

Internationaliseringsperspectieven

MKB Oost-Nederland

*Uitgebracht ter gelegenheid van het Regionaal Ondernemers Congres
IJsselland op 19 april 2006*

Auteurs

drs. C.C. Bijvoet

Redactie

drs. M.J.P.M. Peek

Informatiemanagement

mw. T. Rohenkohl

mw. I. Sievers

Opmaak en druk

Papyrus B.V., Diemen

Cover

H. Grol, grafische vormgeving & fotografie

Bestellingen

ING Economisch Bureau

ACT C.00.358

Postbus 1800

1000 BV Amsterdam

(020) 563 44 05

ISBN

90-6919-161-X

Hoewel de uitgave met uiterste zorg is samengesteld, kan de ING Bank N.V. voor de eventuele aanwezigheid van (zet)fouten en onvolledigheden geen aansprakelijkheid aanvaarden. De tekst is afgesloten op 31 maart 2006.

© 2006, ING Bank N.V.

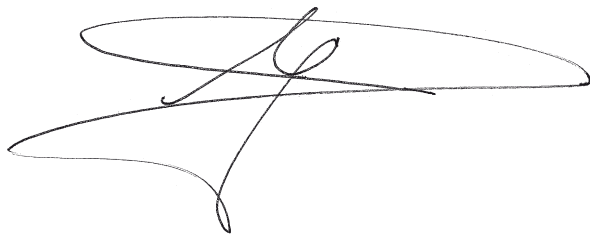
Overneming met bronvermelding toegestaan.

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 5 |
| Samenvatting en conclusies | 6 |
| 1. Internationalisering | 8 |
| 1.1 Definities en begripsbepaling | 8 |
| 1.2 Focus van onderzoek | 9 |
| 1.3 Algemeen beeld | 9 |
| 2. Internationalisering in Oost-Nederland | 11 |
| 2.1 Internationaliseringsvorm | 11 |
| 2.2. Locatie | 11 |
| 2.3 Ontwikkelingen in de tijd | 13 |
| 2.4 Ervaringen | 13 |
| 3. Kritische succesfactoren en beleidsaanbevelingen | 20 |
| 3.1 Kritische succesfactoren | 20 |
| 3.2 De rol van de overheid bij internationalisering | 21 |

Voor u ligt een onderzoek van de ING Bank naar de perspectieven voor internationalisering van het midden- en kleinbedrijf (MKB) in Oost-Nederland, dat gebaseerd is op een grootschalige enquête onder ondernemers. Wat zien zij als kansen en bedreigingen en welke kritische succesfactoren worden genoemd? Hieruit volgen “lessons to be learned” voor andere bedrijven. Een tweede doel van het onderzoek is om na te gaan welke praktische maatregelen door overheid, brancheorganisaties, adviseurs en banken te nemen zijn om de barrières voor het internationaliserende MKB te slechten.

Uit ons onderzoek blijkt dat internationalisering verder is doorgedrongen in het MKB dan tot nu werd aangenomen. De motieven zijn verschillend en afhankelijk van de vorm waarin men internationaliseert. Ondernemers die nieuwe afzetmarkten aanboren, openen vaker een vestiging in het buitenland. Voor anderen is het perspectief van lagere productiekosten een belangrijke drijfveer. Internationalisering is een ontwikkeling die hoe dan ook veel ondernemers raakt. Concurrentieverhoudingen binnen het nieuwe Europa verschuiven en dwingen tot heroverwegen van de strategie. Dit geldt voor de ondernemer en ook voor de overheid die haar afweging moet maken tussen het bevorderen van een open markt en het “beschermen” van deze markt voor buitenlandse invloeden.

De ING Bank wil de ondernemer en de markt waarin hij opereert beter begrijpen om zo met adviezen en producten in te kunnen spelen op behoeften en ontwikkelingen in het MKB. De uitkomsten van dit onderzoek en de enquête zijn voor de ING Bank waardevolle input om aan deze doelstelling te kunnen voldoen.



Jan van der Struik
Districtsdirecteur MKB en Particulieren
ING Bank district IJsselland

In Oost-Nederland is ruim de helft van de internationaliserende MKB-bedrijven in de industrie, de bouw en het transport en de logistiek actief in één of meer van de vier internationaliseringsvormen die onderwerp zijn van dit rapport ¹. De overige internationaliserende bedrijven houden zich bezig met im- en export van goederen en diensten.

Uitbesteding vaakst toegepast

De meest voorkomende vorm van internationalisering in het oosten van Nederland is het uitbesteden van werk aan buitenlandse bedrijven (35%), een eigen vestiging in het buitenland komt het minst vaak voor (18%).

Nadruk op West-Europa, maar vizier steeds meer op oosten gericht

Ondernemers richten bij iedere internationaliseringsvorm hun vizier voornamelijk op de landen in West-Europa. Midden- en Oost-Europa zijn wel sterk in opkomst, vooral bij bedrijven die reeds personeel uit het buitenland hebben betrokken en/of grensoverschrijdend hebben uitbesteed. Ook Azië wordt door ondernemers steeds vaker als kansrijke locatie gezien.

Zowel offensieve als defensieve redenen voor internationalisering

De belangrijkste reden voor bedrijven om een vestiging te openen in het buitenland vormt de creatie van een nieuwe afzetmarkt, terwijl uitbesteding voornamelijk gericht is op het verlagen van de kosten. Opvallend is dat de inzet van buitenlandse werknemers niet primair gericht is op het verlagen van deze arbeidskosten, maar ook op het verkrijgen van kennis en kunde van hoogwaardig technisch personeel. Voor samenwerking

wordt voornamelijk gekozen wanneer de concurrentiekracht moet worden uitgebreid.

Uitbesteden succesvol, maar bijdrage aan omzet- en winstgroei beperkt

Bedrijven die internationaal uitbesteden, behalen het vaakst de doelstellingen die zij vooraf hadden gesteld. Maar dat gaat niet zonder slag of stoot, omdat bij deze internationaliseringsvorm ondernemers ook vaak met tegenvallers worden geconfronteerd. Buitenlandse arbeidskrachten leveren daarentegen het minste aantal tegenvallers op maar ook een beperkte bijdrage aan omzet- en winstgroei. Bij internationaal uitbesteden is in de meeste gevallen bijdrage aan de groei van omzet en winst gering.

Adviseurs worden nauwelijks ingezet, evenals de overheid

De inzet van adviseurs bij het internationaliseringsproces is niet bijzonder hoog. De accountant, bank en juridische adviseur vormen de belangrijkste partners. Relatief weinig ondernemers schakelen consultants in en zijn (zeer) tevreden over hen.

Minder dan eenderde van de ondernemers ziet een rol weggelegd voor de overheid bij het internationaliseringsproces en dan vooral op het gebied van:

1. het verminderen, vereenvoudigen en tussen landen gelijkstellen van regels;
2. voorlichting en ondersteuning;
3. financiële ondersteuning van internationaliseringsprojecten.

In de tabel hiernaast zijn de belangrijkste bevindingen schematisch weergegeven.

¹ Het openen van een vestiging, het uitbesteden van activiteiten, het aangaan van samenwerkingsverbanden en het inzetten van buitenlands personeel.

| | Captive off-shoring (Eigen vestiging) | Offshore outsourcing (Uitbesteding) | Samenwerking | Buitenlandse arbeidskrachten |
|--|---|--|---|--|
| INTENSITEIT Benodigde aandacht, voorbereiding, investeringen | ●●●● | ●●○○ | ●○○○ | ●○○○ |
| BELANG VAN SCHAALGROOTTE Vooral een zaak van middelgrote bedrijven en minder van het kleinbedrijf? | ●●●○ | ●●○○ | ●●○○ | ●●●○ |
| OFFENSIEF/DEFENSIEF Offensief: Vergroten van afzetmogelijkheden, knowhow binnenhalen (zwart) Defensief: arbeidskostenreductie, goedkoopte van grondstoffen, kapitaal, ontvluchten van wet- en regelgeving (wit) | ●●●○ | ●○○○ | ●●●○ | ●●○○ |
| HOE VER WEG (NU)? West-Europa = 1 zwarte bol, Midden- en Oost-Europa = 2 zwarte bollen | ●○○○ | ●○○○ | ●○○○ | ●○○○ |
| HOE VER WEG (KANSEN)? West-Europa = 1 zwarte bol, Midden- en Oost-Europa = 2 zwarte bollen | ●●○○ | ●●○○ | ●○○○ | ●●○○ |
| HOE LANG DUURT 'T VOORDAT DOELEN WORDEN BEREIKT? | ●●●○ | ○○○○ | ●●○○ | ●○○○ |
| SOORT WERKZAAMHEDEN? Mate waarin hoofdactiviteiten worden verplaatst of uitbested (alternatief is nevenactiviteiten) | ●●●○ | ●●●● | N.B. of N.R. | N.B. of N.R. |
| TEGENVALLERS? Welk deel van de ondernemers ondervindt tegenvallers? | ●●○○ | ●●○○ | ●●○○ | ●●○○ |
| IMPACT OP OMZET & WINSTGROEI Door ondernemers verwachte bijdrage aan de omzet en winst. Groot of gering? | ●●●○ | ●○○○ | ●●○○ | ●○○○ |
| AANDACHTSPUNTEN VOOR ONDERNEMERS Benodigde aandacht, voorbereiding, investeringen | Commun. Wetten Planning Lokale contact. Kennis buitenland Personeel | Commun. Wetten Planning Lokale cont. Kennis buitenland Personeel | Commun. Wetten Planning Lokale cont. Kennis buitenland Vertr. partn. | Commun. Wetten Planning Personeel |
| AANDACHTSPUNTEN VOOR BELEIDSMAKERS (EN ADVISEURS) Benodigde aandacht, voorbereiding, investeringen | - (fiscale) regels - voorlichting & (financiële) ondersteuning | - (fiscale) regels - voorlichting & (financiële) ondersteuning | - (fiscale) regels - voorlichting & (financiële) ondersteuning - importbeperkingen afschaffen | - (fiscale) regels - voorlichting & ondersteuning - tewerkstellingsvergunning afschaffen |

Alvorens op de omvang en de betekenis van internationalisering voor ondernemers in Oost-Nederland wordt ingegaan, wordt in dit hoofdstuk eerst het gehanteerde begrippenkader nader omschreven en toegelicht. Vervolgens worden beknopt enkele macrodata en -trends beschreven om de meningen van de bevroegde ondernemers ten aanzien van internationalisering in perspectief te plaatsen.

1.1 Definities en begripsbepaling

Er wordt in deze studie alleen gekeken naar de internationalisering onder ondernemers in *Oost-Nederland*. Dit betekent dat alleen ondernemers uit de provincies Overijssel en Gelderland zijn meegenomen.

In deze rapportage is onderzoek verricht naar de mate van internationalisering in de sectoren industrie, bouwnijverheid en transport & logistiek. Hieronder vallen respectievelijk alle sectoren met de BIKcodes 15-37, 45 en 60-63 ². Dit betekent dan ook dat, als er in deze studie gesproken wordt over het MKB, alleen de bedrijven uit deze sectoren worden bedoeld.

Het centrale thema in deze studie is *internationalisering*. Hieronder worden de volgende ontwikkelingen verstaan:

- het openen van een eigen vestiging in het buitenland (captive offshoring);
- uitbesteding van een deel van de productie of dienstverlening naar het buitenland (offshore outsourcing);
- samenwerking met een buitenlands bedrijf ³;
- het inzetten van buitenlandse arbeidskrachten in het thuisland.

Import of export behoren dus niet of slechts zijdelings tot de aandachtsgebieden.

Offshoring betekent dat het werk wordt uitgevoerd in het buitenland; in de praktijk wordt veelal bedoeld *lagelonenlanden*. Activiteiten kunnen door derden of door eigen personeel worden uitgevoerd. Volgens schattingen van de OECD is circa tweederde van alle offshoring in de wereld gericht op een eigen vestiging. Er is dan sprake van *captive offshoring* (insourcing).

Outsourcing betekent dat een bedrijf werk uitbesteedt aan derden. Naar schatting eenderde van de outsourcing is aan bedrijven in het buitenland. Dit wordt *offshore outsourcing* genoemd. Offshore

Tabel 1.1 Offshoring en outsourcing wereldwijd, 2001 (geschatte omvang in € mld.)

| | | Locatie | |
|----------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| | | Binnenland | Buitenland |
| Controle | Uitbesteed aan derden | Onshore outsourcing (227) | Offshore outsourcing (10) |
| | In eigen beheer | Shared services (100) | Captive offshoring (22) |

Bron: McKinsey Global Institute (2005)

² De BIK-codes geven de bedrijfsindeling volgens de Kamer van Koophandel weer.

³ Hieronder kunnen diverse soorten worden verstaan, zoals samenwerking in een joint-venture. Offshore outsourcing valt er niet onder.

outsourcing en captive offshoring omvatten beide een verplaatsing van productie naar het buitenland (tabel 1.1).

De meest recente cijfers van McKinsey gaan over het jaar 2001. Captive offshoring en offshore outsourcing worden ingeschat op in totaal \$32 mld ⁴. Deutsche Bank houdt het op \$10 mld. tot \$50 mld. voor 2003 en schat de mondiale groei van de offshore outsourcing-markt op jaarlijks meer dan 20% ⁵.

Het onderzoek richt zich op het *midden- en kleinbedrijf (MKB)*, dat is gedefinieerd als alle bedrijven met meer dan 20 en minder dan 250 werknemers ⁶. Dit betekent dat onder het *kleinbedrijf* de bedrijven met 20 tot 50 werkzame personen vallen. Terwijl de bedrijven met 50 tot 250 werkzame personen tot de *middelgrote bedrijven* worden gerekend.

1.2 Focus van onderzoek

Het onderzoek is grotendeels gebaseerd op de

uitkomsten van een grootschalige telefonische enquête. In totaal zijn 426 internationaliserende bedrijven uit het Oost-Nederlandse MKB bevestigd over dit onderwerp. Deze bedrijven worden -daar waar interessant- afgezet tegen de 1107 internationaliserende bedrijven die in de rest van Nederland zijn geënuquêteerd.

Het doel van het onderzoek is tweeledig:

- succes- en faalfactoren van internationaliserend MKB identificeren, wat moet resulteren in ‘lessons to be learned’;
- het doen van aanbevelingen aan overheid, brancheorganisaties, adviseurs en andere bedrijven en instellingen om barrières voor het internationaliserende MKB te slechten.

1.3 Algemeen beeld

Ruim helft Oost-Nederlandse MKB-bedrijven internationaal actief

Meer dan de helft van de MKB-bedrijven in Oost-Nederland is actief in één of meer internationaliseringsvormen zoals die in paragraaf 1.1 zijn

Tabel 1.2 Internationalisering van MKB-ondernemingen in de industrie, bouw en transport en logistiek in Oost-Nederland en de rest van Nederland

| | Oost-Nederland | Rest van Nederland |
|---|----------------|--------------------|
| Een of meer vormen van internationalisering | 56% | 50% |
| Geen internationaliseringsvorm | 44% | 50% |
| Totaal | 100% | 100% |

Bron: ING Economisch Bureau

⁴ McKinsey Global Institute, *The emerging global labor market*, juni 2005

⁵ Deutsche Bank Research, *Offshoring report 2005 – Ready for take-off*, juli 2005

⁶ Voor deze ondergrens is gekozen daar verwacht wordt dat de kleinste bedrijven minder internationaal actief zijn en om praktische redenen.

gepresenteerd (tabel 1.2). Van de andere helft -die wel internationaal actief is, maar niet in een van de genoemde vormen- is het merendeel importeur en/of exporteur. Een ruime meerderheid (80%) van hen geeft aan ook in de komende twee jaar niet verder te internationaliseren.

Kleinbedrijf internationaal minst actief

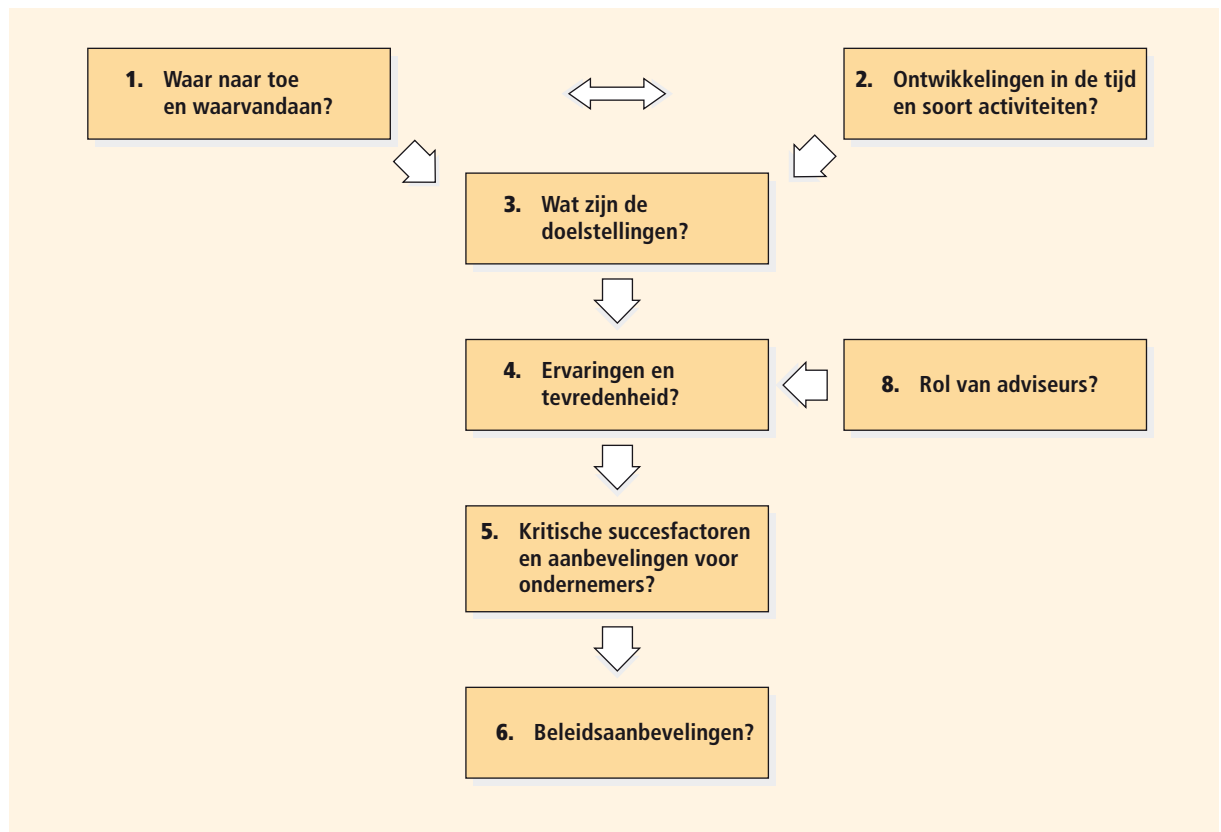
Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de bedrijfs-grootte van invloed is op de mate van interna-tionalisering. Dit wil zeggen dat naarmate een bedrijf in omvang toeneemt, ook de internationa-

liseringactiviteiten toenemen. Deze schaalgevoeligheid blijkt het grootst bij het openen van een eigen vestiging en het inzetten van buitenlandse werknemers.

Uitwerking vormen van internationalisering

In het volgende hoofdstuk wordt voor de vier vormen van internationalisering een aantal aspecten nader uitgewerkt, zoals locatie, duur en vorm. In hoofdstuk 3 worden kritische succesfactoren en (beleids)aanbevelingen geformuleerd. De opbouw van hoofdstuk 2 en 3 is weergegeven in figuur 1.1.

Figuur 1.1 Schematisch overzicht internationalisering en handvat voor hoofdstuk 2 en 3



In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de specifieke kenmerken van de internationalisering in het midden- en kleinbedrijf in Oost-Nederland en wordt een vergelijking gemaakt met de rest van Nederland.

2.1 Internationaliseringsvorm

Uitbesteden meest voorkomende vorm van internationalisering

Het uitbesteden van activiteiten aan buitenlandse ondernemingen is de populairste vorm van internationalisering onder ondernemers in het oosten van Nederland (figuur 2.1). Circa 35% van de ondernemers heeft voor deze internationaliseringsvorm gekozen. In de rest van Nederland ligt het aandeel internationaliserende MKB-ondernemers die werk uitbesteden aan het buitenland iets lager, namelijk op 32%. Bedrijven met één of meer vestigingen in het buitenland komen zowel in Oost-Nederland als in de rest van Nederland relatief het minst voor.

Uitbesteding komt zo vaak voor omdat daarbij de verschillen tussen landen en nationaliteiten nauwelijks een rol spelen. Alleen de uitvoering van het proces wordt immers aan de buitenlandse partij overgelaten, waardoor er op output kan worden gestuurd. Verderop in deze rapportage zal overigens blijken dat internationaal uitbestedende ondernemers het vaakst melding maken van tegenvallers.

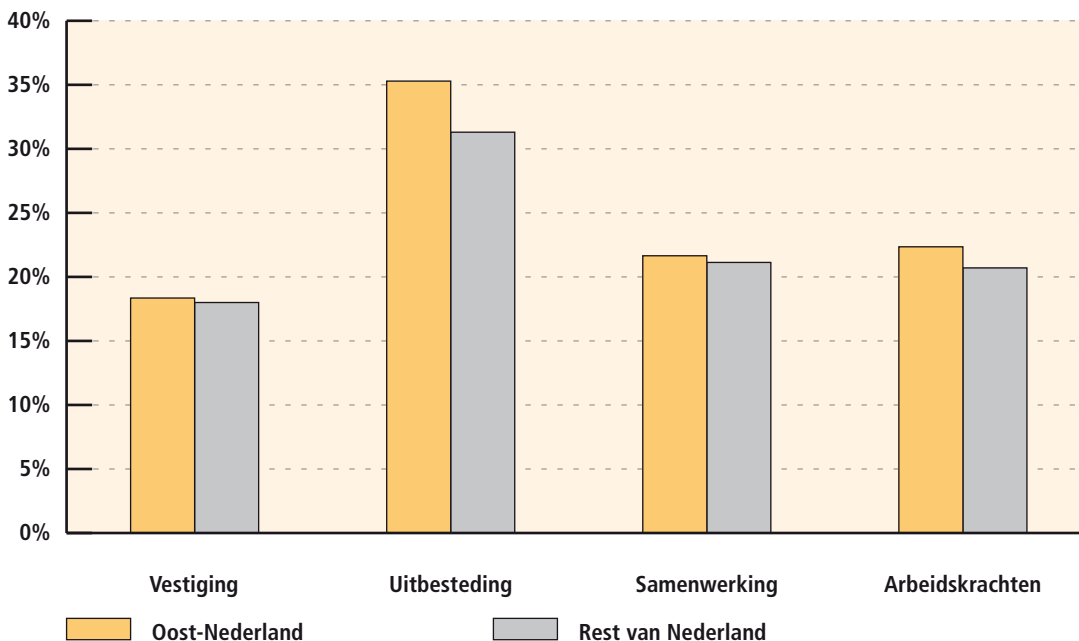
2.2. Locatie

Huidige locatie

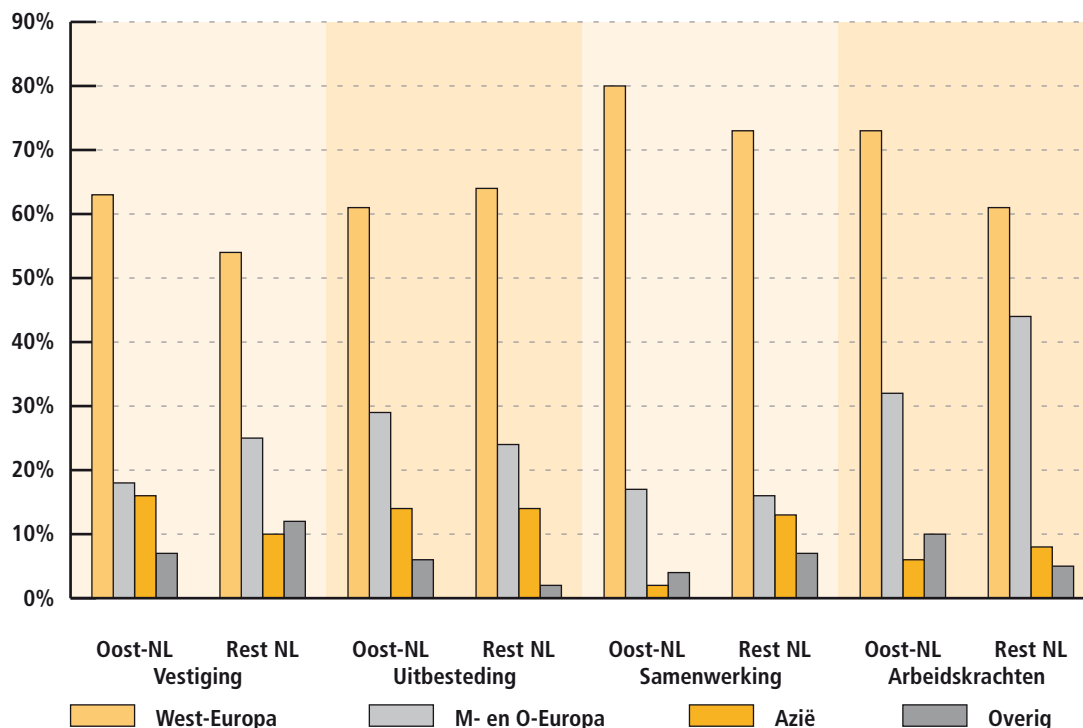
Focus op West-Europa

Iets meer nog dan in de rest van Nederland zijn ondernemers uit Oost-Nederland bij internationalisering vooral gericht op de directe buurlanden en de rest van West-Europa (figuur 2.2). Van alle internationaliserende bedrijven is bijna 69% hier actief. In de rest van Nederland ligt dit aantal iets lager, op bijna 63%.

Figuur 2.1 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland per internationaliseringsvorm



Figuur 2.2 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en locatie



Bron: ING Economisch Bureau

Opvallend is dat in vergelijking met de rest van Nederland, Oost-Nederlandse ondernemers met minimaal één vestiging in het buitenland veel vaker Azië hebben gekozen. Terwijl het verschil bij bedrijven met samenwerkingsrelaties andersom is. Een laatste opvallend verschil is dat Oost-Nederlandse bedrijven veel minder vaak voor Midden- en Oost-Europese arbeidskrachten hebben gekozen dan bedrijven in de rest van Nederland.

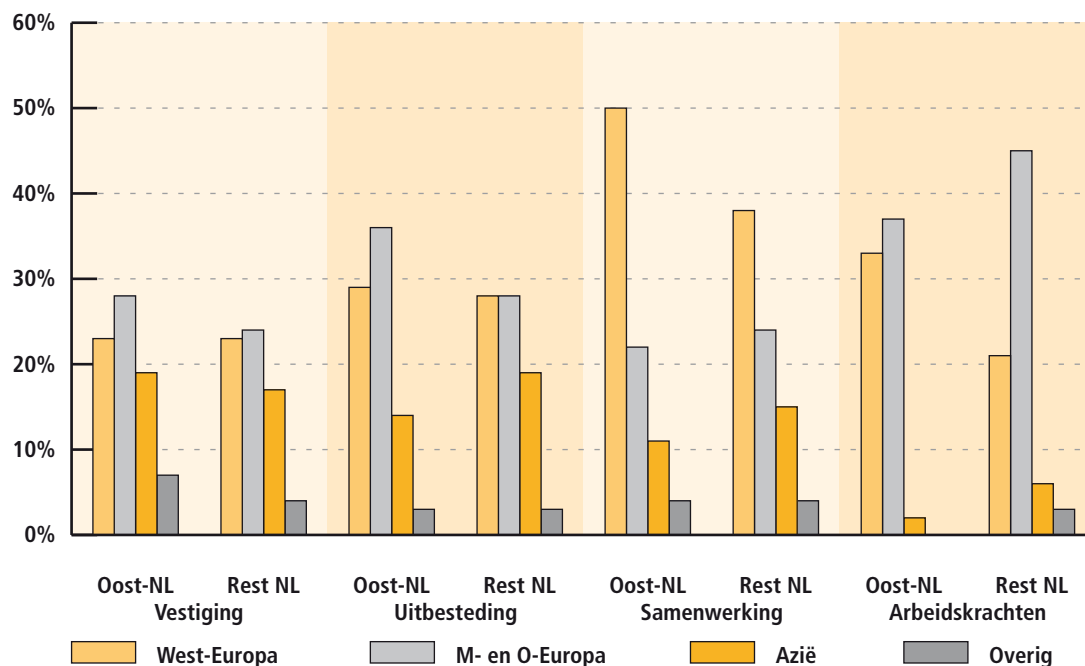
De overheersing van West-Europa is zowel in Oost-Nederland als in de rest van het land het grootst bij bedrijven die grensoverschrijdend samenwerken. Dit kan worden teruggevoerd op economische, politieke en culturele verschillen. Tot voor kort waren die immers veel kleiner met West-Europese dan met Midden- en Oost-Europese partners.

Toekomstige locatie

Verschillen tussen gebieden worden kleiner

Momenteel is 24% van de internationaliserende MKB-bedrijven uit Oost-Nederland actief in Midden- en Oost-Europa en ruim 10% in Azië. De verschillen met West-Europa zullen echter kleiner worden omdat vooral Midden- en Oost-Europa door internationaliserende ondernemers als kansrijke locatie voor de toekomst wordt gezien (32% in Oost-Nederland tegen 28% in de rest van Nederland). Wordt naar de verschillende vormen van internationalisering gekeken, dan valt op dat alleen voor grensoverschrijdende samenwerking West-Europese partners de voorkeur blijven houden boven Oost-Europese. Minder dan in de rest van Nederland zijn Oost-Nederlandse ondernemers geneigd om in de toekomst werknemers uit Midden- en Oost-Europa te rekruteren.

Figuur 2.3 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en kansrijke internationaliseringslocatie



Bron: ING Economisch Bureau

Zij blijven op dit punt ook een grote voorkeur houden voor personeel uit West-Europese landen (figuur 2.3).

Het aantal internationaliserende ondernemers dat geen nieuwe activiteiten zal ontplooiën in de nabije toekomst ligt zowel in Oost-Nederland als in de rest van het land rond de 20%. In Oost-Nederland wordt dit het vaakst gezegd door bedrijven met buitenlandse arbeidskrachten, terwijl dit in de rest van Nederland het vaakst wordt gesteld door bedrijven met een eigen vestiging.

2.3 Ontwikkelingen in de tijd

Internationalisering in het MKB-bedrijfsleven is een proces dat al lang gaande is, vooral in Oost-Nederland. Meer nog dan in de rest van Nederland is het internationaliserende bedrijfs-

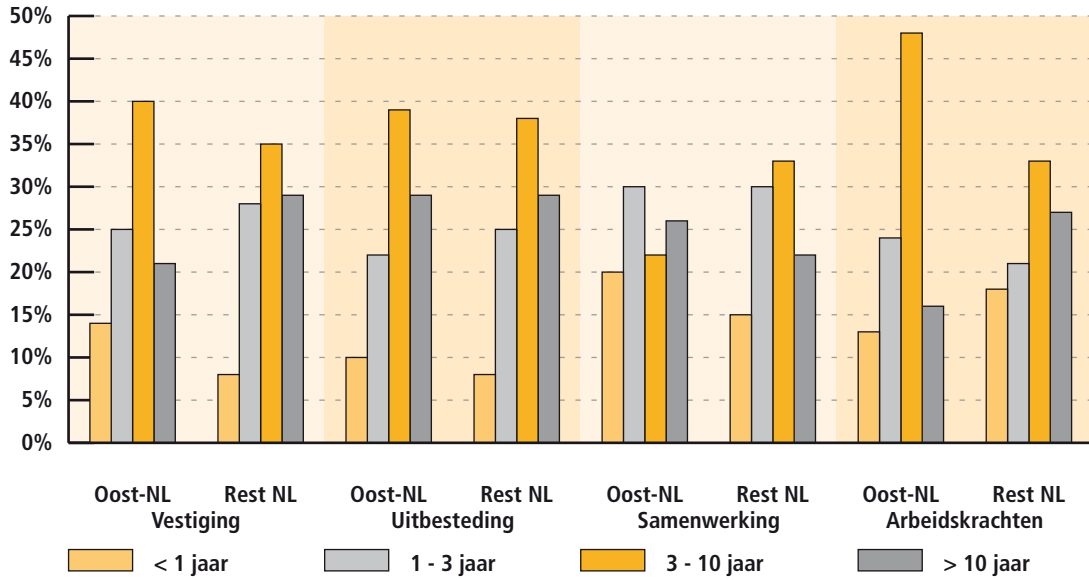
leven in Oost-Nederland hiermee al begonnen tussen 1995 en 2002, met uitzondering van internationale samenwerking. Na 2002 ligt vooral het aantal bedrijven dat grensoverschrijdend is gaan samenwerken zowel in Oost-Nederland als in de rest van Nederland op een hoog niveau (figuur 2.4).

2.4 Ervaringen

Offensieve en defensieve redenen

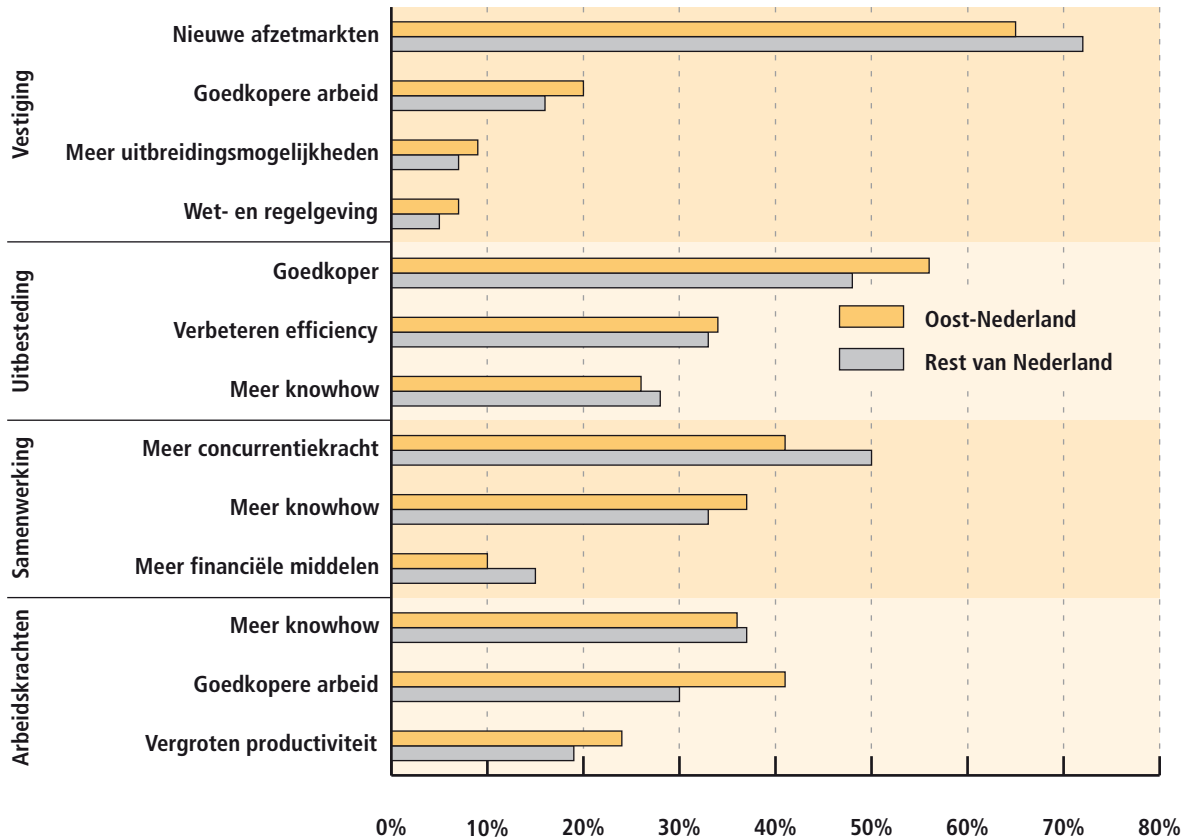
De redenen voor internationalisering kunnen offensief zijn, zoals het betreden van nieuwe afzetmarkten en het aanboren van kennis maar ook defensief, zoals het verlagen van de (arbeids)kosten. In figuur 2.5 worden voor alle vormen de belangrijkste redenen voor internationalisering weergegeven voor Oost-Nederland en de rest van het land.

Figuur 2.4 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en recentheid van internationalisering



Bron: ING Economisch Bureau

Figuur 2.5 Redenen voor internationalisering MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland per internationaliseringsvorm



Bron: ING Economisch Bureau

Het verkrijgen van specifieke kennis (knowhow) vormt bij drie van de vier internationaliseringsvormen een belangrijke reden, maar alleen bij het inzetten van buitenlands personeel de voorname. Minder dan in de rest van Nederland is het overgrote deel van de Oost-Nederlandse bedrijven met buitenlandse vestigingen gericht op het aanboren van een nieuwe markt. Ten onrechte wordt dus vaak verondersteld dat het openen van een buitenlandse vestiging vooral gericht is op het verlagen van de (arbeids)kosten. Dit laatste staat overigens wel weer centraal bij bedrijven die grensoverschrijdend uitbesteden.

Uitbesteding meest succesvol

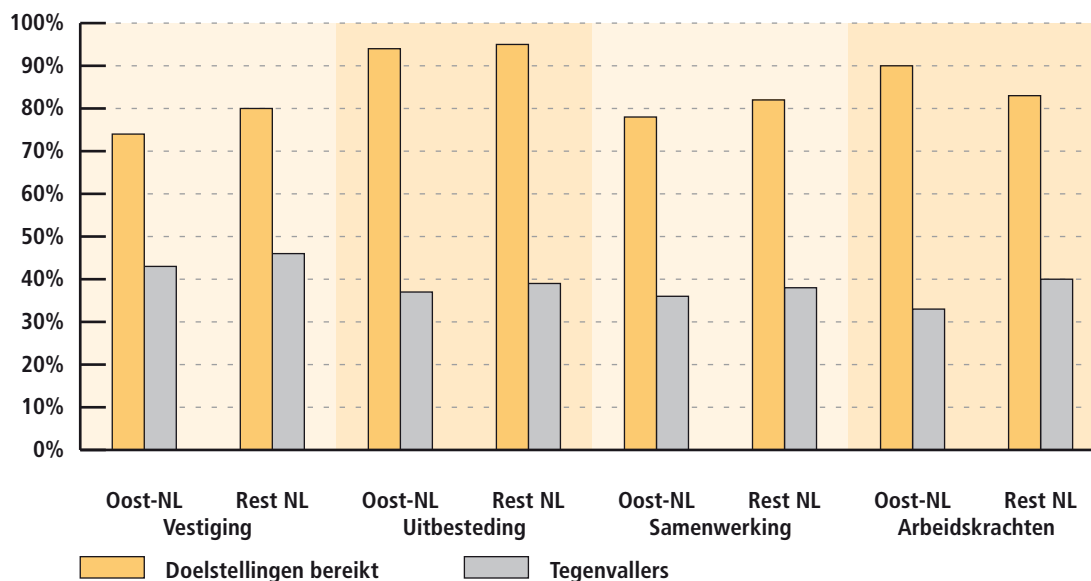
De vraag is of doelen die ondernemers zich stellen als zij gaan internationaliseren ook zijn gehaald. Van alle internationaliserende ondernemers in Oost-Nederland geeft 85% aan dat de doelstellingen zijn bereikt, voor de rest van Nederland ligt dat aandeel op 86%. Het uit-

besteden van activiteiten werd door ondernemers zowel in Oost-Nederland (94%) als in de rest van het land (95%) als meest succesvol ervaren. Bij het openen van een vestiging was de succesgraad met 74% (Oost-Nederland) en 80% (rest van Nederland) het laagst (figuur 2.6).

Meeste tegenvallers bij buitenlandse vestiging

Dat het overgrote deel van de bedrijven uit Oost-Nederland en de rest van Nederland hun doelstellingen zagen uitkomen, betekent niet dat de ondernemers geen tegenslagen hebben gehad. Gemiddeld zegt ruim één op de drie internationaliserende ondernemers zowel in Oost-Nederland als in de rest van Nederland dat ze één of meerdere obstakels zijn tegengekomen in hun buitenlandse activiteiten. In zowel Oost-Nederland als de rest van Nederland zeggen ondernemers met een buitenlandse vestiging het vaakst dat ze te maken hebben gehad met tegenvallers (figuur 2.6).

Figuur 2.6 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en ervaringen



Het ontstaan van tegenvallers kan volgens de ondernemers vaak worden toegeschreven aan cultuurverschillen, zoals omgangsvormen, taal en hiërarchie binnen bedrijven. Incidenteel worden de betrouwbaarheid en mentaliteit van de buitenlandse tegenpartijen/partners/werknemers genoemd. Andere zaken die als hinderlijk worden ervaren, zijn de bureaucratie van de buitenlandse overheid en de daarmee gepaard gaande administratieve rompslomp.

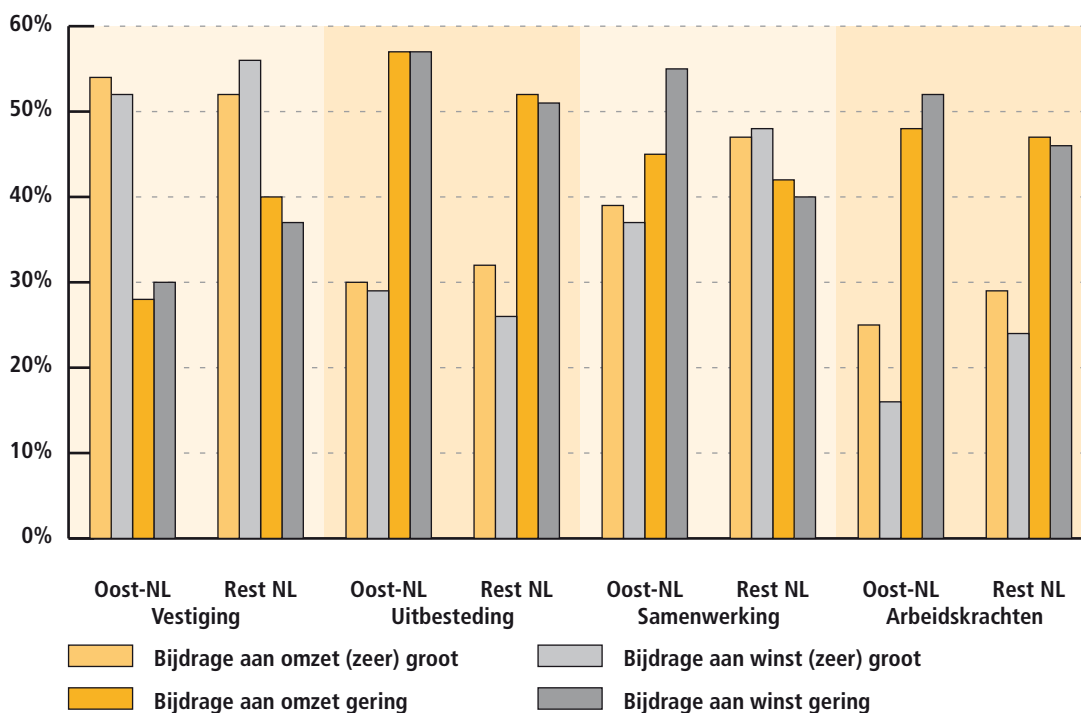
Buitenlandse vestiging levert grootste bijdrage aan omzet- en winstgroei

Van de internationaliserende ondernemers uit Oost-Nederland zegt 33% dat de bijdrage aan de omzetgroei (zeer) groot is en 36% dat de bijdrage aan de winstgroei (zeer) groot is. Voor de rest van Nederland liggen deze percentages iets hoger, op respectievelijk 39% en 40%. Evenals in de

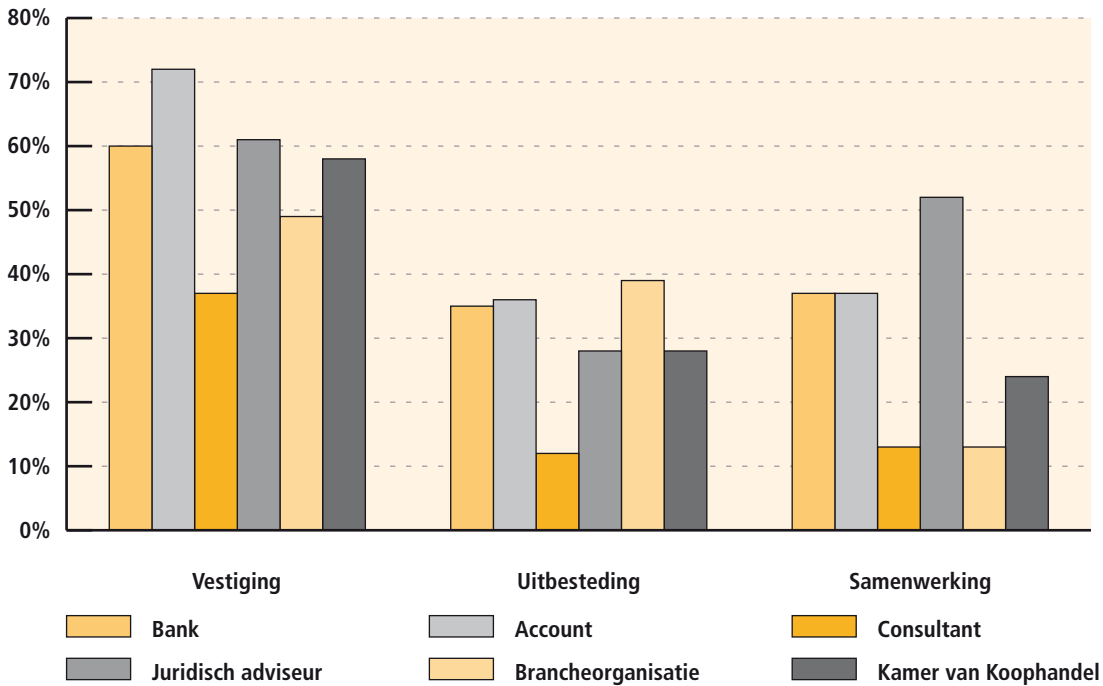
rest van Nederland zijn ondernemers in Oost-Nederland met een buitenlandse vestiging veruit het positiefst over de bijdrage aan omzet- en winstgroei. Vooral in de rest van het land blijken grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden relatief vaak flink bij te dragen aan omzet- en winstgroei (figuur 2.7).

De opbrengst van internationalisering blijkt echter voor veel bedrijven beperkt te zijn. Zo geeft bijna de helft van de internationaliserende MKB-ondernemers in Oost-Nederland aan dat de bijdrage van internationalisering aan de omzet- en winstgroei gering is. In de rest van Nederland ligt dit percentage circa 5%-punt lager. Vooral grensoverschrijdend uitbesteden blijkt voor veel bedrijven weinig bij te dragen aan de groei van de omzet en winst. Bedrijven met vestigingen in het buitenland zijn daarentegen het minst negatief.

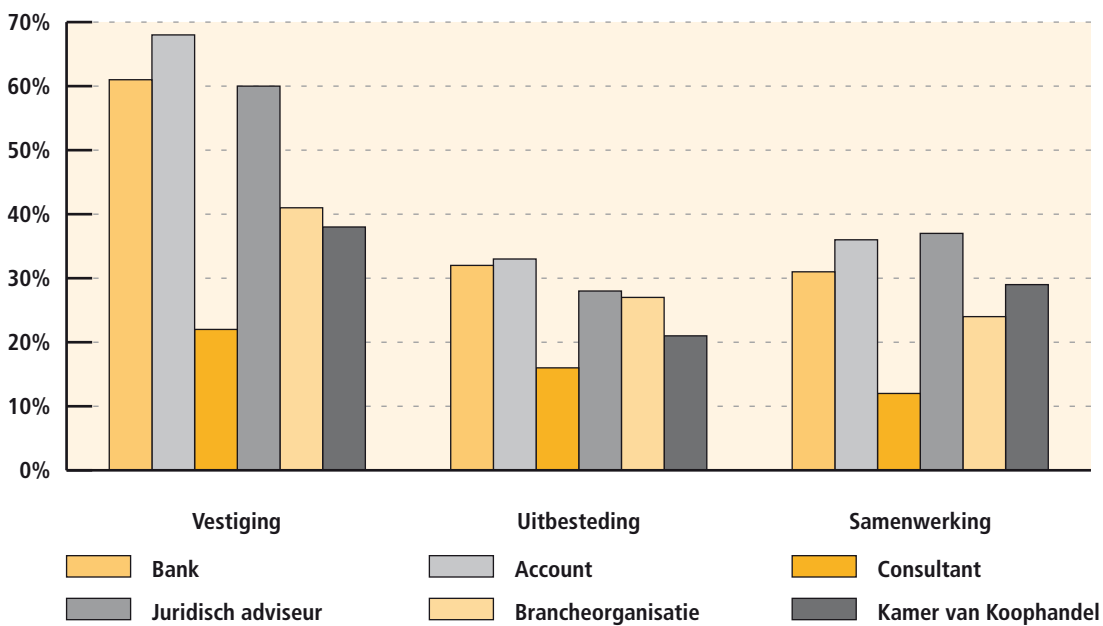
Figuur 2.7 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en bijdrage aan omzet- en winstgroei



Figuur 2.8a MKB-bedrijven in Oost-Nederland naar internationaliseringsvorm en de inzet van adviseurs

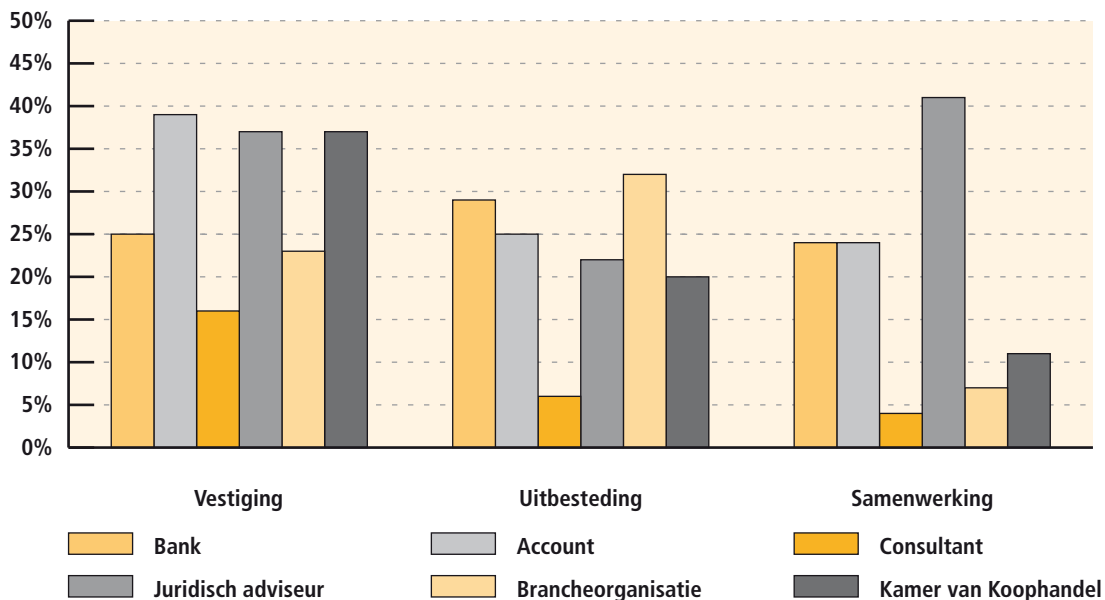


Figuur 2.8b MKB-bedrijven in de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en de inzet van adviseurs

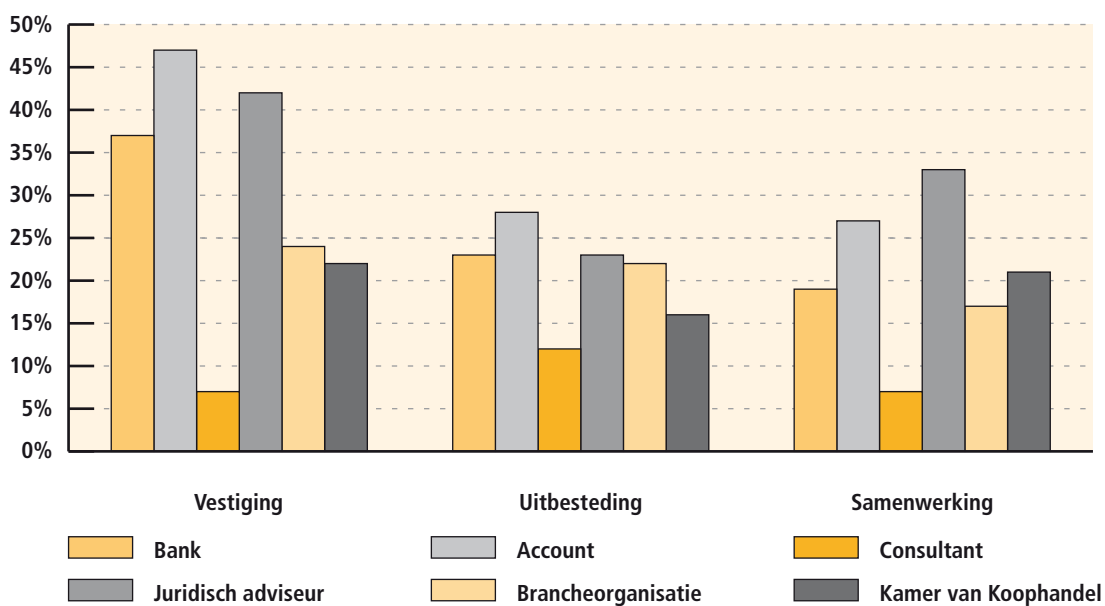


Bron: ING Economisch Bureau

Figuur 2.9a MKB-bedrijven in Oost-Nederland naar internationaliseringsvorm en (zeer) grote tevredenheid over adviseurs



Figuur 2.9b MKB-bedrijven in de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en (zeer) grote tevredenheid over adviseurs



Bron: ING Economisch Bureau

Adviseurs vooral bij buitenlandse vestiging

Welke adviseur wordt ingeschakeld in het internationaliseringproces hangt logischerwijs af van de vorm van internationalisering. Zowel in Oost-Nederland als de rest van het land heeft een kwart van de ondernemers helemaal geen adviseur geraadpleegd. De accountant wordt het vaakst ingezet, gevolgd door de juridische adviseur en de bank, terwijl de consultant veruit het minst populair is. Opvallend is verder dat internationaliserende bedrijven in Oost-Nederland de weg naar de Kamer van Koophandel veel vaker weten te vinden dan in de rest van het land (figuren 2.8a en 2.8b).

Oordeel over adviseurs positief

Over het algemeen zijn de internationaliserende ondernemers uit de rest van Nederland iets vaker

(zeer) tevreden over de inzet van adviseurs dan in Oost-Nederland. De juridische adviseur en de accountant scoren het beste, gevolgd door de bank (rest van Nederland) en de Kamer van Koophandel (Oost-Nederland). De waardering van de accountant ligt in de rest van het land hoger dan in Oost-Nederland, voor de Kamer van Koophandel geldt het omgekeerde. De consultant wordt al het minst ingeschakeld en scoort ook nog het zwakst op klantentevredenheid (figuren 2.9a en 2.9b).

De algemene tevredenheid over de inzet van adviseurs is het grootst bij bedrijven met een buitenlandse vestiging.

Uit de ervaringen van ondernemers die reeds internationaal actief zijn, kunnen lessen worden getrokken voor de ondernemers met plannen om internationaal te gaan, maar ook voor de (publieke) organisaties die zich actief met internationalisering van bedrijven bezig houden.

3.1 Kritische succesfactoren

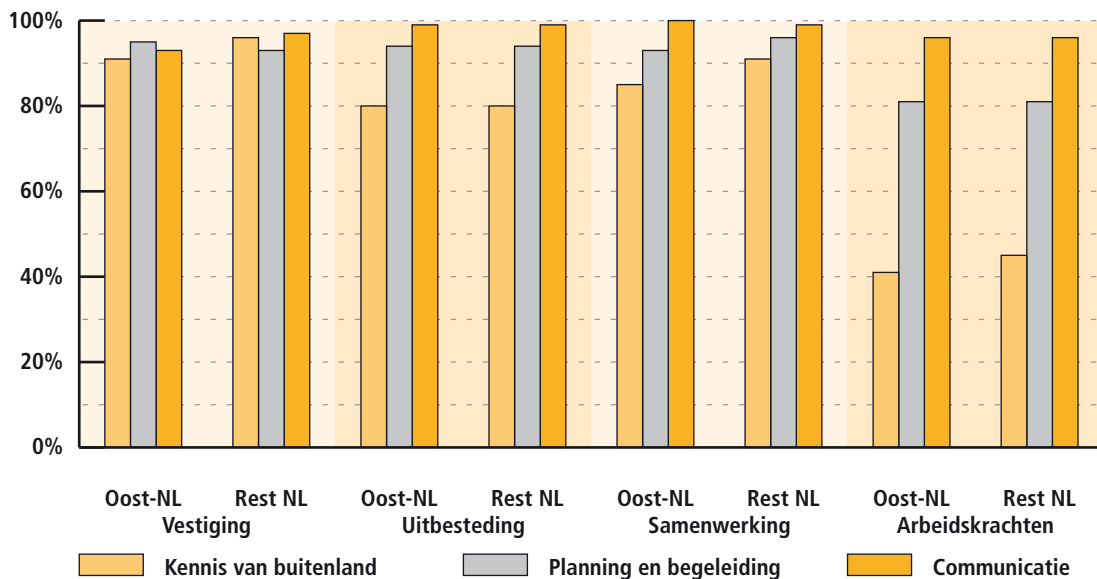
Op voorhand, dus zonder kennis van de enquête-resultaten, is al een aantal zaken te bedenken, zoals een goede voorbereiding, een degelijke financiële positie en kennis van het betreffende buitenland. In figuur 3.1 volgen de resultaten.

Uit de figuur blijkt dat, ongeacht de internationaliseringsvorm, veel factoren voor succes hetzelfde zijn. Vooral het zorgdragen voor een goede communicatie komt bij alle vier de vormen terug, maar ook een goede planning en begeleiding zijn

belangrijk. Kennis van het buitenland wordt als minder belangrijk ervaren wanneer buitenlandse werknemers worden ingezet. Kennis van de cultuur van deze mensen is echter wel weer van bijzonder groot belang om deze optimaal in de organisatie te kunnen inzetten.

Een andere kritische succesfactor die wordt aangegeven bij een eigen buitenlandse vestiging is kennis van de lokale wet- en regelgeving. Dit is niet alleen noodzakelijk voor het verkrijgen van de juiste vergunningen, maar ook om aldaar werknemers in te zetten en te voldoen aan de fiscale vereisten. De selectie van gekwalificeerd en betrouwbaar personeel wordt ook als kritische succesfactor genoemd bij een buitenlandse vestiging. Problemen met betrouwbaarheid worden overigens ook veelvuldig genoemd bij grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden.

Figuur 3.1 MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar internationaliseringsvorm en kritische succesfactoren



Bron: ING Economisch Bureau

3.2 De rol van de overheid bij internationalisering

Hoewel uiteindelijk de bedrijven zelf verantwoordelijk zijn voor het succes van hun internationaliseringsactiviteiten, kan de nationale overheid wel een positieve invloed uitoefenen door op een aantal vlakken te interveniëren of het voorwaardenscheppende kader te verbeteren.

In vergelijking met de rest van Nederland zijn minder Oost-Nederlandse internationaal actieve bedrijven positief over een rol voor de overheid. Vooral ondernemingen met buitenlandse werknemers zien liever geen overheidsbemoeienis. De Oost-Nederlandse ondernemingen met samenwerkingsverbanden in het buitenland zien het vaakst wel wat in deze bemoeienis (figuur 3.2).

Het terrein waar overheidsbemoeienis wordt

gewenst is vooral wet- en regelgeving, zowel binnen als buiten Nederland. De belangrijkste wensen van internationaliserende bedrijven kunnen worden onderverdeeld in drie groepen.

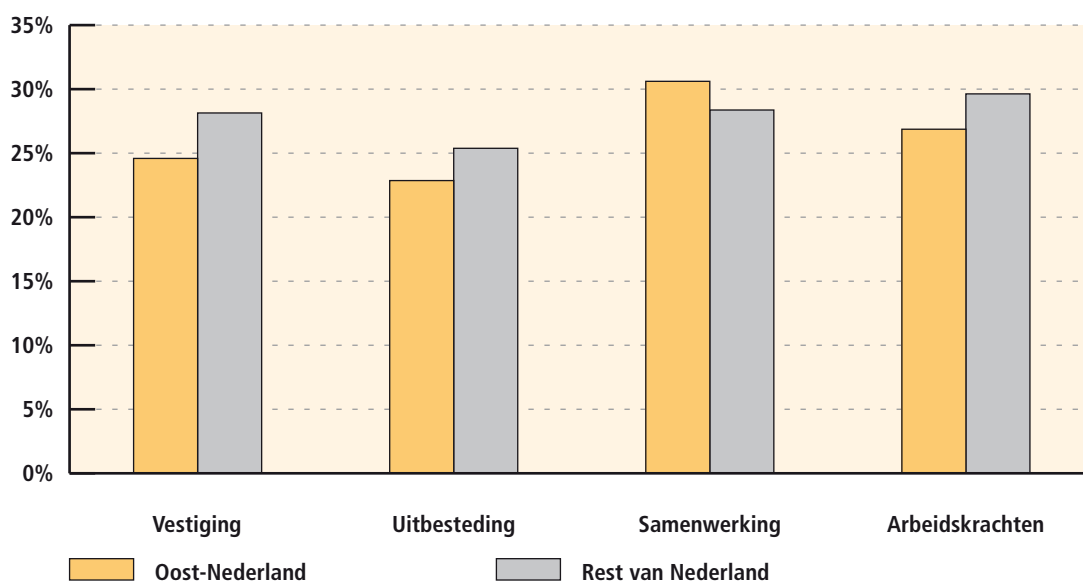
1. Verminderen, vereenvoudigen en tussen landen gelijkstellen van regels

Op deze wijze kunnen de administratieve lasten worden teruggedrongen en (fiscale) belemmeringen zo veel mogelijk weggenomen. Aangezien de bulk van de internationalisering nu en in de toekomst binnen Europa zal plaatsvinden, is het streven hierbij naar uniformering op Europees niveau.

2. Voorlichting en ondersteuning

De overheid zou het voorlichtingsinstrumentarium richting de ondernemer kunnen verbeteren en de doorverwijsfunctie adequater kunnen invullen. Bedrijven blijken in voorkomende

Figuur 3.2 Internationaliserende MKB-bedrijven in Oost-Nederland en de rest van Nederland naar positief oordeel over rol voor nationale overheid



gevallen behoefte te hebben aan voorlichting op maat door de overheid. Buitenlandse attachés, maar ook brancheorganisaties, interprofessionele organisaties en de Kamer van Koophandel zouden informatie op dit gebied kunnen verstrekken. Activiteiten op dit vlak moeten door de betrokken instanties wel worden afgestemd (één loketgedachte en kennisdeling).

3. Financiële ondersteuning van internationalisering

Het financiële instrumentarium van de overheid is ten aanzien van het MKB nu vooral

gericht op binnenlandse activiteiten. Veel meer dan vooraf verwacht, is het MKB ook internationaal actief en vanwege de verwachte (licht) positieve effecten van internationalisering verdient het MKB ook hierin ondersteuning. Zo kan financiële ondersteuning geboden worden in de voorwaardenscheppende sfeer door het huidige borgstellingskrediet ⁷ (BBMKB) te verruimen, liefst op Europees niveau, en ook te laten gelden voor captive offshoring, offshore outsourcing en grensoverschrijdende samenwerking.

⁷ Deze faciliteit maakt kredietverlening aan het MKB beter mogelijk doordat de overheid zich garantstelt.

