

ARCUS*plus* “trade & invest: the articles”



10 jaar blogs, artikelen en whitepapers

Den Haag, december 2023



Inhoudsopgave

Pagina

Inleiding	3
Acquisitie	4
<ul style="list-style-type: none">• Hotspot of Hutspot?• Acquisitie van buitenlandse start-ups is niet zinvol!• "We have good roads..."• Betere regionale acquisitie: 4 scenario's voor succes• The fear of missing out': Brexit-stress en EMA-virus• Complexe commercie op de campus: marketing en acquisitie binnen de 'triple-helix'• Is acquisitie van bedrijven nog wel nodig? Het 'I amsterdam-syndroom' rukt op in Nederland!• Acquisitie van circulaire bedrijven lastig? Vier opties voor succes!• Bier, beleid of bereikbaarheid? Vijf tips voor steden om talent te lokken en te binden.• Bouw nú aan uw acquisitiehuis! Vier acties voor een succesvolle Corona-comeback.• Wordt Acquisitie Woke? De waarde van bedrijvenacquisitie onder de loupe.	
Account Management	41
<ul style="list-style-type: none">• Het einde van accountmanagement• Accountmanagement met impact: hoe doet u dat?• 8 tips voor modern accountmanagement Trends vereisen een scherpere aanpak• Te veel bedrijven, te weinig tijd! Hoe krijgt u als gemeente grip op uw accounts?	
Handelsbevordering	66
<ul style="list-style-type: none">• Trade and investment promotion not a match made in heaven!• Bratwurst beats bami: Germany will become the new China• MKB-belang versus autonome reisdrang	

Inleiding

Het opgeheven vingertje is een typisch Nederland fenomeen. Naast koopman zijn wij ook dominee. We weten meestal heel goed hoe het moet met en in de wereld. Maar, de gemiddelde consultant weet dit natuurlijk ook! Daarom wordt hij/zij immers ingehuurd. Die kennis, die expertise, die ervaring. Meneer de adviseur, geef ons als leken s.v.p. duiding in de snel veranderende economie. Wat is waar en wat moeten we (anders) gaan doen? Waar liggen onze kansen?

Hoewel? Niet elke ambtenaar of bestuurder zit om een mening verlegen, is onze ervaring. De "zekeren" onder hen leggen ons juist vaak uit hoe de wereld in elkaar zit. En handelen hier vervolgens op geheel eigen wijze naar. In het metier van het aantrekken van bedrijven en het stimuleren van handelsbevordering zijn we hiervan menig (slecht) voorbeeld tegengekomen. Welkom in de realiteit van hypes, schoten hagel en ad-hoc-activiteiten. Wat te denken van al die unieke clusters, toffe start-ups, state-of-the-art toplocaties en logistieke hotspots! Wij, ja en alleen wij, zijn de oplossing voor slapende tijgers, Brexit-slachtoffers en expanderende tech-bedrijven. Brazilië, China, India of Vietnam: here we are! Missies, MoU's, stedenbanden, soft landing programma's en wat al niet meer. Kortom, je blijft je verbazen.

Ja, dat alles maakt dat enige nuance belangrijk is. Even een stapje terugdoen, met een scherpe en realistische blik. En even de spiegel voorhouden! In de afgelopen tien jaar zijn we daartoe regelmatig in de pen geklommen. Artikelen, blogs, columns en whitepapers; die we op verschillende plekken hebben gepubliceerd. Uiteraard zijn deze publicaties nog te vinden op onze website. Maar een bundeling van dit proza leek ons een goed idee. En het is misschien ook leuk en nuttig voor u, als acquireur, accountmanager, bestuurder of beleidsmaker. De reader is namelijk niet alleen een reis door de tijd en actualiteit (Brexit, Corona, de conjuncturele dipjes en hoogtijdagen). U vindt ook veel tips en handreikingen terug, die u in het dagelijkse werk kunt toepassen. Veel leesplezier, daarom. Maar ook een woord van dank, voor de inspiratie die u ons altijd weer bood.

Den Haag, december 2023

Acquisitie



Hotspot of Hutspot?

Gij zult geen 100+ hotspots verkopen! (2015)

Nederland is het land van high-tech, agrofood en horticulture. En bovendien een hotbed voor spin-offs en start-ups. Ja, hier gaan we vol voor, en nog voor veel meer: we hebben maar liefst 10 topsectoren én een special envoy, onze eigen Neelie Kroes. Dan komen daar nog de vele tientallen campussen en clusters bij, elk in hun eigen fase van ontwikkeling. Tel daar de eigentijdse crossovers cleantech, biobased en smart industry bij op, en het aanbod is niet alleen nagenoeg compleet, maar op z'n minst ook overdadig of verwarrend. In Nederland is het niet lonely at the top, maar vooral crowdy.

Draait de vaderlandse logistiek ook mee in die top? Jazeker, en niet alleen als topsector of in theorie. Als we inzoomen op recente locatiebeslissingen, de vastgoedmarkt en investeringen in processen, dan kunnen we vaststellen dat er relatief veel beweging in de sector zit. Distributie domineert de statistieken van de grote makelaars, het ministerie van Economische Zaken en de logistieke vakpers. Grondverkoop, met name in Zuid-Nederland, laten een stijgende lijn zien, en steeds meer buitenlandse bedrijven melden zich aan de poort. Zakt u eens rustig de A67, A15 of A16 af: trucks en terminals, loading docks en ladingstromen, containers all-over. Mondiale onderzoeken tonen aan dat Nederland één van de beste logistieke locaties is in de wereld, profiterend van de positieve groeiverwachtingen van de economie in het algemeen, en van levendige logistieke stromen door meer en meer online impulsen in het bijzonder. Waardoor steeds grotere distributiecentra boven de markt komen te hangen – megahallen lijken inmiddels een trending topic geworden te zijn.

Was er in het verleden nog wel eens weerstand tegen logistieke vestigingen ("blokkendozen", "weinig banen", "niet innovatief"), tegenwoordig heeft menig Nederlandse regio de deugden van distributie herontdekt. Bestuurders maken zich er plotseling weer sterk voor, provincies en steden stellen budgetten beschikbaar. De bekende top 5 hotspots in ons land kunt u waarschijnlijk zó noemen, maar we hebben tegenwoordig ook Logistics Valley, Port of Twente en Dryport Emmen-Coevorden, alsmede talloze logistieke samenwerkingsverbanden in den lande zoals Smart Logistics Deventer, Logistiek Platform Noordoost-Brabant en Logistieke Hotspot Oostland.

Een logistieke boodschap is immers relatief eenvoudig te brengen ten opzichte van bijvoorbeeld research & development, en lijkt gemakkelijk te onderbouwen door te wijzen naar tastbare locatiefactoren als infrastructuur, arbeidsmarkt en reeds gevestigde bedrijven.

Op zich natuurlijk prima en uitermate welkom, al deze hotpotontwikkelingen. Logistiek is immers overal, logistiek is divers en levert banen op. We zien EDC's, RDC's en NDC's. Distributie voor retail, fashion, food en e-commerce. Over de weg, op het water of door de lucht. Naar de eigen regio of bestemd voor het achterland. Echter, elke locatie zou zijn plaats moeten kennen. De 'échte' logistieke hotspots dienen scherp te blijven en niet arrogant te worden. De overige Nederlandse distributieclusters doen er goed aan zich realistisch op te stellen en niet over hun eigen polsstok heen te springen.

Door dicht bij zichzelf en de eigen concurrentiekracht te blijven. Maar wat betekent dat dan concreet? Hoe onze huid, als logistiek land, in binnen- en buitenland zo duur mogelijk te verkopen? Met alle partijen die inmiddels in de logistieke arena actief zijn, is er een kakofonie aan vaak overlappende, zinnige én onzinnige proposities en goede bedoelingen ontstaan, waarvan de te vangen verlader of dienstverlener geen chocola meer kan maken. Centrale ligging, multimodale voorzieningen, catchment area: de gedebiteerde unique selling points zijn veelal even nietszeggend als niet-onderscheidend. Diepgang en focus ontbreken ten enenmale.

Expanderende of zich verplaatsende bedrijven met behoefte aan ondersteuning houden van eenvoud. Maar wel afgestemd op hun specifieke behoefte. Daarom is het raadzaam om Nederland allereerst in zijn algemeenheid te pitchen als triple A locatie in de supply chain. Als topclub in de Champions League, met diverse sterspelers, elk met hun eigen kwaliteiten, niet als eenheidsworst.

Hier ligt dus een schone taak voor alle ambassadeurs van de BV Nederland in zijn geheel, én voor de zakelijke bewoners van alle logistieke hotspots binnen Nederland. Inmiddels heeft de Topsector Logistiek via het Programma Buitenland Promotie Logistiek ingezet op de ontwikkeling van een zogenaamde 'promotiekoffer'. Het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), Dinalog en Nederland Distributie Land (NDL) vullen deze koffer met de belangrijkste Nederlandse logistieke bagage.

Maar ook de betrokken regio's zullen de discipline moeten opbrengen om die koffer mede te vullen met proposities die het verschil maken, en met goede referenties van de gevestigde supply chain directeuren – deze laatste, belangrijke groep stakeholders heeft immers immers veel baat bij een florerende en bloeiende businessomgeving. Regio's, graaf gericht, en graaf diep. Anders eindigt u niet als hotspot, maar in de hutspot. En wie eet dat nog tegenwoordig?



Acquisitie van buitenlandse start-ups is niet zinvol! (2016)

Start-ups zijn sexy en hebben een hoge aantrekkingsfactor. Start-ups brengen 'disruptive' technologieën, nieuwe toepassingen, ongekend talent en verbeelden de toekomst! En start-ups creëren nieuwe, hoogwaardige en duurzame werkgelegenheid. We hebben zelfs een 'special envoy' voor het aantrekken van start-ups. Bootcamps, accelerators, incubators, Nederland staat er vol mee. Kortom: weer een hype dient zich aan. En wie wil dat nou niet, de nieuwe TomTom, Google of Alibaba in zijn stad of regio? Maar let op, acquisitie en start-ups zijn niet bepaald een hemelse match! Hoog tijd voor een reality check aan de hand van vier issues.

Issue #1: hebben we het eigenlijk wel over échte start-ups?

Er circuleren talloze beelden over het begrip 'start-up'. Denken velen hierbij aan zolderkamers, ZZP-ers of spin-offs van universiteiten, ook zijn er experts die Tesla en Google als start-up benoemen. Zolang het maar 'ontwrichtend' is. Zo ontstaat een grijs gebied waarin veel bestuurders en beleidsmakers hun ei, ambities én reisagenda's kwijt kunnen. In de meeste omschrijvingen van een start-up is echter altijd een vast aantal ingrediënten aan te wijzen: een onderneming, jonger dan drie jaar, met een innovatief idee, waarvan de uitwerking zakelijk haalbaar en schaalbaar moet zijn, terwijl er nog geen sprake is van een miljoenenomzet. Laten we dit nu eens als uitgangspunt nemen.

Issue #2: veel échte starters zijn honkvast, helaas...

Start-ups, de echte dus, ontstaan dáár waar gemakkelijk toegang bestaat tot specifieke kennis, kunde en kapitaal. Iedereen kent de 'usual suspects': San Francisco, Berlijn en Tel Aviv, maar ook rondom Nederlandse campussen valt genoeg activiteit te bespeuren. Dit zou er dus op kunnen duiden dat buitenlandse, startende ondernemers alternatieve locaties overwegen en zich als vanzelf aan de poort melden, als in een bepaald gebied de juiste mix van (start-up)vestigingsfactoren wordt aangeboden. De praktijk is weerbarstiger.

Onderzoek van de Universiteit Utrecht[1] wijst uit dat de bereidheid van start-ups om naar het buitenland te verkassen niet erg groot is. Ondernemers in de Verenigde Staten blijven het liefst op hun eigen continent, en ook Europese start-ups willen zo dicht mogelijk bij huis zitten. Want wat is er logischer dan dat een Utrechtse student zijn of haar start-up in Utrecht wil opzetten, dichtbij vertrouwde kennis en netwerken, en niet bijvoorbeeld in Berlijn of Tel Aviv?

Het aantal buitenlandse start-ups dat naar Nederland komt zal dan ook beperkt zijn! De kans is namelijk groot dat een start-up wortelschiet en dóórgroeit in de oorspronkelijke kraamkamer, waar ook ter wereld, mits daar een passend ecosysteem met de juiste ingrediënten beschikbaar is. Why change a winning location, zeker als het bijvoorbeeld een Silicon Valley is?

Issue #3: start-ups zijn geen banenmachines, integendeel.

Iedere bestuurder en ondernemer hoopt dat start-ups uitgroeien tot zogenaamde unicorns, bedrijven met een waarde van 1 miljard dollar of meer. De keiharde waarheid is dat start-ups niet substantieel bijdragen aan economische groei of werkgelegenheid. In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld is maar 1% van de start-ups verantwoordelijk voor substantiële banengroei. Daarbij is de meeste start-ups maar een relatief kort leven beschoren: een recent Deloitte-rapport becijfert dat een nog geen half procent van deze bedrijven na 5 jaar nog bestaat en een omzet van minimaal 10 miljoen dollar kan laten zien. De rest gooit de handdoek in de ring of gaat failliet. Deze feiten, gecombineerd met de genoemde honkvastheid, maakt het werven van start-ups uit het buitenland tot iets dat lijkt op het trekken aan een dood paard.

Issue #4: it's the scale-up, not the start-up, stupid!

Acquisitie van start-ups blijkt in de praktijk synoniem te zijn met het aantrekken van scale-ups. En dat is logisch. Maar laten we het dan ook zo noemen! Een scale-up is een doorontwikkelde start-up, die drie jaar lang met minstens 20% groeit voor wat betreft omzet of personeel, waarbij het aan het begin van de meting al minimaal 20 medewerkers telde. Deze groep bedrijven heeft al bewezen levensvatbaar te zijn en biedt dus acquisitiepotentieel. Talloze buitenlandse scale-ups uit Noord-Amerika en Azië, zoals Tesla, Netflix en Nintendo, vatten na een succesvolle start-up fase het plan op om hun vernieuwende producten of diensten naar de Europese markt te brengen. Zij gaan op zoek naar de ideale plek om van daaruit die markt te bewerken. Dat betekent dat deze vestigingen van buitenlandse bedrijven zich vooral richten op marketing en verkoop, of logistiek. En hiermee is de directe link met het startersmilieu en faciliteiten in Amsterdam, Delft of Eindhoven veel minder relevant. Feitelijk zoekt men gewoon een trendy kantoor met goede verkopers en business developers. Zo is de heersende hyperdom het aantrekken van start-ups weer vrijwel teruggebracht tot het ouderwets acquireren van marketing en saleskantoren!

Wat moeten regio's en steden dus doen?

Nederland, inclusief een groot aantal steden en regio's, steekt veel tijd en geld in het aantrekken van buitenlandse start-ups. De vraag is dus of dit wel realistisch is en of de plannenmakers bovenstaande issues goed in beeld hebben. Voor direct betrokkenen daarom de volgende tips:

- De echte start-ups ontstaan vooral in de eigen achtertuin, investeer dus met name daar! Versterk de advisering, netwerken, huisvesting, open innovatie, ondernemerschap in het onderwijs etc.;
- Weet wie je eigen scale-ups zijn (WeTransfer, Shapeways en Adyen zijn hiervan goede voorbeelden). Bedrijven die doorgroeien staan minder goed op het netvlies en passen vaak niet meer in het plaatje van de jonge, frisse incubator. Maar juist deze scale-ups dragen écht bij aan de banengroei. Zorg dus dat je hen optimaal faciliteert in hun verdere ontwikkeling;
- Maak je eigen 'special local envoy' hiervoor vrij. Vliegtickets kunnen voorlopig op de plank blijven liggen; pampere van je scale-ups vindt immers voornamelijk plaats in eigen stad of regio;
- Wil je toch internationaal acquireren, richt je dan specifiek op scale-ups en maak hierbinnen logische keuzes. Denk aan snelgroeïende bedrijven uit de Verenigde Staten of Zuidoost-Azië die de Europese markt op willen, in bijvoorbeeld e-commerce, advertising, media, gaming of security, zoals Uber, Airbnb, Twitter, Facebook etc. De eigen start-up-scene kan dan zeker je verkoopverhaal ondersteunen, maar uiteindelijk gaat het in deze gevallen vooral om 'market access'!

[1] Copernicus Institute of Sustainable Development
(Frank van Rijnsouwer, www.startupinsights.org).

“We have good roads...” (2017)

In juni werd de jaarlijkse ranking van Elsevier's toplocaties weer gepubliceerd. Een interessante en goed onderbouwde ranglijst. Maar de uitkomsten zijn ook enigszins voorspelbaar. Minstens zo voorspelbaar zijn de advertenties die het artikel flankeren. Elk jaar zijn er weer gemeenten en regio's die Euro's spenderen aan een stukje vermeende profilering rondom deze publicatie. Dit is hét moment om een ontwikkellocatie onder de aandacht van het grote publiek te brengen! De vraag is natuurlijk of dit werkelijk zo is. Is de gemiddelde Elsevier-lezer inderdaad gevoelig voor glossy advertenties over goed bereikbare hotspots en uniek gelegen regionale bedrijventerreinen? Maar net zo belangrijk is de vraag welke boodschap wordt overgebracht. Hier valt nog veel te winnen!

Een vliegende kraai? Of toch iets anders?

Het doel van de advertenties is om investeerders en bedrijven te interesseren voor de betreffende locatie. Een duidelijke, scherpe profilering is dan erg belangrijk. Een goed verkoopverhaal dus. Wat is nu écht onderscheidend aan de locatie? En wat zijn precies de klantvoordelen? Die u bovendien met droge ogen durft op te schrijven? Kortom, voor wie bent u er eigenlijk, en wat hebt u te bieden? Voldoen de adverterende steden en regio's inderdaad aan deze criteria? Is er sprake van een duidelijke focus of lijkt het adagium meer op 'een vliegende kraai vangt altijd wat'? We namen de proef op de som.

Verkoopverhalen van locaties: vlees noch vis!

Al bladerend door de Elsevier lijkt de theorie van de vliegende kraai nog steeds de overhand te hebben. Wat blijkt? De vestigingsvoordelen van de diverse locaties zijn inwisselbaar. Er is overal ruimte om te ondernemen met volop mogelijkheden, meedenkende overheden en hoogwaardige voorzieningen. De ligging is altijd centraal, de bereikbaarheid optimaal en de onvermijdelijke zichtlocaties zijn fenomenaal. Een diversiteit aan kavels is beschikbaar en het arbeidspotentieel is goed. Voordelen genoeg, maar in hoeverre zijn de selling points uniek als het er telkens 6 of 7 zijn? Om de zaak compleet te maken zijn er one-liners, pay-offs en slogans. We weten nu dat Barneveld meer is dan kip en ei! In Holten zit je wel goed als ondernemer. En Deventer staat voor groots ondernemen. Tja, deze kreten onderscheiden zich helaas niet van de categorie 'Van Hattem welkom!' en 'De parel met pit!'.

Ook de namen van locaties hebben meestal een lage marketingwaarde. Wat te denken van Lorentz III, Pannenhuis II, Bedrijvenpark H2O, Vletgaarsmaten en 't Scheur?

Wie (wel) kiest wordt gekozen!

We hebben het hier dus over matige, weinig concrete proposities. Kan het ook anders? Ja, dat is op zich vrij eenvoudig. Denk eens vanuit de klant in plaats van vanuit het aanbod. En spreek niet de hele wereld aan, maar een duidelijke doelgroep. Bent u er voor iedereen? Dan bent u er eigenlijk voor niemand toch? Immers: 'wie kiest wordt gekozen!' Kom eens met duidelijke feiten over de arbeidsmarkt of afzetmarkt die je kunt bieden voor bedrijven. Wat maakt uw locatie nu echt aantrekkelijk voor logistieke bedrijvigheid? Wat houdt die haven of multimodaliteit concreet in (frequenties, bestemmingen)? Welke kennis is daadwerkelijk beschikbaar op die hoogwaardige campus? Welke return on investment of kostenvoordelen zijn echt te behalen voor bedrijven? Het aantal locaties dat dit zonder meer goed over het voetlicht brengt is helaas nog verre van talrijk.



Een goede propositie rendeert!

Natuurlijk kan niet álles in een advertentie worden gepropt! Een pakkend verkoopverhaal gaat verder dan een halve pagina in een vakblad. Bij voorkeur ligt er een sterke, actuele en met feiten onderbouwde basispresentatie op de plank, waaruit naar behoefte de juiste elementen kunnen worden geselecteerd. Zodat niet bij elke opdoemende vraag uit alle hoeken en gaten teksten en beelden moeten worden verzameld. Of dat een tekstschrijver zonder inhoudelijke kennis los mag gaan op de materie om een bidbook te produceren. Een vraaggerichte propositie is dé juiste basis voor veel marketing-uitingen. Het biedt een rode draad en duidelijkheid. Het vergt echter wel lef om te kiezen. Maar het voorkomt een hoop gestuntel en missers. "We have good roads", sprak ooit een wethouder die zijn logistieke hotspot in het buitenland wilde aanprijzen. Een zaal vol prospects keek hem in opperste verbazing aan. Volgende spreker!

Betere regionale acquisitie: 4 scenario's voor succes. (2017)

Het kleine denken lijkt voorbij. Voortaan presenteren we Nederland als een krachtig netwerk van steden. Als het aan Nederlandse beleggers en ontwikkelaars ligt gaan we de concurrentie aan als 'één wereldstad': Tristate City Network. Anders slaan we in het buitenland "een modderfiguur", in de woorden van Guido Verhoef, directeur Vastgoed bij PGGM. Een mooie ambitie. Nederland is immers maar een postzegel op de wereldkaart. Maar zijn onze steden en regio's daar wel klaar voor? Nog niet helemaal denken wij. Daarom pleiten we voor het zetten van kleinere stappen.



Veel regio's, veel ego's

Het model Tristate City Netwerk vergt veel. Samenwerking met Vlaanderen en Duitsland bijvoorbeeld. Maar ook een duidelijk verhaal vanuit de Nederlandse steden en regio's. En juist daar is nog veel te winnen. Bestuurders en ambtenaren verkopen immers het liefst de eigen grond. Ze trekken bij voorkeur zelf bedrijven en banen aan. Slechts weinigen accepteren dat als het bij de burens regent, het altijd nog druppelt in de eigen gemeente. Nog altijd zien we buurgemeenten die naast elkaar op dezelfde beurs staan. Of burgemeesters die elkaar aflossen op economische missies naar hetzelfde gebied in China, India of Duitsland. Intussen staan er continu nieuwe hotspots, clusters of valley's op, zoals de Dutch Tech Region en Smart Services Hub Heerlen. En inmiddels heeft bijna elke stad zijn eigen campus of Economic Board! Kortom, de regionale afstemming binnen Nederland kan veel beter.

Regionale afstemming biedt meerwaarde

Argumenten genoeg om meer regionaal te acquireren en te profileren. Het gebrek aan regionale afstemming leidt namelijk tot ongewenste effecten. Locaties hebben nauwelijks profiel en kwaliteit. Acquisiteurs jagen op alles wat beweegt. Er gaat te veel geld op aan individuele marketing, internationale missies en onnodige subsidies. Tegelijkertijd komt voor veel steden 70 tot 90% van de marktvrage uit de directe omgeving en niet uit het buitenland. De arbeidsmarkt werkt bovendien regionaal. En bedrijven denken niet in bestuurlijke grenzen. Intussen zijn er steeds meer gemeenten die een tekort aan bedrijfsgrond hebben, al dan niet door de druk vanuit de woningmarkt. Dergelijke situaties vragen een regionale aanpak. En voor de 'markt' is regionaal afstemmen en profileren aantrekkelijk. Er is transparantie over het aanbod en er is één aanspreekpunt. Waarmee het voor ontwikkelaars, beleggers en gebruikers eenvoudiger is om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van het aanbod. En men kan daardoor sneller schakelen en beter beslissen. De risico's op een verkeerde keuze nemen af. De kansen op een beter rendement nemen juist toe omdat vraag en aanbod, zowel kwalitatief als kwantitatief, beter in balans zijn.

Vier scenario's voor samenwerking

Vindt die afstemming en profilering in de praktijk dan ook volop plaats? Niet altijd en soms betreft het niet meer dan een papieren tijger. Zo zorgt de aantrekkende economie voor een lagere 'sense of urgency'. De markt is hot, dus "bij ons komt het wel goed". En de angst om bedrijven te verliezen of te missen blijft een heet hangijzer. Niet elke bestuurder houdt de rug recht en durft te kiezen. Het delen van informatie zit niet altijd in de genen. Maar als de geesten uiteindelijk rijp zijn gaat het om maatwerk. Er bestaat geen blauwdruk voor regionale marketing en acquisitie. Elke regio heeft haar eigen kenmerken als het gaat om concurrentiekracht, sleutelsectoren, bestuurlijke drukte en gevoeligheden. En dus ook haar eigen instapmoment of eindbeeld.

We zien hierin vier scenario's (zie figuur), die oplopen in intensiteit en (dus) ook volgtijdelijk kunnen zijn.



Bron: ARCUSplus 2017

De grootste valkuil hierbij is een te hoog ambitieniveau in de beginfase en te snel denken in het neerzetten van nieuwe structuren. Beter start men 'laag' en wordt op het juiste moment doorgepakkt naar een hogere intensiteit van samenwerking en bijbehorende governance.

De samenwerking betreft vaak sec gemeenten, zoals in West-Brabant (REWIn), Eindhoven (1Loket) en Drechtsteden (DEAL!). Het eventueel toetreden van vastgoedpartijen in dergelijke (overleg)structuren is vanuit het oogpunt van neutraliteit en gelijkheid lastig. Wel kunnen zij betrokken worden bij het organiseren van evenementen en het ontwikkelen van de regionale propositie(s) en locatie-marketing. En blijven hameren op 'het denken vanuit de klant'.

De basis op orde

Tristate City is een droomscenario, en in onze ogen momenteel een brug te ver. De regionale samenwerking op het gebied van marketing en acquisitie is hiervan nog een heel stuk verwijderd. We moeten de lappendeken van gemeentelijke proposities eerst opschalen, koppelen en professionaliseren. Denken in scenario's kan helpen om deze basis te bouwen en zal leiden tot een realistische aanpak die past bij regio's als West-Brabant, Zuidoost-Drenthe of Noord-Holland-Noord. Zo ontstaat uiteindelijk vanzelf de brede propositie van de (stads)metropool Holland. Kortom: eerst de eigen teams op orde, dán pas deelnemen aan de Champions League op Europees niveau!

The fear of missing out': Brexit-stress en EMA-virus. (2018)

Een scherpe propositie opbouwen, de juiste netwerken ontwikkelen en onderhouden, een gerichte profilering uitrollen. Zo werkt ongeveer het aantrekken van buitenlandse bedrijven die goed passen bij een gekozen regionaal profiel. Maak een plan en hou je d'r an! Het liefst twee jaar of langer. Een volhardende acquireur laat zich dan niet van de wijs brengen door hypes en oprispingen in het economisch landschap. Toch? But then came Mr. Brexit. Allen naar Londen!



Hoemo Hollandse nuchterheid?

Beleidsmakers en bestuurders lijken aardig van slag door deze Britse faux-pas. Steden en regio's van diverse pluimage willen direct profiteren van de vermeende uittocht van Britse bedrijven. Vliegzeizen worden geboekt en call centers gemobiliseerd om bedrijven te lokken. Want juist ónze clusters en ecosystemen sluiten uitstekend aan! Én we roepen een Brexit-desk in het leven. Waren we net goed en wel gekomen van de Tesla-hype – met z'n allen flirten met eloquente Elon die in Europa 'iets met batterijen' wilde gaan doen – en dan krijgen we dit. Je zou bijna denken dat er lokaal en regionaal niks meer te halen valt. Veel beginnersfouten worden weer gemaakt. Zonder enig marktgevoel gaan acquireurs de boer op. Lukraak worden bedrijven benaderd. Hapsnap acquisitie dus.

Nauwelijks vissen in de Brexit-vijver

Dat kan anders. Een meer doordachte en professionele aanpak behoedt ons voor het verspillen van belastinggeld. Maar dat vergt voorbereiding: eerst denken, dan pas doen. Focus op de feiten. Om welke maatregelen gaat het nou precies? En wat is de invloed daarvan op het vestigingsgedrag van welk type bedrijven? Maar ook: hoe goed kennen we die Britse bedrijven in onze eigen regio nou eigenlijk? Voorlopig zijn alleen de grotere, internationale financiële dienstverleners aan het verhuizen geslagen. En niet naar Boxtel of Hoogeveen, zelfs niet naar Utrecht, maar (soms) naar Amsterdam en vooral naar steden zoals Frankfurt, Parijs en Dublin. Toegegeven: EMA heeft wél voor Nederland gekozen. Inderdaad, dat is een vette vis.

Die overigens wel weer veel vetter wordt gemáákt. De komst van EMA naar Amsterdam zou een aanzuigende werking hebben op honderden bedrijven in de farmaceutische industrie en medische technologie. Maar welke bedrijven zijn dat dan écht? Wat doen ze, hoe groot zijn ze? De patiënt wordt hier helaas niet veel beter van: naast de Brexit-stress hebben we nu dus ook last van het EMA-virus!

No more FOMO, een portie GBV graag

Onzin, horen wij u zeggen. We kunnen toch niet braaf gaan zitten afwachten terwijl de Ieren en de Fransen aan de haal gaan met de krenten uit de pap? Dit is toch een schoolvoorbeeld van pro-actieve acquisitie? Zo heurt het: voet tussen de deur, en scoren! Inderdaad, Nederlandse acquireur, u hoeft niet achter het bureau af te wachten als het om de Brexit of EMA gaat.

Wel mag een enigszins doordachte aanpak worden verwacht. Het echte werk begint dan gewoon in de regio. Ga het gesprek aan met Britse of Amerikaanse bedrijven in de eigen achtertuin en met experts van brancheverenigingen, sectoren en banken. En durf bij een gebrek aan aanknopingspunten te besluiten om de 'Brexit'-markt links te laten liggen of de inspanningen op een lager pitje te zetten. Exit die Brexit!

Er is meer dan de Brexit

Overigens moet u zich misschien wel meer zorgen maken om ándere zaken. Het Trump-effect (America First, importheffingen, verlaging van de zakelijke inkomstenbelasting), de verslechterende marktpositie van West-Europa in FDI, de groeiende Mergers & Acquisitions-markt wereldwijd, de positie van Nederland op het gebied van fiscaliteit en de tekorten aan grond en arbeid. Zodat er ook op lange termijn nog wat te acquireren valt. Kortom: 'Gezond Boeren Verstand' in plaats van 'Fear of Missing Out'.

Op basis hiervan op de valreep nog vier gouden Brexit-tips:

1. De Brexit raakt niet alleen Britse bedrijven, maar ook bedrijven uit Azië en de Verenigde Staten. Deze laten het Verenigd Koninkrijk wellicht eerder links liggen bij hun Europese locatiekeuze, of verplaatsen hun Britse vestigingen naar het vasteland;
2. Kijk niet enkel en alleen naar bedrijven, maar ook naar internationaal talent. Deze doelgroep maakt eerder of zelfs nu al de oversteek naar het continent;
3. Benut de expertise van het NFIA-netwerk. Dat is er immers voor geëquipeerd, zowel qua capaciteit en netwerken in Den Haag én Londen;
4. Onderzoek de mogelijkheden om het lokale bedrijfsleven te ondersteunen op het gebied van handel met het Verenigd Koninkrijk of juist nu met alternatieve markten.

Complexe commercie op de campus: marketing en acquisitie binnen de 'triple-helix'. (2018)

Waarin een klein land groot kan zijn. Volgens recent onderzoek in opdracht van het Ministerie van EZK beschikt Nederland inmiddels over meer dan 35 campussen. En dan is men nog selectief geweest. Campussen zijn veelal een uitvloeisel van samenwerkingen die ontstaan binnen de 'triple-helix'. Naast een Strategic of Economic Board, een 'living lab' en ronkende innovatie-agenda's is een campus daarbij verplichte kost. Soms gaat het om niet meer dan een paar incubators in een oud schoolgebouw, maar er zijn ook mooie, volwassen exemplaren te vinden. Denk aan de campussen in Eindhoven, Wageningen, Enschede en Leiden. Intussen komen er nog steeds nieuwe bij, zoals S/Park in Deventer en de Climate Campus in Zwolle. Het ópzetten van een campus lijkt dus prima te lukken, maar geldt dat ook voor het 'vullen' ervan?



Campus-commercie vaak complex en moeizaam

Het eerdergenoemde onderzoek geeft aan dat marketing en acquisitie op de Nederlandse campussen moet worden aangepakt. Met de profilering in de markt en het aantrekken van bedrijven wil het blijkbaar nog niet zo vlotten. Een beeld dat wij herkennen uit onze adviespraktijk.

Op en rond een campus komen vaak meerdere belangen samen die schijnbaar onverenigbaar zijn en het aantrekken van bedrijven frustreren. Denk daarbij aan het wetenschappelijk belang (valorisatie borgen!), het vastgoedbelang (meters maken!) en het werkgelegenheidsbelang (banen creëren!). Dit leidt vaak tot gesteggel over de doelstellingen en de doelgroepen. Ook het maken van keuzes en een daaruit volgende duidelijke propositie is vaak een te grote opgave. Ten slotte leggen campusorganisaties zich meer dan eens strenge eisen op als het gaat om toe te laten sectoren of bedrijfsfuncties. Het gevolg van dit alles is dat het uitvoeren van gerichte acquisitie dan moeizaam verloopt. Niet alleen door een gebrek aan focus, maar ook door een versnippering van capaciteit en budgetten, onduidelijkheid over doelen en verwarring over de wijze van aansturing (vaak meer directeuren dan 'handjes').

Hoe dan wel? Vijf tips voor verbetering

Verandering lijkt nodig. Maar waar te beginnen? Hoe kan men deze situatie het beste ombuigen? De volgende verbeterpunten willen we u niet onthouden.

1. Rijp of groen: bepaal het échte acquisitiepotentieel.

Stel allereerst goed vast of er überhaupt iets te acquireren valt voor uw campus. Is er wel sprake van marktdynamiek? Zijn er binnen uw markt of ecosysteem veel bedrijven die 'bewegen', die denken aan uitbreiden of op zoek zijn naar een nieuwe locatie? Of is die markt nog te klein en moet u eerst werken aan het verder uitbouwen van het ecosysteem of innovatieve cluster ('business development'), het samenbrengen van partijen en het verbeteren van de marketing? De markt is immers niet 'maakbaar', ook al denken sommige initiatiefnemers en kwartiermakers daar uiteraard anders over.

2. Samen kom je verder: leg een duidelijk doel vast.

Als er acquisitiekansen zijn is het zaak om te komen tot een gedragen en evenwichtig gefinancierde strategie. Alle stakeholders moeten zich hierachter kunnen scharen. Het moet klip en klaar zijn welk type bedrijvigheid, onderzoek en/of banen men nu echt wil realiseren op de campus. Zo'n locatie is niet voor de massa, maar u moet wel bepalen hoe strikt u daadwerkelijk wilt en kunt zijn. Hoe versterkt u het ecosysteem optimaal, zonder het concept direct al af te breken? Wat is dan precies uw propositie?

En zijn bijvoorbeeld (zakelijke) dienstverleners en horeca welkom in het gebied? Bepaal uw lijn en houd de rug recht!

3. 'In the mix': dus niet alléén incubators!

Bij een campus gaat het uiteraard niet om de stenen alleen. Maar het kiezen van het juiste vastgoed voor bedrijven is wel cruciaal. In principe zijn de huisvestingsmogelijkheden op een campus een goede afgeleide van de gezamenlijk bepaalde ambitie. Bij voorkeur is het aanbod niet te eenzijdig. Bedrijven zijn immers niet statisch. Zorg dus voor ruimte voor verschillende typen bedrijvigheid in verschillende levensfasen. Vergeet, naast de incubators, de scale-ups niet. En focus niet alleen op laboratoria of testruimten. Bied zo mogelijk de gelegenheid voor verschillende vormen van maakindustrie (engineering, pre-productie, prototyping etc.) in zogenaamde 'fieldlabs'.

4. Acquisitie: écht invreten in de markt ('deep acquisition').

De kern van een 'echte' campus wordt in het algemeen gevormd door faculteiten, hoogleraren en specifieke technologie rondom een of meerdere ecosystemen. Het acquireren van organisaties die deze ecosystemen versterken vergt een doorwrochte aanpak. Het gaat om strategische acquisitie die gericht is op een aantal speerpunten. Uit een breed scala aan kennisvelden en technologieën moet men durven kiezen om onderscheidend te zijn in een steeds internationaal speelveld. Ten eerste is hiertoe een grondige kennis van en contacten binnen het eigen ecosysteem gewenst. Vaak is hier nog heel veel te winnen! Ten tweede moet men zich verdiepen in de betreffende markten, wetenschappers, events en netwerken. Om zo de juiste verbanden te kunnen leggen. Dit is precisiewerk, dat een lange adem vergt, en een realistisch verwachtingspatroon, ondersteund door een goede branding. Dit doe je er dus niet zomaar even bij!

5. Uitstraling: de campus als een warm bad.

Dit laatste punt is meer een randvoorwaarde. Menig campus heeft nog een saaie, betonnen uitstraling met veel hoogbouw met hoge grijswaarden. Ze zijn vaak introvert en bevinden zich letterlijk achter hekken, viaducten en slagbomen. Niet echt uitnodigend voor nieuwe bedrijven of partners! Levendigheid, reuring en een prettige verblijfsomgeving met goede horeca, leisure, groen en retail zijn een must om bedrijven en talent aan te trekken en te behouden. Uiteraard ondersteund door een uitstekende bereikbaarheid en soepel parkeren. Dat vergt visie. Maar ook een campus- of community-manager ('hotelier'), die de kwaliteit van deze omgeving dagelijks bewaakt is dan geen overbodige luxe.

Is acquisitie van bedrijven nog wel nodig? Het 'I amsterdam-syndroom' rukt op in Nederland! (2018)

Onze economie draait op volle toeren. De werkloosheid is historisch laag. Bedrijven blijven investeren en groeien als kool. Bedrijfskavels gaan als warme broodjes. De leegstand neemt af. Iedereen is blij! Ook de politiek. Diezelfde politiek denkt ook: mission accomplished. In de economie hoeven we niet meer te investeren. Immers: de grond is op. De mensen zijn op. De stad is vol. Niks meer aan doen dus. Stop de persen, voordat we ten onder gaan aan ons eigen succes. Kieper die 'I amsterdam' letters maar in de vuilnisbak! Een begrijpelijke reflex? Jazeker, maar ook hartstikke fout. Doe liever het tegenovergestelde!



Vier argumenten om juist nu door te pakken.

1. Nieuwe economie vraagt om vinger aan de pols

Was u de vorige crisis al vergeten? Ja, er komen ook weer mindere tijden. En dat kan sneller gaan dan u denkt. Met dank aan een (harde) Brexit, handelsoorlogen, zwakke EU-partners (denk Italië) en een woningmarkt die bijna aan de kook raakt. Daarbij verandert de economie in razend tempo. De 'Next Economy' komt eraan. U kent de buzz-words wel: Smart Logistics, Industry 4.0, Internet of Things,

AI en robotisering. Nieuwe sectoren, clusters en cross-overs staan klaar in de coulissen. De banen van nu kunnen morgen verdwenen zijn. Als beleidsmaker is het al lastig genoeg om het allemaal bij te benen, laat staan om voorop te lopen. Minder aandacht voor economie en bedrijfsleven in deze tijd is evenwel helemáál niet 'smart'! Tenzij u slechts kickt op woningbouw en een slaapstad wilt zijn.

2. Nu stoppen met acquisitie betekent straks achteruitgaan

Bedrijvenacquisitie is een kwestie van lange adem. En wanneer deze gericht is op specifieke clusters of kansrijke sectoren, zoals veel steden en regio's pretenderen, dan moet u echt vasthouden aan gemaakte keuzes en doorgaan op ingeslagen wegen. Anders is het einde verhaal voor uw profiel, uw netwerk en uw prospects! Het gevoel met de doelgroep verdwijnt. Het netwerk verstoft, de zichtbaarheid in de markt dooft uit. Als de economie straks stilvalt staat u in feite al met 3-0 achter! En geheid dat de roep om het aantrekken van bedrijven en banen dan weer luider wordt. Overigens, acquisitie is meer dan sec bedrijven werven. Het gaat ook om 'account management'; het laten groeien en bloeien van reeds gevestigde bedrijven. Juist in deze tijd zou u hier extra op moeten inzetten. En dan niet ad-hoc, maar op basis van een goed uitgewerkt plan dat echt bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van deze bedrijven.

3. Zoekt en gij zult (locaties) vinden

Is er in Nederland nou helemaal geen stukje grond meer te krijgen? Toegegeven, er is schaarste. Er zijn steeds minder écht grote kavels beschikbaar. Bovendien is er veel druk vanuit de woningmarkt. Echter, niet elk bedrijf zet zijn zinnen op nieuwbouw. En niet alle ondernemingen willen een XXL distributiecentrum aan de snelweg. Grond in private handen is lastiger te traceren, maar wel degelijk aanwezig. Herontwikkeling van bestaande locaties vergt inspanningen, maar levert op termijn nieuwe kansen. En nog steeds staan er winkels en kantoren leeg. Kortom, het faciliteren van bedrijven kan zeker nog, maar vergt eerder meer dan minder tijd! Mede gezien de groeiende behoefte aan creatieve hotspots, campussen, ecosystemen en flex-concepten in binnensteden. Heeft u al een 'innovation district', by the way?

4. Benut het onbenut arbeidspotentieel

We creëren nu vooral banen voor arbeidsmigranten, roept menig politicus. Acquisitie van bedrijven om mensen aan het werk te krijgen lijkt daarmee overbodig. Maar is echt iedereen aan het werk? Is de arbeidsmarkt daadwerkelijk zo afgegraasd als wordt beweerd? Nee, er bestaat nog steeds onbenut potentieel in Nederland. Volgens een recente schatting van het ING Economisch Bureau kunnen nog ongeveer 200 duizend mensen toetreden tot de arbeidsmarkt. Denk aan oudere werknemers, herintredende vrouwen, parttimers en statushouders, mensen die meer uren willen werken. Maar ook hier geldt dat er geen 'inkoppertjes' meer zijn. U moet aan de bak met uw propositie. En er ligt een flinke verantwoordelijkheid bij de werkgevers. Zij moeten dieper gaan om werknemers te lokken. Bijvoorbeeld met flexibele contracten en werktijden, hippe werkplekken, dertiende maanden, voldoende ontplooiingsmogelijkheden ('job crafting'), 'open hiring' en werving via speciale platforms. Niet klagen, maar serieus inzetten op 'employer branding'. Zet jezelf in de etalage. Boeien en binden dus. Verken ook het internationale potentieel. Wat is over de grens te halen aan vaklui en expats, en dan niet alleen in België of Duitsland?

Acquisitie van bedrijven in goede tijden is dus niet altijd een 'walk in the park'. In feite is het nog harder aanpoten! Blijf dus als regio of gemeente aan de bal. Vecht tegen de 'relax-reflex' en voorkom ad-hoc keuzes die voor de toekomst funest kunnen zijn. Want regeren is vooruitzien. En als het kan verder dan een termijn van vier jaar.

Acquisitie van circulaire bedrijven lastig? Vier opties voor succes! (2019)

Duurzaamheid is geen hype meer maar een stevig ondersteunde doelstelling van ondernemers, onderwijs en overheid (de triple helix). Maar hoe acquireer je deze circulaire, cleantech of 'cradle-to-cradle' bedrijven? Is een waterstofvulpunt het ei van Columbus, een energieneutraal bedrijvenpark of toch die geothermische cleantech-campus? Vier opties voor een zinvolle(re) aanpak.

Bij het aantrekken van bedrijven richten regio's of gemeenten zich meestal op sectoren, zoals IT, life sciences of logistiek. Maar de panelen verschuiven. Steeds vaker duiken doelgroepen op die niet makkelijk in een hokje stoppen te zijn, maar die wel een breed politiek draagvlak hebben. Welke stad of regio omarmt tegenwoordig niet de Sustainable Development Goals? Het moet allemaal smart, gezond en inclusief.

Duurzaamheid is geen hype meer maar een stevig ondersteunde doelstelling van ondernemers, onderwijs en overheid (de triple helix). Maar hoe acquireer je deze circulaire, cleantech of 'cradle-to-cradle' bedrijven? Is een waterstofvulpunt het ei van Columbus, een energieneutraal bedrijvenpark of toch die geothermische cleantech-campus? Vier opties voor een zinvolle(re) aanpak.

1. Kies en communiceer

De container staat weer op de stoep! Onder circulair valt 'veul', net zoals bij smart cities en duurzaamheid. Reverse logistics, renewable energy, green chemistry, biofuels, you name it. Het ligt allemaal op die grote hoop. Binnen de duurzame wildgroei zien we door de bomen het bos niet meer.

Geef er dus eerst meer handen en voeten aan. Wat is de niche van uw stad of regio? Maak het begrip 'cleantech' concreet! Maak duidelijk of het gekoppeld is aan energie, chemie, mobiliteit, recycling of bijvoorbeeld watertechnologie. Kies en koppel daar een sterk verkoopverhaal aan.

2. Benut wat er is en bouw uit

Wat ook helpt: benut de kracht van bestaande werklocaties die waarde kunnen bieden voor circulaire bedrijven; locaties die sowieso al potentiële grondstoffen leveren. Er is dan een logische basis. Op havencomplexen en chemische bedrijventerreinen zijn afval- en reststromen beschikbaar.

Dat blijkt in Rotterdam, Moerdijk en Groningen Seaports, maar ook rondom bedrijven als Dow en Sabc, of op locaties zoals IPKW in Arnhem en Synergiepark Innofase in Duiven.

Feitelijk dus oude wijn in nieuwe zakken. Een chemisch cluster kun je met slimme marketing relatief eenvoudig neerzetten als een groene hotspot. Vermijd een te brede positionering waarin alles lijkt te kunnen en te passen. De klantvoordelen zijn dan te vaag en lastig te vertalen naar koopargumenten of in klinkende munt om te zetten. Schenk die wijn dus met meer finesse, ofwel, keuzes maken!



3. 'Eco-branding' van bestaande werklocaties

Zet de werklocatie neer als 100% circulair en pas hier voorzieningen en profilering op aan. Stimuleer oplossingen zoals opwekking van duurzame energie door zonneparken, gebruik van circulair beton en asfalt, retentie van hemelwater, zorgvuldig ruimtegebruik of demontabele distributiecentra. De focus ligt dan op de verschijningsvorm.

In principe spreekt dit menig bedrijf aan. Niet alleen Tesla en hippe startups; ook Vanderlandes en Philipsen zijn circulair. Locaties zoals Park20 | 20 (Hoofddorp), Ecomunitypark (Oosterwolde) en Ecofactorij (Apeldoorn) zitten op deze lijn. Dit werkt makkelijker dan geforceerde zoektochten naar clustering en ketenversterking.

Vergeet niet om het plan een stevige en concrete 'circulaire lading' te geven. Anders val je niet voldoende op tussen alle andere locaties die ambiëren 'het meest duurzame bedrijventerrein' te zijn.

4. Stop met acquireren

Even geen reizen boeken! Voor veel regio's is het soms beter om helemaal geen acquisitie te doen. Zorg eerst voor een sterke circulaire propositie. Bovendien, de markt voor circulaire vestigers met enige substantie is niet overdadig. Veel biobased-regio's in Nederland wachten al jaren met smart op die grote (groene) vis.

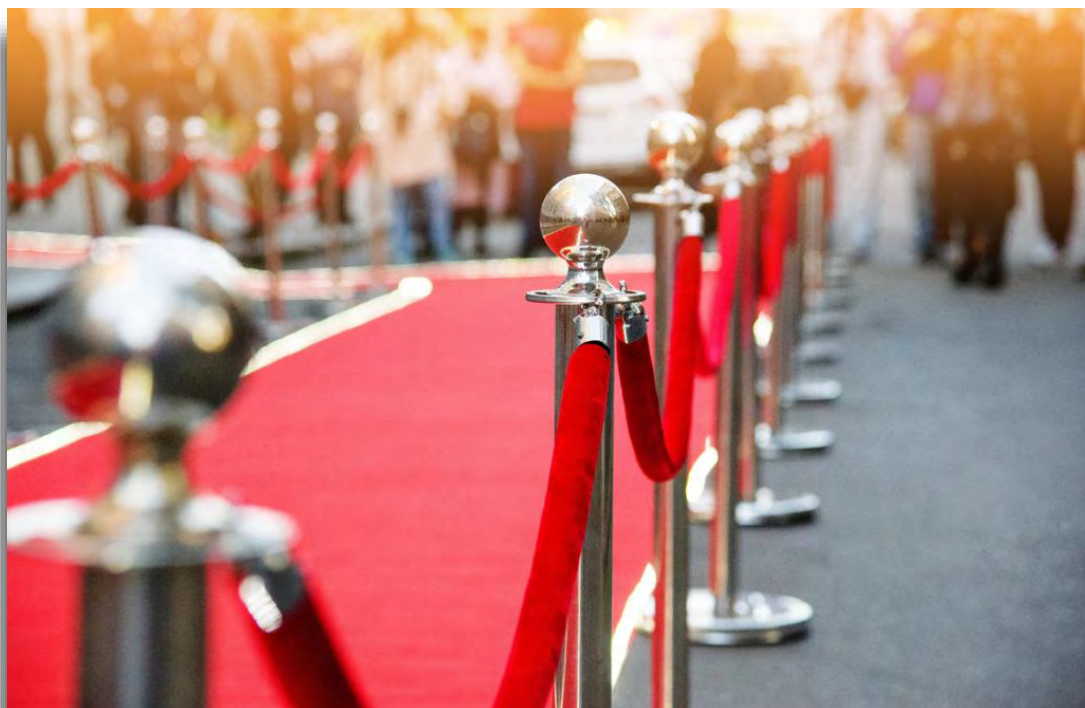
Wat ook niet helpt, is dat veel bedrijven zich niet direct herkennen in maatschappelijke uitdagingen. Zij voelen zich niet aangesproken door overdadig circulair proza. Ondernemers denken meer concreet; ze leveren immers een product.

Al met al liggen er vaak meer kansen op groei van binnenuit, mits er uiteraard elementen zijn om op voort te bouwen. Kortom: voldoende technologie, kapitaal en talent. Maar ook 'feedstock' en een optimale lokale logistiek. Zet dit stevig in de steigers, liefst gekoppeld aan een (industriële) sector waarin de regio haar sporen al heeft verdiend.

Bier, beleid of bereikbaarheid?

Vijf tips voor steden om talent te lokken en te binden. (2020)

Steden wringen zich in allerlei bochten om talent aan te trekken en vast te houden. 'Human capital' lijkt immers dé garantie voor een gouden toekomst. Maar ja, niet elke stad beschikt over een kraamkamer of campus met duizenden studenten. En nee, met hippe horeca, bruisende cultbierjes, flietsende video's en kekke winkeltjes alleen ga je de oorlog als (middel)grote stad ook niet winnen. Is er dan nog wel hoop voor de gemiddelde provinciestad? Kunnen zij talent iets extra's bieden? Is de braindrain hier wel te stoppen?



Tip 1: Ken uw talent

Talent...de eerste vraag is natuurlijk: welk type talent? Iedereen denkt al snel aan de hoogopgeleide millennials en expats. Die yuppies en hipsters moet je in de stad hebben en houden. Maar er zijn meer soorten. Er bestaan ook nerds! En wat te denken van MBO-ers die een vak hebben geleerd. Of de meer honkvaste HBO-ers, danwel het groeiende leger aan ZP-ers. Jonge gezinnen die de Randstad ontvluchten. Ervaren 50-plussers of empty nesters? En: waar ben je als stad van en voor, dat bepaalt ook je talent-strategie.

Tip 2: Consulteer het talent

Het gaat dus zoals zo vaak weer om focus. Maak als gemeente heldere keuzes. Echter, wie bepaalt eigenlijk het beleid in al die ambitieuze middelgrote en grote steden? We zien toch vaak te veel grijze haren aan het roer in de triple-helix. Begrijpen die 'oudgedienden' wel wat talent beweegt en boeit? Dat is een wezenlijke valkuil. Consulteer en betrek de juiste doelgroepen dus beter en eerder in de beleidscycli. 'Young Economic Boards' kunnen hier een goede rol spelen.

Tip 3: Mobiliteit is een 'must-have'

Natuurlijk zijn er wel een paar 'no-brainers'! Bereikbaarheid is een absolute voorwaarde. Maak uw stad toegankelijk voor talent. Het mobiliteitsprofiel wordt overigens gevarieerder. Tot voor kort ging het vooral over snelwegen en sneltreinen. Tegenwoordig draait het ook om deelauto's en -scooters, fietssnelwegen, laadpalen en autonoom shuttlevervoer. Het talent moet zich ook goed kunnen voortbewegen in de stad. Van het station naar de werklocatie en vice versa. En vervolgens ook frequent en comfortabel naar andere steden kunnen reizen. Voor business of pleasure. Comfortabele treinen met een metrofrequentie richting cultuur, leisure of werk in een andere hotspot.

Tip 4: Centrum, centrum, centrum...

En dan nog de centrum-economie! Downtown moet veelzijdig en levendig zijn. Het gaat steeds meer om een goede mix van functies en een hoge verblijfskwaliteit. Dus: je loopt het station uit en ervaart direct de juiste look & feel. Geen busbanen, beton en fletse horeca, maar bedrijvigheid, vertier, ontmoetingsplekken en inspirerend vastgoed. Daar draait het allemaal om. Het stimuleren van interactie. Reuring. En er mag zeker meer gewoon worden in het centrum. Maar bedenk dat bedrijven ook steeds vaker opteren voor een centrumlocatie. Zoals VodafoneZiggo (Utrecht), Topicus (Deventer) en GSK (Amersfoort).

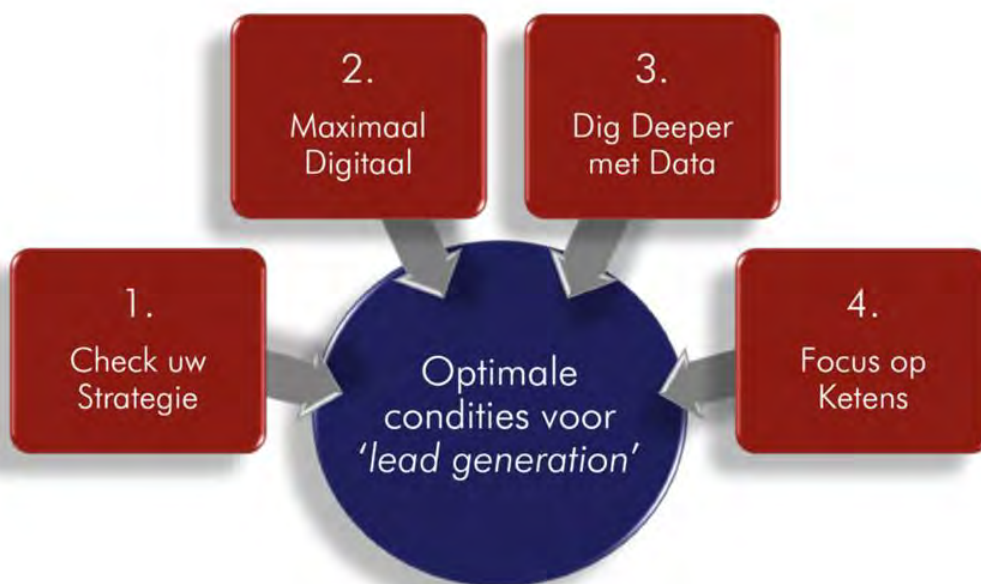
Tip 5: Zit boven op uw bedrijven

Inderdaad, het talent moet (ook) aan het werk. Het moet weten waar ze kunnen werken of een stage kunnen lopen. Elke stad heeft prachtige MKB-bedrijven. Maar die zijn niet altijd even goed bekend. Blijf als gemeente dus continu in contact met deze bedrijven. Leg de juiste verbindingen naar onderwijs en studenten. Profileer bedrijven en clusters bij deze partijen en stimuleer uitwisseling en kruisbestuiving. Vraag de bedrijven wat zij nodig hebben voor verdere groei. Welk talent zoeken zij en welke randvoorwaarden horen daarbij? Voor accountmanagers van gemeenten is hier een schone taak weggelegd. Zij zijn immers dé schakel tussen bedrijfsleven en beleidsmakers. Het 'talent' en de effectiviteit van de accountmanager(s), investeer daar dus als eerste in!

Bouw nú aan uw acquisitiehuis!

Vier acties voor een succesvolle Corona-comeback. (2020)

Wereldwijd heeft het Corona-virus alles en iedereen in zijn greep. Onze economie wordt hard geraakt. Overheden bieden volop eerste hulp aan lokale bedrijven. De lange termijn raakt daarbij even uit zicht. Het aantrekken van nieuwe bedrijven bijvoorbeeld ligt nu vrijwel helemaal stil. Pas op de plaats maken lijkt een normale reflex. Maar bedenk dat deze storm ooit gaat liggen. Stel dus juist in deze tijd orde op zaken. Werk nú aan de acquisitie van later, zodat u straks gerichter de boer op kunt. Onze checklist helpt u op weg.



Bron: ARCUSplus 2020

1. Scherpe diagnose: check uw acquisitiestrategie

Tijd voor een check-up! Dit is hét moment om uw acquisitieplan uit de kast te halen en af te stoffen. Loop uw speerpuntsectoren nog eens kritisch na. Hoe beïnvloedt Corona het acquisitiepotentieel in deze sectoren? Denk aan de klappen die vallen in de luchtvaart, automotive en offshore. Maar er zijn ook lichtpunten. ICT, e-commerce en life sciences profiteren juist. Kijk naar bedrijven als Picnic, Netflix en Citrix. Bepaal zo goed mogelijk waar u het vuurtje moet opstoken en wat op een lager pitje kan. Pas uw doelstellingen,

prioriteiten en acties daarop aan. Met deze informatie kunt u straks, in rustiger vaarwater, een vliegende acquisitiestart maken en de concurrentie het nakijken geven. Betrek hierbij het bedrijfsleven en clusters in uw achtertuin. Zij vormen een belangrijk venster op de markt.

2. Maximaal digitaal: haal méér uit online

Niet-fysiek contact is het nieuwe normaal! Online communiceren is nu voor vrijwel iedereen de norm. Dus ook voor uw klanten en prospects. Vanachter het bureau kunt u nu de klantreis van uw doelgroepen optimaliseren. Kijk waar u uw merk nog beter kunt presenteren. Scan uw website op 'virtuele' meerwaarde, en laad deze met een Corona-proof verkoopverhaal, geactualiseerde sectorinformatie en uw meest actuele dienstverlening. Scherp uw aanwezigheid op LinkedIn, Twitter en eventuele andere social media kanalen aan met relevante content. Of overweeg een social media campagne, gericht op een specifieke doelgroep. Zet webinars of andere online evenementen in om kennis te delen en op te halen. Leg een content kalender aan waarmee u tenminste een paar maanden vooruit kunt. Bied uw klanten 'iets nieuws' aan, zoals een e-fact finding trip, of een virtuele bezichtiging van vastgoed, testimonial of onderzoeksinstituut.

3. Gebruik data, en gebruik het slim

Digitale instrumenten helpen ook uw (strategische) acquisitie verder. U kunt nu een kennisvoorsprong opbouwen door bedrijven, ecosystemen en waardeketens stelselmatig in kaart brengen. Bronnen als Google, Datafox en ledenlijsten van branche-organisaties zijn hierbij handige hulpmiddelen. Ga de diepte in en kijk verder dan omvang en subsector. Scan de bedrijfsfuncties, de productieketens, de productontwikkeling en mogelijke overnames of consolidaties. Zoek uit wie decisionmakers zijn. Zo ontstaat een betere hitlist van bedrijven die uw ecosysteem kunnen versterken. Dit kan allemaal prima vanachter de laptop.

En oh ja, en hoe zit het met de kwaliteit van uw CRM? Deze periode biedt een mooie gelegenheid om uw database nu op te schonen en aan te vullen!

4. Waardeketens kantelen: speel daarop in

'Lokaal produceren' lijkt in deze tijden een nieuw mantra voor de industrie. Re-shoring om minder afhankelijk te zijn van landen zoals India en China. Ook houden bedrijven daarom meer voorraad dichterbij huis of de eindgebruiker aan. De eerste tekenen hiervan zijn duidelijk zichtbaar, al verschilt dit uiteraard per sector. Cruciale sectoren als pharma en life sciences zijn al sinds het uitbreken van het virus bezig met het 're-engineeren' van hun supply chains. Daardoor zijn momenteel wereldwijd de groeiverwachtingen voor productie en logistiek hoger dan voor onderzoeks- en kantoorfuncties.

Het is absoluut interessant om te identificeren welke kansen er zijn voor de maakindustrie in uw gemeente of regio, en de daaraan verwante logistiek – in het Noorden van ons land gebeurt dat bijvoorbeeld al. Prioriteer de kansen bij deze bedrijven en ketens. Dat biedt kansen: hoe kunt u hen hierin straks faciliteren? Stel een gerichte actie-agenda op en investeer nóg meer in een goede verankering van bedrijven en clusters.



Wordt Acquisitie Woke?

De waarde van bedrijvenacquisitie onder de loupe. (2022)

Acquisitie van bedrijven zoals we het kennen staat onder druk. Kavels verkopen en banen binnenhalen: het is een beetje 'old school'. Misschien is dit ook wel logisch. We hebben in Nederland nauwelijks ruimte en arbeidskrachten beschikbaar, terwijl energie en ook grondstoffen op de bon zijn. Why bother? Ook het maatschappelijk draagvlak valt ondertussen weg. Nieuwe bedrijven? Dat betekent vooral verdozing en verrommeling! Intussen zijn de klimaatambities hoog en wil elke regio een duurzame frontrunner zijn. Volume is daarbij steeds minder van belang, het gaat om 'waarde'. Eventueel aan te trekken bedrijven moeten (dus) schoon, slim en groen zijn. Een dergelijke ontwikkeling doormaken gaat niet zonder slag of stoot! Vier beren op de weg van volume naar waarde.

Bepalen van waarde is geen 'piece of cake'

Wanneer heeft een bedrijf veel of weinig waarde voor een regio of gemeente? Dit bepalen lijkt al bijna een onmogelijke opgave. Werkgelegenheid was altijd het criterium voor bedrijvenacquisitie. Thema's als duurzaamheid, circulariteit, innovatie en bijdrage aan de energietransitie blijken nu leidend, zeker vanuit de politiek. De aan te trekken bedrijven moeten dus schoon, slim en groen zijn, maar ook impact hebben en ecosystemen versterken. Maar hoe leg je deze factoren langs de meetlat?

Idealiter sluit het begrip 'waarde' aan op strategische keuzes die steden of regio's maken. Bedrijven die bijdragen aan de speerpuntsectoren of markten zijn dus vooral welkom. Genoemde strategische keuzes moeten dan wel worden gemáákt. En dat valt in de praktijk niet mee. Zo hebben we in Nederland alleen al 10 topsectoren, en daarbinnen een groot aantal niches. Ook de regio's wedden vaak op vele paarden, waarbij (wel) steeds meer wordt ingezet op groene, vernieuwende en duurzame bedrijven.

Overigens, aan de gekozen markten of sectoren kunnen andere 'waardefactoren' worden toegevoegd, zoals innovatie en maatschappelijke betrokkenheid. Dan ontstaat er een mooi afvinklijstje. Vervolgens moet dan nog wel even worden vastgesteld in welke mate een bedrijf echt 'value' biedt. Wat is daarbij een goede score, en wat niet? Wordt dit bepaald door een commissie van wijzen of een Excel-exercitie? De KPI's 'nieuwe stijl' kunnen ongrijpbaar zijn.

KPI's 2.0: mogelijke criteria voor het meten van waarde

- Sector of (sleutel)technologie
- Hightech versus lowtech
- Kwaliteit van de werkgelegenheid
- Inclusiviteit van de werkgelegenheid
- Bijdrage aan schone mobiliteit
- Bijdrage aan schone energie
- Samenwerking met onderwijs en arbeidsmarkt
- Mate van circulariteit
- Wijze van financiering
- Regionale binding en/of versterking van clusters
- De maatschappelijke impact

Bron: ARCUSplus, 2022

Feitelijk begeeft men zich hier op glad ijs. Een gemiddeld distributiecentrum zal ongetwijfeld laag scoren in waarde. Maar hoe zit het met een duurzaam en zeer innovatief gebouwde 'doos' waar hoogwaardige producten worden verwerkt en opgeslagen, zoals de logistieke operatie van Rhenus in Tilburg? Wat te denken van een volledig geautomatiseerd warehouse dat schaarste bestrijdt door ruimte en arbeid uit te sparen? Biedt een nieuw kantoor van een startup dat voor een groot deel wordt gevuld met expats echt veel waarde? Hoe beoordelen we een circulair bedrijf dat bovengemiddeld veel ruimte inneemt? Zijn familiebedrijven per definitie duurzamer dan multinationals?

Dat worden lastige afwegingen om te maken! En een streng eisenpakket kan verlamdend werken op bedrijven. Draai het liever om. Kies de sectoren of markten die van waarde zijn voor uw stad of regio. Zorg dat u weet wat deze ondernemers nodig hebben en speel daar goed op in.

Minder vissen in de vijver: temper de verwachtingen

De focus bepalen is dus al een fikse uitdaging. En, let wel, vervolgens hebben deze keuzes een grote impact op de acquisitieresultaten. Selectiviteit is namelijk het sleutelwoord wanneer waarde leidend is. Daarmee wordt de vijver waarin men vist kleiner. Logischerwijs zal daarmee het aantal nieuwe gevestigde bedrijven afnemen. Intussen worden de acquisitietrajecten complexer. Gericht acquireren betekent immers dat het meer inzet vergt om de juiste klant te vinden. Het zal soms voelen als het zoeken naar een speld in een hooiberg. En eenmaal in gesprek stelt de klant vervolgens hogere eisen dan het doorsnee distributiecentrum of verkoopkantoor.

Het vestigingsproces 'nieuwe stijl' vergt veel kennis van markten, innovatie, technologieën, talent en ecosystemen. Dat leidt tot langere intakes en langere begeleiding van vestigers. Bestuurders zullen geduld moeten betrachten. Het aantal door te knippen lintjes of 'ground breaking ceremonies' neemt af.

In de huidige periode van krapte is dit allemaal goed uit te leggen natuurlijk. Maar er komen altijd weer mindere tijden. Zo ligt er nu een recessie op de loer. Houden bestuurders en politici dan de rug nog recht? Of verdampt het begrip 'waarde' dan als sneeuw voor de zon?

We gaan dus ook 'nee' verkopen...?

Buitenlandse investeringen en nieuwe vestigingen brengen al jaren iets extra's en iets nieuws: technologie, markttoegang, schaal en organisatievorm. Ook kunnen ze een behoorlijke spin off hebben. Een eenvoudig verkoopkantoor kan uitgroeien tot een Europees hoofdkantoor en/of een innovatieve productielocatie. Zo ontstaat vanuit iets van een bescheiden omvang met een relatief lage waarde uiteindelijk een investering met een hoge waarde. Verder moet niet uit het oog worden verloren dat Nederland juist erg goed is in het aantrekken van handel en logistiek. We zijn nu eenmaal een belangrijke toegangspoort naar Europa. Intussen dragen R&D operaties maar voor zo'n 10% bij aan het aantal nieuwe vestigingen. Ook hoogwaardige maakindustrie landt maar mondjesmaat vanuit het buitenland.

Als we 'nee' zeggen, of dat min of meer gaan uitstralen, strijken minder gewenste vestigers wel bij de burens neer en profiteren we op termijn niet van de voordelen. Oftewel, kiezen is ook verliezen. En kan men het zich veroorloven om 'nee' te verkopen? Niet elke stad of regio kan zonder meer de 'waardekaart' trekken. Derhalve geldt ook hier, 'the proof of the pudding is in the eating'.

Zijn wij wel goed toegerust voor 'value'?

Het aantrekken van bedrijven met waarde vergt (dus) een andere, meer pro actieve, aanpak. Dit betreft dan niet alleen de competenties en kennis van de acquireur of business manager. De markten waar het om gaat, denk aan AI, agritech, eiwitten of waterstof, zijn minder evident en afgebakend. Het is nog vrij ongewis waar de marktdynamiek zit, welke eisen bedrijven stellen en wie de sleutelspelers zijn.

En hoe vindt men in deze dynamiek de gewenste parels? Dat vergt verdieping en specialisatie. Kennis geldt daarbij als de basis. Alsmede een hele scherpe positionering. Maar nog belangrijker is de vraag of ons vestigingsklimaat gereed is voor de stap naar 'value'.

We denken immers vaak nog te klein, met onze vele campussen, fieldlabs, delta's, techniekpacten en valleys. We kijken niet altijd over grenzen heen; het is vaak nog ieder voor zich. Niet alle ecosystemen zijn dus ook even krachtig of sterk. De internationale bereikbaarheid van ons land staat intussen onder druk. Tevens is het onzeker of we op termijn beschikken over voldoende groene stroom, laadpalen en waterstof. Ons vestigingsklimaat voor startups en scale-ups kent ook nog wel enige hiaten. Kortom, werk aan de winkel. Het ter discussie stellen van de 30% regeling voor expats is daarbij in elk geval een stap in de verkeerde richting. Alles begint immers met de beschikbaarheid van talent.

Waarde-acquisitie: checklist ('verleiden')

1. Duidelijke keuzes voor (waarde)sectoren/markten
2. Een scherpe, structurele profilering in de markt
3. Verdieping van kennis in en over ecosystemen
4. Het opbouwen van de juiste business intelligence
5. Een pro-actieve, gerichte en professionele marktwerking
6. Managing expectations bij stakeholders
7. Een hoogwaardige vestigingsbegeleiding
8. Samenwerking over eigen grenzen heen
9. Vertrouwen op de werking van en aanpassingen door de markt
10. Een lange termijn focus

Bron: ARCUSplus, 2022

De kunst van het verleiden

Ja, we moeten iets met die acquisitie. Maar laten we niet vervallen in spreadsheets en checklists en doen alsof alles maakbaar is. Het maken van echte keuzes kan al heel veel helpen. En draag dat dan duidelijk en meerjarig in de markt en richting bedrijven uit. Het verhaal als beginpunt van de verleiding. Dan krijgt men ook de klanten die men uiteindelijk wil hebben. Daarnaast mag men ook vertrouwen op de werking van de markt. Vergroening en verduurzaming zet zich in alle geledingen van het bedrijfsleven door. Al dan niet afgedwongen door een waaier van bestaande en nieuwe overheidsmaatregelen, variërend van de miljarden van 'Frans en Rob' tot gasloze bedrijventerreinen en verplichte zonnedaken.

De schaarste aan ruimte dwingt bovendien tot keuzes en innovatie bij locatie en vastgoedontwikkeling. Maar bij keuzes horen wel de juiste investeringen en randvoorwaarden om 'waarde' te faciliteren. En dat wordt nogal eens vergeten.

Het gaat dan niet alleen om de fysieke factoren. Het gaat ook om de profilering, de communicatie en de inzet van data/business intelligence. En ook om de kwaliteit en organisatie van de acquisitie. Zet de beschikbare capaciteit dus echt in voor de goede dingen. Denk daarnaast aan een goed framework dat ruimte biedt voor innovaties en samenwerking op het gebied van thema's zoals smart mobility, life sciences, circulaire economie en cybersecurity. Stop de energie in de juiste zaken. Verleiden dus. Maar doe dit wel SMART.



Account Management



Het einde van accountmanagement. (2016)

Het accountmanagement van gemeenten is toe aan een metamorfose. Nog steeds wordt accountmanagement te veel ingevuld als een beheerfunctie. Ondanks alle ronkende nota's en ambitieuze plannen komt menig gemeente niet verder dan op de winkel passen en af en toe een losse stoeptegel recht leggen. Over wat er zoal misgaat bij 'after sales', en hoe het beter moet!

Iedereen heeft een rode loper!

Het moet gezegd, veel gemeenten rollen de rode loper uit voor hun bedrijven. Men onderkent het belang van het zittende bedrijfsleven: "Bestaande klanten, dat zijn onze beste ambassadeurs! Zij versterken onze clusters en concepten!" Intussen is de aloude bedrijfscontactfunctionaris zo langzamerhand uitgestorven. Accountmanagers, bedrijfsadviseurs, netwerkmanagers of zelfs 'MogelijkMakers' krijgen de overhand. Daar wordt dan liefst ook nog een Bedrijvenloket, Ondernemersplein of Klantcontactcenter aan gekoppeld. Kortom, ambities te over. Maar dan de uitvoering. Helaas, flagrante missers zijn aan de orde van de dag.

Vier misperen uit de praktijk.

De eerste stommiteit betreft de capaciteit. Als een gemeente stelt dat banen en bedrijven van groot belang zijn voor de stad, dan is accountmanagement dus gewoon een kerntaak. Een kerntaak die bovendien steeds complexer en dynamischer wordt. In de praktijk blijkt het aantal beschikbare uren echter steeds beperkt(er). Soms zelfs minder dan 1 fte. Of de functie is gewoon afgeschaft. Ook gehoord: "Iedereen binnen ons apparaat is account-manager!" En dat terwijl een gemiddelde gemeente al snel meer dan 1.000 ondernemingen binnen haar grenzen gehuisvest weet.

Een tweede knelpunt: de accountmanager is vooral bezig met zaken waarvoor hij of zij niet is aangesteld. Menig accountmanager spendeert tijd aan beleid, nota's en overleg. Dit heeft vaak hogere prioriteit dan een bedrijfsbezoek. In plaats van de boer op te gaan, zit men weer achter het bureau of beeldscherm, of wordt men geacht een transformatie van een leeg kantoorpand naar woningen vlot te trekken.

Dit is overigens een logisch gevolg van een derde hiaat. Een plan of visie is vaak ver te zoeken! Teveel nog wordt er op ad-hoc wijze aandacht besteed aan de roep van bedrijven om aandacht en ondersteuning. Relatiebeheer, dat is toch meer dan voldoende?

Even een bakkie doen en naar de jaarlijkse netwerkborrel. Er wordt niet nagedacht over welke klanten prioriteit moeten krijgen en waarom. En hoe kunnen we bedrijven op structurele wijze helpen bij hun verdere ontwikkeling? Ook targets ontbreken meestal.

Ten slotte ontbreekt het aan goed instrumentarium. Een goed bedrijvenbestand is onontbeerlijk, maar vaak niet aanwezig. Contacten en gespreksinformatie worden niet vastgelegd en/of gedeeld. Dit frustriert uiteraard een goede follow-up. Gemeentelijke websites denken het af te kunnen met een 14-123 nummer en een verwijzing naar de site Antwoord voor Bedrijven. De accountmanager wordt onzichtbaar gemaakt.

Wie geeft het goede voorbeeld?

Doet iedereen dan maar wat? Nee, natuurlijk niet. We zien genoeg goede voorbeelden op gemeentelijke (Ede, Oss, Zaandam) en regionale schaal (Eindhoven, Haaglanden, Noord-Holland Noord). Hier lijkt men te snappen dat accountmanagement een vak apart is dat capaciteit, toewijding, focus en specifieke skills vergt, en dat je dat er niet 'even bij doet'. Maar altijd ligt het risico van de politieke wind die waait, op de loer. Blijvende aandacht voor economie is geen vanzelfsprekendheid in gemeenteland. En de ene bestuurder heeft meer feeling met bedrijven dan de andere. Of de autonome reisdrang is weer sterker dan de wens om het lokale midden- en kleinbedrijf goed te faciliteren.

Leve account development!

News flash: er is nog veel werk aan de winkel. De vele rode lopers zijn vaak versleten, verwassen en stoffige tapijtjes! Als eerste stap moet we maar eens af van de term account-management. Het begrip roept veel associaties op met beheer en beheren. Saai, duf en passief. Het gaat juist om die pro-actieve aanpak! Er kan meer dan alleen relatiebeheer of after sales op afroep. Daarom pleiten wij voor 'account development'! Deze term impliceert meer kracht, initiatief en richting. Ken je bedrijven en ketens écht! En ondersteun ze – waar mogelijk en gewenst – bij hun ontwikkeling en groei. Speel in op behoeften, leg verbanden en koppel netwerken! Hierdoor worden dan gegarandeerd leads, investeringen en banen gegenereerd. In sommige steden en regio's is al gebleken dat dit 15 tot 20% aan extra werkgelegenheid oplevert.

Accountmanagement met impact: hoe doet u dat? (2020)

De metamorfose van ad-hoc en re-actief naar strategisch en pro-actief.

Inleiding

Veel gemeenten rollen de rode loper uit voor hun bedrijven. Men onderkent nadrukkelijk het belang van het zittende bedrijfsleven. 'Eigen' bedrijven moeten concurrerend blijven om te kunnen bloeien en groeien, zeker in deze tijd. Tegelijkertijd is het een grote uitdaging om dit optimaal te faciliteren. De nieuwe economie vraagt namelijk om meer dan alleen relatiebeheer en een ondernemersloket. Trends en innovaties volgen elkaar razendsnel op. Intussen worden accountmanagers geëld door de waan van de dag en interne perikelen. Te veel tijd wordt besteed aan 'brandjes blussen' en ad-hoc klussen. Het échte werk – behouden, verbinden en versnellen van vernieuwend ondernemerschap – blijft liggen. Hoe kunt u deze situatie ombuigen? En welke instrumenten zet u daarbij in? In deze whitepaper bieden wij u de handvatten hiervoor.

Het belang van strategisch accountmanagement

Over het belang van strategisch accountmanagement zouden we het allemaal eens moeten zijn. De accountmanager heeft een cruciale positie in elke gemeente. Hij of zij staat dagelijks in contact met het bedrijfsleven en heeft zo een goede kijk op relevante ontwikkelingen. Denk aan de kwaliteit van het vestigingsklimaat, de verhuis- en expansieplannen van bedrijven, de ontwikkeling van clusters en ecosystemen, de stand van zaken in de binnenstad etc. De verzamelde informatie wordt gebruikt om ondernemers verder te helpen en te verankeren, maar ook om binnen het stadskantoor signalen af te geven en processen aan te jagen. Behoud en groei van werkgelegenheid in de gemeente is daarbij het hogere doel. Immers, werk zorgt voor inkomen en bestedingen. En zo wordt de maatschappelijke en economische structuur van een stad of gemeente versterkt. Ook kweekt men zo echte ambassadeurs onder de eigen bedrijven.

Behoud en groei van werkgelegenheid moet dus in elke gemeente hoog op de agenda staan! De huidige crisis laat maar weer eens zien dat dit geen vanzelfsprekendheid is.



Figuur 1 – de accountmanager als spin in het web, bron: ARCUSplus 2020

Maar intussen staat de economie niet stil. Zo staan binnensteden onder grote druk door dalende bestedingen en toenemende leegstand. Tegelijkertijd gaan technologische ontwikkelingen in rap tempo door. Net zoals de vergroening van de industrie. Daarbij groeit het leger aan ZZP-ers en start-ups. Veel werklocaties hebben intussen te maken met druk vanuit de woningmarkt. De eisen die bedrijven stellen aan talent, mobiliteit en werklocaties veranderen in hoog tempo. Samenwerking tussen verschillende bestaande en nieuwe partijen is hoognodig om te 'overleven' in deze dynamische context. Tegenwoordig geldt echt: "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder."

Vergezichten, beleidsnota's en vergaderingen voldoen niet om hierop goed in te spelen. Dit vergt juist ook de hands-on inzet van pro-actieve professionals met een dienstverlenende instelling, een uitstekend netwerk en verstand van zaken. Snel schakelen, anticiperen en verbindingen leggen, daar gaat het om. Zo kan een goede accountmanager enorme toegevoegde waarde voor de lokale economie hebben. Maar er worden daartoe wel hogere eisen gesteld aan het vak! Denk alleen al aan het goed en snel kunnen doorzien van economische en sectorale trends zoals e-commerce, digitalisering en het volgen van nieuwe wet- en regelgeving (stikstof, Corona, arbeidsmarkt wetgeving). Een goede kennispositie is cruciaal, maar van een accountmanager worden tevens sterke communicatieve vaardigheden verwacht. Reden te meer om te investeren in de kwaliteit van het accountmanagement.

Missers uit de praktijk: vier valkuilen

Hoewel veel gemeenten economie en ondernemerschap op papier een warm hart toedragen, is de praktijk weerbarstiger. De ambities worden lang niet altijd duurzaam vertaald in de bijbehorende acties. Uit onze adviespraktijk leiden wij een aantal duidelijke patronen af die professioneel en strategisch accountmanagement in de weg staan. Hieronder beschrijven de vier meest in het oog springende missers.

De afwezigheid van voldoende capaciteit of budget smoort alle goede bedoelingen in de kiem. Als een gemeente stelt dat banen en bedrijven van groot belang zijn voor de stad, dan is accountmanagement dus gewoon een kerntaak. Soms is er zelfs nog minder dan 1 fte beschikbaar, of is de functie eenvoudigweg afgeschaft. En dat terwijl een gemiddelde gemeente al snel een paar duizend ondernemingen binnen haar grenzen gehuisvest weet.

De accountmanager heeft een cruciale positie in elke gemeente. Hij of zij staat dagelijks in contact met het bedrijfsleven en heeft zo een goede kijk op relevante ontwikkelingen.

Een tweede valkuil: de accountmanager is vooral bezig met zaken waarvoor hij of zij niet is aangesteld. Menig accountmanager spendeert tijd aan beleid, nota's en overleg. Dit krijgt vaak een hogere prioriteit dan een bedrijfsbezoek, ook in de ogen van leidinggevenden en bestuur. In plaats van de boer op te gaan, zit de accountmanager achter zijn bureau een stuk samen te stellen, of wordt hij/zij geacht een binnenstedelijke transformatie of een Regiodeal in goede banen te leiden.

Dit is overigens een logisch gevolg van een derde hiaat in de aanpak. Ondanks alle economische agenda's, veelbelovende vergezichten en ambitieuze plannen komt menig gemeente niet verder dan het 'op de winkel passen' en continu enkel en alleen reageren op vragen uit het bedrijfsleven. Een plan of visie is vaak ver te zoeken! Te veel nog wordt er op ad-hoc wijze aandacht besteed aan de roep van bedrijven om aandacht en ondersteuning. Even een bakkie doen en naar de jaarlijkse netwerkborrel, dat is toch meer dan voldoende? Er wordt niet nagedacht over welke klanten prioriteit moeten krijgen en waarom. Of hoe bedrijven op structurele wijze kunnen worden ondersteund bij hun verdere ontwikkeling. Ook targets ontbreken in de meeste gevallen.

Ten slotte ontbreekt het vaak aan afdoende instrumentarium. Een goed bedrijvenbestand is bijvoorbeeld is onontbeerlijk, maar vaak afwezig op de gemeenteburelen. Evenals een heldere propositie. Contacten en gespreksinformatie worden niet vastgelegd en/of gedeeld. Dit frustriert uiteraard een goede follow-up of overdracht. Gemeentelijke websites denken het af te kunnen met een 14-123 nummer en een verwijzing naar de webpagina 'Antwoord voor Bedrijven'. De accountmanager wordt zo onzichtbaar en onbereikbaar gemaakt, het begin van het einde.

Knoppen om aan te draaien: start met zelfreflectie

Om te komen tot structurele verbetering kan een gemeente een aantal stappen zetten. Allereerst moet aan enige zelfreflectie worden gedaan. Men kan zichzelf door een nulmeting eens de spiegel voorhouden. Hoe doen we het nu eigenlijk op verschillende onderdelen van het accountmanagement? Een hulpmiddel hiertoe is de door ons ontwikkelde accountmanagement-meter (zie figuur 2). Deze checklist geeft aan welke onderdelen de essentiële bouwstenen vormen van het accountmanagement. Op basis van een beoordeling van een elftal criteria, zoals 'strategie/focus', 'capaciteit' of 'draagvlak', wordt in één opslag duidelijk wordt hoe de stand van zaken is. Uiteraard kan deze eerste beeldvorming nader aangescherpt worden door het consulteren van collega's, bestuurders en externe partners, zoals het georganiseerd bedrijfsleven.

Onderdeel	"Best in Class" = wat is echt nodig?	Score
Strategie/focus	Duidelijke, goed onderbouwde keuzes in aanpak voor de lange termijn	Green
Plan	Operationeel, realistisch plan van aanpak (SMART), met focus en taakverdeling	Yellow
Capaciteit	Voldoende professionele capaciteit beschikbaar voor uitvoering	Red
Uitvoering	Medewerkers kunnen zich echt voor 100% richten op hun kerntaken	Green
Budget	Voldoende en meerjarig budget vrijgemaakt (in overeenstemming met het plan)	Red
Draagvlak	Intern en extern draagvlak (politiek, (beleids)afdelingen, bedrijfsleven)	Green
Zichtbaarheid	Accountmanager(s) is/zijn zichtbaar en benaderbaar	Red
"Rode Loper" & "Soft Landing"	Juiste attitude (snelheid, duidelijkheid) en hoog servicelevel bij faciliteren van ondernemers(vragen), intern	Yellow
Propositie	Het kunnen leveren van het juiste aanbod voor doelgroepen/bedrijven en goede communicatie hiervan ("wat zit er in de rugzak?")	Red
Partnerships	Weten wie relevante partners zijn en hier samenwerking mee zoeken	Red
Registratie	Duidelijke registratie van inspanningen, resultaten en klantcontacten (CRM)	Red

Zo komen de sterke en zwakke punten bloot te liggen, en ontstaat een haarscherp beeld van welke onderdelen moeten worden aangepakt. Daarbij toont de praktijk dat er met de drive van accountmanagers vaak weinig mis is. De rode draad blijkt toch vaak een gebrek aan keuzes te zijn, zo is onze ervaring. Daarnaast is de interne samenwerking binnen het gemeentelijk apparaat in veel gevallen verre van perfect. Ook worstelen accountmanagers met het goed vastleggen van informatie. Het kan in dezen overigens verhelderend werken om ook naar 'best practices' van andere gemeenten te kijken. Er zijn immers wel degelijk gemeenten die accountmanagement de aandacht geven die het verdient, zoals Ede, Heerlen en Oss.

Verbeterpunten: investeer langs vier lijnen

Met deze nulmeting als basis kan vervolgens een aantal strategische lijnen voor het accountmanagement worden uitgezet. Het aanbrengen van de juiste focus staat hierbij centraal. Wat van de huidige aanpak voldoet en moet worden vastgehouden? Waarop dient extra te worden ingezet? Wat kan op een lager pitje? Idealiter wordt de strategie uitgewerkt in concrete acties langs een viertal lijnen, die cruciaal zijn voor het functioneren van het accountmanagement (zie figuur 3). Het gaat om (1) het optimaliseren van werkprocessen; (2) de selectie van accounts; (3) de inzet van techniek en tools en (4) de samenwerking met partners. In de volgende alinea's wordt deze vierdeling verder uitgewerkt.



Bij de eerste lijn, de werkprocessen, gaat het vooral om de interne samenwerking. Concreet betekent dit dat de plooiën uit de rode looper moeten worden gladgestreken. Op basis van een shortlist van knelpunten kan hierop actie worden ondernomen. Vaak blijkt een betere interne profilering een eerste belangrijke stap te zijn. Gewoon nu eens duidelijk vertellen wat de accountmanager precies doet en betekent, en de ondersteuning die nodig is van de collega's bij vergunningen, beheer en grondzaken. Ook een gebrek aan doorzettingsmacht is een heikel punt, zeker nu veel gemeenten gebruik maken van zelfsturende teams. Tevens komt er veel 'ruis' over taken en verantwoordelijkheden. Tot hoever reikt de verantwoordelijkheid van de accountmanager versus die van de vakspecialist? Wie lost welke problemen op en communiceert hierover met de klant?

De tweede lijn betreft de keuze van de accounts. Hoe verdeel je de aandacht over de duizenden ondernemers in de gemeente? Vaak willen de accountmanagers wel meer dan het bezoeken van grote werkgevers ('the usual suspects'), maar blijkt het durven maken van keuzes toch lastig. Toch verdient het de aanbeveling om te werken met een gradatie van bijvoorbeeld A, B en C-accounts. Startpunt daarbij is uiteraard een goed overzicht van het bedrijfsleven in al haar facetten. Vervolgens kan, op basis van de juiste criteria, een ranking worden gemaakt van belangrijke sectoren en bedrijven. De richtingen die zijn gekozen in een college-akkoord of economische agenda kunnen hierbij helpen. Maar er kan ook worden gekeken naar de groei van bedrijven, het innovatieve karakter, de bedrijfsfunctie, de bijdrage aan ladingstromen of modaliteiten, of de locatie.

De ontwikkeling en juiste inzet van instrumenten is de derde lijn op de weg naar strategisch accountmanagement. De rugzak van de accountmanager is vaak maar matig gevuld. Terwijl beschikbaarheid van kennis en informatie steeds belangrijk wordt om een strategische gesprekspartner te kunnen zijn. Het gaat niet alleen om kennis van beleidszaken, maar ook om actuele data over het bedrijfsleven en de regionale economie, alsmede de lokale pool van talent. Bij voorkeur hoeft men dit niet telkens ad-hoc bij elkaar te schrapen. Verder is het verstandig om na te denken over hoe men goede gesprekken voert en hoe digitale middelen kunnen helpen om bedrijven te bedienen in de eerstelijns support. Dit alles maakt het leven van een accountmanager een stuk aangenamer. Dat geldt ook voor Customer Relationship Management (CRM).

Zo'n systeem maakt het mogelijk gegevens en contacten op één plek vast te leggen. Zodat het duidelijk is wie met wat bezig is, en interne samenwerking, resultaten en rapportages eenvoudig en transparanter worden. Een dergelijk systeem hoeft geen grote investering te vergen, en voorkomt dat de volgende accountmanager weer op nul moet beginnen.

De accountmanager houdt zo meer sturing op de agenda, bouwt zijn of haar expertise echt uit en zal al snel meer toegevoegde waarde gaan leveren. Met een beter ondernemersklimaat in de gemeente als uiteindelijk resultaat.

De vierde en laatste lijn richt zich op het smeden van de juiste samenwerkingsverbanden met de partners in het veld. Solistisch optreden door accountmanagers werkt versnippering, verwarring en verspilling in de hand. Samenwerken met vertegenwoordigers van de ondernemersverenigingen, brancheverenigingen, bedrijvenparken en regionale ontwikkelingsmaatschappijen is dus slim. De accountmanager verbreedt zo het bereik, de relevante kennis en workload. Wel dient goed nagedacht te worden of de meerwaarde van partners en samenwerking. Er zijn immers legio partijen om mee samen te werken. Hierin zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. En vervolgens moeten doelen gesteld worden. Wat willen wij met deze samenwerking bereiken? Alleen dan snijdt het mes snijdt aan vele kanten.

Conclusie: meer structuur betekent meer toegevoegde waarde

Investeren in strategisch accountmanagement levert een gemeente veel op. Maar dit gaat veel verder dan alleen maar het vrijmaken van capaciteit binnen het accountteam. Er zal ook zorgvuldig moeten worden nagedacht over prioriteiten, taken en competenties van de medewerkers. Kortom, een gestructureerde aanpak is nodig. De hierboven beschreven aanpak kan als leidraad dienen om de schouders eronder te zetten. Kortom:

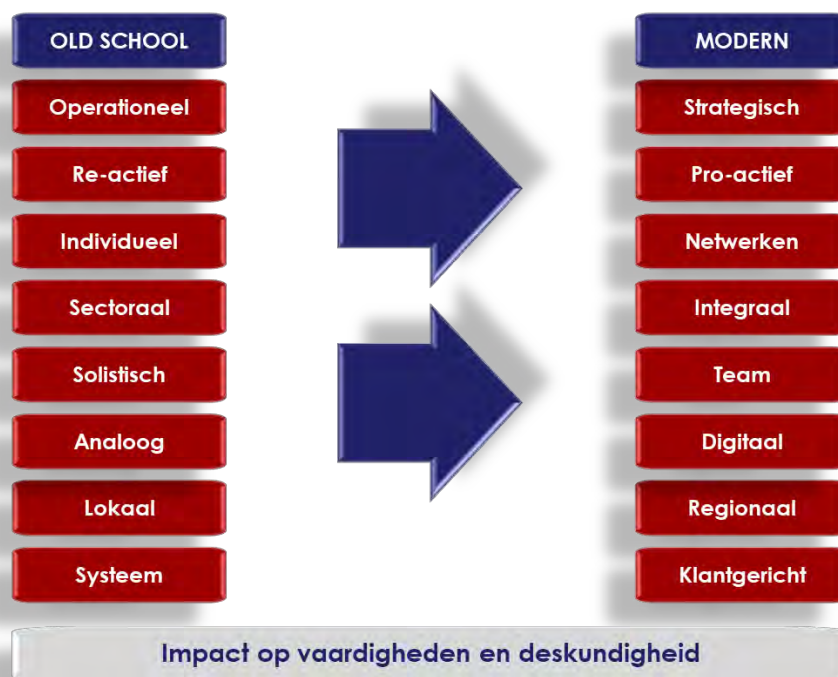
- Optimaliseer uw werkprocessen;
- Selecteer uw strategische accounts;
- Benut de juiste instrumenten en;
- Werk slim samen met de juiste partners.

Het ad-hoc gehalte van het accountmanagement zal hiermee verdwijnen. De accountmanager houdt zo meer sturing op de agenda, bouwt zijn of haar expertise echt uit en zal al snel meer toegevoegde waarde gaan leveren. Met een beter ondernemersklimaat in de gemeente als uiteindelijk resultaat.

8 tips voor modern accountmanagement, Trends vereisen een scherpere aanpak. (2022)

Inleiding

Transities zijn aan de orde van dag. Ook in het gemeentelijk accountmanagement verschuiven de panelen. Snelle ontwikkelingen in de economie en het bedrijfsleven hebben veel invloed op het vak. Modern accountmanagement vergt een scherpere aanpak. Maar aan welke knoppen kunt u draaien? Hoe blijft u up-to-date en relevant? In dit tweede whitepaper over accountmanagement benoemen wij acht cruciale veranderingen om op te anticiperen (figuur 1).



Figuur 1: Veranderingen binnen accountmanagement, bron: ARCUSplus 2022

1: Van operationeel naar strategisch

De ingesleten basis van het vak accountmanagement is dat, vaak ad-hoc, aandacht wordt besteed aan de roep van bedrijven om ondersteuning bij uitbreidingen, verplaatsingen of lastige dossiers. Het is veel 'brandjes blussen' en moeilijke cases oplossen. De telefoon opnemen en gaan lopen. Optimale dienstverlening door te pleasen en te ontzorgen. Goed beheer als het ware, en zorgvuldig op de winkel passen. Natuurlijk blijft dit type werkzaamheden in elke gemeente nodig.

Maar het is ook slim om vooruit te kijken, vanuit een visie. Wat zijn nu de sleutelbedrijven van uw economie? Is dat de plaatselijke frietboer of toch die nieuwe AI scale-up? En hoe kunt u dat bedrijfsleven ondersteunen bij de verdere ontwikkeling en groei? Wat is daarvoor nodig? Startpunt is uiteraard een goed overzicht van het bedrijfsleven in al haar facetten.

Kortom, er moet door accountmanagers meer worden nagedacht over welke klanten prioriteit moeten krijgen en waarom. Er zijn namelijk eerder te veel dan te weinig accounts. En het gesprek met een ondernemer, DGA of site manager moet verder gaan dan 'koetjes en kalfjes'. Speel in op hun behoeften, jaag aan, leg verbanden, en koppel de juiste partijen aan elkaar! U moet derhalve koersen op een meer strategische invulling van de functie.

2. Van re-actief naar pro-actief

Bij het invullen van de genoemde strategische rol is een pro-actieve aanpak cruciaal. Om in sales-termen te spreken: u kunt niet alleen 'farmer' zijn, maar u moet ook de rol van 'hunter' oppakken. Dus duidelijk sturen op wie u wilt spreken, wanneer en waarom. En: met welke agenda gaat u het gesprek aan? U moet niet afwachten tot er gebeld wordt, maar zelf de koe bij de hoorns vatten en gesprekken gaan plannen. Idealiter gebeurt dit op basis van duidelijke keuzes. Steeds meer accountteams zetten deze stap. Maar dat valt nog niet mee! Menig accountmanager staat, bewust of onbewust, nog in de reactieve modus. De waan van de dag regeert! Een klacht van een bedrijf. Een vraag van de wethouder. Of een ingelast overleg. En ja, de accountmanager moet ook nog bijdragen aan beleid, nota's en notities. Helaas raakt de agenda zo overvol en komen de gewenste strategische bedrijfsbezoeken en business events niet van de grond. Creëer dus écht die ruimte om gericht op pad te gaan. U bouwt op die wijze uw expertise uit en u zult al snel meer toegevoegde waarde leveren voor bedrijfsleven en gemeente.

De gemeente Delft geeft invulling aan modern accountmanagement door een gerichte, pro-actieve benadering van haar top-technologiebedrijven. Twee accountmanagers zijn vrijgemaakt en voeren planmatig gesprekken met deze doelgroep, veelal scale-ups of 'parels', uit specifieke topsectoren. Het belangrijkste doel daarbij is het bieden van gerichte ondersteuning bij de verdere groei van deze accounts. Dit gaat niet alleen over huisvesting, maar ook over thema's als talent, financiering en verbindingen binnen ecosystemen.

3. Van een individuele benadering naar een netwerkbenadering

Het bedrijfsbezoek werd al aangestipt. Normaliter doet elke accountmanager hierin wel zijn of haar 'ding'. Maar zoals aangegeven ontbreekt meestal het echte idee hierachter. Het gaat vaak om 'courtesy-calls'. De wethouder of burgemeester moet er immers ook weleens op uit. De grote werkgevers staan daarbij in de regel als eerste op het netvlies. Maar er is meer, en de economie verandert snel. We leven in toenemende mate in een netwerkeconomie. Bedrijven maken deel uit van ketens, clusters of ecosystemen. En ze werken intensiever samen met kennisinstellingen, het onderwijs, branches of allianties. Bedrijven doen dit omdat ze worstelen met grote uitdagingen op het gebied van talent, innovatie, mobiliteit en circulariteit. Tegelijkertijd gaan technologische ontwikkelingen in hoog tempo door. Samenwerking tussen verschillende bestaande en nieuwe partijen is hoognodig om te 'overleven' in deze dynamische context. "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder." Voor het accountmanagement wordt het dus steeds belangrijker om hierop in te spelen en organisaties te verbinden, bij elkaar te brengen en netwerken en 'communities' optimaal te faciliteren. Dat vergt de inzet van andere, nieuwe instrumenten, zoals roundtables, leerkringen, taskforces, kennistafels en workshops, goed ondersteund door social media. Bij voorkeur vinden die evenementen plaats op een trendy en sprekende locatie, zoals een fieldlab, living lab of een verbouwde 'fabriek'!

4. Van sectoraal naar integraal

Deze trend richting integraal werken sluit naadloos aan bij de vorige. De next economy is immers gearriveerd. Menige gemeentelijke EZ-visie gaat hierover vol op het orgel. Digitalisering, robotisering, cross-overs en circulaire economie. Dat zijn de thema's! En ook aan de energie-transitie moet een bijdrage worden geleverd. Tegelijkertijd is er de trend van het mengen van functies op werklocaties. Kortom, nieuwe concepten, businessmodellen en markten schieten als paddenstoelen uit de grond. En het gaat hierbij niet altijd om makkelijk af te bakenen sectoren met de bijbehorende, traditionele SBI-codes. Hoe definieer je nu begrippen als HTSM, cleantech, govtech en datascience? Accountteams zullen hierop moeten inhaken en anticiperen. Door te denken in thema's of technologieën, en hierover de juiste data en kennis op te halen.

De portefeuilles binnen teams zijn nu vaak sectoraal verdeeld. U herkent vast wel de specialismen horeca en detailhandel, zorg en ICT, zakelijke diensten en MKB. Lekker afgebakend in de eigen 'bubbel' werken. Zolang de eigen toko maar goed draait, is het devies! Kunt u op die voet doorgaan? Liever niet: integraal denken en doen is noodzakelijk voor een moderne, toekomstgerichte en professionele werkwijze.

In Dordrecht werkt het accountteam van Dordt Onderneemt zeer gericht aan kennisontwikkeling. Er wordt stelselmatig aandacht besteed aan intervisie en aan de kennisopbouw over de voor de economie belangrijke marktsegmenten. Voor de marktwerking richting doelgroepen wordt gewerkt met specifieke accountplannen. Ook wordt gebruik gemaakt van een zogenaamd buddy-systeem, waarbij duo's van accountmanagers elkaar ondersteunen en inspireren. Ten slotte wordt geïnvesteerd in het stroomlijnen van het operationeel accountmanagement, waardoor kostbare tijd wordt vrijgemaakt voor strategische gesprekken.

5. Van solistisch naar teamwork

Accountteams staan voor behoorlijke uitdagingen. De marktdynamiek is hoog, de klant is veeleisend en wet- en regelgeving verandert continu. De gemeentelijke organisatie staat natuurlijk ook niet stil. U heeft ongetwijfeld te maken met hypes en organisatieveranderingen, zoals opgaven gestuurd werken en zelfsturende teams. Deze pogingen tot optimalisatie van het werkgenot zijn namelijk een constante in gemeenteland. En er is dan die netwerkeconomie en de hiermee gepaard gaande noodzaak om meer integraal te denken en te doen. Sec werken vanuit de eigen discipline met duidelijk afgebakende contacten en doelen wordt steeds minder realistisch. Het moet allemaal wat meer 'out-of-the-box'. Het gaat daarbij om het delen van kennis, data en contacten. Maar ook om het samen bedienen van klanten, relaties en netwerken. En elkaar helpen, inspireren en enthousiasmeren. Daarom moeten binnen een accountteam de rollen en gedragsregels worden aangescherpt. Ook kan er worden gewerkt met een buddy-systeem, waarbij accountmanagers aan elkaar worden gekoppeld op thema's of dossiers.

Verder zal de samenwerking met andere collega's en specialisten op een hoger plan moeten komen. In de praktijk blijkt nogal eens dat accountmanagers op grote afstand van de beleidsmakers van Economische Zaken opereren. Daarnaast is meer teamwork, overleg en intervisie ook wenselijk richting experts zoals vergunningverleners, handhavers en omgevingsmanagers. Een werkbaar CRM-systeem is daarbij zeker geen overbodige luxe.

6. Van analoog naar digitaal

De aloude bedrijfscontactfunctionaris kon nog werken met simpele hulpmiddelen. Met behulp van Post-its, een klapper vol visitekaartjes en een goed werkend geheugen werd de strijd aangegaan. Die tijden zijn echter voorbij. Modern accountmanagement vraagt om een zeer goede kennispositie. Over bedrijven. Over markten. Over trends. Over innovatie. Maar ook over het eigen beleid. Let wel, de juiste sectortoewijzing en het aantal werknemers vertellen niet genoeg over de klant. Kennis over clusters, strategie en de positie binnen ketens (figuur 2) is nodig om prioriteiten te stellen én om een solide gesprekspartner te zijn.

- Activiteit vestiging (productie, assemblage, onderzoek / ontwikkeling etc.) en kenmerken hiervan;
- Industriector / type producten dat gefabriceerd wordt;
- Marktoriëntatie van vestiging (regional, nationaal, internationaal);
- Totaal aantal banen direct en ontwikkeling hierin;
- Totaal aantal banen indirect (spin-off), danwel een indicatie hiervan;
- Omzet van vestiging en ontwikkeling hierin;
- Positie van vestiging binnen concern;
- Positie van vestiging binnen waardeketen(s);
- Recente of geplande investeringen;
- Rol van belang van innovatie / technologie;
- Hoofddlijnen toekomstvisie / ambitie
- Hoofddlijnen huidig en gewenste arbeidsprofiel;
- Huidige samenwerkingspartners in regio

Inzicht in deze feiten, voor zover beschikbaar, en het tot in de haarvaten kennen van de bedrijvigheid versterkt de kennispositie van het accountteam en de kans om bedrijven te laten groeien en te behouden.

Figuur 2: wat u zou moeten weten van uw accounts, bron: ARCUSplus 2022

En dan zijn er nog complexe thema's zoals duurzaamheid en arbeidsmarkt. In de praktijk blijkt de kwaliteit en beschikbaarheid van data over accounts overigens nog zeer beperkt. Eenvoudige bedrijvenlijsten per sector of een goed overzicht van nieuw gevestigde bedrijven, de lokale parels of zelfs maar de resultaten van het afgelopen jaar: het is vrijwel nooit met één druk op de knop beschikbaar. En het CRM dan? Ja, er is wel een systeem, maar niemand vult het in! Te veel gedoe! Al met al is het onvermijdelijk dat het accountmanagement meer 'data driven' wordt. Dat komt de efficiency, een betere kennispositie en de interne borging van die kennis ten goede.

7. Van lokaal naar regionaal

Het is inmiddels bijna een cliché: de ondernemer denkt niet in gemeentelijke of provinciale grenzen. Dit gegeven lijkt nu ook in bestuurlijk Nederland redelijk doorgedrongen te zijn. Regionale samenwerking wordt meer en meer 'mainstream'. Dit wordt gestimuleerd op het gebied van innovatie, clusterversterking, profilering, human capital etc. Vaak gebeurt dit vanuit zogenaamde 'triple-helix' constructies. Voorbeelden te over: Brainport natuurlijk, maar ook AgriFood Capital, Biobased Delta, Dutch TechZone, Keyport, Logistics Valley, Regio Zwolle en de diverse andere, al dan niet groene metropoolregio's. Dit zijn logische ontwikkelingen, omdat de aard en schaal van veel ruimtelijk-economische uitdagingen het gemeentelijke niveau overstijgen. Denk aan de krapte op de arbeidsmarkt, het gebrek aan ruimte, de capaciteit van de infrastructuur en de positie binnen ecosystemen. Om uw accounts goed te helpen zult u hierop moeten inspelen. Regionaal denken en doen biedt toegang tot kennis en netwerken. Maar het biedt ook kansen voor een sterkere specialisatie en profilering van gemeenten en haar bedrijfsleven. Niettemin wordt nog steeds op veel naburige plekken het wiel opnieuw uitgevonden. En/of is vrijwel onbekend welke kwaliteiten en kansen een paar kilometer verderop aanwezig zijn. Maar het mooie is: als het daar regent, druppelt het bij u.

In gemeenteland zien wij op dit moment nog weinig echt goede voorbeelden van data driven accountmanagement. De regionale ontwikkelingsmaatschappijen zijn daarin al een stap verder en kunnen als voorbeeld (en bron) dienen. Zo heeft de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de beschikbaarheid van goede marktinformatie voor haar speerpuntsectoren. Dit is gedaan op basis van grondige sectorstudies, die niet alleen veel inzichten geven, maar ook een basis bieden voor bedrijfsbezoeken, bidbooks, presentaties, proposities en testimonials.

8. Van systeem- naar klantgericht

Accountmanagement gaat in de kern om de relatie tussen de klant en de gemeente. Deze relatie moet goed zijn en goed blijven. De accountmanager moet vertrouwen wekken, voldoende aandacht geven, de juiste verbindingen leggen en afspraken nakomen. Dit vergt niet alleen een sterke drive om maximaal dienstverlenend te zijn, maar ook goede communicatieve vaardigheden. Het gaat feitelijk om 'people's business'. Gemeenten willen evenwel de service naar ondernemers nogal eens in systeemoplossingen gieten. Men fabriceert vervolgens een ondernemersloket, een klantcontactcentrum, formaliseert de klantreizen en zet een bedrijvenserviceteam neer. Hoera, de structuur staat, nu komt het allemaal goed! Maar is dit wel voldoende klantgericht? Voor de basisdienstverlening misschien wel. De complexere omgeving waarin de ondernemer verkeert vraagt evenwel om maatwerk en een echt luisterend oor. Dat is gewoonweg niet te vatten in een systeem of structuur. Immers: "customer service is an attitude, not a department". Het gaat om de inzet van praktische, pro-actieve professionals met een servicegerichte instelling, een uitstekend netwerk en veel kennis van zaken. Pas dan voegt u echt waarde toe.

Conclusie: de lat ligt hoger, u moet nu meebewegen

Het is evident en onontkoombaar: de succesvolle accountmanager beweegt soepel mee met marktontwikkelingen en trends. Maar hoe zit het bij u? Bevindt u zich nog te veel aan de linkerkant? Of past u zich al voldoende aan? Waar kan het beter? Waar zit u op koers? Startpunt hiertoe kan onze zelftest zijn (zie onder). Hiermee kunt u voor uzelf een eerste nulmeting doen. Mogelijk blijkt dat diverse aspecten al min of meer autonoom in gang zijn gezet. Maar waarschijnlijk kan er, voor u en uw team, op bepaalde onderdelen best een tandje bij. Daarbij is het overigens niet zo dat u al uw oude schoenen direct moet weggooien. Het is zonder meer mogelijk en soms zelfs noodzakelijk om 'old school' en modern te combineren. U kunt immers niet de hele dag in de pro-actief-stand staan. Daarbij zijn de grillen van een bestuurder een gegeven en zullen er altijd brandjes te blussen zijn. Plus: een meer regionale benadering kan niet zonder een stevige lokale basis.

De kern van de boodschap is dat de acht ontwikkelingen impact hebben op de benodigde vaardigheden en deskundigheid van een accountmanager. Modernisering is een gegeven. U moet echt adaptief zijn. Er worden hogere eisen gesteld aan het vak. Qua kennis, vaardigheden, inzet en flexibiliteit. Dus u kunt niet alléén de ogen en oren zijn in het veld, maar u zult hierop ook goed en snel moeten anticiperen en doorpakken, zowel intern als extern. U moet niet alleen makelen en schakelen, maar zich ook inleven en 'invreten' in een cluster, ecosysteem of netwerk. U kunt niet alles zelf doen en oplossen, maar u zult ook slim moeten samenwerken, met externe partners, juist ook buiten de gemeentegrenzen. En doe dit bij voorkeur pro-actief, niet afwachtend. Op basis van goed onderbouwde keuzes en een duidelijke focus.

Kortom, zet die volgende stap. Pluk niet alleen het laaghangend fruit, maar probeer ook stevig door te ontwikkelen. Zo bent u echt klaar voor uw accounts en wordt u voor hen een serieuze sparringpartner in plaats van voort te ploegen als een ad-hoc troubleshooter.

Te veel bedrijven, te weinig tijd! **Hoe krijgt u als gemeente grip op uw accounts?** **(2023)**

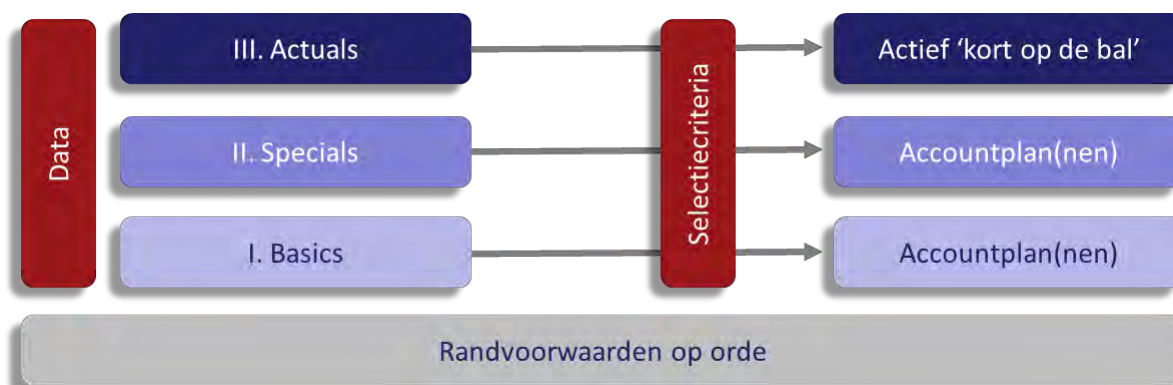
Gemeenten in Nederland bieden plek aan vele duizenden ondernemingen. En de gemeentelijke dienstverlening is er in principe voor hen allemaal. Toch zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Capaciteit om elke afzonderlijke ondernemer te pampieren ontbreekt immers. Veel accountmanagers worstelen hier mee. Hoe verdeelt u uw tijd over al die bedrijven en ondernemers? Waar te beginnen? Welke criteria past u toe om tot een gedragen en zinnige selectie te komen? Deze whitepaper biedt concrete handreikingen voor het stapsgewijs en efficiënter managen van uw accounts.

Stap 1: data op orde

Wilt u aan de slag met uw accounts? Startpunt is dan een goed en betrouwbaar overzicht van de werkgevers in uw gemeente. Dit lijkt een eenvoudige exercitie, maar heeft vaak nogal wat voeten in aarde. Niet elke gemeente beschikt over een actueel en compleet vestigingen-register. Integendeel! De beschikbare bestanden zijn veelal onvolledig en vergeven van veel 'ruis' en dor hout. Een werkbaar bestand moet onder andere inzicht geven in de omvang, sector en groei van bedrijven. Maar bijvoorbeeld ook informatie verschaffen over de bedrijfsactiviteit (productie, logistiek, kantoor etc.) en in voorkomende gevallen het land van herkomst. En u moet uiteindelijk natuurlijk zinvolle selecties ('queries') kunnen maken. Enig voorwerk in de vorm van deskresearch is dus zonder meer vereist. Lokaliseer en verzamel daartoe de diverse aanwezige 'brokstukken' en maak dit compleet. Zorg er tevens voor dat uw bestand goed onderhouden wordt. U voegt hiermee kwaliteit toe aan uw aanpak, en kunt daarnaast onnodige ballast van de lijst afvoeren, zoals holdings, lege BV's, zeer kleine bedrijven, minder relevante SBI-codes en bedrijven die vertrokken of failliet zijn.

Stap 2: beoordeel niet elk individueel bedrijf

De volgende stap is het prioriteren van doelgroepen of segmenten. Hiermee voorkomt u dat u elk account apart moet gaan beoordelen en ranken. Dat wordt immers een gebed zonder eind. Efficiënter is het om eerst grote slagen te maken. We adviseren daarbij een systematische aanpak die uitgaat van verschillende groepen accounts. Dit zijn de groepen waarmee u een belangrijk en relevant deel van het ondernemerslandschap goed kunt 'afdekken'. We onderscheiden daarbij de groepen 'basics', 'specials' en 'actuals', zoals weergegeven in figuur 1. Het gaat wat ons betreft om een volgtijdelijke concretisering van deze drie 'must-have' segmenten. Beginnend vanuit 'basics' kunt u stapsgewijs uw accounts gaan ordenen.



Figuur 1: stapsgewijs ordenen van accounts, bron: ARCUSplus, 2023

Stap 3: begin met de basis of harde kern

Ondernemerschap en het bedrijfsleven concentreert zich in de gemiddelde gemeente op werklocaties. Hier bevindt zich het leeuwendeel van de banen en toegevoegde waarde. Denk aan de bedrijventerreinen en havens, de kantoorlocaties, maar ook de binnensteden, de winkelcentra, of de in toenemende mate opduikende campussen en 'innovation districts'. Hiermee vangt u een substantieel deel van uw economie af. Bijkomend voordeel is dat u op die locaties kunt optrekken met centrummanagers, parkmanagers en het georganiseerd bedrijfsleven, zoals ondernemersverenigingen of koepels. Door slim samen te werken kan synergie worden gerealiseerd en de werklust verdeeld. Kortom, de aloude, gebiedsgerichte aanpak is nog steeds werkzaam en urgent.

Daarnaast behoren de grote werkgevers in uw gemeente in onze ogen tot de basis. Het zijn min of meer de usual suspects, waar menig bestuurder graag op bezoek gaat. Veel gemeenten beschikken al over een dergelijk lijstje (een top-20, 30 of 50), zo is de ervaring. Tot deze groep behoren bijvoorbeeld Grolsch in Enschede, Scania in Zwolle, Medtronic in Maastricht, Jumbo in Veghel of SAP in Den Bosch. Uiteraard zijn deze partijen van groot belang voor het accountmanagement. Niet alleen gezien het aantal banen, maar ook gezien de spin-off, de lokale invloed, de kennis en netwerken, en het imago van deze organisaties.

Een derde cruciale bouwsteen binnen 'basics' is het georganiseerd bedrijfsleven. Deze organisaties vertegenwoordigen met hun achterban veelal een grote groep accounts. Het gaat daarbij om diverse onderdelen van de lokale economie.

Denk aan de detailhandel, horeca, MKB, het grootbedrijf en/of specifieke clusters of sectoren. Een goede samenwerking met deze partijen biedt de kans op het bereiken van een relatief grote groep ondernemers. De crux zit vooral in de keuze van de juiste partners in deze hoek, alsmede het hanteren van duidelijke kaders voor de onderlinge samenwerking. Dit moet verder gaan dan het bezoeken van elkaars borrels en BBQ's. Maak bijvoorbeeld een gezamenlijke jaarkalender of organiseer samen inhoudelijke evenementen.

Stap 4: geef aandacht aan speerpunten of 'specials'

Wanneer de basis op orde is, kan in een volgende slag de blik worden gericht op doelgroepen die een speciale plek innemen binnen uw economie of economisch beleid. Dit zijn de sectoren of markten waarin uw gemeente een sterke positie heeft en/of bovengemiddelde groei verwacht. Voor u als accountmanager is het erg prettig wanneer er een scherpe, actuele economische visie beschikbaar is. Hierin zijn namelijk de keuzes gemaakt voor de lange termijn. Waar willen we als gemeente naar toe en welke (top)sectoren, technologieën, ecosystemen of clusters hebben prioriteit?

Idealiter gaat dit verder dan brede begrippen zoals kenniseconomie, circulariteit, brede welvaart of duurzaamheid. Denk bij voorkeur aan meer concretere doelgroepen zoals life sciences, hightech, ICT, agrofood, maritiem, leisure en de voor u specifieke niches hierbinnen. Veelal bevinden zich in deze segmenten ook uw 'parels' of snelle groeiers. Voor de goede orde, we hebben het in dit kader wel over 'specials'. Te allen tijde moet worden voorkomen dat accountteams worden opgezadeld met zeven of acht speerpuntsectoren. Dat zijn er te veel en dat is niet behapbaar! Een duidelijke focus helpt bij het stellen van de prioriteiten en het boeken van resultaten. Ontbreekt een goede economische agenda? Dan biedt wellicht het bestuursakkoord of een regionale economische agenda de juiste aanknopingspunten. Of zorg dat er snel een agenda of visie komt!

Stap 5: speel in op de actualiteit en 'life events' (actuals)

Bij het goed bedienen van ondernemers is het eveneens van belang actief in te spelen op de actualiteit. De economie staat immers nooit stil. Vanuit het niets kan een crisis ontstaan of zijn calamiteiten aan de orde in bepaalde sectoren of branches. Recente voorbeelden hiervan zijn de Brexit, Corona en de sterk stijgende energieprijzen.

Deze voeden de onzekerheid bij ondernemers en roepen veel vragen op. Natuurlijk zijn dit soort ontwikkelingen niet te voorspellen. Maar u kunt wel veel waarde toevoegen door tijdig en proactief te reageren, mee te denken en bij te dragen aan oplossingen. Voldoende capaciteit ('buffertijd' in uw agenda) is daarbij van belang, maar ook de beschikbare kennis en data binnen uw afdeling of gemeente. Bijvoorbeeld: kunt u zó oplepelen welke bedrijven in uw gemeente zaken doen met het Verenigd Koninkrijk en/of een Engels moederbedrijf hebben? Of: wat zijn de meest energie-intensieve bedrijven binnen de gemeente?

Binnen de 'actuals' is er nog een tweede segment dat uw aandacht verdient. In het bedrijfsleven is er continu sprake van – zakelijke - 'life events'. Denk daarbij aan een jubileum, verhuizing, uitbreiding, overname of het openen van een nieuwe vestiging. En er worden regelmatig prijzen en awards toegekend aan ondernemers, rondom thema's als groei, innovatie en maatschappelijke thema's. Door hier tijdig en de juiste aandacht aan te geven scoort u punten. Tevens leidt dit tot goede PR voor uzelf. Wel is hier een proactieve aanpak vereist. U moet continu op de hoogte zijn van wat er speelt en de actualiteit scherp volgen, gebruikmakend van uw bronnen en uw netwerk.

Een derde onderdeel van de 'actuals' kan een relatie hebben met ruimtelijke ontwikkelingen. Geplande investeringen of gebiedsvisies kunnen er toe leiden dat een bepaalde groep ondernemers tijdelijk extra aandacht verdient. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van overlast, uit te plaatsen bedrijvigheid, infrastructurele werken, energietrajecten etc. Door deze groep tijdig in kaart te brengen en een plan van aanpak te ontwikkelen bent u in staat goodwill, draagvlak en bereidheid tot medewerking te laten ontstaan.

Stap 6: prioriteer binnen 'basics' en 'specials'

Zoals aangegeven krijgt u te maken met verschillende groepen accounts. Deze kunnen nog steeds omvangrijk zijn. Een grote werklocatie omvat immers zomaar enkele honderden bedrijven. Ook bepaalde speerpuntsectoren hebben vaak een behoorlijke massa. Denk aan de ICT, maakindustrie of zakelijke dienstverlening. Ons advies is derhalve om per doelgroep, binnen 'basics' en 'specials', gerichte accountplannen op te stellen. Hierin wordt onder andere de doelgroep nader afgebakend en in kaart gebracht.

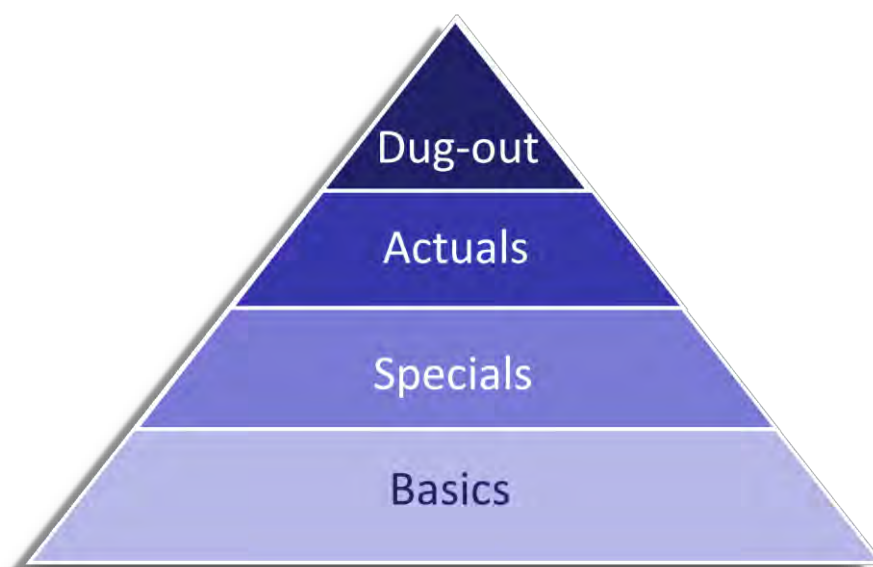
Vervolgens moeten deze accounts op basis van de juiste selectiecriteria nader worden geprioriteerd (A-B-C). Met welke bedrijven binnen de doelgroep moet u echt in gesprek? En wie zijn minder urgent? U kunt hiertoe een set van criteria uit de onderstaande figuur kiezen, mede afhankelijk van het type doelgroep. Neem zeker de tijd hiervoor. Plan desgewenst een of meerdere sessie met collega's om het selectieproces zorgvuldig in te richten en te voltooien.

Kenmerken bedrijf/vestiging	Dynamiek in bedrijfsomgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen direct • Aantal banen indirect • Functie van vestiging • Imago van bedrijf • Omzet van vestiging • Maatschappelijke impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Groeipotentie/verwachting • Positie in waardeketen/concern • Risico van sluiting of desinvesteringen • Fusie of overname • Mate van innovatie/vernieuwing • Vastgoedvraagstukken

Figuur 2: mogelijke criteria om bedrijven te 'ranken', bron: ARCUSplus, 2023

Stap 6: wat te doen met overige accounts?

Met de voorgaande stappen heeft u een aanzienlijk deel van uw accounts geordend en geprioriteerd. De aangebrachte focus betekent evenwel ook dat een groep bedrijven buiten de boot valt en plaats neemt in de spreekwoordelijke 'dug-out'. Op voorhand krijgen deze ondernemers dus minder directe aandacht. U kunt evenwel zeker binding houden met deze partijen. Bijvoorbeeld door hen frequent te informeren via een nieuwsbrief en uw social media-kanalen. Of door deze partijen uit te nodigen voor bepaalde evenementen. Danwel u houdt goed contact met de personen die een bepaalde doelgroep in uw gemeente, zoals ZP-ers of starters, vertegenwoordigen. Tot slot dient u als accountmanager digitaal en fysiek zichtbaar en bereikbaar te zijn voor partijen uit deze groep die zich met vragen of verzoeken tot de gemeente willen richten.



Figuur 3: groepen accounts in beeld, bron: ARCUSplus 2023

Randvoorwaarden bij deze aanpak

Randvoorwaarden die helpen om deze aanpak tot een succes te maken hebben allereerst te maken met de beschikbaarheid en kwaliteit van data (zie stap 1). Goede informatie en kennis over uw bedrijfsleven is een must. Maar ook het draagvlak en de bereidheid om de gegevens te onderhouden, met behulp van een CRM-systeem. Verder is het wenselijk dat de dienstverlening voor inkomende ondernemersvragen soepel verloopt. De rode loper moet echt goed zijn uitgerold! Zodat u minder brandjes hoeft te blussen, zowel intern en extern, en zo veel mogelijk bezig kunt zijn met prioritaire accounts. De gesprekken met deze accounts moeten vervolgens deskundig worden uitgevoerd. Zorg er dus voor dat u hiertoe over de juiste instrumenten en kennis beschikt.

Tot slot

Prioriteren van accounts is een must. Maar het vergt ook een flinke investering. Bovendien gaat het om een dynamisch en continu proces. En het maken van keuzes is niet altijd eenvoudig. Zeker wanneer u werkt in een grote gemeente. Niettemin adviseren wij u om er gewoon aan te beginnen! Het grote voordeel is dat uw werk er een stuk overzichtelijker en efficiënter op wordt. U krijgt meer grip op uw reeds overvolle agenda. U kunt verder groeien in uw rol als sparring partner van bedrijven en organisaties. Uw kennis- en informatiepositie neemt toe, en daarmee uw toegevoegde waarde. Intern versterkt u daarbij uw positie en herkenbaarheid. Met de ondernemers in uw portefeuille uiteindelijk als lachende derde!



Handelsbevordering



Trade and investment promotion, not a match made in heaven! (2015)

In the last decade, we see more and more national and municipal trade promotion organisations (TPOs) and investment promotion agencies (IPAs) joining forces by placing their services under one roof, meaning to cut down on financial resources and personnel, aiming at maximisation of FDI and export results. Quick question: is this truly the best thing since sliced bread, or are we looking at a monstrous marriage destined to eventually end-up in a devastating divorce? In practice, it turns out to be much more complicated than that. In fact, a fruitful merger is far from carved in stone.

Large national agencies such as UKTI in the United Kingdom already started putting functions together at the turn of the century, especially with regards to their offices abroad. In the meantime, many national, regional and even municipal agencies have followed suit and bundled FDI and export services. In the Netherlands, some regional IPA's now have begun to actively take up trade promotion activities as well with the Dutch Chambers of Commerce retracting. According to the International Trade Centre (ITC) in 2014, almost 55% of all investment promotion agencies around the world were also responsible for export promotion activities. Often TPOs and IPAs have merged in order to save costs by sharing support services (such as personnel, financial, public relations, IT) and office accommodations. Moreover, both organisation types could possibly benefit from potential synergies in knowledge building and (overseas) branding. Finally, some of the agencies believed that 'policy coherence and coordination' was achieved more easily in a 'one-stop-shop' concept within just one single organisation.

Irreconcilable differences

So, at first glance, the novelty of combining the two types of promotion looks very appealing and promising. In practice, however, usually these mergers fall under the category "It seemed like a good idea at the time", which may inflict internal frictions over time. Fact is that FDI and export services are far more different than they initially appear to be. Investment and export promotion agencies aim at totally different target groups to begin with: respectively (generally) larger foreign companies with plans to set-up shop abroad, and indigenous (small and medium-sized) enterprises with the ambition to export to foreign countries – different executive levels to talk to, as well.

These foreign markets may not even be the exact same countries! Therefore, each type of promotion requires very different skills and qualifications of employees, and needs its own, specific and tailor-made value propositions. Marketing tools vary tremendously, business networks are quite different from one another and planning horizons of the targeted companies are usually far from similar: export decisions are made much more quickly than investment decisions – the latter affecting the company's rate of success for a far longer period of time. And last but not least, performance indicators of both activities differ significantly. While FDI is measured in volume, jobs and number of projects, trade performance is laid down in (increase in) export volume and the number of new clients. The table below shows these and other striking differences in more detail.

Target groups	Multinational companies (global/regional) Industry wise	Exporting companies (mostly SMEs) Country wise
Target countries	Specific countries	Larger number of countries
Employee skills	Location and specific industry knowledge	General marketing and sales skills
Value propositions	Location factors such as tax climate, accessibility, labour market	OEMs and suppliers, business services
Marketing tools	Road shows, workshops, networking, investor development	Trade missions, trade shows, networking
Direction of business	Always inbound	Mostly outbound, but also inbound occasionally
Joint resources	Smaller share of budget	Larger share of the budget
Planning horizon	Longer term (strategic, investment decisions)	Shorter term (purchasing decisions)
Performance indicators	Number of projects, number of jobs, investment volume	Number of clients, export volumes

Source: UNCTAD (2013); adaptation by ARCUSplus

Marriage settlement

Most of the agencies our own firm works for or talks to, mention that so far a marriage of the said functions is not always a match made in heaven. Although in some cases investment promotion agencies extensively use export promotion agencies' specific knowhow to load propositions for websites, bid books or presentations, and occasionally jointly organise business events or missions in foreign markets – be it with their messages and target groups strictly separated – still often one and the same brand is used. UKTI is a good example of a joint agency that presents the UK abroad by a strong and recognisable brand, “the obvious choice for companies interested in either trading with or investing in the country”.

Another factor that stands in the way of a close cooperation, as we see it in practice, is that trade promotion is often influenced by ad-hoc opportunities and political agendas, and as a result is just not able to stay focussed in terms of target countries or industry sectors. Bundling trade and investment activities then results in a total turmoil or even a nasty nightmare.

Look before you leap

It is beyond any doubt that the synergies of merging export and investment promotion services are not clear-cut, and (some of) the expected advantages at first sight are outweighed by numerous, substantial operational differences, that need explicit attention in order to make a combination of functions work properly. Putting general, ‘non-technical’ functions together under one roof is a good idea, but functions such as marketing, promotion, sales, account management should be kept strictly separated in a ‘classic split’, except maybe the function of overall branding activities abroad.

Cross pollination is possible when business and market intelligence is shared, at best on a case-by-case basis, and used for image building regarding business functions (for example: manufacturing), industry sectors (for example: agro food) or countries (for example: the Netherlands – Gateway to Europe). And it should be given ample time: it takes more than the blink of an eye to at least arrive at the general cost savings that were intended by merging in the first place.

In this matter, a 'one-size-fits-all' solution definitely does not fly. Maybe a marriage like this should be preceded by a longer engagement period, in which the spouses-to-be have more opportunities to adapt, adjust (or simply break-up...), in order to act as a happy couple later in life.

In short, before you start considering, as an IPA, to partner with a TPO:

- take a close look at the feasibility of cutting sufficient cost or personnel;
- assess whether your (future) staff has got what it takes to do the job both ways;
- try to make sure to get credits for the right results – a new client abroad is definitely substantially different from an investor from abroad.

Bratwurst beats bami: Germany will become the new China. (2016)

The Netherlands is the proud host of approximately 11.000 establishments of foreign owned companies, representing a wide array of industry sectors and performing all possible business functions of the corporate supply chain. Those companies employ a mere 600.000 people. It is a well-known fact that North-American firms make-up for almost one third of these foreign investments. But, and this may come as a surprise, our very own continent is responsible for almost half of the foreign operations and jobs created in our homeland. This means that our top investors are right in our face!

Still we see a great number of investment promotion agencies travel the world to overseas areas constantly, in order to win the trust of far away corporations. Until now, for a few of them seem to have discovered the low hanging fruit right around the corner in our neighbouring countries. Germany, the United Kingdom, France and the Scandinavian countries provide for the lion share of the investments into the Netherlands from Europe. Practically unexplored markets, waiting to be conquered by Dutch regional agencies with a pro-active acquisition approach. Here's why you should, too. Let's focus on Germany to begin with, and not only because it is the largest European source country of foreign investment into our economy. Here goes.

The Netherlands is a key economic counterpart for Germany. Our country is the largest exporter into Germany, the four largest importer of German products, and the third largest recipient of German foreign investments. In this respect, Germany as a whole, and North Rhine-Westphalia more in particular, is by far our most important business partner, with significant growth within the industry sectors IT, construction, health and machines. Our eastern neighbour will invest billions of euros for implementation of a number of innovative projects within its High Tech Strategy 2020. The fourth Industrial Revolution is unfolding in Germany as we speak.

There are lots of opportunities for Dutch regions and cities to attract research and development operations, marketing and sales functions and even logistics centers to the Netherlands. Ample German companies see our country as an attractive market for their products or services, and in some cases come here to find the (international) people, technology and specific know-how to further improve their inventions. Definitely a captive audience!

There is a catch, though. Although the Dutch have a consistent and positive image in the eyes of the Germans, and are regarded as solid business partners, cultural differences, like our informal way of doing business, should not be underestimated and is always an issue. In addition, Germans view our economic profile as diffuse, unfocused and are not very familiar with our 'maakindustrie' companies such as ASML, VDL or even Philips, nor our research institutes (they do know, however, our agricultural and water management capabilities....).

Finally, German companies are strongly risk averse, which is definitely a hurdle to overcome. Working with the Germans and luring them to your respective areas start with promoting the Netherlands as a country to begin with, and then requires, among others:

- a structured and focused plan (including a solid value proposition);
- a healthy dose of investor development (in your own backyard);
- a (near) native speaker (Sportschau deutsch will not be sufficient);
- a local network (it takes a German to catch a German);
- a persistent attitude (only one visit won't make the difference);
- lots of 'Ausdauer' (if only to walk to floor of shows and seminars).

If you got what it takes, moving east will be a rewarding venture – a close neighbour is always worth more than a distant friend. It is well possible that Germany will become the new China. An increasing number of Dutch regions and cities have recently shown a preference for bratwurst over bami. In fact, there might be a long line of IPA reps into Germany already, but we are all aware that only a few of them will be successful. Those few know where to go and which Autobahn to hit. No guts, no glory!



MKB-belang versus autonome reisdrang. (2016)

Stelt u zich eens voor dat u als EZ-ambtenaar bij uw bestuurder wordt geroepen. Deze beweert vervolgens dat Oezbekistan voor het plaatselijke MKB een 'slapende tijger' is, en dat het beest binnen afzienbare tijd zal ontwaken. Daar moet u op dat moment dan toch zeker bij zijn? Dus draagt hij u op om voor het lokale bedrijfsleven een aantrekkelijke handelsmissie naar Oezbekistan te organiseren. Met de bestuurder zelf uiteraard als meest geschikte delegatieleider. De opdracht: boek die reis, vul het vliegtuig met ondernemers en maak er vooral iets moois van!

Ad-hoc aanpak is duidelijk een 'no-go'

Ongeloofwaardig? Echt niet! Dit type missies vindt met de regelmaat van de klok plaats. De al drukbezette ambtenaar moet invulling geven aan deze bestuurlijke oprisping en gaat als een bezetene op jacht naar lokale deelnemers, relevante contacten, buitenlandse netwerken en organisaties. De missie wordt zo een doel op zich! En als het bonte gezelschap dan weer terug is uit het beloofde land, volgt nauwelijks enige opvolging of evaluatie. Sterker nog: onmiddellijk dient weer de volgende missie in de steigers te worden gezet, of volgt de ontvangst van een groep bestuurders uit een (vage) zusterstad in een ongetwijfeld veelbelovende Oost-Europese of Aziatische economie.

De ervaring leert dat een dergelijke 'missie om de missie' op weinig belangstelling van bedrijven kan rekenen. De reis vervalt veelal tot een cultureel uitstapje of een programma met niet-relevante, buitenlandse overheidsfunctionarissen. Een missie met louter verliezers – want follow-up en resultaten blijven uit – en mogelijk zelfs met negatieve beeldvorming bij bedrijven en bestuurders. Zonde van al die uren zwoegen, dure tickets, taxi's en diners.

De handelsbevorderingscheck in 4 stappen

De ambtenaar in kwestie had zich een boel ellende kunnen besparen, door zichzelf vooraf een aantal logische vragen te stellen. En zo de reislust van de bestuurder te temperen of voor zichzelf de missie te vergemakkelijken.

Daarvoor is overigens geen 'rocket science' vereist. Wat tenminste belangrijk is:

1. Wat wordt in onze achtertuin al aan handelsbevordering gedaan? Op landelijke en regionale schaal gebeurt al veel! Doe dus eerst even wat huiswerk en ga niet opnieuw het wiel uitvinden. Check bijvoorbeeld de branche-organisaties (zoals FME, MKB, Fenedex etc.), RVO, topsectoren, WTC's en provincies. Vaak liggen er op maat gesneden producten en diensten op de plank. Bestaande reisagenda's, netwerken en contacten kunnen gemakkelijk worden benut.
2. Waar liggen onze grootste, échte kansen? Is Oezbekistan daadwerkelijk het beloofde land? Waarschijnlijk niet! Ver weg lijkt aantrekkelijker dan dichtbij, maar de meeste handel wordt gedreven met de landen om ons heen. Pas dus op met landen die worden 'ge-hypt'. Let wel, het bewerken van een enorme markt als Duitsland is al moeilijk genoeg voor de doorsnee MKB-er. Tip: RVO laat op haar website zien op welke gebieden de kansen liggen in de ons omliggende landen.
3. Voor wie doen we het? Niet onbelangrijk: welke bedrijven zoeken naar exportondersteuning? En op welke manier willen zij het liefst worden geholpen? Veelal is er totaal geen beeld van deze behoefte. Geef hier prioriteit aan! Het lijkt logisch om hiertoe meer aansluiting te zoeken bij specifieke clusters in een regio. Zo komen de meest innovatieve en ambitieuze bedrijven met expansiedrang bovendien, met bovendien een goede propositie en kennis van kansen en mogelijkheden in specifieke doellanden.
4. Welke instrumenten zetten we in? Handelsbevordering is dus veel méér dan alleen dat reisje naar het Verre Oosten. Er bestaat een brede verzameling aan instrumenten om in te zetten. Denk aan marktonderzoek, het verzamelen van data, voorlichting, training/coaching, matchmaking, gericht beursbezoek etc. Kortom, het ouderwetse handwerk! Wat exact wordt ingezet is uiteraard afhankelijk van de omgeving. Wat wil de klant en wat doen andere organisaties al? De minimale basis is in elk geval: informeren, verbinden en faciliteren. Als doorgeefluik kunt u ook nuttig zijn, zonder grote lasten te dragen en permanent als reisagent te fungeren.

De tijger slaapt door

Waarschijnlijk heeft de genoemde EZ-ambtenaar uiteindelijk weinig keus. Die handelsreis naar Oezbekistan moet er komen. Zonder een goed antwoord op de bovenstaande vragen wordt het echter een kansloze missie. Door het gebrek aan voorbereidingstijd, onbekendheid met de wensen van de bedrijven en het ontbreken van kennis over de concrete vraag van enorme doelland bestaat er onvoldoende focus. Dus is de kans groot dat er zich weinig relevante bedrijven melden. Er zullen geen kwalitatief goede gesprekken in het buitenland worden gevoerd. Het ingeschakelde netwerk zal de volgende keer een pas op de plaats maken. En concrete effecten, zoals contracten, contacten, klanten, kennis of partners blijven uit. De slapende tijger is zo uiteindelijk niet meer dan een kirrend welpje gebleken.

ARCUSplus adviseert en is specialist op het gebied van handels- en investeringsbevordering ('trade & invest'). Onze activiteiten dragen bij aan de kwaliteit en groei van uw bedrijvigheid en internationale handel en een betere profilering van uw stad of regio.

Voor meer informatie, zie www.arcusplus.com. Of neem direct contact op met Peije Bruil, per mail pbruil@arcusplus.com of telefoon 06-33088656.