



1 OCEAN

Vergelijking regionaal acquisitiebeleid

1 OCEAN Coöperatie U.A. | Groot Handelsgebouw Stationsplein 45 | 3013 AK Rotterdam

t+31(0)88 1414 800 ewelcome@1ocean.nl iwww.1ocean.nl



1 OCEAN

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Over DEAL!	4
Werkwijze andere organisaties	5
Samenvatting en conclusies	10
Colofon	11

Uitgevoerd in opdracht van : DEAL!

Rotterdam, juli 2016

Inleiding

Diverse gemeenten en (economische) regio's werken met een Rode Loper aanpak, als onderdeel van hun acquisitiebeleid. De invulling van deze Rode Loper aanpak verschilt per gemeente/ regio, maar komt in de basis op hetzelfde neer. Bedrijven die geïnteresseerd zijn zich te vestigen in de betreffende gemeente/ regio worden actief begeleid bij het bepalen of en zo ja welke vestigingsmogelijkheden er voor het bedrijf zijn. Dit hoeft zich niet te beperken tot een fysieke vestigingsplaats, maar kan ook betrekking hebben op mogelijke synergievoordelen met al bestaande bedrijven, financieringsmogelijkheden, waaronder subsidies, aansluiting bij de regionale arbeidsmarkt en (voor buitenlandse bedrijven) eventuele fiscale voordelen.

Een belangrijk voordeel voor het bedrijf en de gemeente/ regio, is dat meerdere aspecten van het vestigingsvraagstuk hierbij aan bod kunnen komen. Er is hierdoor dus niet alleen aandacht voor de grond- of huurprijs. Tevens is de kans op een goede 'fit' tussen bedrijf en gemeente/ regio groter, waardoor een duurzame relatie ontstaat.

1 OCEAN heeft in opdracht van DEAL! vergelijkend onderzoek gedaan naar regionaal acquisitiebeleid. Daarbij stonden de volgende vragen centraal:

1. Hoe geven verschillende gemeenten/ regio's invulling aan hun acquisitiebeleid?
2. Op welke wijze geven ze hierbij invulling aan een Rode Loper aanpak?

De uitkomsten van dit onderzoek zijn opgenomen in de nu voorliggende rapportage.

Aanpak

De inventarisatie en vergelijking is gemaakt op basis van telefonische interviews met de volgende organisaties, die in overleg met de opdrachtgever zijn geselecteerd:

- Impuls (Zeeland)
- Logistics Valley
- Noord Holland Noord
- Port of Twente
- Port of Zwolle
- Rewin (Brabant)
- Rotterdam Partners
- Smart Logistics Centre

De organisaties zijn geselecteerd omdat ze hun acquisitie uitvoeren voor en/of in opdracht van meerdere gemeenten. Daarnaast richten ze zich ook allen op (onder meer) logistieke en/of watergebonden bedrijven.

Als leidraad bij de interviews is een vragenlijst gehanteerd. Naast de interviews is ook gebruik gemaakt van jaarverslagen en websites van de betreffende organisatie, voor het verkrijgen van informatie.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk geeft een beschrijving van de huidige DEAL! organisatie. In het tweede hoofdstuk zijn vervolgens alle geïnterviewde organisaties met elkaar vergeleken. Dit is gedaan aan de hand van een tabel met daarop een uitgebreide toelichting. In het laatste hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen.



Over DEAL!

DEAL! is de promotie en acquisitie organisatie van de regio Drechtsteden en is opgericht in 2014. De stichting werkt in opdracht van de gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D). Deze zeven partijen dragen ook zorg voor de financiering van de stichting waarbij Dordrecht en ROM-D gezamenlijk 50% van het budget financieren en de overige vijf partijen de resterende 50%. Het totaal jaarlijkse budget bedraagt momenteel 400.000 euro.

De activiteiten van DEAL! richten zich primair op het aantrekken van maritieme en logistieke bedrijven. De acquisitieactiviteiten bestaan onder meer uit gesprekken met potentiële investeerders, bezoek en deelname aan beurzen, evenementen naar de regio halen, advertenties en artikelen. Recentelijk heeft DEAL! ook het merk 'Drecht Cities Maritime Delta' geïntroduceerd. Onder deze naam gaat de regio een promotiecampagne opzetten om zich meer buiten de regio te profileren. Hierbij werkt DEAL! enerzijds zelfstandig, anderzijds samen met de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland, InnovationQuarter (IQ) en Rotterdam Partners. Op regionaal niveau opereert DEAL! volledig zelfstandig.

Het accountbeheer van de al gevestigde bedrijven in de regio wordt uitgevoerd door gemeentelijke accountbeheerders. Alleen indien een bedrijf overweegt zich binnen de regio te verplaatsen naar een andere gemeente loopt dit via DEAL! Bij de oprichting van DEAL! waren de afspraken hierover met de verschillende gemeenten formeel vastgelegd. In de loop van 2016 wordt waarschijnlijk een contract opgesteld met alle partijen waarin dergelijke afspraken en ook de financiering worden vernieuwd. In dit contract wordt dan ook vastgelegd dat alle gemeenten en DEAL! hun leads invoeren in het al bestaande collectieve CRM systeem.

De afzonderlijke gemeenten kennen allemaal een Rode Loper benadering, waarin feitelijk het dienstverleningsniveau van de gemeente ten aanzien van bedrijven is vastgelegd. Het gaat dan onder meer om praktische zaken zoals een maximale termijn waarbinnen een e-mail beantwoord moet zijn en/of een bedrijf moet zijn teruggebeld. Een uitdaging hierbij is dat DEAL! de betreffende gemeentelijke medewerkers niet kan aansturen op het uitvoeren van dit beleid, doordat zij behoren tot een andere organisatie. Het streven is om samen met de gemeenten één virtuele organisatie te gaan vormen, waardoor een (potentieel) nieuw bedrijf ook de beleving heeft dat hij door één service gerichte organisatie wordt geholpen.

Het onderhouden van de contacten met de bestuurders van de diverse gemeenten vormt ook een belangrijk onderdeel van de activiteiten van DEAL!. Bij de start werd het belang hiervan onderschat. Het investeren van tijd hierin is essentieel voor het verkrijgen van draagvlak bij de lokale bestuurders en daarmee ook bij de gemeentelijke organisaties.

In 2015 heeft DEAL! vier bedrijven begeleid bij het een nieuwe vestiging, verplaatsing of uitbreiding. Dit heeft circa 130 nieuwe arbeidsplaatsen voor de regio opgeleverd. De ondersteuning die DEAL! verleent aan (potentiële) nieuwe bedrijven bestaat hoofdzakelijk uit locatiekeuze-advies. Indien gewenst kan een fact finding trip hier onderdeel van uitmaken. Hiernaast kan DEAL! ondersteunen bij diverse andere vragen die rondom een investering spelen, hiervoor maken zij vaak gebruik van partners uit hun netwerk.

Werkwijze andere organisaties

Omvang en Financiering

De omvang van de verschillende organisaties loopt uiteen van slechts 1 FTE tot circa 50. Dit hangt sterk samen met de activiteiten en diensten van de organisaties. Indien alleen naar de acquisitie wordt gekeken zijn de verschillen kleiner en varieert het van 0,5 tot 13 FTE. De omvang van de organisatie is ook een belangrijke indicator voor de omvang van de jaarlijkse begroting. De kleinste organisatie, Logistics Valley, heeft geen eigen budget en de grootste, Rotterdam Partners, een begroting van circa euro 6,7 miljoen. Alle organisaties worden grotendeels door de overheid gefinancierd. Bij veel organisaties wordt het budget aangevuld met inkomsten uit projectwerkzaamheden en (Europese) subsidies.

	DEAL!	Impuls Zeeland	Logistics Valley
	 Drechtsteden Promotion & Investments Agency		
Website	www.dealrechtsteden.nl	www.investinzeeland.nl	www.logisticsvalley.eu
Jaar van oprichting	2014	2007 (2015 Invest in Zeeland)	2014
Organisatievorm	Stichting	NV	Samenwerking
Stakeholders/ aandeelhouders	Gemeente Alblasserdam, gemeente Dordrecht, gemeente H-I-Ambacht, gemeente Papendrecht, gemeente Sliedrecht, gemeente Zwijndrecht en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D)	Alle Zeeuwse gemeenten, provincie Zeeland, ABN, DOW, Rabobank en Zeeuwse zorginstellingen.	De regio's Rivierland, Nijmegen en De Liemers
Partner NFIA?	nee	Ja	Nee
Aantal werkzamen personen en/of FTE	4 personen	27 personen	geen
Waarvan op acquisitie	2 personen	4 FTE	-
Omvang jaarlijks begroting	€ 400.000	€ 3.000.000	geen vast budget
Financiering	Jaarlijkse begroting is een bijdrage van de 6 gemeenten van en ROM-D	1 miljoen subsidie van de provincie, 0,5 miljoen bijdragen van de aandeelhouders en 1,5 miljoen opbrengst uit projecten	Voor projecten (zoals Provada) dragen de regio's met ondersteuning van Oost NV de kosten.
Acquisitie gericht op:	Maritiem en Logistiek	Biobased economy & Food, Smart Delta Resources, Maintenance & Logistiek, Recreatie & Toerisme, Gezondheidseconomie	Logistiek
Marketing activiteiten	Bezoek en deelname aan beurzen, evenementen naar regio halen, advertenties en artikelen, promotiecampagne (nu in ontwikkeling)	Bezoek en deelname aan beurzen, direct mailing, advertenties (beperkt) en online marketing	Deelname aan beurzen
Aangeboden diensten aan (potentiële) nieuwe bedrijven	Locatiekeuze advies en fact finding trips. Vanwege vele samenwerkingsverbanden kan DEAL! ook ondersteunen bij andere vragen die rondom een investering spelen (bijvoorbeeld arbeid).	Specifiek genoemd worden financieel (incl. subsidies), fiscaal en locatiekeuze, arbeidsmarktsadvies, steun bij vergunningsaanvraag, introductie in Zeeuws netwerk en fact finding mission.	Veel mogelijk via Oost NV, waaronder organiseren van een fact finding mission
Aantal begeleide bedrijven 2014	4*	13	-
Verwachte nieuw werkgelegenheid	128*	450	-

*= cijfers voor 2015

Op basis van het aantal FTE en het budget zijn de organisaties in twee groepen onder te verdelen:

- Kleine organisaties tot circa 5 FTE en een budget van onder de euro 0,5 miljoen.
- Grotere organisaties met minimaal 15 FTE en een budget van meer dan euro 1 miljoen.

Binnen deze indeling behoort DEAL! tot de bovenkant van de kleinere organisaties.

Opvallend is dat bij drie van de vier grotere organisaties, Impuls, Rewin en NHN, de omvang van het acquisitieteam met 4 of 5 FTE nagenoeg even groot is. Dit ondanks verschillen in het budget van de organisaties. Rotterdam Partners heeft met 13 personen een aanzienlijk groter acquisitieteam.

	Noord Holland Noord	Port of Twente	Port of Zwolle
			
Website	www.nhn.nl	www.portoftwente.com	www.portofzwolle.nl
Jaar van oprichting	2007	2012 (2013 inschrijving KvK)	2016
Organisatievorm	NV	Vereniging	Coöperatie
Stakeholders/ aandeelhouders	18 gemeenten in Noord Holland en provincie Noord Holland	Circa 100 Twentse organisaties (Ondernemers, Overheid en Onderwijs)	De gemeenten Zwolle, Kampen en Meppel
Partner NFIA?	Ja	Nee	Nee
Aantal werkzamen personen en/of FTE	16 personen, circa 14 FTE	5 -10 FTE	2 personen, 1 FTE
Waarvan op acquisitie	4 personen	-	0,5 FTE
Omvang jaarlijks begroting	€ 4.000.000	€ 125.000*	€ 75.000*
Financiering	2,5 miljoen subsidie van de aandeelhouders (50% provincie, rest van gemeenten), aangevuld met projectinkomsten en subsidies	Bijdrage van leden (bedrijven) en overheden, bedrag is gebaseerd op begroting businessplan	De cooperatie wordt gefinancierd middels bijdrage van de 3 gemeenten, middels (Europese) subsidies proberen ze dit bedrag te verdubbelen
Acquisitie gericht op:	Agri & food, Energie en water en Leisure	Logistiek	Direct en indirect watergebonden bedrijven, hiernaast specifiek op Automotive
Marketing activiteiten	Bezoek en (selectief) deelname aan beurzen, toenemend online activiteiten.	Bezoeken van beurzen, 1:1 benadering, events organiseren en presentaties geven	Bezoek van beurzen, 1:1 benadering, artikelen in (vak)bladen en item in televisieprogramma
Aangeboden diensten aan (potentiële) nieuwe bedrijven	Specifiek genoemd worden financieel (incl. subsidies), fiscaal en locatiekeuze advies.	In basis is alles mogelijk op verzoek van de klant	In basis is alles mogelijk op verzoek van de klant
Aantal begeleide bedrijven 2014	8	-	-
Verwachte nieuw werkgelegenheid	-	-	-

*= bedragen o.b.v. begroting businessplan

De acquisitieresultaten zijn alleen van de vier grote organisaties onderling te vergelijken. Zij rapporteren allen volgens de systematiek van de NFIA. Hoewel DEAL! ook volgens de NFIA systematiek rapport zijn er geen cijfers over 2014 beschikbaar. De vier grote organisaties hebben in 2014 tussen de 8 en 50 bedrijven succesvol

begeleid. Hierbij dient vermeld te worden dat dit een momentopname is van een willekeurig jaar en daarom geen indicatie is voor de effectiviteit van de organisatie. De overige organisaties, behalve DEAL!, rapporteren (nog) niet over geboekte resultaten.

Marketing Activiteiten

De marketingactiviteiten bestaan voor alle organisaties minimaal uit het bezoeken van beurzen en 1 op 1 contact zoeken met potentiële bedrijven. Ook deelname aan beurzen wordt door meerdere organisaties gedaan, waarbij zij dit zowel doen met een eigen stand als met een collectieve stand. Met name op grote internationale beurzen wordt vaak gekozen voor deelname aan het Holland Paviljoen van de NFIA. De reden hiervoor is doorgaans dat de kosten voor een eigen stand te hoog zijn en de zichtbaarheid minder. Overigens geven veel organisaties aan steeds terughoudender te worden met het deelnemen aan beurzen. Het bezoeken van een beurs met gerichte afspraken, het geven van een presentatie op de beurs of het organiseren van een event, is vaak kosteneffectiever. Drie van de acht organisatie zijn officieel partner van de NFIA en hebben dus ook toegang tot dit netwerk, wat voordelen oplevert bij met name internationale acquisitie. Nog eens twee andere zijn indirect partner en hebben op deze wijze (deels) toegang tot het NFIA netwerk.

Naast deelname en bezoek aan beurzen is er ook een aantal organisaties dat actief beurzen en/of congressen naar hun regio trekt. Deze partijen geven aan dat dit een waardevolle manier is om de regio beter op de kaart te zetten en te profileren. Het biedt het voordeel dat bezoekers, bijvoorbeeld door bedrijfsbezoek gekoppeld aan de beurs, op een hele concrete en tastbare manier kennismaken met de regio en het netwerk.

Naast beurzen worden, uiteraard, ook diverse andere marketing tools ingezet. Voorbeelden hiervan zijn direct mailing, advertenties, online marketing en billboards. Meermaals wordt aangegeven aan dat het belang van online marketing, onder meer via social media, snel toeneemt. Eén van de belangrijke voordelen hiervan is de meetbaarheid van de resultaten, iets wat bij reguliere advertenties nooit mogelijk was.

Rewin en Invest in Zeeland hebben gezamenlijk bovendien een website ontwikkeld waarop al het beschikbare vastgoed in hun regio is te raadplegen. Bezoekers die meer informatie willen over een object moeten hun gegevens achterlaten op de website en kunnen zo direct benaderd worden door Rewin of Invest in Zeeland. Voor het opzetten deze website, maar nog meer voor het goed bedienen van de klant is goede informatie over beschikbare grond en vastgoed essentieel. Het gaat hierbij dan niet alleen over prijs en oppervlakte, maar ook het van toepassing zijnde bestemmingsplan met informatie over bijvoorbeeld geluidscontouren en maximale bouwhoogte.

Rotterdam Partners zet naast het aantrekken van bedrijven actief in op handelsmissies. Hoewel het primaire doel van deze missies het stimuleren van de handel is, ondersteunen ze ook de acquisitie van nieuwe bedrijven. De contacten die worden opgedaan tijdens een handelsmissie, bijvoorbeeld bij een lokaal georganiseerd event, blijken bijzonder waardevol te zijn voor latere acquisitietrajecten. De gedachte hierbij is 'Investment follows Trade'.

Alle partijen geven aan dat de meest belangrijke bron voor leads het eigen netwerk is. Het onderhouden en uitbouwen van dit netwerk is dan feitelijk ook de kerntaak van marketingactiviteiten. Een waardevolle toevoeging in dit netwerk kunnen de bedrijven zijn die zijn binnengehaald. Zowel het bedrijf als de werknemers kunnen functioneren als ambassadeurs voor de regio en kunnen worden ingezet bij het aantrekken van nieuwe bedrijven.

Ten slotte geven de meeste geïnterviewde aan dat er altijd een mix van de verschillende tools nodig zal zijn om te komen tot de juiste marketingmix.

Rode Loper aanpak

Alle partijen die hier naar gevraagd zijn, zijn bekend met de term Rode Loper. Tegelijkertijd geven zij ook aan dat dit geen standaard draaiboek is. Het belangrijkste van een Rode Loper aanpak is **de klantvraag centraal stellen** en die verschilt vaak aanzienlijk. Het helder krijgen van deze klantvraag zou dan ook altijd de eerste stap moeten zijn, op basis waarvan vervolgstappen kunnen worden genomen. Vervolgens dient de klant vanuit een zo

neutraal en onafhankelijk mogelijke positie te worden geholpen.

Een Rode Loper aanpak is feitelijk meer een serviceniveau dan een specifieke (acquisitie)aanpak. De basis van deze aanpak is:

- onafhankelijkheid
- snel reageren
- professioneel overkomen en
- een gevoel van welkom geven

	Rewin	Rotterdam Partners	SMART Logistics Centre Venlo
			
Website	www.rewin.nl	www.rotterdampartners.nl	www.smartlogisticscentrevenlo.com
Jaar van oprichting	1986	2014	2014
Organisatievorm	NV	Stichting	Samenwerking
Stakeholders/ aandeelhouders	19 gemeenten in West Brabant	Gemeente Rotterdam en regio	Circa 50 actieve bedrijven , hiernaast nemen overheid en onderwijs ook actief deel
Partner NFIA?	Ja (via BOM)	Ja	Ja (via LIOF)
Aantal werkzamen personen en/of FTE	20 personen	58 personen, 50 FTE	3 FTE
Waarvan op acquisitie	5 FTE	13 personen	0,5 - 1 FTE
Omvang jaarlijks begroting	€ 1.300.000	€ 6.700.000	€ 300.000
Financiering	Bijdragen van gemeenten gebaseerd op het inwoneraantal,	Subsidie van de gemeente Rotterdam	Het SLC wordt volledig gefinancierd door de provincie Limburg, genoemde begroting is startbijdrage
Acquisitie gericht op:	Logistiek, Maintenance en Biobased economy	Medical, Agri-food, Cleantech, Maritime services en Logistics	Logistiek
Marketing activiteiten	Beurzen bezoek en deelname, 1:1 uit het netwerk en online tools.	Beurzen, handelsmissies, Red Carpet diner en congressen aantrekken	Deelname of bezoek van beurzen, presentaties geven, beurs naar de regio gehaald
Aangeboden diensten aan (potentiële) nieuwe bedrijven	Specifiek genoemd worden financieel (incl. subsidies), fiscaal en locatiekeuze advies, logistieke analyses en ondersteuning bij vergunningtrajecten.	Specifiek genoemd worden informatie t.b.v. investeringsbeslissingen, ondersteuning bij vergunning en subsidieaanvraag en introductie in lokale netwerken.	Veel mogelijk via LIOF
Aantal begeleide bedrijven 2014	50	40	-
Verwachte nieuw werkgelegenheid	1.235	1.299	-

Naast deze basisvoorwaarden bieden de meeste partijen diensten aan om bedrijven te ondersteunen bij het maken van hun investeringsbesluit. Het gaat dan vaak om locatie-, financieel en/of fiscaal advies. Financieel advies omvat ondersteuning bij het vinden en aanvragen van subsidies en incentives. Diverse partijen hebben eigen financieel experts in dienst om bedrijven hierbij te ondersteunen. Op het gebied van fiscaliteit wordt vaak externe expertise ingehuurd.

Een veel aangeboden product is de fact finding mission. Bij een dergelijk bezoek worden met de klant mogelijke locaties bezocht en kan er een eerste introductie bij lokale ondernemers of bestuur plaatsvinden. Ook dit is sterk afhankelijk van de wensen van de klant. Regelmatig komt het voor dat klanten in de beginfase liever zo anoniem mogelijk werken.

Opvallend is dat geen enkele organisatie, behalve DEAL!, zich beperkt tot het verrichten van alleen acquisitie. Het versterken van het regionale ondernemersklimaat is doorgaans de hoofddoelstelling en de acquisitie vormt hier een onderdeel van. Ander activiteiten zijn het stimuleren van kennisuitwisseling en innovatie, het organiseren van handelsmissies, ondersteuning bij productontwikkeling en/of advies omtrent financieringsvormen. Meerdere partijen geven aan dat juist deze combinatie van activiteiten de basis is voor hun succes.

Relaties met de stakeholders

Voor alle organisatie waarvan gemeenten en of provincies aandeelhouder zijn geldt dat er (bijna) altijd sprake is van een bepaalde mate van onderlinge concurrentie. Gemeenten die een bijdrage leveren aan een dergelijke organisatie verwachten hiervoor resultaten terug in de vorm van nieuwe bedrijven. Hoewel het formele uitgangspunt altijd is dat het niet uitmaakt waar een bedrijf zich in de betreffende regio vestigt, leidt dit in de praktijk toch regelmatig tot discussies. Dit speelt met name bij het aantrekken van grote bedrijven. Een onderdeel van het takenpakket van de acquisitie is dan ook te blijven uitleggen aan bijvoorbeeld wethouders en gemeenteraden, dat vestiging van een bedrijf ergens in de regio voordeel oplevert voor de gehele regio.

Tot het takenpakket behoort daarom ook het onderhouden van de relaties met de betreffende gemeenten. Veel organisaties doen dit door actief contact te onderhouden met de bedrijfscontactfunctionarissen en/of accountmanagers en hen waar mogelijk te betrekken bij acquisities. Er ontstaat zo een betere wisselwerking en ook een automatisme dat gemeenten bedrijven bij vragen omtrent uitbreiding en/of verplaatsing doorverwijzen naar de centrale acquisitieorganisatie. Over het algemeen geldt dat hoe langer de organisaties bestaan hoe beter bedrijven deze weg ook zelf kunnen vinden.

Het belang van het centraal afhandelen van vragen ten aanzien van verplaatsing en uitbreiding, wordt door bijna alle organisaties onderschreven. Alleen dan kan voor het bedrijf een optimale oplossing binnen de regio worden gevonden. De manier waarop dit georganiseerd wordt verschilt per organisatie. Bij enkele is dit alleen informeel geregeld, maar bij meerdere ook formeel, vaak middels een convenant. Ook werken enkele regio's aan een collectief CRM systeem waarin informatie over bedrijven en leads centraal geadministreerd worden, zodat eenieder toegang heeft tot deze informatie.

Het probleem van het niet delen en doorgeven van informatie speelt met name bij vragen van al gevestigde bedrijven. Het komt bijna niet voor dat leads van nieuw te vestigen bedrijven binnenkomen via de aangesloten gemeenten. Veruit de meeste leads komen bij alle organisatie uit het eigen netwerk, waar onder meer makelaars, projectontwikkelaars en locatieadviesbureaus onderdeel vanuit maken.

Een specifieke groep van stakeholders zijn andere acquisitieorganisaties die (deels) in hetzelfde gebied actief zijn. In bijvoorbeeld Rotterdam en Zeeland zijn dit de havenbedrijven. Voor DEAL! en Rotterdam is dit ook IQ, de regionale ontwikkelingsmaatschappij. Hoewel met deze organisaties vaak goed wordt samengewerkt, is er ook altijd sprake van enige vorm van concurrentie. De meeste partijen zien dit als feit en ervaren het niet als een groot probleem. Een andere organisatie waar veel partijen mee te maken hebben in dit kader is de NFIA. Veel van de partijen geven aan juist voordeel te hebben van de samenwerking met hen. De NFIA geeft leads door en biedt mogelijkheden om in een collectieve stand tegen geringe kosten deel te nemen aan internationale beurzen.

Samenvatting en conclusies

Uit de interviews komen in basis twee type organisaties naar voren. Kleinere organisaties met maximaal circa 5 FTE en een budget van minder dan euro 0,5 miljoen versus grotere organisaties met een budget van meer dan euro 1 miljoen en circa 15 FTE of meer. DEAL! behoort wat betreft schaalgrootte nog net tot de kleinere organisaties, maar is wel de grootste hiervan. De kleinere organisaties zijn alle relatief jong en bevinden zich meestal nog in een ontwikkelfase. De vier grotere organisaties bestaan aanzienlijk langer, hetzij zelfstandig ofwel in de vorm van een voorganger, en gelden dan ook meer als referentiegroep voor de verdere ontwikkeling van DEAL!.

Opvallend is de gelijkheid in omvang van de acquisitieteams bij de grotere organisaties. Bij drie van de vier is dit 4 tot 5 FTE. Hoewel het team van Rotterdam Partners met 13 personen nog aanzienlijk groter is, kan gesteld worden dat deze 4 tot 5 FTE een richtlijn is voor de (minimale) omvang van een internationaal actief acquisitieteam. DEAL! heeft een kleinere omvang.

Ten aanzien van de Rode Loper aanpak wordt geconcludeerd dat dit in de praktijk meer synoniem is voor een omschrijving van het gewenste serviceniveau. Een goede definitie hierbij is: onafhankelijkheid, snel reageren, professioneel overkomen en een gevoel van welkom geven. Geen van de organisaties werkt met een standaard draaiboek of processchema voor het afhandelen van de leads, omdat de klanten te veel verschillen en het centraal stellen van de klantvraag het belangrijkste moet blijven.

Hoewel er geen standaard model bestaat voor (internationale) acquisitie worden veel van de volgende punten wel door meerdere gecontacteerde partijen benoemd als een belangrijk onderdeel van hun succes:

1. Heb als hogere doelstelling het versterken van het regionale ondernemersklimaat en zie de acquisitie als een onderdeel hiervan. Het op meerdere vlakken actief zijn, bijvoorbeeld het stimuleren van innovatie en ondersteunen bij financieringsvraagstukken, zorgt ervoor dat de acquisitie beter en gericht kan worden uitgevoerd. Nieuwe bedrijven dragen op hun beurt weer bij aan het ondernemersklimaat.
2. Zet indien mogelijk eerder aangetrokken bedrijven in als ambassadeur voor het werven van nieuwe bedrijven, bijvoorbeeld door een bezoek aan een dergelijk bedrijf bij een fact finding mission.
3. Zorg dat de informatie ten aanzien van het aanbod van grond en vastgoed goed op orde is. Up to date informatie over de bestemmingsplannen, waaronder geluidscontouren en toegestane bouwhoogtes, zijn hierbij onmisbaar.
4. Zorg voor goede verhoudingen met de gemeenten die worden vertegenwoordigd, waarbij duidelijk afspraken zijn gemaakt over wie de coördinatie heeft bij welke type lead. Eén coördinerende partij per lead die ook het eerste aanspreekpunt vormt, verdient hierbij de voorkeur.
5. Een directe link met de NFIA vereenvoudigt de internationale acquisitie, zeker in de opstartfase bij het opbouwen van een netwerk.
6. Het eigen netwerk vormt de belangrijkste bron voor de lead, het onderhouden en uitbouwen van zo'n netwerk is daarom essentieel.

Ten slotte wordt geconcludeerd dat elke organisatie zijn eigen specifieke marketing- en acquisitieaanpak kent. Echter veelal wordt gebruik gemaakt van dezelfde marketingtools, zoals:

- Bezoek en deelname aan beurzen, inclusief het organiseren van events hier en/of het geven van presentaties
- Het aanbieden van fact finding missions
- Het hebben van een collectief CRM-systeem om leads te delen
- Het inzetten van online marketing, waaronder sociale media, webinars en zoekmachine optimalisatie
- Het aantrekken van de congressen en of beurzen naar de regio.

Colofon



Dit rapport is opgesteld door Rikkert de Kort, partner bij 1 OCEAN Coöperatie U.A.

Rikkert de Kort is logistiek expert en bedient zowel bedrijven als overheden. Hij kent en begrijpt beide werelden en treedt veelal op als intermediair om tot resultaat te komen. Hij was onder andere werkzaam bij Buck Consultants International en de Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVNR).

Bij Buck Consultants werkte hij als senior adviseur goederenvervoer voor een verscheidenheid aan logistieke projecten, waaronder locatieadvies voor logistieke bedrijven, haalbaarheidsonderzoeken van binnenhavens terminals, subsidieaanvragen en strategische advies ten aanzien van economische ontwikkeling. Bij de KVNR werkte hij aan het verbeteren van het Nederlandse vestigingsklimaat voor reders, waaronder het optimaliseren van fiscale wetgeving.

Naast zijn Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, heeft Rikkert de Hogere Zeevaartschool genoten aan de Hogeschool van Rotterdam

Met een innovatieve organisatievorm adviseert en begeleidt 1 OCEAN bedrijven, overheden en kennisinstellingen bij organisatievernieuwing, risicobeheersing en communicatie. 1 OCEAN opereert vanuit Nederland (Rotterdam) en Zwitserland (Luzern).

1 OCEAN - Mensen laten ondernemen. Dat is wat we doen.



1 OCEAN Coöperatie U.A.

Stationsplein 45

3013 AK Rotterdam

t +31(0)88 1414 800

e welcome@1ocean.nl

i www.1ocean.nl