension plus approfondie du fonctionnement des opérations dans le pays.

Oui, je ne pense pas que j'aurais sauté dans l'aventure sans avoir une compréhension claire de ce dans quoi je m'engageais, donc le fait d'être déjà sur place était certainement l'une des raisons pour lesquelles je me suis lancé.

Etes-vous au courant de certaines aides ou subventions que l'État indonésien met en place pour les entrepreneurs en général, et plus spécifiquement pour les entrepreneurs étrangers ?

Non pas à ce que je sache.

Est-ce que vous trouvez que, concernant les complications liées à la création d'une entreprise avec des fonds étrangers, le cadre légal en Indonésie, et plus largement dans les pays d'Asie du Sud-Est, est non seulement attractif mais aussi susceptible d'attirer les étrangers à venir s'installer et établir leur entreprise ?

À priori, je pense que la partie administrative est relativement simple, étant donné qu'il existe de nombreux consultants ou agents capables de créer des entreprises un peu partout dans le monde. Donc, je ne pense pas que l'aspect administratif soit le plus complexe. Les questions à considérer sont plutôt liées aux systèmes de limitation de la détention d'actions dans les sociétés indonésiennes, en fonction de l'industrie dans laquelle les étrangers souhaitent investir. Ils peuvent être contraints à détenir une minorité d'actions, ne pas pouvoir en détenir du tout, ou avoir la possibilité d'en posséder la totalité, selon le secteur d'investissement. Ces limitations peuvent être contraignantes, tout comme les aspects financiers.

Les partenaires étaient-ils déjà impliqués dès le début de l'aventure ? Avez-vous initialement suffisamment de fonds ? On a entendu parler d'organisations belges comme Bio Invest qui soutiennent les entreprises pour leur expansion à l'étranger, notamment en Asie. Est-ce que vous avez décidé de démarrer votre entreprise en vous

disant que vous aviez assez de fonds et que vous n'avez pas cherché d'aide, ou cela a-t-il commencé différemment pour vous ?

Oui, ça a commencé comme ça. Je pense que les fonds disponibles varient considérablement en fonction des critères spécifiques qu'ils imposent. Par exemple, Bio-Invest ou d'autres organisations avec lesquelles j'ai pu être en contact ont souvent des critères sectoriels précis. Ils se concentrent sur des secteurs tels que le développement agricole, environnemental, et d'autres domaines spécifiques. Ces fonds ne sont pas octroyés de manière indiscriminée ; il est essentiel de répondre à leurs critères spécifiques. En ce qui concerne les aides comme celles de l'AWEX ou d'autres équivalents flamands, elles sont généralement destinées aux entreprises belges, ce qui constitue une différence notable.

Pensez-vous qu'une méthode plus originale comme le crowdfunding pourrait fonctionner pour une entreprise sans une énorme notoriété de marque, comme Sakapatat, qui a une image de marque assez spécifique ?

Le crowdfunding, je pense qu'ils ont essayé de créer un site pour ça, mais ça n'a pas vraiment fonctionné. Pour que le crowdfunding soit efficace, il faut un cadre légal et financier bien établi, et je ne pense pas que cela soit en place actuellement en Indonésie.

Mais imaginons qu'il y ait ce cadre légal, est-ce que vous pensez que Sakapatat aurait le profil pour fonctionner avec cela ?

Le crowdfunding existe sous différents types de projets, certains visant des espaces géographiques très spécifiques, ce qui peut être efficace. Cela dépend du modèle de crowdfunding utilisé, souvent basé sur le peer-to-peer, mettant en relation les entrepreneurs avec des investisseurs potentiels. Les investisseurs peuvent recevoir des parts dans la société ou d'autres types de récompenses, comme cela a été le cas par exemple avec Brussels Beer Project à Bruxelles. Ce n'est pas nécessairement de l'actionnariat direct, mais plutôt un échange pour des bénéfices différents. Toutefois, cela peut fonctionner si la plateforme est bien conçue et testée, ce qui pourrait encourager davantage les investisseurs à prendre des risques.

Si vous cherchiez à obtenir des fonds supplémentaires maintenant, comment envisageriez-vous cela ? Opteriez-vous pour l'intégration d'un nouveau partenaire ?

Effectivement, intégrer un nouveau partenaire serait la voie la plus directe. Les emprunts sont également une option, mais souvent, ils ne transitent pas par les banques traditionnelles. Lorsqu'ils le font, les montants sont limités et les taux d'intérêt très élevés.

En outre, est-ce que vous pensez que le secteur de l'horeca a été un peu comme un talon d'Achille pour obtenir des fonds ?

Je ne suis pas certain. À ma connaissance, il semble que les systèmes de subventions ou les prêts bancaires ne soient pas si accessibles en Asie, surtout pour les petites entreprises. Sans garantie, il est difficile d'obtenir des fonds ou des prêts.

On se demandait, quand vous êtes arrivé en Indonésie avant de lancer Sakapatat, avez-vous rencontré des défis culturels spécifiques en termes de travail ? Y a-t-il eu des difficultés particulières que vous avez rencontrées en collaborant avec des Indonésiens en tant que Belge ?

Oui, il y a eu beaucoup de défis au début. En entrepreneuriat, surtout lorsque l'on démarre dans un secteur inconnu et à un jeune âge, je pense que c'est toujours le cas. Cependant, je n'attribuerais pas spécifiquement les problèmes rencontrés à des différences culturelles. Les obstacles liés à la langue, aux méthodes de travail et à la manière de collaborer avec les gens étaient assez clairs dès le départ, je pense. Pour le reste, il est essentiel de s'entourer de personnes qui connaissent bien le secteur et de construire progressivement sur le long terme. Beaucoup de problèmes ont été résolus grâce à l'équipe qui travaille ensemble, ce n'est pas seulement l'entrepreneur qui est responsable.

Et en ce qui concerne la gestion de ces différences culturelles, on a entendu parler d'autres entrepreneurs belges que nous avons interviewés, qui ont mentionné la corruption et les défis d'adaptation à cela. On se demandait si vous aviez également rencontré cela.

Oui, nous avons souvent rencontré des problèmes de corruption, c'est une réalité difficile à contourner. Cela fait partie du jeu et je ne pense pas que ce soit un problème exclusivement réservé aux étrangers. Tout le monde y est confronté, bien que pour les étrangers, il puisse y avoir des règles spécifiques liées à l'immigration qui compliquent parfois les choses. Mais en dehors de cela, je crois que toutes les entreprises sont confrontées à des défis similaires.

Si vous deviez tout recommencer à zéro maintenant, est-ce que vous prendriez les mêmes décisions financières, les mêmes partenaires et le même secteur d'activité, ou y aurait-il des choses que vous changeriez ou auxquelles vous feriez plus attention ?

Du point de vue financier, probablement non. Notre croissance a été organique et basée sur les outils et options disponibles à l'époque. Donc, je ne pense pas que nous aurions fait les choses différemment à ce niveau-là.

Peut-être que dans le secteur de l'hospitalité, la croissance n'est pas réputée pour être la plus facile et rapide. Auriez-vous envisagé de choisir un secteur différent ? Peut-être même une autre ville ?

Pour nous, tout s'est extrêmement bien passé jusqu'au COVID. Donc, si l'on considère la période pré-COVID jusqu'au début de la pandémie, nous n'aurions rien changé. Nous avons connu une très bonne croissance, les choses se sont bien déroulées malgré quelques petits soucis initiaux que nous avons rapidement surmontés. Il y a eu une période un peu tendue vers notre deuxième ou troisième année, mais cela n'a pas duré longtemps. Dans l'ensemble, c'était très positif. Donc, encore une fois, pour la période pré-COVID jusqu'au COVID, je ne pense pas que nous aurions modifié quoi que ce soit.

Interview 13

Ardi Wicaksono is VC investment analyst in a venture capital firm based on Dubai (before it was based in the US), specific investing in the startups that utilizes blockchain or technology to change the world. But he has also invested in startups in the hospitality sector like Traveloka and KOPI KENANGAN.

As a VC what do you think about investing in the hospitality sector, return and risk wise?

Let me tell you a little bit of back story about the coffee chain we invested in called KOPI KENANGAN. So maybe five to six years ago, coffee was way more expensive for most Indonesians and the founders wanted to bring luxury coffee into mass market Coffee. First and foremost, his idea was very scalable.

Is it true that, in the Indonesian culture, people are going to invest in you but only if you already have a well-established brand image, especially in the food and beverage sector?

So, for KOPI KENANGAN, indeed it did not have a brand image yet but the founder is a serial founder, so we knew he already succeeded in other sectors and thus had credibility.

Do you think that being an SME in the hospitality sector could be a reason for banks and credit institutions that give out micro credits to not invest, as it could be perceived as a risky sector with not a lot of returns? And what about you as a VC?

First point is that in Indonesia the F&B business is mostly seasonal (one type of food per season for ex). And number two is that most of the hospitality business are coming from already serial entrepreneurs of hospitality, people that probably already own several hotels from their parents or from their family, etc. So, we're not only looking at the CEO but at the entire team behind him too.

Do you think that the fact that Indonesia is an emerging country is something that is attractive to foreigners? And do you think that when foreign entrepreneurs ask loans to Indonesian banks, those banks take the fact that it is an emerging economy into account? As having foreign direct investment is going to make it even more developed in the long run.

So number one, if you asked me this question like five years ago, then I would have said yes. But right now, especially in Bali, the property cost has gone skyrocket maybe triple or almost quadruple the price. Number two, I do think it will be appealing for those institutions because as a VC for example I look at the scalability outside of the business too and emerging businesses is already the end of life of the growth.

Have you invested in a lot of foreign owned businesses?

Yes, in fact I think I only invested in like two or three Indonesian businesses. The rest of them are usually from the US or Dubai. My job is to invest in businesses in Indonesia and as the rules of my company are very strict on like capital green tax, so those companies are usually foreign owned.

Do you think that foreign entrepreneurs, when thinking about setting up their business in Indonesia, think about the benefits ASEAN would bring them?

I can't answer that 100% because the product that I'm investing is not export products. In my experience we never mentioned ASEAN so I do not think that's the case. But one thing that people keep mentioning, is that the taxes in Indonesia are so crazy low, so it is a good environment to build the start up. Singapore is almost 10 to 15% of income tax while Indonesia is like half of that with 5% of tax.

Do you think the legal frameworks of Indonesia are something that are attractive for foreign entrepreneurs or on the other hand, is it something that people are scared of before starting a business here?

It is not a secret that many people that visited or lived years in Indonesia are afraid of the government. They keep changing the rules, so we have to do endless research about the rules of investment and whatnot.

What about corruption, do you think foreign entrepreneur need to participate to it to make things easier for them?

I would say that's 1000% correct so. The thing is that if the government or any officials, know that you're your foreign entrepreneur they are going to milk you every cent of your money. So, my advice would be that if you want to have a business in Indonesia you should appoint something like a local director to go meet with officials so it is not the foreign investor face to face with the government.

What about ownership how much percentage do you think the foreign entrepreneur should give to a local?

Unless you can find some local that is completely trustworthy, then I think you just give him or her like 1%, and just pay that person a usual salary as a director or something like that. Appoint a local director at or least a general manager.

Are you aware of any subsidies or incentives the government or other institutions give out? Whether it is money based, whether it is advice based for? For foreign entrepreneurs ?

I do not think so.

And for Indonesian entrepreneurs?

If it is Indonesian SME or micro business then they pay less taxes. I think that's an incentive given by the government. But you have to earn less than \$200,000 or so per year.

If a foreign entrepreneur gave 51% of its shares to a local would he then be able to receive those subsidies/incentives from the government ?

No, I do not think that's possible at all, because the Indonesian government is pretty strict on foreign investment because you have to have several millions of dollars and the correct visa. SO I have never heard of that case.

As a foreign entrepreneur, do you think the cultural difference plays a big role in getting an access finance resource? The fact that you do not have a network yet maybe. The fact that maybe institutions, banks, local investors will not trust you because of cultural differences? What do you think about that?

Well, it is 2024, I think you can pretty much confirm everything online, so I do not think this is true. But culture does play a role of course.

How do the SMEs that you invested in usually start financing wise?

Most of them bootstrap, so they use their own funds to gain traction. Because when startups come to me, I want to know that there's traction. And then after bootstrap, private round like friends or family is the most common. Your own money is the less risky, because if you lose your family or friends money you lose your credibility and that is even worse than losing your own money.

Would you have any recommendation for someone that wants to come and set up their business in Indonesia, but they do not have a network yet?

My advice would be come and spend at least a year before taking the decision to set up your business here. And for the hospitality sector specifically I would say spend like at least three hours every day riding looking at the prices of the property and rental costs. So, we talked about micro credits and loans in general. Would you say that compared to Europe or Asia asks for unreasonable guarantees and high interest rates for SME's? And could you tell me the rates, if you know them? In terms of the interest, I think it is pretty low like. For microcredits, I think it is around 1.2% per month. And for bank loans 0.8% per month. Considering the guarantees they're not unreasonable it is usual stuff.

Do you have any other ideas of unusual financing methods that you think could really be a good option for foreign entrepreneurs in the hospitality sector? Like crowdfunding for example?

I do not know If you are familiar with blockchain space and NFDs which is digital ownership, but basically, if you have to start up that built a resort, let's say it costs \$10 million to build, you will then divide the ownership of the resort. So it is kind of like crowdfunding but for digital geeks.

So, you think crowdfunding could work?

Yes, I do, there is "Tent Resort".

Appendix 5

Table of the 4 Interviewee Categories and Their Members

LOCAL ENTREPRENEUR	FOREIGN ENTREPRENEUR	LOCAL INSTITUTION	FOREIGN INSTITUTION
Benni Adisaputro	Gauthier Lagasse	Ardi Wicaksono	Benoit Ligtot
Elvita Natassa	Loubna Essabouri	Bernard Kervyn	Jean-Pierre Muller
	Marc Vanborren	Eddie Danusaputro	Laurent Pierart
	Ralf Kluttermann		
	Xavier Matton		

Appendix 6
Table of Interviewees by Category, Enterprise, and Relevant Experience

Name	Interview Category	Enterprise/Institution	Localization	Relevant Experience
Ardi Wicaksono	Local institution	Venture capital firm (based in Dubai & previously US)	Indonesia	Invested in startups like Traveloka and Kopi Kenangan, both in the hospitality sector
Benni Adisaputro	Local entrepreneur	Restaurant, Motorcycle dealership, KTM	Indonesia	Serial entrepreneur
Benoit Ligot	Foreign institution	Consultant for startups/SMEs in Southeast Asia; worked closely with AWEX	Belgium	Co-owner of Bellavie & Co-owner of Zentech
Bernard Kervyn	Local institution	Mekong Plus (microcredit agency) (based in Vietnam & Cambodia)	Vietnam	Worked with an NGO in Bangladesh
Eddi Danusaputro	Local institution	BNI Ventures	Indonesia	Worked at Mandiri Capital (another venture capital firm) for 8+ years
Elvita Natassa	Local entrepreneur	Thrive Studio (wellness sector)	Indonesia	Worked 13 years as an entrepreneur
Gauthier Lagasse	Foreign entrepreneur	Belgo (restaurants and brewery)	Vietnam	Worked in Vietnam for 3 years at Anam a local enterprise
Jean-Pierre Muller	Foreign institution	AWEX (Vietnam, Laos & Cambodia)	Vietnam	CEC for AWEX in other countries
Laurent Pierart	Foreign institution	AWEX (Indonesia)	Indonesia	CEC for AWEX in other countries
Loubna Essabouri	Foreign entrepreneur	Ecosteryl	Thailand	Worked for AWEX
Marc Vanborren	Foreign entrepreneur	Belvie Chocolate	Vietnam	Ran a microcredit agency in Congo
Ralf Kluttermann	Foreign entrepreneur	TSI Digital marketing agency, luxury shoes	Bali, Indonesia	Worked for 30 years at AXA in Belgium

Xavier Matton	Foreign entrepreneur	Sakapatat (based in Semarang & Yogyakarta)	Indonesia	Worked in Indonesia for 5 years at Ethnicraft a local enterprise
---------------	----------------------	--	-----------	--

Appendix 7
Table of Thematic Coding by Interviewee Categories

Themes/Interviewee Category	Local entrepreneurs	Foreign entrepreneurs	Local institutions	Foreign institutions
Local culture	“Culture is very important. It can be a barrier but since business practices differ from culture we can adapt management practices.” (Benni Adisapu tro)	“Ils parlent parfaitement anglais et ont une culture relativement similaire à la nôtre.” (Loubna Essabouri)	“Well, it is 2024, I think you can pretty much confirm everything online, so I do not think this is true. But does play a role of course.” (Ardi Wicaksono)	“Ici la difficulté est culturelle et linguistique.” (Laurent Pierrart)
Local network	“Networking plays a crucial role. Connections can often surpass qualifications and paperwork in business dealings.” (Benni Adisaputro)	“I recommend living here for 2-3 years first to build a network, understand the culture, and gain some experience in how things operate.” (Ralf Kluttermann)	“A lot of it is actually non-monetary assistance in terms of capacity building, networking and opening the market for SMEs.” (Eddi Danusaputro)	“On peut également les mettre en contact avec un network propre à leur domaine ou leur région.” (Laurent Pierart)
Banks	“Getting a loan in Indonesia is very difficult. Banks require collateral such as land or property and it's nearly impossible to secure a business loan without these assets.” (Benni Adisaputro)	“Je ne suis pas certain. À ma connaissance, il semble que les systèmes de subventions ou les prêts bancaires ne soient pas si accessibles en Asie, surtout pour les petites entreprises. Sans garantie, il est difficile d'obtenir des fonds ou des prêts. ” (Xavier Matton)	“Banks want to give loans to local companies owned by local UBO (ultimate beneficial owners).” (Eddi Danusaputro)	“L’AWEX dispose d'un département qui gère des outils d'aide en collaboration avec des banques européennes ou asiatiques de développement, mais personnellement, je n'ai pas eu à constituer de tels dossiers pour les entreprises que j'ai accompagnées.” (Benoit Ligot)
Microcredit	“I also looked into microcredits but in Jakarta it's not famous it's more	“Microcrédit en Indonésie ? Non, nous n'avons jamais exploré cette option. Je	“Donc, la première année, nous leur offrons deux micro-crédits	“Au niveau micro-crédit, je ne sais pas du tout comment ça se passe.” (Jean Pierre Muller)

	common in villages.” (Elvita Natassa)	pense que les montants proposés sont en effet très bas, mais ce n'est pas quelque chose que nous avons envisagé. Quant aux taux d'intérêt, je ne pense pas qu'ils soient bas en général.” (Xavier Matton)	pour qu'elles gagnent en confiance.” (Bernard Kervyn)	
Subsidies	“They provide subsidies through tax reductions which means they lower the taxes. Lower taxes for small businesses are given if your turnover is lower than 4.8 billion Indonesian rupiah.” (Benni Adisaputro)	“Je pense qu'ils existent des subventions mais pour les toute grosses boites comme SAMSUNG qui investissent des millions.” (Marc Vanborren)	“If it's Indonesian SME or micro business then they pay less taxes. I think that's an incentive given by the government. But you have to earn less than \$200,000 or so per year.” (Ardi Wicaksono)	“Enfin, certaines bénéficiaient de subsides, notamment de la région wallonne, donc c'était une palette assez variée.” (Benoit Ligot)
Funds from friends, family, and fools (FFF)	“Initially the company was self-funded with my sister and me bootstrapping using our family's resources. Our family funded a part of our business making it a family business and we managed it together.” (Elvita Natassa)	“On a toujours fonctionné sur friends and family.” – (Gauthier Lagasse)	“And then after bootstrap, private round like friends or family is the most common.” (Ardi Wicaksono)	“Pour les Vietnamiens le financement FFF c'est là-dessus que ça se développe.” (Jean Pierre Muller)
Partnerships	“It's better to have a local partner and operate under their name as this simplifies processes and reduces taxes.” (Benni Adisaputro)	“J'ai des partenaires locaux, mais ils sont minoritaires, il n'y en a que deux.” (Xavier Matton)	“The local partner can also be a minority shareholding interest, but it opens up the doors, the relationships and helps them navigate through the bureaucracy and the red tape of being a foreigner.” (Eddi Danusaputro)	“C'est pourquoi le choix d'un partenaire local capable de plaider ou de faire du lobbying en notre faveur auprès des régulateurs locaux est crucial. Les réglementations, même en Asie, sont en constante évolution.” (Benoit Ligot)