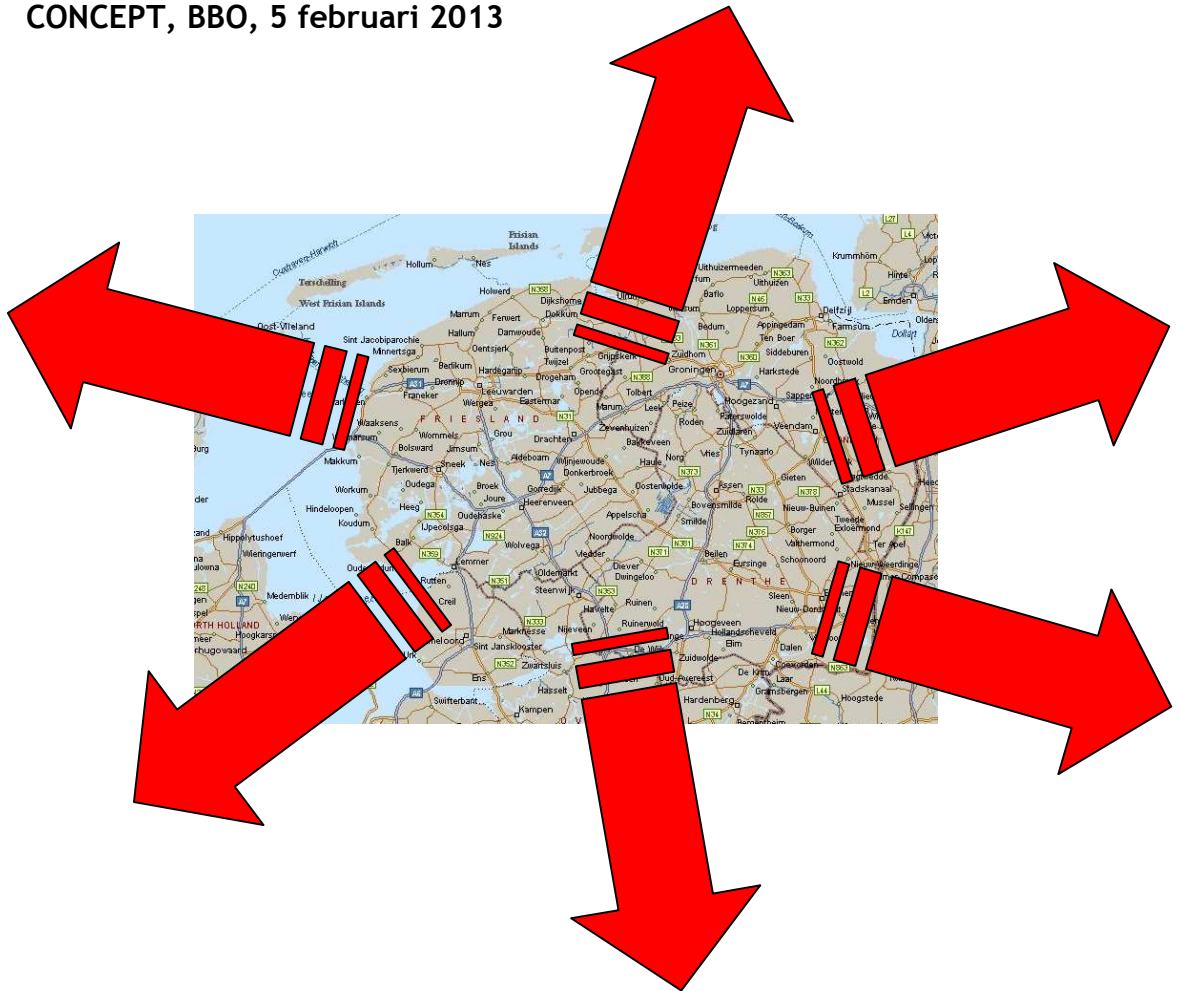


INTERNATIONALISERING MKB

Notitie t.b.v. Programmaraad SNN

CONCEPT, BBO, 5 februari 2013



INHOUD

1	Inleiding: hoe, wat, waarom?	2
2	Is er een probleem met internationalisering?	4
3	Hoe werkt internationalisering?	6
4	Wat is nodig?	11
5	Conclusies en vervolg	15
Bijlage I: Geïnterviewde personen		18
Bijlage II: Rol kennisinstellingen (hbo en mbo)		19

1 Inleiding: hoe, wat, waarom?

Doel van deze notitie is om met een plan en aanpak te komen gericht op innovatieve ideeën rond internationalisering. Meer concreet is het doel om input te leveren voor de themagroep internationalisering, én voor een plan van aanpak van de Kamer van Koophandel op het gebied van internationalisering. De themagroep internationalisering komt voort uit de activiteiten van de Programmaraad van SNN die een uitvoeringsagenda voor Noord-Nederland opstelt. In samenhang daarmee is de Kamer van Koophandel Noord-Nederland bezig met het ontwikkelen van een eigen plan van aanpak voor stimulering van de noordelijke economie - het groeiplan mkb.

In de conclusies van deze notitie wordt een aantal aanbevelingen gedaan over een mogelijke aanpak van het stimuleren van internationalisering van het mkb in Noord-Nederland.

Wat is internationalisering?

Onder internationalisering wordt hier verstaan: alle activiteiten die bijdragen aan de internationale oriëntatie van bedrijven. Dat gaat heel breed: van een innovatief product ontwikkelen voor de buitenlandse markt, tot meegaan op handelsmissie, tot informatie verzamelen over exportmogelijkheden, en tot het in het in het Engels vertalen van een web site. Internationalisering is niet hetzelfde als export. Export is het resultaat van internationalisering.

Internationalisering moet bijdragen aan de economische ontwikkeling van Noord-Nederland. Internationalisering moet leiden tot meer buitenlandse omzet (export). Meer export is echter niet een doel op zichzelf. Het gaat om het versterken van met name het stuwende mkb, op zo'n manier dat bedrijven innovatief en concurrerend zijn en

blijven. Innovatieve en concurrerende bedrijven zijn in staat hun marktpositie te behouden en te versterken. En dat draagt bij aan welvaart en werkgelegenheid. Internationalisering kan ook betrekking hebben op het aantrekken van buitenlandse investeringen en bedrijfsvestigingen. Dan ligt de aandacht bij acquisitie van buitenlandse ondernemingen en investeerders.

Economie Noord-Nederland en smart specialisation

De economie van Noord-Nederland heeft een inhaalslag gemaakt waarbij de economische 'gap' met de rest van Nederland is verkleind. Zo ligt de werkloosheid nu dicht bij het Nederlands gemiddelde, en is de economische groei ongeveer gelijk aan die van Nederland.¹ Desondanks is de indruk dat er met name op het gebied van innovatie en export nog ruimte voor verbetering is.

De afgelopen tien jaar zijn verschillende projecten en initiatieven ontstaan, vaak gefinancierd met 'Europees' geld, om de economie te stimuleren. Tegelijkertijd heeft er ook een verandering in het economisch denken plaatsgevonden, met meer nadruk op kennis, innovatie en clusters als bron van economische groei. Er kan bijvoorbeeld worden gewezen op een recente PBL-studie naar topsectoren en regio's, waarin wordt gewezen op het belang voor regio's van onder meer agglomeratiekracht/clustering, netwerkoriëntatie van bedrijven, bereikbaarheid/connectiviteit, kennisinfrastructuur, arbeidsmarktfactoren en *quality of life*.² Dat nieuwe denken vindt ook zijn weerslag in de voorwaarden voor het gebruik van Europese fondsen: regio's moeten een zogenoemde *smart specialisation* strategie opstellen, waarin versterken van de concurrentiekracht en onderzoek en innovatie centraal staan.

Om vorm te geven aan de smart specialisation strategie is de Programmaraad van SNN bezig met een uitvoeringsagenda.³ In het kader van het ontwikkelen van de strategische agenda en een ruimtelijk-economische visie op het niveau van Noord-Nederland is een aantal themagroepen georganiseerd. Die themagroepen moeten de Programmaraad

¹ In termen van bbp en bbp per inwoner.

² PBL, De internationale concurrentiepositie van de topsectoren, Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2012.

³ De aanzet voor de strategie is vastgesteld in: SNN, Position paper Noord-Nederland en EU 2020.

ondersteunen in een aantal (strategische) keuzes rond de ruimtelijk- en sociaal-economische ontwikkeling van het Noorden.⁴ De strategie wat betreft internationalisering vormt input voor de bredere sociaal-economische koers van het Noorden, en kan niet 'losstaand' worden ontwikkeld van andere thema's.

Daarnaast heeft de SER Noord-Nederland recent een advies uitgebracht over een smart specialisation strategie.⁵ De strategische agenda moet voldoen aan de doelstellingen van de Europese 2020-strategie, gericht op slimme groei, groene groei en inclusieve groei. Het gaat om kennis en innovatie, efficiënt omgaan met natuurlijke hulpbronnen en versterking van de werkgelegenheid en de gemeenschapszin in de regio's. Regio's zullen moeten aangeven hoe ze bijdragen aan de Europese doelstellingen.

Ondernemersplein en topsectoren

Een en ander vindt plaats tegen de achtergrond van een aantal veranderingen. Eén van de veranderingen betreft de rol en positie van de Kamer van Koophandel - van oudsher een speler bij het stimuleren van internationalisering. De laatste jaren zijn de noordelijke Kamers van Koophandel gefuseerd en is er een efficiëncyslag geweest. Daarbij speelde ook mee dat een aantal taken van de Kamer meer gecentraliseerd is op landelijk niveau. Nieuw is de oprichting van het zogenoemde Ondernemersplein waarin Kamers van Koophandel en Syntens gaan samenwerken. Het Ondernemersplein is een landelijke organisatie, maar heeft regionale kantoren - in het Noorden in Leeuwarden, Groningen en Emmen.

Daarnaast is er landelijk een sterke concentratie in het economisch beleid op zogenoemde topsectoren. Voor elke topsector zijn plannen voor onder andere innovatie vastgesteld. In het Noorden wordt ingezet op een iets ander spectrum van topsectoren, in beginsel: landbouw/agribusiness, healthy aging, energie, sensortechnologie en watertechnologie.

Leeswijzer

Hierna wordt ingegaan op de vraag wat eigenlijk het probleem is bij noordelijke ondernemers als het gaat om internationalisering (en of er een probleem is). Daarna wordt ingegaan op hoe internationalisering in de praktijk werkt, en hoe internationalisering ondersteund kan worden. Vervolgens wordt ingegaan op 'denkrichtingen' voor een toekomstige aanpak aan de orde. Ten slotte volgen de conclusies.

Verantwoording

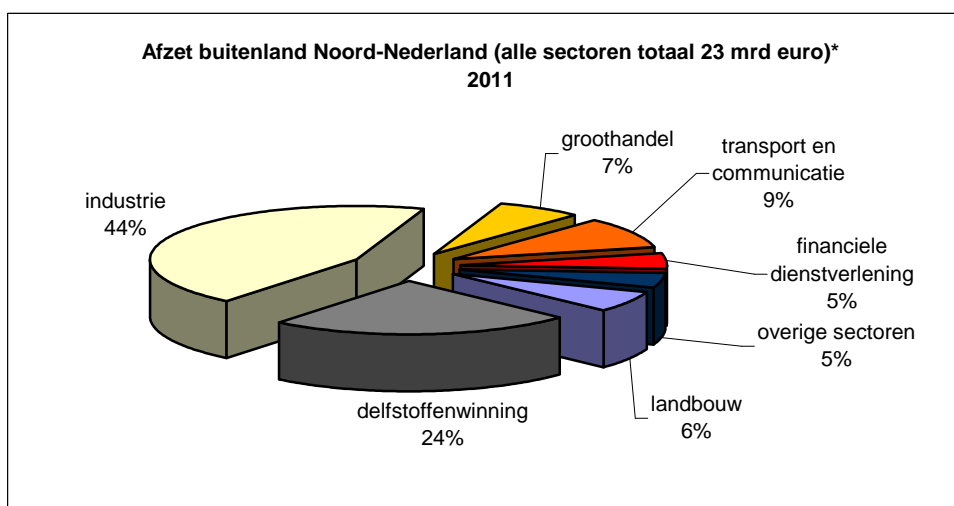
De notitie is opgesteld met als uitgangspunt ideeën en draagvlak van ondernemers. De aanpak is 'bottom-up'. Internationalisering is immers iets wat ondernemers zelf doen. Het gaat vooral om het zelforganiserend vermogen van het bedrijfsleven; andere partijen kunnen daarbij behulpzaam zijn. Het bedrijfsleven is daarom nodig om het programma te ontwikkelen. Het gaat er daarbij ook om wat ondernemers verwachten van een Kamer van Koophandel en andere partijen. Om die reden is er voor gekozen om een 'rondje langs de velden' te maken in de vorm van gesprekken met ondernemers en enkele betrokken organisaties (zie de bijlagen). Bij het opstellen van de notitie is gebruik gemaakt van de inzichten in internationalisering die er al zijn, bijvoorbeeld in diverse (onderzoeks)rapporten. Bij de totstandkoming van deze notitie is ondersteuning gegeven door Bureau Beleidsonderzoek (BBO).

⁴ De thema's (waarin ook themagroepen actief zijn) zijn naast internationalisering: Innovatiestimulering, Kennisvalorisatie, Human Capital en Profilerings.

⁵ SER Noord-Nederland, Met kennis beter. Smart specialisation strategy Noord-Nederland, juli 2012.

2 Is er een probleem met internationalisering?

De export in het noorden betreft ongeveer 23 miljard euro in termen van buitenlandse afzet. Dat is inclusief delfstoffenwinning; die sector is goed voor ongeveer 5 miljard export. In de figuur is te zien dat het aandeel van de delfstoffenwinning in het noorden ongeveer een kwart is; dat is veel hoger dan landelijk.⁶ Dit komt vooral door de gasexport en de vestiging van de Gasunie in Groningen. De industrie neemt in het noorden het leeuwendeel van de export voor haar rekening. In het noorden is ook de export van de landbouw relatief belangrijk. De export van zakelijke en financiële diensten is juist minder belangrijk dan landelijk.



Bron: Bron: www.data.ondernemerschap.nl, CBS Statline, bewerking BBO.

Over het algemeen wordt ten aanzien van internationalisering de positie van Noord-Nederland als minder sterk gezien. Zowel de exportoriëntatie van noordelijke bedrijven als de FDI (*foreign direct investments*; buitenlandse investeringen in bedrijven) zijn relatief laag. De exportintensiteit - het aandeel van de export in de totale economische activiteiten - ligt in het noorden een paar procent onder het landelijke gemiddelde. Om goed te kunnen vergelijken is hier de exportintensiteit exclusief delfstoffenwinning genomen. Voor heel Nederland neemt de export ongeveer 24% in van de totale productie of afzet. In het Noorden ligt dat rond de 20%.⁷

Er zijn per sector grote verschillen. Vooral de industrie is sterk exportgericht. In met name de voedings- en genotmiddelenindustrie, de metaalindustrie en de chemische, rubber- en kunststofindustrie neemt de export 50-60% in van de totale afzet. Ook de landbouw, groothandel en transportsector hebben een hoge exportgerichtheid. Landelijk is de exportoriëntatie van deze sectoren iets hoger dan in het noorden.

⁶ Landelijk is dat aandeel ongeveer 5%.

⁷ Dat is het cijfer *exclusief* delfstoffen; als delfstoffen wel worden meegenomen, ligt het aandeel veel dichterbij het landelijke gemiddelde, maar dat komt doordat delfstoffen - gas - een belangrijk deel van de export innemen in met name Groningen. Exportoriëntatie = aandeel afzet buitenland (export) in totale afzet.

	Nederland	Noord-Nederland	Fryslân	Groningen	Drenthe
Exclusief Delfstoffenwinning	24,0%	19,5%	19,5%	17,6%	22,6%
Inclusief Delfstoffenwinning	24,7%	23,1%	20,3%	23,2%	27,3%

Bron: www.data.ondernemerschap.nl, CBS Statline, bewerking BBO. Zie ook bijvoorbeeld RuG, Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2007, en ING Economisch Bureau, Kwartaalbericht regio's, februari 2011.

(Economische) structuur en cultuur

Oorzaken voor de lagere internationale oriëntatie hebben te maken met de volgende factoren:

- het noorden kent minder echt grote bedrijven; de grote multinationals zijn wel belangrijk voor de export;⁸
- het noorden kent minder exportgerichte diensten (zoals financiële instellingen);
- de landbouwexport is sterk gerelateerd aan de tuinbouw en bijvoorbeeld vleesproductie, die relatief minder sterk in het noorden zitten;
- noordelijke bedrijven zijn voor een deel toeleveranciers aan bedrijven elders in Nederland die wel exporteren.

Deze factoren zijn allemaal min of meer een gegeven, en zeggen iets over de *structuur* van de noordelijke economie. Rekening houdend met die factoren, moet het probleem van te weinig exportoriëntatie zeker *niet overschat* worden. Het is bovendien zonneklaar dat er in het Noorden individuele bedrijven zijn die wel degelijk op specifieke buitenlandse markten (zeer) succesvol zijn. De bedrijven die exporteren, zijn daarin ook succesvol en groeien relatief sterk.⁹ Wel is de indruk - zowel uit studies als uit gesprekken die in het kader van het 'rondje langs de velden' zijn gevoerd - dat er ruimte is om de internationale oriëntatie te versterken.

Aan de andere kanten wordt gewezen op de mentaliteit en houding van noordelijke ondernemers - de *cultuur* - die minder gericht zou zijn op internationalisering. Een opmerking daarbij, die uit de gesprekken naar voren kwam, is dat een mkb'er die voldoende markt vindt in het binnenland, wellicht ook geen behoefte heeft om internationaal uit te breiden. Een eventuele 'mentaliteitskwestie' zit meer in zaken als ambitie en praktische organisatie waar een mkb'er tegenaan loopt. De noordelijke mkb'er is in beginsel daarin ook niet anders dan mkb'ers elders in Nederland. Ook een mkb'er in bijvoorbeeld Noord-Brabant of Noord-Holland kent drempels die hem terughoudend kunnen maken ten aanzien van export.¹⁰

Exportpotentieel

Dat er - ook landelijk - potentieel is voor meer export door het mkb wordt bevestigd in een aantal onderzoeken. In een studie van ABN Amro is bekeken wat de 'theoretische' export zou zijn van het Nederlandse bedrijfsleven, als alle niet-exporteurs in dezelfde

Het 'theoretische' exportpotentieel

Er wordt uitgegaan van de situatie dat alle niet-exporteurs in dezelfde mate zouden exporteren als bedrijven die nu al exporteren. Bij de berekening zijn de volgende aannames gemaakt: de vraag is groot genoeg om het additionele aanbod te absorberen, het onbenutte exportpotentieel ligt volledig bij niet-exporterende ondernemingen, en de niet-exporterende bedrijven zijn in staat hetzelfde percentage aan export te realiseren als de exporterende bedrijven. De aannames betekenen onder meer dat het potentieel niet direct te realiseren is, maar pas op de wat langere termijn.
ABN Amro, Nederlandse economie in zicht. Ruimte voor export, Economisch bureau, augustus 2012.

mate zouden gaan exporteren als bedrijven die wel exporteren. Daaruit volgt ook het exportpotentieel dat nog gebruikt zou kunnen worden.¹¹ De studie schat het onbenutte exportpotentieel voor Nederland voor de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening, groothandel en vervoer en communicatie op 40% oftewel 46 miljard euro.¹² Zowel landelijk als in het noorden zijn die sectoren goed voor rond de 85% van alle export (exclusief delfstoffenwinning).¹³ Het gaat om een maximum exportpotentieel als alle potentie ook daadwerkelijk gebruikt wordt, alle ondernemers optimaal exporteren, en de

⁸ De Nederlandse export komt in belangrijke mate van de (zeer) grote bedrijven die vooral in de Randstad en Noord-Brabant zijn gevestigd. Meer dan 55% van export komt uit de provincies Noord-Holland, Zuid Holland en Noord-Brabant; in die provincies is meer dan 70% van de buitenlandse bedrijven gevestigd. Bron: PBL, De internationale concurrentiepositie van de topsectoren, Planbureau voor de Leefomgeving, 2012.

⁹ Zie Hanzehogeschool/Kamer van Koophandel, Exportmonitor 2011.

¹⁰ Hier wordt met 'hem/hij' bedoeld op de ondernemer in het algemeen: zowel mannelijke als vrouwelijke ondernemers.

¹¹ Zie ABN Amro, Nederlandse economie in zicht. Ruimte voor export, Economisch bureau, augustus 2012.

¹² De vier sectoren zijn de sectoren die het meest bijdragen aan de Nederlandse export.

¹³ In Groningen en Drenthe ligt dat rond de 87%; in Fryslân rond de 83%.

ondernemers hun waar ook daadwerkelijk kunnen verkopen (zie het kader).

Als een soortgelijke berekening zou worden gedaan voor het Noorden zou dat uitkomen op ongeveer 3 miljard euro aan exportpotentieel.¹⁴ Dat cijfer is *niet* direct te vergelijken met het totale cijfer van 23 miljard euro export dat eerder is genoemd, omdat de 3 miljard alleen het mkb en alleen de vier grote exportsectoren betreft. Zou alleen daar naar worden gekeken dan is de exportpotentie ongeveer 25%-30% van de huidige export van de vier grote exportsectoren. Om de gedachten te bepalen: als alleen pakweg de helft van het exportpotentieel op de middellange termijn (zeg 5-10 jaar) gerealiseerd zou worden, dan zou het gaan om een extra groei van de export van 12%-15%, wat neerkomt op een extra groei van de totale afzet van ruwweg 1,5 miljard euro.

Wat is het belang van internationalisering?

Internationalisering is van belang omdat met export en het aantrekken van buitenlandse bedrijven omzet en werkgelegenheid naar de regio worden gehaald. Daarmee wordt de welvaart verhoogd. Een economie die het vooral moet hebben van de eigen binnenlandse omzet is in een klein land als Nederland te beperkt; het zou de welvaartsgroei beperken. Een ander voordeel van internationalisering is dat het bedrijfsleven 'aangehaakt' is aan ontwikkelingen elders. Internationalisering brengt met zich mee dat men kan leren van wat er elders gebeurt; men doet nieuwe ideeën op. Dat verhoogt de productiviteit en innovatie van het bedrijfsleven. Exporterende ondernemingen zijn vaak sterkere ondernemingen dan andere bedrijven, en export is belangrijk voor de groei van ondernemingen.¹⁵ Met internationalisering ontstaan sterkere, en meer concurrerende bedrijven. Die bedrijven hebben meer groeipotentieel en zijn beter bestand tegen concurrenten.

3 Hoe werkt internationalisering?

Om de vraagstelling 'hoe werkt internationalisering' enigszins in te kaderen, wordt hier een onderscheid gemaakt tussen drie manieren waarop aan internationalisering gewerkt kan worden, namelijk via:

- innovatie;
- netwerken;
- marketing/promotie.

Bij innovatie gaat het om het ontwikkelen van internationaal concurrerende producten/diensten, o.b.v. (technologische) innovatie. Innovatie en ondernemerschap hangen samen: innovatieve producten zijn nodig om te kunnen exporteren. Bij netwerken gaat het om het organiseren van internationale contacten en het door samenwerking tussen mkb'ers verkrijgen van 'massa' die nodig is voor export. Daarvoor is een houding en cultuur nodig die bij internationalisering aansluit. (Men zou kunnen spreken van organisatorische innovatie.) Het gaat daarbij ook om het ondernemerschap dat de mkb'er aan de dag legt. Marketing en promotie zijn in zekere zin de klassieke manieren van internationalisering door bijvoorbeeld presentaties op beurzen en diplomatieke handelsmissies.¹⁶

De drie manieren waarop internationalisering vorm kan krijgen, hangen samen. Een nieuw product of nieuwe dienst kan ('technologisch') nog zo goed zijn, er zijn organisatiekracht, marketing en contacten nodig om het product of de dienst ook daadwerkelijk naar het buitenland te krijgen. Andersom, men kan nog zo goed kunnen 'verkopen' of zulke goede contacten hebben, basis is wel een goed product waar de internationale klant in is

¹⁴ Berekening BBO. Daarbij is rekening gehouden met de verschillen in sectorstructuur tussen Noord-Nederland en Nederland.

¹⁵ Zie de Exportmonitor 2011.

¹⁶ Gerichte handelsmissies en aanwezigheid op beurzen gaan ook over netwerken.

geïnteresseerd. De indeling gaat in zekere zin om hardware (R&D, innovatiepotentie, kenniscirculatie), software (organisatie en cultuur) en mindware (promotie/marketing). Om succesvol te zijn moet een regio op alle drie velden actief zijn; het een kan niet zonder het ander.¹⁷

Strategie-organisatie-uitvoering

Er is niet één methode voor internationalisering. Elke ondernemer doet dat op zijn eigen manier. Toch zal elke ondernemer wel een aantal stappen moeten doorlopen. Globaal gesproken gaat het om:¹⁸

1. Bepalen van strategie: wat wil ik bereiken met export, waar en met welk product, oftewel met welke focus?
2. Bepalen wat nodig is: hoe organiseer ik internationalisering? Is het bedrijf voorbereid op internationalisering?
3. Welke belemmeringen zijn er, met name in de sfeer van financiële risico's (en hoe kun je die beperken)?

Ad 1: Strategie/focus

Het lijkt logisch, maar toch is dit een belangrijke stap: de ondernemer moet eerst bepalen of hij wil exporteren. Daarachter ligt de vraag waarom hij wil exporteren. Wat is het doel van de internationalisering? Dat kan uiteenlopen van direct meer omzet halen, bijvoorbeeld omdat de thuishmarkt te klein is, of omdat er op de thuishmarkt (te) veel concurrenten opereren. Maar het doel kan ook liggen in risicospreiding: als het in de thuishmarkt minder goed gaat, kan de omzet elders dat wellicht compenseren. Een ander - breder - doel is om de onderneming te versterken met kennis en kunde uit het buitenland. Internationalisering kan ook een manier zijn om de eigen onderneming te versterken, doordat ideeën en voorbeelden uit het buitenland leiden tot innovatie.¹⁹ De ondernemer moet aangeven welk(e) product of dienst hij wil exporteren en naar welke landen. Daarachter ligt de vraag welke producten/diensten voldoende concurrerend zijn en in welke landen ze dat zijn. Daar is een analyse van de productmarktcombinaties en van buitenlandse markten voor nodig. In wezen komt dat neer op een verkenning van business cases. Immers, om exportkansen in te kunnen schatten, is een redelijke mate van inzicht in de aanwezigheid (potentie) van een concrete vraag bij afnemers een voorwaarde.

Ad 2: Organisatie/competenties

Internationalisering vraagt om organisatie. Deels gaat het om praktische zaken, zoals: hoe is het management georganiseerd als de directeur op buitenlandse reis is? Of: als er internationale orders zijn, hoe worden die administratief verwerkt, hoe wordt transport geregeld, hoe worden douane zaken geregeld, enz? Daarachter ligt een vraag over kwaliteitsbewaking. In een internationale setting is het veel lastiger om te zorgen voor kwaliteit en betrouwbaarheid, zowel bij transport, als wat betreft de productie en service in het buitenland. En daar weer achter ligt een vraag over de competenties en de kwaliteit van mensen, die dit allemaal moeten doen: heeft het bedrijf voldoende goede mensen die de internationale oriëntatie kunnen uitvoeren? En dan gaat het niet alleen om

¹⁷ Zie Engbert Boneschansker en Gert-Jan Hospers, *Trots, trend en traditie in het Noorden. De samenhang tussen cultuur, innovatie en identiteit in de Noord-Nederlandse economie*, februari 2009. De drie elementen sluiten in zekere zin ook aan op de drie samenhangende thema's van de KvK: innovatie, internationalisering en ondernemerschap.

¹⁸ In zekere zin gaat het schema dat hiervoor voor internationalisering is opgesteld ook op voor innovatie. Ook daar moeten stappen worden doorlopen in de sfeer van:

1. Bepalen van strategie: wil ik innoveren en met welk doel?
2. Bepalen van organisatie/competenties: is de organisatie ingericht om te kunnen innoveren?
3. Uitvoering: wat zijn belemmering en risico's van innovatie?

Ook de vraag of het mkb zelf in staat is de innovatie te organiseren of dat ondersteuning nodig is, loopt parallel aan internationalisering.

¹⁹ Export kan dus op die manier ook leiden tot innovatie op de thuishmarkt!

kennis van talen, maar ook om houding, sociale competenties, en in zekere zin ondernemerschap.

Ad 3. Uitvoering/praktische belemmeringen en risico's

Hier gaat het vooral om kosten en risico's. Welke kosten moeten worden gemaakt en in welke verhouding staan die tegenover (potentiële) opbrengsten. Welke (financiële) risico's worden er gelopen?

Ondersteuning

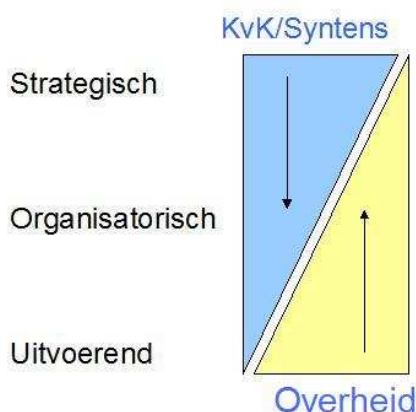
Het is niet zo dat de mkb'er niet in staat is om de stappen voor internationalisering te zetten. Hiervoor is al opgemerkt dat internationalisering iets is wat ondernemers zelf doen. Daar waar het niet of onvoldoende lukt, kunnen andere partijen behulpzaam zijn en een steuntje in de rug geven. Een belangrijke vraag is dus of de mkb'er zelf internationalisering oppakt, of dat er reden voor ondersteuning is. Een reden om ondersteuning te organiseren is dat mkb'ers onvoldoende de potenties die er zijn, benutten. Er is dan, in economische termen, een zekere mate van marktfalen: de markt pakt het zelf onvoldoende op.

De stappen die hiervoor zijn beschreven, moeten bij ondersteuning leidend zijn. Bij elke stap moet worden gekeken wat eventueel ontbreekt of onvoldoende uit de verf komt. Daarbij is de volgorde van de stappen van belang. Het begint bij de strategie en de wil om te exporteren. Daarna komen organisatie en praktische uitvoering aan de orde. Immers, internationalisering organiseren en uitvoeren heeft geen zin als er niet ook een heldere bedrijfsstrategie achter ligt. En uitvoering kan niet zonder een stevige organisatie. Met andere woorden, men kan niet volstaan met alleen het oplossen van praktische knelpunten op uitvoerend niveau als de strategie niet duidelijk is en de organisatie er niet klaar voor is.

Het heeft dus weinig zin om bijvoorbeeld een ondernemer op handelsmissie mee te nemen als nog niet duidelijk is of hij wil exporteren en in staat is dat te organiseren - een voorbeeld dat in de gesprekken vaak is genoemd. Zou men de ondersteuning vooral richten op dit type praktische ondersteuning, dan wordt als het ware aan de 'verkeerde' kant begonnen. De ondersteuning mist dan focus en zal minder effectief zijn.

Welke ondernemers?

Plannen om internationalisering te versterken, betreffen niet alle sectoren en niet alle ondernemers. De plannen zijn vooral gericht op om ondernemers in stuwende sectoren (industrie, groothandel, transport en onderdelen van de zakelijke dienstverlening) met bedrijven in de omvang van 5 tot 100 werkzame personen die - volgens de zogenoemde mkb-innovatiepiramide - behoren tot de categorie 'ontwikkelaars' en 'toepassers'. In het Noorden gaat het om een groep van circa 5.000 ondernemers. Het is deze groep waar verwacht mag worden dat investeringen in internationalisering echt iets kunnen opleveren.



Bron: BBO

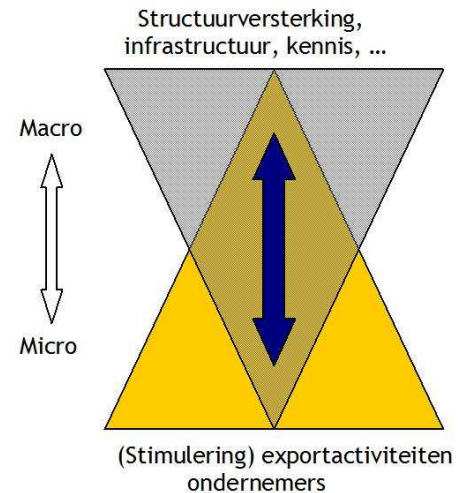
Als ondersteuning nodig is, dan is een volgende vraag *hoe* dat het beste kan worden gedaan. En daar hoort vervolgens de vraag bij *wie* dat dan gaat doen. Het 'wanneer', 'hoe' en 'wie' van ondersteuning is de kern van de vraag die in deze notitie aan de orde komt. Bij de indeling strategisch-organisatorisch-uitvoerend past dat de KvK en Syntens aangeven dat juist zij goed zijn in het strategische/organisatorische. De overheid is goed in randvoorwaardelijke zaken op uitvoerend niveau (subsidies bijvoorbeeld). De ruwe taakverdeling is dan dus zoals in de figuur staat.

Macro en micro

Er is nog een andere onderscheid zinvol. Dat noemen we hier het onderscheid tussen macro en micro. Eén benadering gaat uit van een ‘macro’-analyse waarbij het gaat om structuurversterking, topsectorenbeleid en voorwaarden voor economische ontwikkeling. Een andere benadering komt voort uit het belang voor de individuele (mkb-)ondernemer - het ‘microniveau’. De vraag is daar wat ondernemers nodig hebben om internationalisering te stimuleren.

Daar waar beide benaderingen overlappen, gaat het om de vertaalslag tussen micro- en macro-niveau (zie de figuur). Uitgedrukt in een soort kernvragen gaat het daarbij om:

- hoe draagt het (macro-)economische beleid optimaal bij aan het ondernemersklimaat?
- hoe draagt praktische ondersteuning van internationalisering (en innovatie) door ondernemers bij aan regionale economische ontwikkeling?



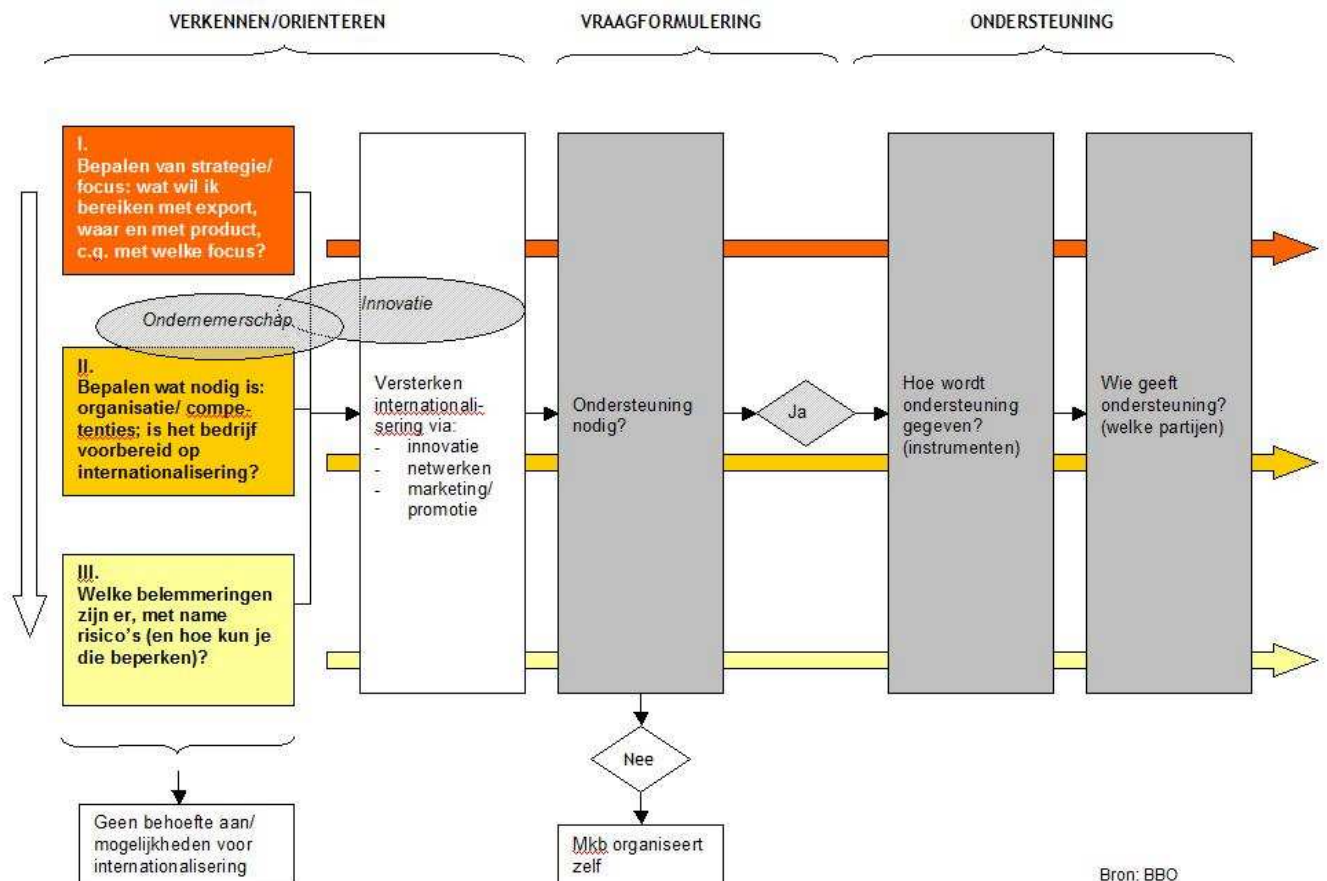
Bron: BBO

Ook hier kan worden gesteld dat er een soort ‘natuurlijke’ taakverdeling is waarbij partijen als de KvK, Syntens en NOM een grotere rol bij de micro-benadering hebben, en de overheid meer bij de algemene macro-economische benadering, zoals vestigingsvoorwaarden.

Overzicht

De stappen kunnen worden gecombineerd met de manieren waarop internationalisering versterkt kan worden: via innovatie, via ‘netwerken’, en via ‘marketing/promotie’. Het ‘denkmodel’ ziet er dan uit zoals in de figuur hierna aangegeven.

Figuur: (Ondersteuning) internationalisering



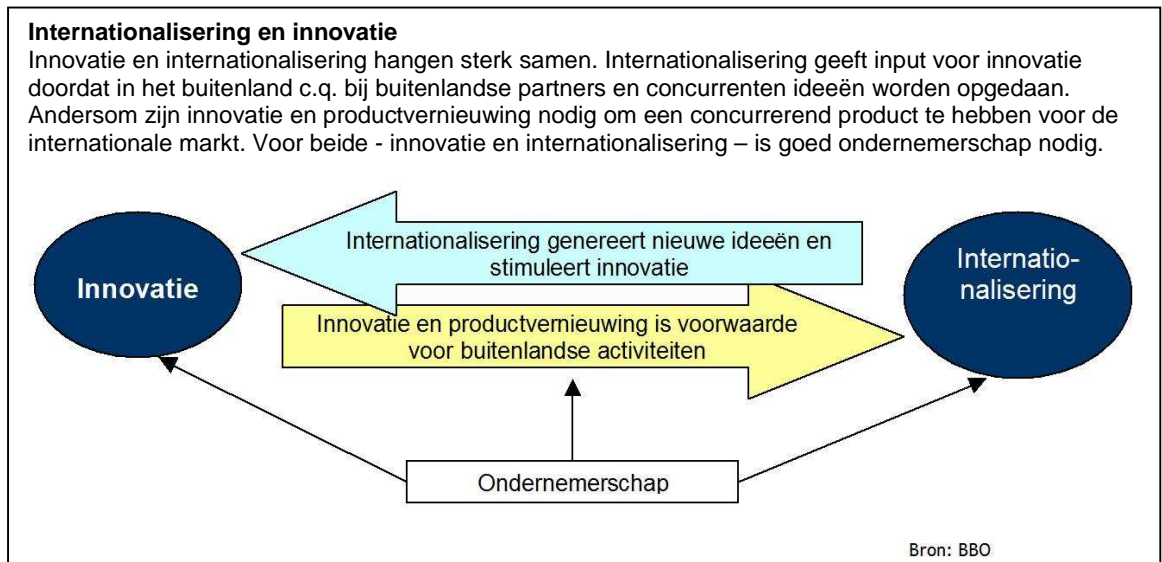
Bron: BBO

Toelichting:

Mogelijke uitkomsten van het schema zijn bijvoorbeeld:

- De verkenning/oriëntatie levert op dat er behoefte is bij de mkb'er aan internationalisering. Als de ondernemer innovatie en netwerken goed op orde heeft, moet het accent van internationalisering liggen op marketing/promotie, door bijvoorbeeld presentatie op beurzen of meegaan op diplomatieke handelsmissie enz. Als er ook behoefte is aan ondersteuning, dan kan die liggen op het terrein van het organiseren van de handelsmissie of een financiële tegemoetkoming in de kosten van een beurs.
- Een ander voorbeeld is dat de ondernemer wel wil internationaliseren, maar dat daarvoor een slag nodig is in de sfeer van product vernieuwing; het accent moet dan liggen op innovatie. Als er behoefte is aan ondersteuning dan kan die vooral liggen op het terrein van het contacten leggen met kennisinstellingen, het meedenken over onderzoek en ontwikkeling, enz.
- Een mogelijke uitkomst is ook dat er weliswaar behoefte is aan internationalisering, maar dat er geen ondersteuning nodig is, omdat de mkb'er zelf in staat is - eventueel in samenwerking met andere mkb'ers - de internationalisering te organiseren.
- Het kan natuurlijk ook zijn dat er geen behoefte is bij de mkb'er aan internationalisering.

In de figuur wordt ook duidelijk - zoals hiervoor ook al aangegeven - dat internationalisering sterk verweven is met thema's innovatie en ondernemerschap. Ondernemerschap komt vooral aan de orde bij het bepalen van de benodigde organisatie en competenties. Innovatie komt vooral aan de orde bij de vraag langs welke weg internationalisering versterkt moet worden; het accent kan dan komen te liggen op innovatie.



4 Wat is nodig?

Hiervoor is al opgemerkt dat er drie manieren zijn om de mkb'er te ondersteunen bij internationalisering: innovatie, netwerken en promotie. Daarnaast is onderdeel van internationalisering het aantrekken van bedrijven van elders (buitenlandse investeringen). Ook in de Houtskoolschets die is gemaakt over de positie van de regio ten aanzien van het Europese subsidiebeleid, worden deze thema's - kennis, netwerken en promotie/acquisitie - benoemd (zie het kader). Hierna wordt gekeken wat nodig is om een en ander vorm te geven.²⁰

Vooraf is het goed om op te merken dat niet alle ondernemers ondersteuning nodig hebben. Er zijn mkb'ers die de weg zelf al vinden. Uitgangspunt zou moeten zijn: daar waar ondernemers zelf al (succesvol) actief zijn, is geen of alleen lichte ondersteuning nodig; daar waar in subregio's of (sub)sectoren te weinig gebeurt, is meer actieve ondersteuning nodig ('licht waar het kan, intensiever waar het moet').

Dan is wel nodig dat er goed inzicht is in waar nu wat gebeurt op het vlak van internationalisering. Het gaat om inzicht in waar ondernemers nu actief zijn (regio's/sectoren/producten) en welke ondernemers dat zijn. Er moet dus informatie worden verzameld en gedeeld.

Op het niveau van de bedrijven moet worden bedacht dat met de komst van internet het verkrijgen van informatie voor mkb'ers gemakkelijker is geworden. Het gaat nu meer dan vroeger om het verkrijgen van de goede informatie, en om maatwerk voor ondernemers. De vraag is dan hoe de goede informatie te vinden is, en hoe maatwerk geleverd kan worden.

Er is in het 'rondje langs de velden' een aantal denkrichtingen en suggesties gedaan.

- *Het is aan te bevelen om op het niveau van branches en landen/regio's in het buitenland een beeld te krijgen van waar kansen liggen voor het stuwende mkb van Noord-Nederland. Dit kan worden gedaan door overleg met branche-organisaties en ondernemersvertegenwoordigers, met gebruikmaking van de kennis over exportmogelijkheden bij bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel. Deze informatie is aanvullend op de kansen die al rond topsectoren worden gezien.*
- *Het is zinvol om meer inzicht te krijgen welke ondernemers in welke landen zaken doen. Aan de ene kant levert dat inzicht op in waar men nog niet komt, en aan de andere kant kan dat best practices opleveren, die als voorbeeld voor andere mkb'ers kunnen dienen. Deze informatie kan bijvoorbeeld via ondernemersverenigingen en exportclubs worden verzameld.*
- *Het blijft van belang de mkb'er praktisch te ondersteunen met informatie over internationaal zaken doen. Het gaat dan om landeninfo, exportvoorlichting e.d. Meer dan ooit is de mkb'er in staat dit zelf op te zoeken. Maatwerk op specifieke vragen zal door organisaties als Kamer van Koophandel en Syntens niet altijd gegeven kunnen worden; goede doorverwijzing - naar zowel landelijke als regionale bronnen - is dan van belang.*

Innovatie

Hiervoor is het verband tussen innovatie en internationalisering aangegeven. Een eerste stap hier is om in een verkennende fase bij bedrijven na te gaan of er sprake is van

'Voorbeeldprojecten' voor een vernieuwend en concurrerend mkb:

- Versterking internationale oriëntatie en internationale samenwerking.
- Versterking ondernemersnetwerken, uitwisseling van kennis, nieuwe samenwerkingsverbanden.
- Promotie en acquisitie voor het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid, op basis van systematische afstemming en samenwerking.

Uit: Houtskoolschets Europese Structuurfondsen Noord-Nederland 2014-2020, juni 2012,

²⁰ De denkrichtingen en suggesties in deze paragraaf zijn onder meer gebaseerd op het 'rondje langs de velden'.

innovatieve producten en diensten die voldoende kans op de internationale markt maken: is er potentie van een business case? Als er wel ideeën en ambitie zijn bij de mkb'er maar dat nog onvoldoende tot innovatie leidt, is het zinvol om juist het proces van innovatie te ondersteunen als beginpunt van internationalisering. Samen met de mkb'er moet dan bekeken worden wat er gedaan moet worden, en of er ondersteuning nodig is. Ook is het van belang de mkb'er te informeren over innovaties. Het ligt voor de hand om hier gebruik te maken van de instrumenten die op het vlak van innovatie beschikbaar zijn.

- *Innovatie begint met kennis. Het is belangrijk om de mkb'er te informeren over ontwikkelingen die er - met name ook internationaal - zijn. In het algemeen is het goed om de internationale oriëntatie van het mkb te versterken.²¹ Het kan gaan om informatie over ontwikkelingen in de sfeer van productinnovaties, maar ook organisatie-innovatie, ontwikkelingen in bepaalde landen enz. Denk aan workshops, ondernemerscafé's, en bijeenkomsten van ondernemersverenigingen. De Kamer van Koophandel en Syntens kunnen samen met bijvoorbeeld ondernemersverenigingen hier een 'agenda' opstellen en uitvoeren.*
- *De kansen van innovatieve producten zouden zoveel mogelijk moeten worden bepaald als de potentie van concrete business cases. De ondersteuning bij de strategische vraag of de ondernemer wil en kan exporteren, moet zoveel mogelijk uitgaan van een realistische inschatting van concrete marktvraag bij potentiële afnemers. Kamer van Koophandel en Syntens kunnen hier samenwerken met branche organisaties.*
- *Samen met de mkb'er moet verkend worden op welke manier innovatie vorm kan worden gegeven, gericht op internationalisering. Doel is om op ondernemingsniveau een (strategisch) plan voor innovatie op te stellen, met daaraan gekoppeld ondersteuningsinstrumenten die beschikbaar zijn (provinciale innovatiesubsidies bijvoorbeeld). Kamer van Koophandel en Syntens kunnen hier bij uitstek samen optrekken. Het is zinvol om kennisinstellingen hier in het kader van hun curricula - op een praktisch niveau - actief bij te betrekken.*

Netwerken

Netwerken zijn belangrijk, en gezien de kleine schaal van mkb'ers juist in het noorden noodzakelijk.²² Het hoeft daarbij niet alleen te gaan om internationale netwerken, ook netwerken van mkb'ers in de eigen regio, kunnen slagkracht en 'massa' geven waardoor de stap naar het buitenland gemakkelijker wordt. Het gaat daarbij uiteindelijk ook om internationaal samenwerken. Het gaat als het ware om *local-global*: goede lokale of regionale netwerken kunnen de opstap zijn naar internationale contacten. In het verlengde daarvan is een gedachtlijn dat als inderdaad netwerken belangrijk zijn, er geïnvesteerd zou moeten worden in de capaciteiten van mkb'ers om mee te doen aan netwerken en gebruik te maken van netwerken. Het gaat dan om 'softe' zaken als cultuur, communicatie, sociale interactie, toegankelijkheid enz.

Als het gaat om regio's, is in het 'rondje langs de velden' aangegeven dat er vooral kansen liggen in Noordwest en Noordoost Europa. Het gaat dan om Noord-Duitsland, met de stedelijke gebieden van Bremen en Hamburg, en verder richting Scandinavië, de Baltische staten, Polen en Rusland. In deze gebieden wordt economische groei verwacht en kunnen Noord-Nederlandse bedrijven concurrerend zijn. Daarbij speelt ook de culturele verwantschap met vooral Noord-Duitsland en Scandinavië een rol. In de Exportmonitor 2011 geven noordelijke bedrijven zelf aan (meer) te willen exporteren naar Duitsland, Scandinavië, het Verenigd Koninkrijk en België.²³ In de Baltische staten, en landen als Polen en Rusland zijn al contacten opgebouwd, en liggen er verdere mogelijkheden in sectoren als energie en agro/food.

²¹ Zie ook de Houtskoolschets Europese Structuurfondsen Noord-Nederland 2014-2020, juni 2012,

²² Zie de Houtskoolschets.

²³ Kamer van Koophandel/Hanzehogeschool, Exportmonitor 2011.

- *Om mee te doen aan netwerken is het nodig dat mkb'ers ervan op de hoogte zijn. Het actief informeren van mkb'ers over netwerken en uitnodigen voor netwerkbijeenkomsten is nodig. Die taak ligt ten eerste bij de netwerken zelf, maar enige coördinatie daarvan door een partij kan zinvol zijn.*
- *Om jonge, startende ondernemers goed voor te bereiden op internationalisering is het zinvol internationalisering op een goede manier op te nemen in onderwijscurricula (zowel wo, hbo als mbo). Het onderwijs speelt een rol in het stimuleren dat werken in en met het buitenland meer vanzelfsprekend wordt. De onderwijsinstellingen zijn hier ook actief mee bezig (zie de bijlagen).*
- *Er zijn verschillende bestaande netwerken (zoals exportclubs, SPINN). Nieuwe netwerken kunnen worden opgezet met name rond één of enkele ondernemers die binnen een bepaalde branche al internationaal actief zijn. De netwerken kunnen regionaal - 'dichtbij' - worden georganiseerd. Als vervolg op netwerken, kunnen ook gerichte handelsmissies of beursbezoeken worden georganiseerd. De partners in het Ondernemersplein hebben een rol in het ondersteunen en initiëren van de netwerken en contacten. Ook kan (meer) gebruik worden gemaakt van internationale contacten en netwerken van de kennisinstellingen (mbo-instellingen, hogescholen en RuG; zie de bijlagen voor een overzicht) en van de topsectoren, zoals bijvoorbeeld HANNN (op het gebied van healthy aging).*
- *Met internationale netwerken kan worden aangesloten op lijndiensten van Groningen Airport Eelde. De bereikbaarheid door de lucht maakt een internationaal netwerk 'logischer' en gemakkelijker. (Het mes kan aan twee kanten snijden: een netwerk kan reizigers toevoegen aan een verbinding, wat voor een operator aantrekkelijk kan zijn.)*
- *Het internationale netwerk dat is opgebouwd met Noordoost-Europa (Hanze-corridor) moet bestendig en verder uitgebouwd worden.*

Marketing/promotie

Over handelsmissies is in het 'rondje langs de velden' opgemerkt dat het - waar nodig - van belang kan zijn om 'officiële' handelsmissies te organiseren waar ook bestuurders meegaan c.q. gebruik te maken van diplomatie. Ook is opgemerkt dat het bij promotie zinvol is om te (blijven) focussen op de topsectoren die voor het Noorden zijn vastgesteld of regio's waar het Noorden zich op wil richten. Daar tegenover staat dat ook is opgemerkt dat de traditionele handelsmissie lang niet altijd direct resultaat oplevert.

Het kan zinvol zijn om nadrukkelijker een onderscheid te maken tussen handelsmissies, die vooral gericht zijn op algemene promotie van de regio, en handelsmissies die concrete business moeten opleveren. Bij het eerste type handelsmissies kan de nadruk meer liggen op diplomatieke en bestuurlijke 'kanalen' en focus op specifieke speerpunten van Noord-Nederland. Het is het type handelsmissie waarbij het organiseren van contacten en promotie het begin - een verkenning - vormt van mogelijke omzet.

Bij het tweede type gaat het om gerichte handelsmissies en beursbezoek, die zoveel mogelijk gebaseerd zouden moeten zijn op concrete business mogelijkheden. Het is het type handelsmissie waarbij aanbod en vraag al tot op zekere hoogte duidelijk zijn; het gaat meer dan bij het eerste type om specifiek aanbod van producten en diensten bij specifieke business cases. De handelsmissie is in dit geval als het ware het verlengstuk van marktverkenning en productontwikkeling die al plaats heeft gevonden. Bij dit type handelsmissie gaat het om branche specifieke handelsmissies die op Noord-Nederlands niveau georganiseerd kunnen worden, maar waar Noord-Nederlandse bedrijven net zo goed kunnen aansluiten bij branche specifieke missies op landelijk niveau.

- *Bij promotie geldt in het algemeen dat het meer effect heeft als voor een langere tijd dezelfde boodschap wordt verkondigd. Het ligt voor de hand om voor het noorden de focus te houden op de topsectoren die voor Noord-Nederland zijn*

gekozen. Andere sectoren kunnen in de 'slipstream' wel aan de orde komen. Promotie is een gezamenlijke taak van overheden, ondernemers en (intermediaire) ondernemersorganisaties zoals de Kamer van Koophandel en MKB.

- *Op het terrein van promotie kan goed gebruik worden gemaakt van de contacten en bekendheid die al zijn opgebouwd met Noordoost-Europa. Wel is aandacht nodig voor nieuwe, snelle groeimarkten zoals de BRIC-landen en Turkije, en landen waar noordelijke bedrijven (meer) willen exporteren, zoals bijvoorbeeld Duitsland, Scandinavië, het Verenigd Koninkrijk en België. Ook hier geldt dat dit een gezamenlijke taak is van overheden, ondernemers en (intermediaire) ondernemersorganisaties zoals de Kamer van Koophandel en MKB.*
- *Diplomatieke of bestuurlijke handelsmissies zijn vooral een promotioneel instrument. Focus zou voor noordelijke activiteiten moeten liggen op de eigen unique selling points, zoals de noordelijke topsectoren. Dit type missies is een gezamenlijke taak van overheden, ondernemers en (intermediaire) ondernemersorganisaties zoals de Kamer van Koophandel en MKB.*
- *Bij handelsmissies die direct gericht zijn op business of bezoek van beurzen gaat het meer om promotie van individuele ondernemingen als vervolg op eerdere marktverkenning en productontwikkeling. De organisatie hiervan ligt veel meer op het bordje van branche organisaties of andere samenwerkende bedrijven. Bovendien ligt het voor de hand mee te liften met initiatieven die landelijk worden genomen. Een mkb'er kan voor specifieke business cases ook heel goed met brancheleden uit de rest van Nederland op reis. Het is zinvol om hier per sector te verkennen wie business gerichte handelsmissies het beste kan organiseren; die exercitie zou door SPINN kunnen worden gedaan.*
- *Bij imago speelt voor het noorden de beeldvorming rond de bereikbaarheid/periferie een belangrijke rol. Uitbreiding van internationale contacten via Groningen Airport Eelde moet ook promotioneel uitgebuit worden.*

Aantrekken bedrijven van elders

Het aantrekken van buitenlandse investeringen - bedrijfsvestigingen - naar het noorden is een aspect van internationalisering. Doorgaans is dit een taak van overheden in samenwerking met andere partijen, in het bijzonder de NOM. Voor het noorden relevante aspecten - vestigingsfactoren - die in studies worden genoemd zijn: bereikbaarheid, netwerkoriëntatie en kennis. Geconstateerd kan worden dat het noorden perifeer ligt ten opzichte van de belangrijkste internationaal georiënteerde regio's (de *mainports* Amsterdam/Schiphol, Rotterdamse haven en *brainport* Eindhoven) en dat de directe internationale verbindingen niet erg ruim te noemen zijn. Ook ten aanzien van netwerken en kennisinfrastructuur loopt het noorden niet voorop. Voor acquisitie is afstemming en samenwerking tussen betrokken partijen nodig.²⁴

- *In het kader van het aantrekken van buitenlandse investeringen zijn een goede bereikbaarheid (infrastructuur) en contacten (netwerken) richting mainports en brainport en directe internationale verbindingen van belang.*
- *Voor het noorden is het van belang dat ondernemers en branches aangesloten worden op landelijke netwerken. Dit is een 'plus' in vestigingsaantrekkelijkheid.*
- *Samen met onderwijsinstellingen is het van belang een goede kennisinfrastructuur verder uit te bouwen en te zorgen voor een goed opgeleide beroepsbevolking. Deze factoren hebben een toenemend belang in de vestigingsaantrekkelijkheid van regio's.*

²⁴ Zie ook de Houtskoolschets Europese Structuurfondsen Noord-Nederland 2014-2020, juni 2012,

5 Conclusies en vervolg

Internationalisering betreft alle activiteiten die bijdragen aan de internationale oriëntatie van bedrijven. Export is het resultaat van internationalisering. Er zijn drie manieren om internationalisering te stimuleren: via innovatie, netwerken en marketing/promotie. Ook in de Houtskoolschets die is gemaakt over de positie van de regio ten aanzien van het Europese subsidiebeleid, worden deze thema's - kennis, netwerken en promotie/acquisitie - genoemd om te komen tot een vernieuwend en concurrerend mkb.²⁵

Bij innovatie gaat het om het ontwikkelen van internationaal concurrerende producten/diensten. Bij netwerken gaat het om het organiseren van internationale contacten en samenwerking tussen mkb'ers (organisatorische innovatie). Marketing en promotie zijn in zekere zin de klassieke manieren van internationalisering door bijvoorbeeld presentaties op beurzen en handelsmissies. De indeling gaat in zekere zin om hardware (R&D, innovatiepotentie, kenniscirculatie) en software (organisatie en cultuur) en mindware (promotie/marketing). Om succesvol te zijn moet een regio op alle drie velden actief zijn; het één kan niet zonder het ander.

Over het algemeen wordt ten aanzien van internationalisering de positie van Noord-Nederland als minder sterk gezien. Oorzaken voor de lagere internationale oriëntatie hebben vooral te maken met de economische structuur:

- het noorden kent minder echt grote bedrijven;
- het noorden kent minder exportgerichte diensten;
- noordelijke bedrijven zijn voor een deel toeleveranciers aan bedrijven elders in Nederland die wel exporteren.

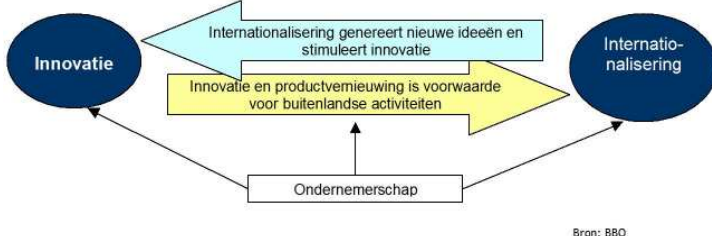
Rekening houdend met die factoren, moet het probleem van te weinig exportoriëntatie zeker *niet overschat* worden. In het Noorden zijn ook individuele bedrijven die wel degelijk op specifieke buitenlandse markten (zeer) succesvol zijn.

Wel speelt mogelijk een rol dat een mkb'er die voldoende markt vindt in het binnenland, niet direct behoefte heeft om internationaal uit te breiden. In die zin kan de ambitie laag zijn. Ook kan een mkb'er er tegenaan lopen dat export nogal wat organisatie vraagt. De noordelijke mkb'er is in beginsel daarin echter niet anders dan mkb'ers elders in Nederland.

Internationalisering is van belang omdat met export en het aantrekken van buitenlandse bedrijven omzet en werkgelegenheid naar de regio worden gehaald. Op basis van landelijk onderzoek naar de theoretische potentie van export van het mkb, kan het exportpotentieel op de middellange termijn (zeg 5-10 jaar) geschat worden op 12%-15% meer export in de voor de export belangrijkste sectoren (industrie, groothandel, transport en specifieke zakelijke diensten). Dat zou voor het noorden neerkomen op een extra groei van de totale afzet van ruwweg 1,5 miljard euro.

Een ander voordeel van internationalisering is dat het bedrijfsleven 'aangehaakt' is aan ontwikkelingen elders. Dat verhoogt de productiviteit en innovatie van het bedrijfsleven. Exporterende ondernemingen zijn vaak relatief sterke, concurrerende ondernemingen. Export bevordert de groei van ondernemingen.

Innovatie en internationalisering hangen sterk samen. Internationalisering geeft input voor innovatie doordat in het buitenland c.q. bij buitenlandse partners en concurrenten ideeën worden opgedaan. Andersom zijn innovatie en productvernieuwing nodig om een concurrerend product te hebben voor de internationale markt. Voor beide - innovatie



²⁵ Houtskoolschets Europese Structuurfondsen Noord-Nederland 2014-2020, juni 2012,

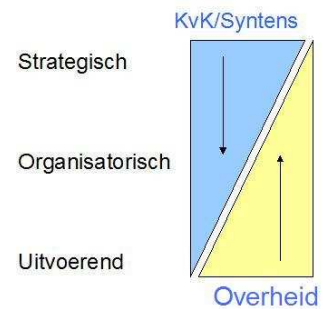
en internationalisering - is goed ondernemerschap nodig.

Elke ondernemer doet internationalisering op zijn eigen manier; globaal moet elke ondernemer echter de volgende stappen doorlopen:

1. Bepalen van strategie: wat wil ik bereiken met export, waar en met welk product, oftewel met welke focus?
2. Bepalen wat nodig is: hoe organiseer ik internationalisering? Is het bedrijf voorbereid op internationalisering?
3. Welke belemmeringen zijn er, met name in de sfeer van financiële risico's (en hoe kan dat worden beperkt)?

Internationalisering doen ondernemers zelf, maar daar waar het niet of onvoldoende lukt, kunnen andere partijen behulpzaam zijn. Een belangrijke reden om ondersteuning te organiseren, is dat mkb'ers onvoldoende de potenties die er zijn, benutten.

Als er ondersteuning wordt gegeven, past bij de indeling strategisch-organisatorisch-uitvoerend dat de KvK en Syntens juist goed zijn in het strategische/organisatorische; de overheid is vooral goed in randvoorwaardelijke zaken op uitvoerend niveau (subsidies bijvoorbeeld).



Bron: BBO

Vervolg

In deze notitie is een aantal denkrichtingen en suggesties gedaan voor versterking van internationalisering. Deze zijn in de tabel hierna samengevat. Bij een verdere uitwerking is een aantal aspecten van belang.

- **Samenhang borgen**
De genoemde activiteiten zijn vanuit een samenhangende visie ontwikkeld. Er zijn meerdere partijen bij betrokken. Internationalisering heeft sterke raakvlakken met innovatie en ondernemerschap. Het is daarom van belang dat de samenhang tussen de verschillende activiteiten wordt geborgd. Het ligt voor de hand om daarvoor bestaande overkoepelende netwerken te gebruiken, zoals SPINN.
- **Europa/smart specialisation**
De suggesties die hier zijn gedaan voor internationalisering zijn gebaseerd op een sterke samenhang met innovatie en ondernemerschap. Vanuit die samenhang is betoogd dat kan worden bijgedragen aan de concurrentiekracht van het mkb. Versterken van de concurrentiekracht is noodzakelijk voor behoud en duurzame groei van bedrijvigheid, en uiteindelijk werkgelegenheid. Daarmee wordt aangesloten op Europese doelstellingen die uitgaan van slimme (innovatieve), duurzame en inclusieve groei.
- **Activiteitenagenda**
De suggesties die hier zijn gedaan, zouden hun vertaling moeten krijgen in een activiteitenagenda, met een concrete vertaling naar wie, wat gaat doen. Dan kan ook bepaald worden welke middelen (werkbudget) en inzet van verschillende partijen daarvoor nodig is. Met projectmatige activiteiten kan mogelijk gebruik worden gemaakt van Europese cofinanciering.
- **Rol van partijen**
Activiteiten gericht op internationalisering zijn een verantwoordelijkheid van triple helix partners: ondernemers (individueel, branche-organisaties, MKB), (semi)publieke partijen (Kamer van koophandel, Syntens, overheden) en kennisinstellingen (mbo-instellingen, hogescholen, RuG). De betrokkenheid van ondernemers en publieke partijen ligt voor de hand; die van kennisinstellingen kan nog nader versterkt worden met name op het gebied van innovatie (deelnemen in R&D), gebruik van internationale netwerken, en curricula gericht op (internationaal) ondernemerschap.

Suggesties voor activiteiten

Algemeen	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inventariseer waar kansen liggen voor het stuwende mkb van Noord-Nederland op het niveau van branches en landen/regio's in het buitenland, aanvullend op de kansen die al rond topsectoren worden gezien.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - branche-organisaties - ondernemersvertegenwoordiging - Kamer van Koophandel
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inventariseer welke ondernemers in welke landen zaken doen, en best practices</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - ondernemersverenigingen - exportclubs
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ondersteun de mkb'er praktisch met informatie over internationaal zaken doen, landeninfo, exportvoorlichting e.d.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens
Innovatie	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informeert de mkb'er over ontwikkelingen die er op het gebied van innovatie – met name ook internationaal – zijn, door workshops, ondernemerscafé's, en andere netwerkbijeenkomsten; stel hiervoor een 'agenda' op.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens - ondernemersverenigingen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Formuleer de kansen van innovatieve producten zoveel mogelijk op basis van concrete business cases.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens - branche organisaties
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stel samen met de mkb'er een (strategisch) plan op voor innovatie gericht op internationalisering, gekoppeld aan ondersteuningsinstrumenten, zoals provinciale innovatiesubsidies.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens - kennisinstellingen - provincies
Netwerken	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informeert mkb'ers over actief netwerken en netwerkbijeenkomsten.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - netwerken
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Neem internationalisering op in curricula rond ondernemerschap.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - kennisinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maak gebruik van bestaande (internationale) netwerken en zet nieuwe netwerken op rond specifieke branches/ondernemingen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens - kennisinstellingen - netwerken topsectoren
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sluit met netwerken aan op lijndiensten van Groningen Airport Eelde</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bestendig en bouw verder aan netwerk rond Hanze-corridor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - SNN - Kamer van Koophandel
Marketing/promotie	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Houd de focus bij algemene promotie van Noord-Nederland op topsectoren</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - overheden - Kamer van Koophandel - MKB
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leg de focus op Noordoost-Europa, in het bijzonder op landen als Duitsland, Scandinavië, Polen, Rusland, maar daarnaast ook op landen als Brazilië, India, China, Turkije, het Verenigd Koninkrijk en België.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - overheden - Kamer van Koophandel - MKB
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promotie van de unique selling points (zoals topsectoren) moet de focus zijn van diplomatieke of bestuurlijke handelsmissies.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - overheden - Kamer van Koophandel - MKB
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organiseer handelsmissies die focus hebben op directe business rond gerichte marktverkenning en productontwikkeling. Maak ook gebruik van branche gerichte, landelijke handelsmissies.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - branche-organisaties - samenwerkende bedrijven
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gebruik de uitbreiding van internationale contacten via Groningen Airport Eelde promotioneel.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - overheden - Kamer van Koophandel - MKB
Aantrekken bedrijven van elders	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>In het kader van het aantrekken van buitenlandse investeringen zijn een goede bereikbaarheid (infrastructuur) en contacten(netwerken) richting mainports en brainport, en directe internationale verbindingen van belang.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - NOM - overheid
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voor het noorden is het van belang dat ondernemers en branches aangesloten worden op en landelijke netwerken.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kamer van Koophandel - Syntens - branche-organisaties
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Het is van belang een goede kennisinfrastructuur verder uit te bouwen en te zorgen voor een goed opgeleide beroepsbevolking.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - overheid - kennisinstellingen

In de tabel is ook aangegeven wie mogelijk (vooral) betrokken moet zijn bij welke activiteit; de invulling van de 'wie'-vraag is indicatief.

Bijlage I: Geïnterviewde personen

	Naam	Organisatie
1	Pieter Tordoir	UvA
2	Willem Haagsma	Anytrade / exportclub Drenthe
3	Tom Bakker	Bakker Springs / exportclub Groningen
4	Greta Jager-Smit	Stanzs / exportclub Friesland
5	Otto Raspe	Plan Bureau voor de Leefomgeving
6	John van Pol	INCAS3
7	Bas Doets	EE Advies / Energy Valley
8	Hein Molenkamp	Water Alliance
9	Albert Haan	SNN/Nordconnect
10	Heike Rothkegel	SPINN
11	Ron Baats / Rob Dikhoff	KvK / Internationaal
12	Jan de Jeu	RuG
13	Ko Henneman	HANNN (Healthy Aging Network Noord-Nederland)

Bijlage II: Rol kennisinstellingen (hbo en mbo)

Hbo

Het hbo, of zoals het internationaal gezien wordt, de Universities of Applied Science, voeren onderzoekopdrachten uit die dicht bij de beroepspraktijk liggen en die in gezamenlijkheid met die beroepspraktijk worden uitgevoerd. De hbo-instellingen in het Noorden hebben ieder:

1. Een buitenlands netwerk met partner universiteiten.
2. Een diversiteit aan nationaliteiten onder haar studenten.
3. Docenten met internationale werkervaring.

Dit biedt een voedingsbodem om bedrijven op een laagdrempelige manier te helpen met hun internationale ambities. De internationale student, onder begeleiding van een internationaal ervaren docent kan een bedrijf helpen nieuwe markten te verkennen. Hogescholen leveren jonge professionals af met als extra de competenties om internationaal te werken. Het is een vanzelfsprekendheid voor deze mensen om over de grens te gaan, Engels te spreken etc. Daar kan het mkb zijn voordeel mee doen. Een obstakel hierin is wel dat internationaal georiënteerde studenten gemakkelijk interessante opdrachten vinden in de hele wereld. Bedrijven in het noorden zullen daarmee moeten concurreren. Het mkb zal daarvoor echt uitdagende projecten moeten bieden, anders gaat de blik van de student en docent-onderzoeker snel door naar andere delen in de wereld.

De portefeuilles zijn tussen de hbo's verdeeld en alle Kennis Centra bevatten internationale elementen. Voorbeelden zijn Wetsus, Healthy Ageing, Energy Academy, Kenniscentrum Noorderruimte, etc. (Het Sectorplan Noord gaat hier ook verder op in; zie <http://www.sectorplannoord.nl/>).

Veel hbo-opleidingen werken aan internationalisering van het onderwijs. Vaak begint dit bij werven van internationale studenten en het starten van uitwisselingsprogramma's met universiteiten in het buitenland. Know how op het gebied van stages, praktijkleren, leerbedrijven en de kwaliteitszorg daaromheen is in Nederland ver ontwikkeld. Er is samenwerking tussen de hbo-instellingen en de mbo-instellingen in het noorden.

Hanzehogeschool

In het Kennis Centrum Ondernemerschap aan de Hanzehogeschool wordt onder meer toegepast onderzoek gedaan naar internationalisering van het mkb. Dit gebeurt vanuit de volgende thema's:

1. Het lectoraat International Business, onderdeel van het Kennis Centrum Ondernemerschap aan de Hanzehogeschool voerde in 2010 onderzoek uit naar de internationale netwerken van Noord-Nederland, in opdracht van de Noordelijke Kamers van Koophandels. Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat gezamenlijk optrekken in de triple helix de strategie is om internationalisering in het noorden te versterken.
2. Market Entry Strategies. Individuele bedrijven krijgen concreet advies over mogelijkheden op internationale markten.
3. Intercultural Competency Development. Bedrijven kunnen cursussen op maat volgen over culturele verschillen in internationaal zakendoen, een kritische succesfactor in International Business.
4. Doing Business with China. Het Groningen Confucius Instituut, opgericht door de Hanzehogeschool, de Gemeente Groningen en de Rijks Universiteit Groningen, biedt kennis over zakendoen met China.

Het Kennis Centrum Ondernemerschap ontwikkelt in het project OpeningUp (waarin ook Gemeente Groningen deelneemt) de site INNNL.BIZ. Deze site maakt het internationale netwerk van Noord Nederland transparant zodat men elkaar eenvoudig voor adviezen en hulp kan vinden. Het Kennis Centrum Ondernemerschap voert diverse onderzoeksprojecten uit met en voor het Noordelijke bedrijfsleven. Bijvoorbeeld de projecten op het gebied van Market Entry Strategy voor MKBers, Culturele aspecten van international business: The World is Flat, het project voor Export Clubs, etc.

NHL

Bij de NHL doen lectoraten onderzoek met internationale dimensies. Voorbeelden: Concurrentiekracht MKB, Healthy Ageing i.c.m. Serious Gaming (Hasega), Minderheidstalen, ICT en Onderwijsvernieuwing, Watertechnology, Maritiem, Duurzame Energie etc. Internationalisering heeft een plek in alle opleidingen. Alle studenten komen dat in de loop van de opleiding tegen. Ook heeft iedere student de kans voor een half jaar studie aan een buitenlandse instelling zonder

studievertraging etc. De NHL wil nauw verbonden zijn met de regio, dus ook met bedrijfsleven, óók in internationalisering. Momenteel heeft de NHL groot netwerk (200 partners) voor uitwisseling van studenten en docenten. Er vis de ambitie om meer gezamenlijk met bedrijven op te trekken in de keuze voor focusgebieden, projecten, internationale stages, afstudeeropdrachten etc. De NHL heeft goede contacten in veel landen met lokale kennisinstellingen, die in hun eigen omgeving ook weer relaties hebben met werkveld. Daar ligt een netwerk waar nu geen gebruik van wordt gemaakt. Andersom willen bezoekers van partnerinstellingen (individueel of groep) graag ook kennismaken met Nederlands bedrijfsleven d.m.v. bedrijfsbezoek, excursie. Dat kan een kans zijn om contacten leggen. -Afgestudeerden (alumni) met internationale ervaring door uitwisseling of stage hebben goede internationale en interculturele competenties opgedaan en bovendien contacten in buitenland met leeftijdgenoten: jonge professionals die ook in bedrijven aan de slag gaan. Ze hebben dus een bruikbaar netwerk.

Stenden

Stenden biedt opleidingen aan in het buitenland, zoals in Zuid-Afrika.

Mbo

De meeste afgestudeerden uit het middelbaar beroepsonderwijs, zowel roc's als aoc's, blijven in de regio en zoeken hier een baan. Investerings in human capital is daarom een must. Daarnaast kunnen werknemers door de mbo-instellingen getraind worden in internationaliseringsaspecten. Binnen het mbo is aandacht voor internationalisering, Europees burgerschap en wereldburgerschap. Door deze ervaringen hebben de toekomstige werknemers in het Noorden een bredere blik en staan zij open voor nieuwe uitdagingen. De mbo-afgestudeerde met buitenlandervaring zoekt internationaal georiënteerde banen in de regio.

Het partnership tussen Mbo Life Sciences en bedrijven is een *Centrum voor Innovatief Vakmanschap* (CIV) voor de economische topsector Water. Door de nauwe samenwerking van Mbo Life Sciences in CIV Water met bedrijven en met de Water Alliance, het Centre of Expertise Watertechnology (verbonden aan Hbo Life Sciences) en technologisch topinstituut Wetsus (wo) ontstaat binnen de Watercampus Leeuwarden een doorlopende leerlijn mbo-hbo-wo. De beroepskolom 'Water' is op deze manier nu volledig ingevuld

Mbo Friesland College heeft een mentorprogramma waarbij jongeren door het bedrijfsleven worden begeleid. Dit programma wordt nu internationaal uitgerold in een Transfer of Innovation Project onder Leonardo da Vinci 2012.

ROC Noorderpoort heeft eveneens meerdere internationale (Tol's) projecten rondom onderwijs innovatie, o.m. op het gebied van e-commerce, windenergie en mentoring binnen bedrijven, "gilde-systeem". Andere zoals rond Triple Helix in Delfzijl worden geïnitieerd.

Het mbo is in een aantal opleidingen (horeca, Internationale Handel en Groothandel IBS, Maritiem en Energie, water) internationaal georiënteerd. Een constatering is dat het mbo er veel energie in moet steken om dat kenbaar te maken.

In het buitenland is er vanuit het onderwijs en vanuit bedrijfsleven belangstelling voor de wijze waarop mbo en bedrijfsleven samenwerken in de Kennisinstellingen en BTG's en in de organisatie van de stages.

Beperking samenwerking onderwijs

Organisaties die afhankelijk zijn van politieke steun en het verwerven van externe financiering hebben de neiging vooral eerst voor het belang van de eigen organisatie te gaan. Dit logische mechanisme vormt een blokkade in echte samenwerking. Het doel 'stimuleren van internationaal ondernemen' kan zodoende op de achtergrond komen te staan. Het stimuleert ook de neiging om successen die in gezamenlijkheid tot stand zijn gekomen, te claimen, en dat kan 'scheve gezichten' geven in de samenwerking met de partners waarmee het succes gerealiseerd werd. Deze processen staan echt gezamenlijk optrekken in het internationaliseren van het noordelijke mkb in de weg. Dit bemoeilijkt ondernemers om goed de weg te vinden in het landschap aan mogelijkheden omdat een compleet overzicht van dit landschap onvoldoende transparant geboden wordt.

Samenwerking in de zogenaamde triple helix tussen overheid, onderwijs en ondernemers biedt veel kansen. De strategie en visie op internationalisering verschillen echter. Ook de doelen en succesbeleving verschillen. Als de ondernemersorganisaties en de kennisinstellingen elkaars belangen beter kennen dan kan een prima samenwerking op gang gebracht worden. Dat vraagt bereidheid om aansluiting te zoeken bij elkaars processen en doelen. Als stakeholders in deze samenwerking zelf vooral bezig moeten met de eigen levensvatbaarheid of politieke positie, dan zit dit samenwerking in de weg. Dit bemoeilijkt vervolgens ook de echte stimulering van internationalisering door het onderwijs.