

Aziatische bedrijven in dynamisch perspectief

Een kwalitatief onderzoek naar in Nederland gevestigde Aziatische dochterondernemingen



Masterthesis Economische Geografie
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht

Jorn Berends
Mei 2013

Begeleider: dhr. prof. dr. O.A.L.C. Atzema

Aziatische bedrijven in dynamisch perspectief

Een kwalitatief onderzoek naar in Nederland gevestigde Aziatische dochterondernemingen

Illustratie voorpagina: Hoofdkantoor Yokogawa Europe officieel geopend (Yokogawa, 2009).

Mei 2013

Masterthesis Economische Geografie
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht

Geschreven door Jorn Berends
Studentnummer 3348253

Begeleiders:
Dhr. prof. dr. O.A.L.C. Atzema, Universiteit Utrecht
Dhr. H. Ploem Msc, Stec Groep



Voorwoord

Voor u ligt het sluitstuk van mijn studieperiode in Utrecht. Na eerst de bacheloropleiding Sociale Geografie & Planologie te hebben voltooid, rond ik met deze thesis de masteropleiding Economische Geografie aan de Universiteit Utrecht af. Gedurende mijn stages en werk, heb ik in de avonduren in het weekend aan deze thesis gewerkt. Ik kijk met veel plezier terug op mijn studieperiode, waarin ik nieuwe vrienden heb gemaakt en me persoonlijk heb kunnen ontwikkelen. Ook waren de studiereizen onvergetelijk.

Tijdens de masteropleiding heb ik de kans gekregen om een half jaar fulltime stage te lopen bij de Stec Groep te Arnhem. Deze stage is van grote meerwaarde geweest voor mijn ontwikkeling, zowel vakinhoudelijk als qua persoon. Ik leerde over de Utrechtse kantorenmarkt, beoordeelde nieuwbouwlocaties op hun marktpotentie en ging mee op strategisch weekend naar Gent. Maar ook hield ik me bezig met een veelbestudeerd onderwerp binnen de economische geografie: een jaarlijks onderzoek naar verhuisbewegingen van bedrijven in Nederland. Na een oriënterend gesprek met Hub Ploem en Oedzge Atzema kwam uit dit onderzoek ook het onderwerp voor mijn thesis voort.

Ik heb zes maanden lang van dichtbij mogen meemaken wat het werk van een commercieel adviesbureau inhoudt. Buiten het leerzame aspect, heb ik deze tijd als erg prettig ervaren. Ik wil iedereen van Stec, maar in het bijzonder Hub Ploem, mijn stagebegeleider, bedanken. Niet alleen voor zijn ondersteuning tijdens mijn stage, maar ook voor het meedenken met mijn thesis, zijn opbouwende kritiek en zijn interesse op persoonlijk vlak.

Met mijn huidige functie bij SANEC ben ik in de wereld van internationaal ondernemen blijven hangen. Deze thesis heeft waardevolle inzichten opgeleverd voor mijn werk bij SANEC, waar ik mijn interesses op professioneel vlak kan combineren met mijn liefde voor het Afrikaanse continent. Deze thesis heeft mij gebracht bij interessante personen en grote bedrijven. Ik kreeg een kijkje in de keuken van hoofdkantoren van internationale bedrijven door heel Nederland. De personen die ik heb geïnterviewd wil ik dan ook hartelijk bedanken voor medewerking. Zonder hen was deze thesis niet tot stand gekomen. Ook de gastvrijheid waarmee ik bij zowel Amsterdam inBusiness als bij de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij ben ontvangen verdient een groot woord van dank.

Ook prof. dr. Oedzge Atzema is erg belangrijk geweest in de totstandkoming van deze thesis. Wanneer ik weer eens op een dood spoor zat, stapte ik na een voortgangsgesprek telkens weer met nieuwe ideeën en goede moed uit zijn werkkamer.

Tenslotte wil ik op deze plek mijn ouders bedanken. Niet alleen voor de financiële ondersteuning tijdens mijn studieperiode, maar ook voor hun oprechte interesse in mijn studie en thesis.

Jorn Berends
Den Haag, mei 2013

Samenvatting

Buitenlandse bedrijven zijn van groot belang voor de Nederlandse economie: ze creëren zowel directe als indirecte werkgelegenheid, zijn innovatiever dan Nederlandse bedrijven en brengen kennis en technologie met zich mee. Het is dan ook niet vreemd dat de Nederlandse overheid beleid voert op het aantrekken van deze bedrijven. Via het Current Investor Development (CID) programma is er tevens veel aandacht voor behoud van de reeds aanwezige buitenlandse bedrijven: deze zouden een bron zijn van vervolginvesteringen. Dit is van belang, omdat onder meer Wintjes (2001) stelt dat de belangrijkste werkgelegenheidseffecten gegenereerd worden door vervolginvesteringen. Binnen het Nederlandse acquisitie- en CID-beleid speelt de regio Oost-Azië een belangrijke rol: *"Japanse bedrijven zien Nederland van oudsher als een aantrekkelijke en betrouwbare locatie voor hun Europese hoofdkantoren en versterken elkaar ook in die voorkeur en in hun vestigingspatroon. Ook bedrijven uit andere Aziatische landen, zoals Taiwan, Zuid-Korea en in toenemende mate China en India weten Nederland te vinden als hoofdkantoorlocatie"* (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011, p. 7). Tordoir & Van Meeteren (2008) evalueerden de focus en effectiviteit van het CID-programma. Zij kwamen met een interessante aanbeveling: het krijgen van meer inzicht in de relatieve autonomie van de dochteronderneming. Waar worden investeringsbeslissingen genomen, hoe is de relatie tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf en wat is de positie van de dochteronderneming binnen het moederbedrijf? Deze thesis beoogt deze vragen te beantwoorden voor een select aantal Aziatische dochterondernemingen die sinds 2000 een belangrijke locatiebeslissing hebben gemaakt in Nederland. De basis van deze studie vormt de DLN-database, waaruit Aziatische locatiebeslissingen zijn gefilterd. De directe aanleiding vormt het vraagstuk vanuit de Stec Groep om deze locatiebeslissingen in een longitudinaal perspectief te plaatsen. Locatiebeslissingen zijn immers momentopnames: in deze studie wordt gekeken hoe het de betreffende dochterondernemingen verder is vergaan in Nederland. Wat ging er vooraf aan de locatiebeslissing, en hoe heeft het bedrijf zich nadien ontwikkeld? Vernieuwend aan deze studie is dat het vestigingsplaatsgedrag van deze bedrijven wordt bestudeerd vanuit een dynamisch en evolutionair perspectief. Hierbij loopt de volgende onderzoeksvraag als een rode draad door deze studie: *Hoe verloopt de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland en in hoeverre bepalen deze dochterondernemingen hun eigen evolutie?*

Uit de DLN-database zijn 27 locatiebeslissingen gefilterd, afkomstig van 21 Oost-Aziatische bedrijven. Hiervan zijn er negen bereid gevonden mee te werken aan een interview. De resultaten zijn bovendien voorgelegd aan twee experts. Op basis van deze kwalitatieve diepte-interviews en secundair onderzoek kan de dynamiek en evolutie van tien van bovengenoemde 21 Oost-Aziatische dochterondernemingen worden geschetst en verklaard.

Er is gebruik gemaakt van een eclectische benadering om het vestigingsgedrag van deze bedrijven te verklaren, met gebruik van inzichten uit de (neo-)klassieke, behaviourale, institutionele (in het bijzonder de 'geography of the enterprise', een bedrijfsorganisatorische benadering die valt onder de institutionele theorie) en evolutionaire benadering. Het meest sluit deze studie aan bij de bedrijfsorganisatorische en evolutionaire benadering. Pen (2000) stelt immers dat het voor de partijen die betrokken zijn bij de acquisitie van buitenlandse bedrijven van groot belang is inzicht te hebben op zowel het locatiegedrag en de strategie van deze bedrijven. Buiten deze eclectische invalshoek, komen uit het theoretische kader drie andere aspecten naar voren waaraan deze studie is opgehangen. Ten eerste is gekeken in hoeverre klassieke internationaliseringsmodellen de evolutie van de bestudeerde dochterondernemingen kunnen verklaren. Verder is ingegaan op het afwijkende karakter dat Aziatische dochterondernemingen zouden hebben ten opzichte van Westerse bedrijven. Dit zou worden gereflecteerd in hun internationalisering en locatiekeuzes. Tenslotte is de evolutie

van rollen en activiteiten van dochterondernemingen beschreven, en de factoren die hierop van invloed zijn. De evolutie van een dochteronderneming is onderzocht op de aspecten vestigingsplaats, de activiteiten die er bij een dochteronderneming worden uitgevoerd, de rol die het heeft binnen het moederconcern en het marktgebied dat de betreffende dochteronderneming heeft.

Oost-Aziatische bedrijven komen hier om hun business uit te breiden: marktontwikkeling en marktpenetratie zijn de termen die Ansoff hiervoor gebruikt. Het activiteitenportfolio is vaak aan verandering onderhevig gedurende de evolutie van een dochteronderneming in Nederland. Europese hoofdkantoren worden hierbij altijd voorafgegaan door een verkoopkantoor. De keren dat er een activiteit wegvalt, is dit veelal het gevolg van een reorganisatie of ondermaatse prestatie. Evolutie op het gebied van rollen komt minder vaak voor. Activiteiten worden toegevoegd of vallen weg, maar de kern van de rol van een dochteronderneming binnen het moederbedrijf blijft overeind. Evolutie van marktgebied komt vooral voor bij dochterondernemingen met een rol als Europees hoofdkantoor. De geleidelijke ontwikkeling van activiteiten sluit goed aan bij traditionele modellen (Håkanson, Rugman, Wintjes). Deze theorieën gaan er vanuit dat bedrijven zich geleidelijk ontwikkelen in een gastland, en op basis van leereffecten van eerdere investeringen vervolgvastigheden toevoegen aan hun initiële investering. De onzekerheid die er bij buitenlandse bedrijven is over de gastregio, en de risico's die daarmee gepaard gaan, zijn de belangrijkste oorzaken van het feit dat bedrijven zich vaak eerst met een relatief kleine vestiging waar laagwaardige activiteiten worden uitgevoerd in een gastregio vestigen. Desondanks is er ook kritiek mogelijk op bestaande modellen van Wintjes en Rugman. Het voornaamste kritiekpunt is de focus op productievevestigingen: dit is in beide modellen de laatste fase in de ontwikkeling van de dochterondernemingen, terwijl in de praktijk maar relatief weinig buitenlandse bedrijven een productievevestiging in Nederland vestigen. Verder besteden deze modellen geen aandacht aan de mogelijkheid om door te groeien tot (Europees) hoofdkantoor, terwijl dit vanuit de Rijksoverheid juist wordt gestimuleerd middels bijvoorbeeld het Topteam hoofdkantoren. Op basis van deze kritiekpunten is een nieuw model opgesteld (zie p. 80). Aziatische bedrijven zijn al bekend met de gastregio voordat men tot een investeringsbeslissing over gaat: de eerste 'forward linkages' zijn reeds gelegd middels lokale importeurs en handelsagenten. Wat betreft hun ruimtelijke evolutie, vestigen Oost-Aziatische bedrijven zich het liefst op locaties waarmee ze al bekend zijn: door voormalige distributeurs of zusterbedrijven bijvoorbeeld. Er is een sterke mate van afhankelijkheid van de initiële vestigingslocatie gevonden bij de bestudeerde dochterondernemingen. Bij verplaatsingen zijn zij veelal binnen de oorspronkelijke vestigingsregio gebleven. De belangrijkste reden hiervoor is het bestaande personeel, dat niet zomaar te vervangen is: een vorm van 'sunk costs'. Het aanpassen van diensten en producten aan de lokale markt is een belangrijke eigenschap van bestudeerde bedrijven die zich relatief 'succesvol' hebben ontwikkeld. Ook is het belangrijk een dochteronderneming de tijd te gunnen in een gastland. Het begrijpen en kunnen ontwikkelen van de Nederlandse en/of Europese markt neemt tijd in beslag.

De literatuur wijst ter verklaring van de evolutie op drie factoren: het moederbedrijf, de dochteronderneming zelf en haar omgeving. De beslissingsbevoegdheid als het gaat om toewijzen van rollen, toevoegen van activiteiten en het uitbreiden van het marktgebied ligt altijd bij het moederbedrijf. Dochterondernemingen ontplooiën wel initiatieven, maar deze zijn nauwelijks gericht op het verkrijgen van nieuwe rollen of nieuwe activiteiten. Meer op het efficiënter verlopen van bedrijfsprocessen, verplaatsingen van het reeds bestaande. Ook de regionale omgeving, in de vorm van concurrentie, de regionaal-economische conjunctuur en beschikbaarheid van human capital is van belang. Het model van Birkinshaw & Hood is erg bruikbaar voor het verklaren van deze evolutie. Wel moeten er enkele kanttekeningen bij worden geplaatst. De rol van dochterondernemingen in het aantrekken van nieuwe activiteiten of uitbreiden van hun rol is hooguit initiërend, en niet bepalend. De beslissing ligt altijd bij het moederbedrijf. Deze beperkte autonomie is niets iets specifiek 'Aziatisch': een eerder uitgevoerde studie van naar de evolutie van Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht kwam tot eenzelfde conclusie.

Dochterondernemingen kunnen niet op eigen houtje hun activiteiten of markt bereik uitbreiden. Wel kan de dochteronderneming beslissingen ten aanzien van deze aspecten beïnvloeden. Goede prestaties bijvoorbeeld laten in het geval van Sekisui dat dit vervolginvesteringen kan opleveren. Waar de invloed van dochterondernemingen wel groot is, is in het locatiekeuzetraject zelf. Vanwege hun lokale kennis hebben dochterondernemingen een grote invloed op de bestemming van een vestiging nadat er bij het moederbedrijf is besloten dat er een nieuwe vestiging komt of bepaalde activiteiten worden verplaatst.

Een eclectische benadering, waarin inzichten uit de (neo)klassieke, de behaviourale, de institutionele en de evolutionaire benadering zijn geïntegreerd, is bruikbaar gebleken om het vestigingsgedrag van bedrijven verklaren. De (neo)klassieke theorie benadrukt bijvoorbeeld het minimaliseren van transportkosten. Dit is terug te vinden in de locatiebeslissing van Sekisui S-Lec, dat zich in Roermond vestigde omdat de logistieke bereikbaarheid daar gunstig was. Daarbij is er vanuit een behaviourale invalshoek te verklaren waarom diverse bedrijven ervoor hebben gekozen om hun eerste activiteiten te ontplooiën in een vestigingsplaats waarmee zij al bekend waren, via bijvoorbeeld een distributeur. De behaviourale benadering legt tevens de nadruk op besluitvormingsprocessen en invloed van beslissingnemers. De bevinding dat persoonlijke voorkeuren van de Japanse president van Honda ten tijde van de verplaatsing naar Schiphol een rol hebben gespeeld bevestigen de relevantie hiervan. De nabijheid van andere Japanse bedrijven op Schiphol-Rijk speelde voor Honda ook een rol, wat tot uiting komt in de 'embeddedness'-theorie van Granovetter, die stelt dat economische relaties zijn ingebed in sociale netwerken van de betrokken actoren. Uit de 'geography of the enterprise'-benadering kwamen drie relevante vragen naar voren: waarom ontplooiën bedrijven in het buitenland activiteiten, hoe gaan ze in het buitenland aan de slag en aan welke landen geven ze de voorkeur? Voor Oost-Aziatische bedrijven geldt dat deze voornamelijk naar Nederland komen om hun afzetmarkt te vergroten. Dit doen zij door in eerste instantie een 'representative office' of kleinschalig verkoopkantoor op te starten, al dan niet voorafgegaan door een samenwerking met een lokale distributeur of importeur. Daarbij is gebleken dat, zoals de 'geography of the enterprise' veronderstelt, grote bedrijven als Yokogawa op basis van hun relatieve machtspositie in staat zijn gunstige vestigingsplaatscondities af te dwingen bij regionale overheden. Ten slotte is ook de evolutionaire benadering bruikbaar voor het verklaren van het vestigingsgedrag van de dochterondernemingen. Van verschillende bedrijven moet de evolutie en hun huidige vestigingsplaats begrepen worden vanuit hun historische context. De evolutionaire benadering houdt rekening met het padafhankelijk en onomkeerbaar verloop van processen.

Een laatste aspect dat naar voren kwam uit het theoretisch kader, is het afwijkende vestigingsgedrag van Oost-Aziatische bedrijven wanneer zij zich vestigen in buitenlandse markten. Zo zouden zij waarde hechten aan een concentratie van bedrijven uit hetzelfde land van herkomst, zich laten leiden door persoonlijke netwerken en zouden zij, ingegeven door de grote geografische en culturele afstand, daarmee kiezen voor zekerheid. Uit zowel de interviews als een analyse van locatiefactoren in de DLN-database blijkt dat de locatievoorkeuren van de bestudeerde bedrijven nauwelijks afwijken van gangbare locatiefactoren. Dit is tegenstrijdig met de literatuur en inzichten vanuit de geraadpleegde experts. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de bedrijven die in deze studie zijn bestudeerd, relatief 'oude' bedrijven zijn, die al lange tijd in Nederland zijn gevestigd. De experts geven aan dat het vooral nieuwkomers zijn die zich door genoemde factoren laten leiden.

Tot slot kunnen enkele beleidsaanbevelingen worden gedaan. De belangrijkste werkgelegenheidseffecten van buitenlandse bedrijven worden gecreëerd nadat het bedrijf een tijdje in Nederland is gevestigd. Deze studie laat zien dat reeds aanwezige buitenlandse bedrijven kunnen uitgroeien tot een grote bron van werkgelegenheid, onder meer door het aantrekken van nieuwe activiteiten. CID is hiervoor een uitstekend instrument. Wanneer men vervolginvesteringen wil aantrekken is CID het meest effectief bij verkoopvestigingen die onderdeel zijn van een concern dat haar structuur in Europa nog moet uitkristalliseren. Bij Oost-Aziatische dochterondernemingen,

wordt de uiteindelijke investeringsbeslissing altijd in het land van herkomst genomen. Dit onderstreept het belang van een lokale vertegenwoordiger in Oost-Aziatische landen vanuit de Nederlandse overheid, en legitimeert de reeds bestaande NFIA-vestigingen in onder meer China en Taiwan. Goede contacten met dochterondernemingen in Nederland zijn echter ook belangrijk, omdat deze een belangrijke rol spelen in het locatiekeuzeprocess. Nederland is verder een uitstekend startpunt gebleken voor het ontwikkelen van de Europese markt: "The Netherlands, gateway to Europe" doet nog steeds opgeld. Ook biedt het Nederlandse vestigingsklimaat gunstige voorwaarden voor het vestigen van een Europees hoofdkantoor of een Europees distributiecentrum. In dit kader is het van belang dat de kwaliteit van de aspecten die deze gunstige positie faciliteren op peil blijft. Denk hierbij aan een goede bereikbaarheid met het achterland, hoogwaardige mainports, een meertalige hoogopgeleide beroepsbevolking en een concurrerend fiscaal klimaat.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	8
1. Introductie van het onderzoek	10
1.1 Inleiding.....	10
1.2 Directe aanleiding en onderzoeksvragen.....	11
1.3 Doelstelling.....	12
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.6 Opbouw van het rapport.....	14
2. Locatiebeslissingen	15
2.1 Locatiebeslissingen.....	15
2.2 Locatiebeslissingen van Aziatische herkomst.....	15
2.3 Aziatische locatiebeslissingen naar sector en activiteit.....	17
2.4 Geografische spreiding locatiebeslissingen.....	18
2.5 Locatiefactoren.....	20
2.6 Type locatiebeslissing en dynamiek.....	22
2.7 Deelconclusie.....	24
3. Theoretisch kader	25
3.1 De multinational en haar dochteronderneming.....	25
3.2 Vestigingsplaatsgedrag multinationals.....	25
3.2.1 (Neo-)klassieke locatietheorie.....	26
3.2.2 Behaviourale locatietheorie.....	26
3.2.3 Institutionele benadering.....	28
3.2.4 Evolutionaire benadering.....	30
3.3 Motieven.....	31
3.4 Internationaliseringstheorieën.....	33
3.5 Verklaringskracht traditionele internationaliseringsmodel.....	35
3.6 Het afwijkende karakter van Aziatische bedrijven.....	40
3.6.1 Structuur en (bedrijfs)cultuur.....	40
3.6.2 Betreden buitenlandse markten.....	42
3.6.3 Afwijkende internationalisering.....	43
3.7 Rollen en mandaten.....	44
3.8 De evolutie van een dochteronderneming.....	46
3.9 Deelconclusie.....	48
4. Methodologie en verantwoording	49
4.1 Onderzoeksstrategie.....	49
4.2 Research design.....	49
4.3 Onderzoeksmethode en dataverzameling.....	51
4.4 Onderzoekspopulatie.....	53
4.5 Beperkingen van het onderzoek.....	55
4.6 Vervolg van dit rapport.....	56
5. Empirische resultaten	57
5.1 Beschrijvende analyse van de evolutie.....	57
5.1.1 Markttoegang en evolutie.....	57
5.1.2 Activiteiten.....	60
5.1.3 Marktgebied.....	63
5.1.4 Productbereik.....	64

5.1.5 Vestigingsplaats.....	64
5.2 Factoren die van invloed zijn op de evolutie.....	66
5.2.1 Motief en type vestiging.....	66
5.2.2 Determinanten van (vervolg)activiteiten.....	67
5.2.3 Determinanten van markt bereik.....	70
5.2.4 Determinanten van dynamiek en ruimtelijke evolutie.....	71
5.3 Invloed van Aziatische herkomst.....	72
5.3.1 Bedrijfscultuur.....	72
5.3.2 Autonomie en bewegingsvrijheid.....	73
5.3.3 Locatiekeuzes van Aziatische bedrijven.....	74
5.4 Succes- en faalfactoren.....	75
6. Conclusie.....	78
6.1 Beantwoording hoofdvraag.....	78
6.2 Beleidsimplicaties en vervolgonderzoek.....	81
6.2.1 Beleidsaanbevelingen.....	81
6.2.2 Vervolgonderzoek.....	82
Literatuurlijst.....	84
Bijlagen.....	92
Bijlage 1.....	93
1.1 Yokogawa Europe.....	93
1.2 Sekisui S-Lec Europe.....	98
1.3 Tsubaki Europe.....	102
1.4 Toshiba Information Systems Benelux.....	106
1.5 Honda Nederland.....	109
1.6 Kyocera Document Solutions Europe.....	113
1.7 LG Electronics.....	117
1.8 Ricoh.....	121
1.9 Hitachi Construction Machinery Europe.....	125
1.10 Haier IT Europe.....	130
Bijlage 2 Topiclist interviews bedrijven.....	132
Bijlage 3 Topiclist Amsterdam in Business.....	135
Bijlage 4 Topiclist Brabantse Ontwikkelings Maatschappij.....	139

1. Introductie van het onderzoek

Deze introductie geeft de achtergronden van het onderzoek. Doel hiervan is het schetsen van de context waarbinnen de studie is te plaatsen en het bieden van inzicht in de totstandkoming van deze studie. Paragraaf 1.1 leidt het onderzoeksonderwerp in en beschrijft de context. In paragraaf 1.2 volgt de directe aanleiding voor deze studie, terwijl aan het einde van deze paragraaf de probleemstelling gepresenteerd. De doelstelling van deze studie volgt in paragraaf 1.3, en in paragraaf 1.4 wordt de maatschappelijke relevantie beschreven. In paragraaf 1.5 volgt een beschrijving van de wetenschappelijke relevantie. Dit hoofdstuk eindigt met een overzicht van de opbouw van dit onderzoeksrapport in paragraaf 1.6.

1.1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over het vestigen van Aziatische bedrijven in Nederland en de evolutie die zij naderhand doormaken. Vaak wordt in studies naar het vestigingsgedrag van bedrijven geprobeerd dit gedrag te rationaliseren. Bovendien wordt er in de economische geografie veelal vanuit de regio geredeneerd. Daarbij komen vaak dezelfde locatiefactoren naar voren: ligging, bereikbaarheid, opleidingsniveau, leefomgeving, fiscaal klimaat, arbeidskosten en de aanwezigheid van toeleveranciers zijn veelgehoorde aspecten die de locatiekeuze van bedrijven zouden beïnvloeden. Hoewel deze factoren onmiskenbaar een rol spelen in de locatiekeuze van bedrijven, gaat deze benadering voorbij aan de rol van bedrijfsinterne factoren zoals de bedrijfsorganisatie van de onderneming en begrensde rationaliteit van beslissingnemers in het locatiekeuzeprocess. Ook is er relatief weinig aandacht voor padafhankelijkheid van het bestaande vestigingspatroon en netwerken in het verklaren van locatiekeuzes. Benaderingen als de evolutionaire geografie en de 'geography of the enterprise' bieden hier uitkomst. De evolutionaire benadering houdt rekening met concepten als begrensde rationaliteit, padafhankelijkheid en persoonlijke voorkeuren bij de bestudering van de evolutie en locatiekeuzes van bedrijven (Boschma et al., 2002). De 'geography of the enterprise' richt zich op "*... de invloed van het management van multinationale ondernemingen op het spreidingspatroon van de tot dergelijke concerns behorende vestigingen*" (Atzema et al., 2002, p. 93). Deze benadering legt sterk de nadruk op bedrijfsinterne factoren: de interne organisatie en het besluitvormingsproces van bedrijven die het kader bieden voor locatiebeslissingen.

Dit onderzoek past in de evolutionaire en bedrijfsorganisatorische benadering van het locatievraagstuk van bedrijven. Dit wil niet zeggen dat deze studie totaal geen aandacht heeft voor de vestigingsomgeving. Bedrijven opereren immers in een bepaald productiemilieu, dat de bedrijfsprestaties beïnvloedt. Marc de Smidt (1975, p. 48) definieerde het productiemilieu als volgt: "*Het geheel van externe condities dat van invloed is op zowel de beslissing om op een bepaalde plaats een bedrijf te vestigen als op het functioneren van dat bedrijf daarna*". Waar deze benadering vanuit het productiemilieu de nadruk legt op externe factoren, probeert deze studie locatiebeslissingen te verklaren vanuit bedrijfsinterne factoren. Daarnaast bekijkt het deze locatiebeslissingen vanuit een dynamisch en evolutionair perspectief: Dochterondernemingen maken in de loop der jaren veranderingen door als het gaat om vestigingsplaats, aantal vestigingen, type activiteiten en marktgebied. Door inzichten uit verschillende benaderingen te combineren, is in deze studie sprake van een eclectische benadering.

Dat bedrijfsinterne factoren van belang zijn, illustreren twee recente voorbeelden waarin de strategie van het moederconcern bepalend was voor de aanwezigheid en evolutie van haar dochteronderneming in Nederland. In 2010 maakt MSD, het moederbedrijf van Organon/MSD met een productie- en R&D-vestiging in Oss, bekend haar wereldwijde R&D-activiteiten te willen bundelen. De gehele R&D-afdeling zou daardoor verdwijnen uit Oss, wat een verlies van 2.175 van de 4.500 arbeidsplaatsen zou opleveren. Op 6 februari 2012 verklaart Mitsubishi Motors Corporation (MMC), moederbedrijf van NedCar te Born, dat het vanaf 2013 geen auto's meer door NedCar laat

produceren. Met dit besluit komen zo'n 1.500 banen op de tocht te staan (Gemeente Sittard-Geleen, 2012).

Beide aangekondigde reorganisaties leidden tot een heftige maatschappelijke discussie. In het geval van Organon/MSD werd zelfs de Tweede Kamer teruggedroepen van het zomerreces. Door bemoeienis van de landelijke politiek, vakbonden en de ondernemingsraad werd het banenverlies uiteindelijk beperkt tot 500 arbeidsplaatsen (Volkskrant, 2011a; Volkskrant, 2011b). Ook in het geval van NedCar bemoeide de landelijke politiek zich ermee. Zo ging minister Verhagen naar het hoofdkantoor van MMC in Tokyo om de mogelijkheden voor een doorstart te bespreken (Trouw, 2012). Uiteindelijk werd in juli 2012 bekend dat VDL de productievestiging voor het symbolische bedrag van één euro van MMC overneemt, om hier voor BMW auto's te produceren (Volkskrant, 2012). Deze voorbeelden wekken de indruk dat Nederlandse dochterondernemingen van buitenlandse bedrijven speelballen zijn van het moederbedrijf. De vraag is of dit exemplarisch is voor buitenlandse dochterondernemingen in Nederland.

In deze studie wordt gekeken hoe het een select aantal Aziatische dochterondernemingen in Nederland is vergaan nadat ze zich in ons land hebben gevestigd. Vernieuwend aan deze studie is dat het vestigingsplaatsgedrag van bedrijven wordt bestudeerd vanuit een dynamisch perspectief. Ook wordt een poging gedaan deze evolutie te verklaren. Zelfstandige bedrijven, zoals veel bedrijven uit het MKB, beïnvloeden hun eigen evolutie. Zij bepalen zelf welke activiteiten zij uitvoeren, en op welke plekken zij dit doen. In de vorige alinea werd al beschreven dat buitenlandse dochterondernemingen soms echter speelballen lijken van het moederconcern. In deze studie is er dan ook veel aandacht voor de mate waarin dochterbedrijven met een Aziatische moeder hun eigen evolutie kunnen beïnvloeden.

1.2 Directe aanleiding en onderzoeksvragen

De Stec Groep doet jaarlijks onderzoek naar bovenregionale locatiebeslissingen. Het gaat hierbij om grootschalige locatiebeslissingen waarmee meer dan 50 arbeidsplaatsen gemoeid zijn. De betrokken bedrijven worden telefonisch geïnterviewd over deze locatiebeslissingen, waarna de gegevens worden opgeslagen in een database: de DLN-database. Deze data zijn transversaal van aard: het zijn slechts momentopnames in de evolutie van een bedrijf. Via de DLN-database is weliswaar te achterhalen wat de aard van de locatiebeslissing is, maar het is niet bekend hoe deze locatiebeslissing past in de verdere evolutie van het betreffende bedrijf in Nederland. Ook is niet bekend hoe deze vestiging zich na de genomen vestigingsbeslissing heeft ontwikkeld. Vandaar dat er vanuit de Stec Groep dan ook werd voorgesteld om dit voor een select aantal buitenlandse bedrijven uit de DLN-database te onderzoeken. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe verloopt de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland en in hoeverre bepalen deze dochterondernemingen hun eigen evolutie?

Rekening houdend met het feit dat elke evolutie ook deels voortkomt uit een individueel bedrijfsverhaal en Aziatische dochterondernemingen bovendien enorm kunnen verschillen als het gaat om grootte, sector, de activiteiten die zij in Nederland uitvoeren en de rol binnen het moederconcern, wordt er gezocht naar generieke processen die in verschillende bedrijfsverhalen zijn terug te vinden.

Aan de hand van de volgende deelvragen zal de centrale vraag worden beantwoord:

- Wat is er vanuit de wetenschappelijke literatuur bekend over de evolutie en locatiekeuzes van buitenlandse dochterondernemingen?
- Wat is er vanuit de wetenschappelijke literatuur bekend over het afwijkende karakter van Aziatische bedrijven wat betreft hun bedrijfscultuur, locatiekeuzes en internationalisering

- Hoe kan de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland worden getypeerd?
- Hoe valt de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland te verklaren?
- In hoeverre verschillen locatiebeslissingen van Aziatische dochterondernemingen van doorsnee locatiebeslissingen in Nederland?

De eerste twee deelvragen worden aan de hand van het theoretische kader beantwoord. De overige deelvragen komen aan bod in de empirische resultaten, waarna deze resultaten in de conclusie worden gerelateerd aan het theoretisch kader.

1.3 Doelstelling

Uit eerdere studies naar de evolutie van dochterondernemingen komen drie belangrijke determinanten van de evolutie naar voren: het moederbedrijf, de dochteronderneming zelf en de vestigingsomgeving. Daar waar bijvoorbeeld studies van Hoogervorst (2010) en Van Dorp (2010) de nadruk leggen op de rol van de vestigingsomgeving, gaat deze studie in op de rol van de dochteronderneming zelf en de relatie met het moederbedrijf. De doelstelling luidt dan ook:

Inzicht verwerven in de wijze waarop Nederlandse vestigingen van internationaal opererende ondernemingen van Aziatische herkomst evolueren en de factoren die van invloed zijn op deze evolutie. In het bijzonder wordt de nadruk gelegd op de rol van de dochteronderneming zelf als bepalende factor.

Meestal gaat er een voortraject vooraf aan de beslissing om zich in Nederland te vestigen. Wanneer de bedrijven eenmaal in Nederland gevestigd zijn, bestaat de kans op vervolginvesteringen. In deze studie wordt onderzocht hoe deze processen in het geval van Aziatische DLN-bedrijven zijn verlopen.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Buitenlandse bedrijven zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Adviesbureau Berenschot (2007) deed onderzoek naar de toegevoegde waarde van buitenlandse bedrijven voor Nederland. Hieruit bleek dat deze veel werkgelegenheid creëren, innovatief zijn en veel kennis en technologie met zich meebrengen. Bovendien hebben buitenlandse bedrijven een hogere multiplier dan Nederlandse bedrijven (respectievelijk 1,72 tegenover 1,52), en besteden zij meer van hun activiteiten uit. Ook hebben ze meer samenwerkingsverbanden met universiteiten en andere bedrijven. Ze hebben meer hoogopgeleiden in dienst (respectievelijk 25 procent HBO+ tegenover 20 procent HBO+) en kennen hogere jaarlijkse groeicijfers als het gaat om omzet (jaarlijks tien procent versus één procent). Verder blijkt uit deze studie dat aanwezige buitenlandse bedrijven geneigd zijn vervolginvesteringen te doen. Dit geldt vooral wanneer er gestart wordt met een verkoop- en marketingvestiging. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er door Nederlandse overheden beleid wordt gevoerd op het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven. Een van de vier speerpunten uit het nieuwe economische beleid is de toename en verankering van investeringen van buitenlandse bedrijven in met name de zogeheten topsectoren.

Deze studie borduurt voort op bevindingen van Wintjes (2001), die stelt dat beleid dat slechts gericht is op acquisitie van buitenlandse bedrijven belangrijke werkgelegenheidseffecten negeert. De meeste werkgelegenheid wordt gecreëerd nadat het bedrijf zich in Nederland heeft gevestigd. Inmiddels wordt dit in beleidskringen erkend: vanaf grofweg 2005 is er in toenemende mate aandacht voor behoud en uitbreiding van buitenlandse dochterondernemingen onder de noemer 'Current Investor Development'. Idee hierachter is dat dit beleid vervolginvesteringen kan voortbrengen. Maar in hoeverre is er sprake van vervolginvesteringen op buitenlandse investeringen? Dit wordt in deze studie voor 21 Aziatische bedrijven onderzocht. Binnen het Nederlandse acquisitiebeleid speelt de Aziatische regio een belangrijke rol. Dit komt onder meer naar voren in het geformuleerde beleid ten

aanzien van de topsector hoofdkantoren: "Japanse bedrijven zien Nederland van oudsher als een aantrekkelijke en betrouwbare locatie voor hun Europese hoofdkantoren en versterken elkaar ook in die voorkeur en in hun vestigingspatroon. Ook bedrijven uit andere Aziatische landen, zoals Taiwan, Zuid-Korea en in toenemende mate China en India weten Nederland te vinden als hoofdkantoorlocatie" (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011, p. 7). Daarbij is het aantal investeringen vanuit een opkomende markt als China is explosief gestegen (UNCTAD, 2012). Voor de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) kwamen in 2011 veruit de meeste projecten uit Azië, voornamelijk uit China, Taiwan, Japan en Zuid-Korea (BOM, 2012). In deze studie ligt de focus op bedrijven uit (Oost-)Azië. In figuur 1.1 is een overzicht gegeven van de landen waar deze bedrijven vandaan komen.

Figuur 1.1 Overzicht landen van herkomst



Bron: eigen bewerking

Voor de partijen die betrokken zijn bij de acquisitie van buitenlandse bedrijven is het van groot belang inzicht te hebben op zowel het locatiegedrag en de strategie van deze bedrijven (Pen, 2000).

Tordoir & Van Meeteren (2008) evalueerden de focus en effectiviteit van het Current Investor Development (CID) programma van het Ministerie van Economische Zaken. Hieruit kwam naar voren dat het beleid verre van optimaal was. In de praktijk bleef het bij oppervlakkige bedrijfsbezoeken en het verstrekken van informatie. Nederland kon destijds wat dat betreft een voorbeeld nemen aan het Verenigd Koninkrijk en Ierland, die wereldwijd met kantoren vertegenwoordigd zijn en deze vestigingen gebruiken voor pro-actief beleid ten aanzien van CID. Tordoir doet tenslotte een interessante aanbeveling voor effectief CID-beleid, namelijk om meer inzicht te krijgen in de relatieve autonomie van de dochteronderneming: waar worden investeringsbeslissingen genomen, hoe is de relatie tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf en wat is de positie van de dochteronderneming binnen het moederbedrijf? Deze thesis beoogt deze vragen te beantwoorden voor Aziatische dochterondernemingen die sinds 2000 een belangrijke locatiebeslissing hebben gemaakt in Nederland.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Wanneer het gaat om het bestuderen van locatiegedrag, schieten zowel economische, geografische, strategisch management en international business studies tekort als het gaat om het relateren van

de ruimtelijke organisatie van een bedrijf aan de strategische besluitvorming en organisatie van een bedrijf (Beugelsdijk, 2007). In verschillende studies (McCann & Mudambi, 2005; Pen, 2000) wordt dan ook gepleit voor een integratie van inzichten uit de economische geografie en inzichten uit het strategisch management en international business studies. In de economische geografie ligt de nadruk op relatie tussen het bedrijf en haar omgeving, en in international business studies en het strategisch management ligt de focus meer op de interne organisatie van een bedrijf. In het locatiekeuzeproces kunnen beide aspecten niet los van elkaar worden gezien: “... *MNE organisational issues, which are entwined with MNE locational issues, seriously*” (McCann & Mudambi, 2005, p. 1858).

Bovendien is er in de bestaande literatuur over de evolutie van dochterondernemingen slechts aandacht voor veranderingen in de rol van dochterondernemingen binnen het moederbedrijf, de activiteiten die er worden uitgevoerd en de capaciteiten die de dochteronderneming in huis heeft. In deze studie speelt juist de ruimtelijke component van de evolutie van dochterondernemingen een belangrijke rol.

1.6 Opbouw van het rapport

In dit hoofdstuk is het onderzoek geïntroduceerd en zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van deze studie beschreven. In hoofdstuk 2 wordt een beschrijvende analyse gegeven van de locatiebeslissingen van Aziatische dochterondernemingen in Nederland, waarop de rest van deze studie voortbouwt. Hoofdstuk 3 omvat het theoretisch kader, waarna in hoofdstuk 4 de gebruikte methode en gemaakte keuzes worden verantwoord. In hoofdstuk 5 wordt de empirische data geanalyseerd. De conclusie en aanbevelingen volgen in hoofdstuk 6.

2. Locatiebeslissingen

Volgend op de aanleiding van dit onderzoek (paragraaf 1.2), geeft dit hoofdstuk een beschrijving van de locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven in Nederland zoals deze voorkomen in de DLN-database van de Stec Groep. Het gaat om locatiebeslissingen vanaf 2000, het jaar dat de Stec Groep begon met het bijhouden van deze database. In het onderscheid naar type locatiebeslissing, type activiteit en sector waarin bedrijven actief zijn is de indeling gevolgd zoals deze door de Stec Groep is gehanteerd (paragraaf 2.1). Paragraaf 2.2 gaat specifiek in op de locatiebeslissingen van Aziatische herkomst, welke in paragraaf 2.3 worden onderverdeeld naar sector en activiteit. Paragraaf 2.4 beschrijft de geografische spreiding van deze locatiebeslissingen, terwijl paragraaf 2.5 in gaat op de locatiefactoren die een rol spelen in deze locatiebeslissingen. Paragraaf 2.6 beschrijft de dynamiek van de vestigingen waarop de locatiebeslissingen betrekking hebben. Een deelconclusie volgt in paragraaf 2.7.

2.1 Locatiebeslissingen

Sinds 2000 houdt Stec Groep de Database Locatiebeslissingen Nederland (DLN) bij. Hierin worden (bovenregionale) strategische locatiebeslissingen geregistreerd. Een strategische locatiebeslissing is vaak een langdurig proces waarin verschillende locatiefactoren worden geanalyseerd en verschillende locaties worden afgewogen. Om de echte strategische bovenregionale locatiebeslissingen (slechts 10% van totale bedrijfsdynamiek) uit de grote poel van jaarlijkse bedrijfsverhuizingen te vissen, hanteert Stec verschillende criteria. Zo moeten er met de locatiebeslissing minstens 50 arbeidsplaatsen gemoeid zijn. Ook moet er sprake zijn van een verplaatsing over meer dan 25 kilometer. Bedrijven en instellingen in de sectoren retail en toerisme evenals non-profitorganisaties worden niet meegenomen. Er worden vijf typen locatiebeslissingen onderscheiden in deze database:

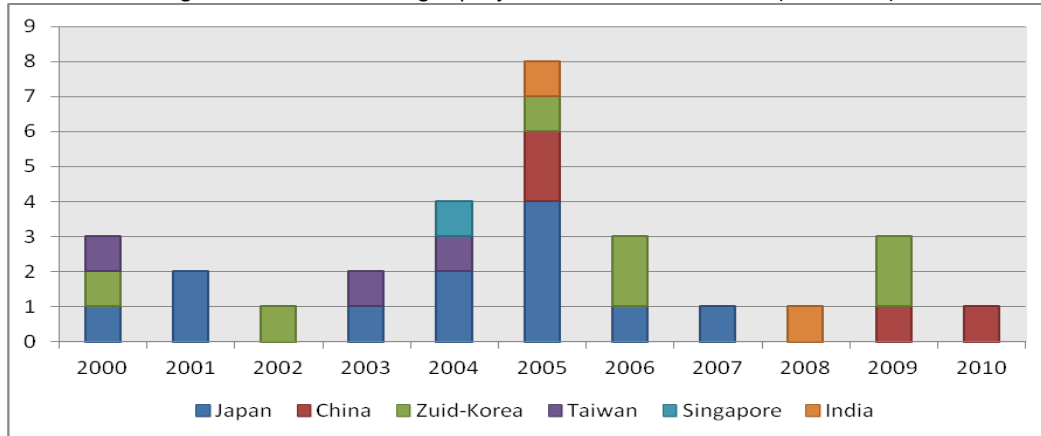
- Bedrijven die een eerste vestiging in Nederland openen
- Bedrijfsuitbreidingen door middel van een nieuwe vestiging in Nederland
- De samenvoeging van verschillende vestigingen op een nieuwe locatie in Nederland
- De verplaatsing (over meer dan 25 km) van een bedrijf naar een nieuwe locatie
- Een upgrading van de huidige bedrijfslocatie, waarbij meerdere locaties afgewogen zijn

De database biedt onder andere informatie over vestigingslocatie, motieven, belangrijkste activiteit, sector, aantal werknemers, herkomstlocatie en jaar van vestiging.

2.2 Locatiebeslissingen van Aziatische herkomst

Gemiddeld vinden er conform de DLN-criteria (zie paragraaf 2.1) jaarlijks zo'n 30 tot 40 locatiebeslissingen plaats. Vanaf 2000 gaat het in totaal om 420 locatiebeslissingen, gerekend tot 2011. De locatiebeslissingen uit 2011 zijn niet meegenomen omdat deze bij aanvang van het onderzoek (april 2012) nog niet bekend waren. Van de 420 locatiebeslissingen zijn er 29 van bedrijven met een Aziatische herkomst: twaalf Japanners, zeven Zuid-Koreanen, vijf Chinezen, drie uit Taiwan, twee uit India en één uit Singapore (figuur 2.1; figuur 2.3).

Figuur 2.1 Locatiebeslissingen per jaar naar land van herkomst (2000-2010)

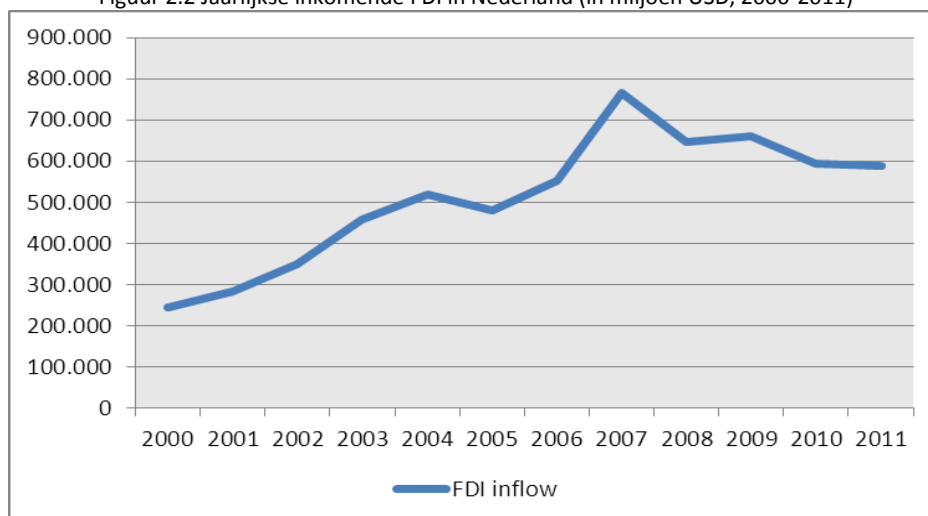


Bron: Stec Groep (2012)

In deze studie worden bedrijven afkomstig uit India echter niet meegenomen. Hoewel tevens uit Azië afkomstig, wordt India vaak tot een andere regio wordt gerekend dan de overige landen uit de populatie (zie paragraaf 4.4 voor een uitgebreide argumentatie). In de rest van dit rapport worden de twee Indiase locatiebeslissingen dus buiten beschouwing gelaten.

De meeste Aziatische locatiebeslissingen vinden plaats in 2004 en 2005. Het jaar 2005 is een uitschieter met liefst acht locatiebeslissingen. Na 2006 volgen enkele magere jaren, met 2009 als positieve uitzondering. Deze trend is lastig te verklaren, hoewel men geneigd is te denken aan de stand van de conjunctuur van de wereldeconomie. Door de onzekerheden die gepaard gaan met economisch zware tijden zijn bedrijven immers terughoudend wanneer het gaat om grote investeringen (Duchin et al., 2010). De wereldwijde economische crisis trad na 2007 in, zoals ook te zien is aan de ontwikkeling van de omvang van inkomende buitenlandse investeringen in Nederland (figuur 2.2). Na een vrijwel constante groei vanaf 2001 (met uitzondering van 2005) neemt de hoeveelheid buitenlandse investeringen in 2008 door de crisis scherp af. Ook de ontwikkeling van de jaarlijkse economische groei (in BBP) in Nederland vertoont ná 2007 een dalende curve. De ontwikkeling van het jaarlijkse aantal locatiebeslissingen van Aziatische herkomst (hoog in 2005 en in 2009) is dan ook lastig te duiden. Het gaat jaarlijks om geringe aantallen en daarom is toeval niet uit te sluiten.

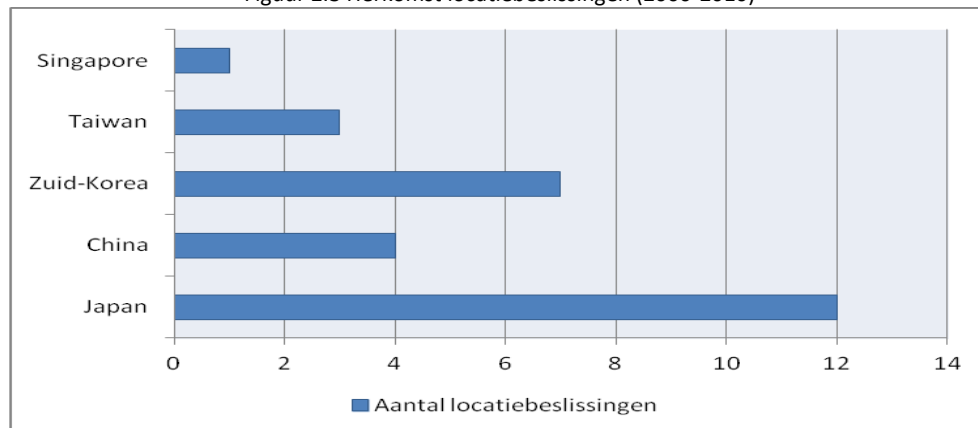
Figuur 2.2 Jaarlijkse inkomende FDI in Nederland (in miljoen USD, 2000-2011)



Bron: UNCTAD (2012)

Veruit de meeste locatiebeslissingen zijn van bedrijven die hun internationale hoofdkantoor hebben in Japan (figuur 2.3). Opvallend is wel dat Japan voornamelijk in de periode tot en met 2005 domineert (figuur 2.1). Vanaf 2006 verandert het beeld, en is vooral Zuid-Korea sterk vertegenwoordigd. Ook China is met vier locatiebeslissingen redelijk vertegenwoordigd. Omdat het echter om een beperkt aantal cases gaat die bovendien verspreid zijn over verschillende jaren, gaat het te ver om te stellen dat de opkomst van China op het wereldtoneel terug te zien is in de locatiebeslissingen in Nederland. Toch onderstreept dit wel het feit dat Chinese multinationals zich steeds meer laten gelden op buitenlandse markten.

Figuur 2.3 Herkomst locatiebeslissingen (2000-2010)

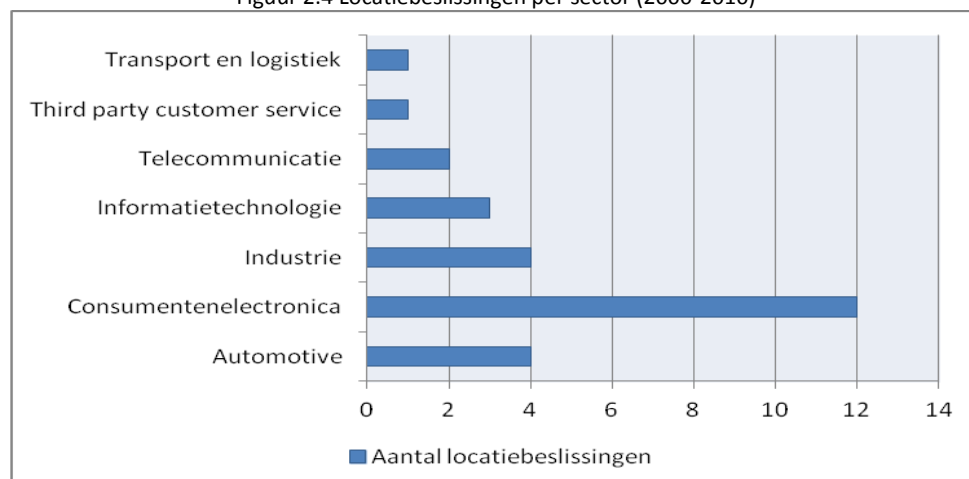


Bron: Stec Groep (2012)

2.3 Aziatische locatiebeslissingen naar sector en activiteit

Gelet op de sectoren waarin deze Aziatische bedrijven actief zijn, valt op dat 44 procent van de bedrijven actief is in de consumentenelectronica (figuur 2.4). Dit is niet geheel verrassend, omdat electronica een belangrijk exportproduct is van veel Oost-Aziatische landen. Zo is de productgroep electronica-onderdelen de op-één-na meest geëxporteerde productcategorie van Oost-Aziatische economieën, terwijl electronica-eindproducten het meest geëxporteerd worden vanuit Oost-Aziatische landen (Thorbecke, 2008).

Figuur 2.4 Locatiebeslissingen per sector (2000-2010)

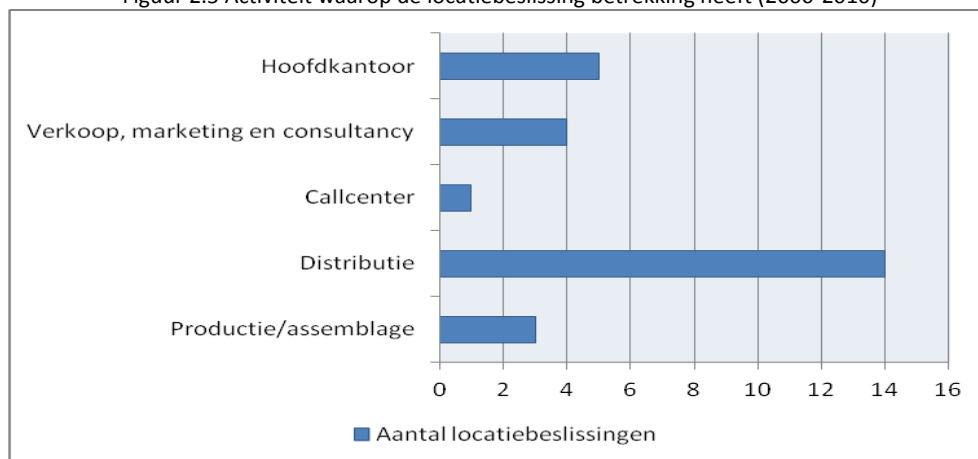


Bron: Stec Groep (2012)

Verder is het van belang inzicht te hebben in de activiteit waarop de locatiebeslissing betrekking heeft. Liefst 14 van de 27 locatiebeslissingen van Aziatische herkomst betreffen distributiecentra (figuur 2.5). Dit aandeel is groter dan het aandeel van distributiecentra in de totale DLN-database (25 procent). Nederland is dan ook een populaire vestigingsplaats voor logistieke activiteiten van

Aziatische bedrijven. Veelal gaat het om distributiecentra voor de Europese markt. Van de Europese distributiecentra is 44 procent gevestigd in Nederland (Ploos van Amstel, 2008). Deze distributiecentra omvatten dikwijls meer dan alleen het 'schuiven met dozen'. Volgens Ploos van Amstel is er sprake van een trend van schaalvergroting: kleinere distributiecentra worden samengevoegd in een grootschalig distributiecentrum, waar bovendien meer waarde wordt toegevoegd. In dit kader is 'value added logistics' een veelvoorkomend begrip, waarmee diensten als assembleren, labelen en verpakken worden bedoeld. Hoofdkantoren komen met vijf locatiebeslissingen op de tweede plaats in deze populatie.

Figuur 2.5 Activiteit waarop de locatiebeslissing betrekking heeft (2000-2010)

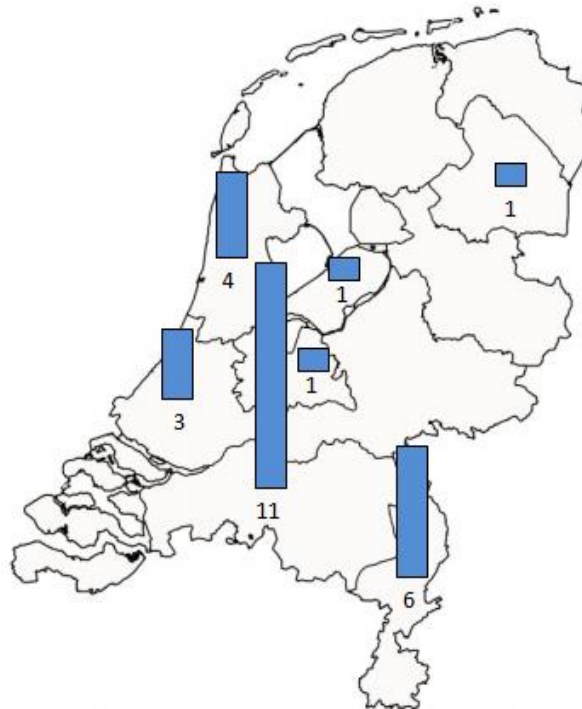


Bron: Stec Groep (2012)

2.4 Geografische spreiding locatiebeslissingen

Met betrekking tot een locatiebeslissing wegen buitenlandse bepaalde locaties af en vestigen zich uiteindelijk op een locatie. In figuur 2.6 is de spreiding van deze vestigers weergegeven. In het spreidingspatroon vallen twee dingen op: een concentratie in de Randstad en een nog hogere score voor de provincie Noord-Brabant. Ook is de goede 'oogst' van Limburg opvallend. De concentratie in de Randstad en Noord-Brabant past volledig in het beeld dat wordt geschetst in het rapport *"The European landscape of knowledge-intensive foreign-owned firms and the attractiveness of Dutch regions"* van Weterings et al. (2011). Hierin wordt gesteld dat meer dan 70 procent van alle buitenlandse bedrijven gevestigd is in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant. Dit zijn dan ook de economische kernregio's van Nederland. Amsterdam en omstreken (Noordvleugel), Rotterdam en omstreken (Zuidvleugel) en Eindhoven en omstreken hebben dan ook prioriteit vanuit het nationale beleid wanneer het gaat om investeringen in ruimtelijk-economische ontwikkeling (Rijksoverheid, 2011).

Figuur 2.6 Geografische spreiding van locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven per provincie (2000-2010)



Bron: Stec Groep (2012), eigen bewerking

In eerste instantie oogt de goede oogst van Noord-Brabant, vooral ten opzichte van de Randstad, wat vreemd. Hetzelfde geldt voor Limburg. De Stec Groep (2011) stelt dat de voorkeur voor een regio mede bepaald wordt door het type activiteit waarop de locatiebeslissing betrekking heeft. Zo hebben hoofdkantoren een sterke neiging om in de Noordvleugel te landen, landt 80 procent van de nieuwe productievestigingen buiten de Randstad en landt 27 procent van de bovenregionale vestigers tussen 2000 en 2011 in Amsterdam wanneer het een verkoop-, marketing- en consultancyvestiging betreft. Wanneer wat dieper op de Aziatische bovenregionale vestigers in Noord-Brabant wordt ingegaan, blijkt dat het in negen van de dertien cases gaat om distributiecentra. In Limburg gaat het in twee van de zes gevallen om distributiecentra. Uit een analyse van de Stec Groep (2011) blijkt dat locatiebeslissingen omtrent distributiecentra in meer dan 50 procent van de gevallen landen op de as Rotterdam-Venlo, met sterke concentraties in plaatsen als Roosendaal, Breda, Tilburg en Venlo. Het is dan ook niet vreemd dat Aziatische bovenregionale vestigers ook een voorkeur hebben voor deze as als het een distributiecentrum betreft (tabel 2.1). Bijna 93 procent van de Aziatische vestigers met distributie als hoofdactiviteit landt op de as Rotterdam-Venlo. Dit is hoger dan het gemiddelde van alle bovenregionale vestigers, ongeacht afkomst (50 procent). Stec Groep (2011) stelt dat het succes van deze as is te verklaren door de ligging, de beschikbaarheid van ruime kavels en multimodaal ontsloten locaties, marktconforme bouwvoorschriften en een proactieve houding van overheidsinstanties. Ook wordt in tabel 2.1 het beeld bevestigd dat verkoop-, marketing- en consultancy-activiteiten en hoofdkantoren een sterke neiging hebben in de Randstad te landen.

Tabel 2.1 Type activiteit naar regio (2000-2010)

Regio	Productie/assemblagevestigingen; callcenters	Distributiecentra	Verkoop, marketing, consultancy; hoofdkantoren
Randstad	1	1	7
Noord-Brabant/Limburg	2	13	2
Overig	1	-	-

Bron: Stec Groep (2012)

2.5 Locatiefactoren

Op basis van gegevens uit de DLN-database is het mogelijk de belangrijkste factoren te achterhalen die een bedrijf hebben doen besluiten om voor een bepaalde locatie te kiezen. Vanaf 2001 zijn namelijk de locatiefactoren meegenomen in de database. Aan de respondenten is gevraagd de drie belangrijkste locatiefactoren te noemen die hebben meegespeeld in de locatiebeslissing. Tevens is hen gevraagd deze te rangschikken naar gewicht. Interessant is om te kijken of er verschillen bestaan tussen locatiefactoren afkomstig van Aziatische bedrijven en die van andere bedrijven. Kortom, in hoeverre verschillen Aziatische bedrijven van de overige bedrijven als het gaat om hun locatievoorkeuren?

In vergelijking met de groep 'overige bedrijven', is de populatie van locatiebeslissingen van Aziatische herkomst waarvan de locatiefactoren bekend zijn relatief klein. Van 22 van de 27 locatiebeslissingen van Aziatische herkomst zijn de factoren bekend die deze locatiebeslissing hebben beïnvloed. Van 280 locatiebeslissingen van overige bedrijven zijn de drie belangrijkste locatiefactoren bekend die meegespeeld hebben in de uiteindelijke beslissing. Helaas is vanwege de kleine aantallen geen statistische toetsing mogelijk, dus volgt een beschrijvende analyse.

De bereikbaarheid van een locatie wordt het vaakst genoemd door de Aziatische bedrijven (54,2 procent, tabel 2.2). In 45,8 procent van de locatiebeslissingen wordt de geografische ligging als één van de drie belangrijkste factoren genoemd. De locatiefactoren bereikbaarheid en geografische ligging komen bij Aziatische bedrijven relatief vaker in de top-drie voor dan bij de overige bedrijven. In vergelijking met de overige bedrijven, is het aantal keer dat 'behoud van personeel' als één van de drie belangrijkste locatiefactoren wordt genoemd opvallend hoog (respectievelijk 5,0 en 16,7 procent). Nu geeft de kleine populatie al snel een vertekend beeld wanneer het om relatieve aantallen gaat. In absolute aantallen gaat het om vier locatiebeslissingen afkomstig van Aziatische bedrijven en veertien locatiebeslissingen van overige bedrijven. Als je deze verhouding vergelijkt met hoe de gehele populaties zich tot elkaar verhouden (respectievelijk 24 en 280 locatiebeslissingen waarvan locatiefactoren bekend zijn), is het aandeel van Aziatische bedrijven buitenproportioneel hoog. In vergelijking met de overige bedrijven, speelt de aanwezigheid van een gunstige arbeidsmarkt bij locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven een opvallend onbelangrijke rol.

Tabel 2.2 Het belang van locatiefactoren in locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven en overige bedrijven

Locatiefactoren	Aziatische bedrijven		Overige bedrijven	
	<i>Bij belangrijkste drie locatiefactoren</i>	<i>Als belangrijkste locatiefactor</i>	<i>Bij belangrijkste drie locatiefactoren</i>	<i>Als belangrijkste locatiefactor</i>
Geografische ligging	45,8%	37,5%	40,7%	27,1%
Bereikbaarheid/ infrastructuur	54,2%	16,7%	40,4%	15,0%
Beschikbaarheid kantoor- en/of bedrijfsruimte	20,8%	4,2%	26,1%	7,9%
Behoud van personeel	16,7%	4,2%	5,0%	1,1%
Aanwezigheid klanten	8,3%	4,2%	12,5%	4,6%
Aanwezigheid toeleveranciers/partners	8,3%	0,0%	4,6%	0,7%
Aanwezigheid gunstige arbeidsmarkt	8,3%	0,0%	20,0%	7,5%
Aanwezigheid kennisinstellingen	0,0%	0,0%	3,6%	1,1%
Aanwezigheid ICT- infrastructuur	0,0%	0,0%	2,5%	0,7%
Imago van de stad	8,3%	0,0%	7,9%	5,4%
Faciliteiten expats	4,2%	0,0%	0,4%	0,0%

Fiscaaljuridische voordelen	0,0%	0,0%	2,1%	1,4%
Aantrekkelijk woon- en werkklimaat	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%
Anders, namelijk	33,3%	25,0%	38,6%	27,5%

Bron: Stec Groep (2012)

Voor locatiebeslissingen van dochterondernemingen van Aziatische herkomst, is de geografische ligging van de locatie duidelijk de belangrijkste locatiefactor. Dit geldt ook voor locatiebeslissingen van overige bedrijven, hoewel hier de voorsprong op andere locatiefactoren wat kleiner is dan bij Aziatische bedrijven. Verder valt op dat de aanwezigheid van een gunstige arbeidsmarkt in een regio voor geen enkele dochteronderneming van Aziatische herkomst het belangrijkste was, terwijl deze factor in 7,5 procent van de locatiebeslissingen van overige bedrijven de doorslaggevende factor was. Verder zijn er geen noemenswaardige verschillen tussen het belang van locatiefactoren voor beide groepen bedrijven. Tenslotte is de factor 'anders' relatief belangrijk voor beide populaties in vergelijking met andere factoren. Onder deze noemer bevinden zich beweegredenen die niet onder de andere locatiefactoren zijn te scharen. Voorbeelden hiervan zijn lage grondprijzen, een meewerkende lokale overheid en te verkrijgen subsidie.

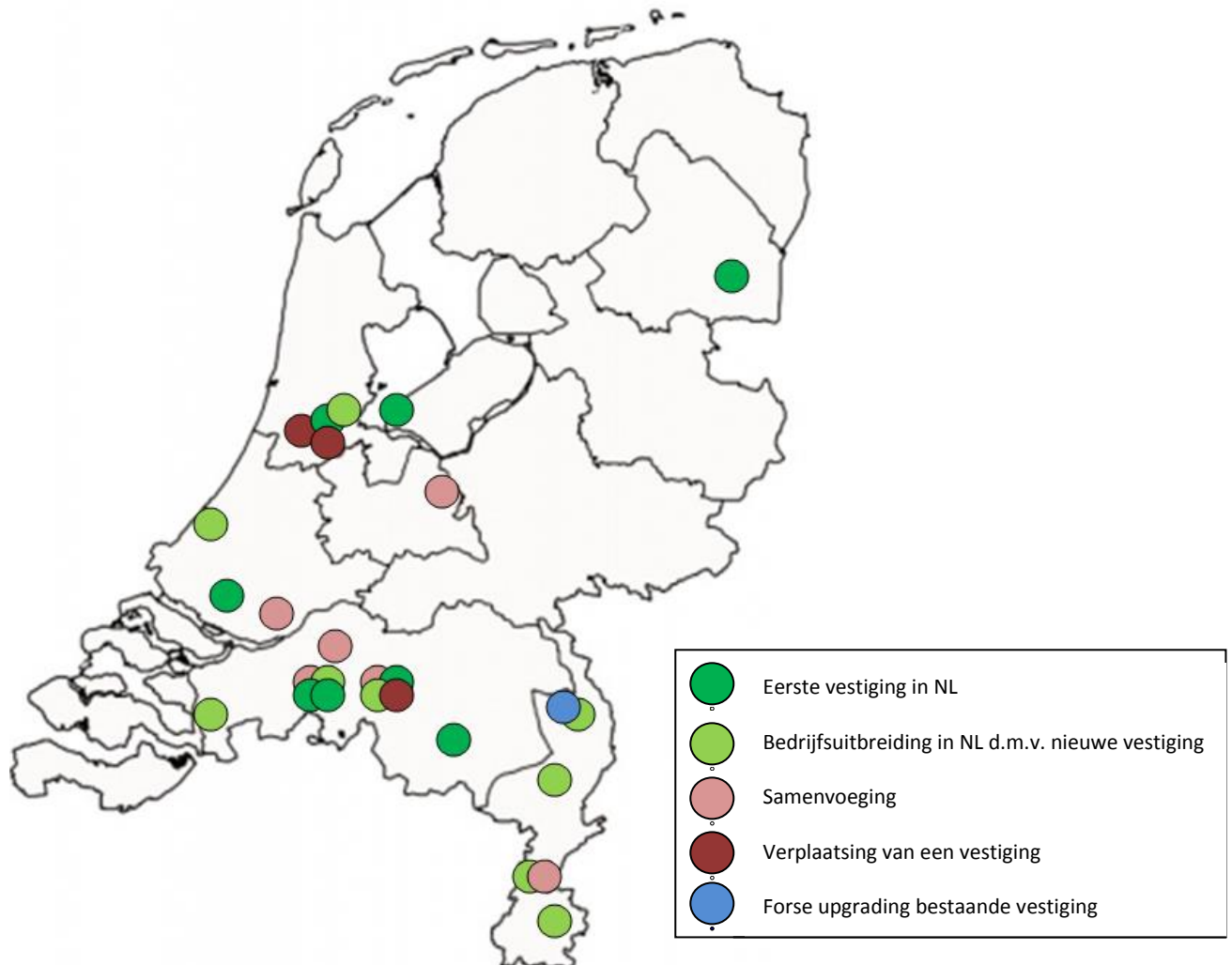
Nu is het uiteraard relevant wat voor activiteit er in de betreffende vestiging wordt uitgevoerd, omdat de factoren die meespelen in een locatiebeslissing hiermee samenhangen. Het komt vaak voor dat bedrijven verschillende activiteiten combineren in één vestiging. Een productievestiging met een verkoopafdeling is niet ongevoel. Hetzelfde geldt voor een distributiecentrum met een verkoopafdeling. Daarom is gekeken naar de belangrijkste activiteit die een bedrijf uitvoert. Wanneer je tabel 2.2 bekijkt, dan blijkt dat het verschil met de bedrijven uit andere werelddelen voor een groot deel verklaard wordt door de aard van de bedrijfsactiviteiten. Geografische ligging en bereikbaarheid zijn belangrijke factoren in locatiebeslissingen van alle distributiecentra (zie paragraaf 2.3). Neem bijvoorbeeld de locatiefactor geografische ligging, die in bijna 46 procent van de locatiebeslissingen een belangrijke rol heeft gespeeld. Wanneer hier op wordt ingezoomd, dan blijkt dat meer dan de helft (54,5 procent) van deze 46 procent betrekking heeft op het vestigen van een distributiecentrum. De geografische ligging, maar ook de bereikbaarheid (via verschillende modaliteiten), zijn nu eenmaal locatiefactoren die in het algemeen een belangrijke rol spelen in een locatiebeslissing voor een distributiecentrum (Stec Groep, 2011). Ook voor de locatiefactor bereikbaarheid geldt dat het aandeel van distributiecentra in de keren dat deze factor wordt genoemd groot is (ruim 46 procent, tegenover 26,5 procent bij overige bedrijven). Verder verschilt de populatie locatiebeslissingen van Aziatische herkomst van overige locatiebeslissingen in de mate waarin zij hoofdkantoren bevat. Relatief gezien bevat de populatie Aziatische bedrijven weinig hoofdkantoren: 19 procent tegenover 35 procent. De Stec Groep (2011) stelt dat voor internationaal georiënteerde hoofdkantoren de nabijheid van Schiphol, de aanwezigheid van internationale bedrijvigheid en een gunstige arbeidsmarkt van belang zijn.

Samenvattend zijn er op basis van deze analyse geen grote verschillen waarneembaar als het gaat om de belangrijkste locatiefactoren van Aziatische bedrijven en van bedrijven uit andere delen van de wereld. Bij beide groepen zijn de geografische ligging en de bereikbaarheid van de locatie duidelijk de belangrijkste locatiefactoren in locatiebeslissingen. Verschillen zijn er enkel in de marge, zoals het relatief grotere belang van behoud van personeel in locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven. Daarbij lijken de gevonden verschillen niet gerelateerd te kunnen worden aan herkomst. Eerder speelt het soort activiteit mee dat op de vestiging waarop de locatiebeslissing betrekking heeft een belangrijke rol. Zo is beschreven dat het relatief grotere belang van geografische ligging en bereikbaarheid voor Aziatische bedrijven te maken heeft met de oververtegenwoordiging van distributiecentra binnen deze populatie. Tenslotte is het van belang te weten dat het hier alleen om de drie belangrijkste locatiefactoren gaat. Het kan zijn dat Aziatische bedrijven wel degelijk andere locatievoorkeuren hebben, maar dat deze minder belangrijk zijn.

2.6 Type locatiebeslissingen en dynamiek

Het type locatiebeslissing dat in de DLN-database het vaakst naar voren komt onder Aziatische FDI is een uitbreiding in Nederland door middel van een nieuwe vestiging (figuur 2.7). Dit zijn bedrijven die al gevestigd zijn in Nederland en op een nieuwe locatie een vestiging openen. Dit pleit voor 'Current Investor Development' (CID), beleid gericht op het behoud en uitbreiding van reeds aanwezige buitenlandse vestigingen (Tordoir & Van Meeteren, 2008). In drie gevallen wordt een al bestaande vestiging in Nederland in zijn geheel verplaatst naar een andere regio. Acht van de 27 locatiebeslissingen betreffen eerste vestigingen van Aziatische bedrijven in Nederland. Stec Groep (2011) signaleert een trend tot samenvoegen van vestigingen vanaf grofweg 2007. In perioden van laagconjunctuur bekijken bedrijven kritisch hun kostenstructuur. Een belangrijk motief voor een samenvoeging is dan ook het behalen van kostenvoordelen. Verder worden samenvoegingen vaak geïnitieerd door fusies en overnames, terwijl ook het nieuwe werken een rol speelt. Hoewel enkele locatiebeslissingen van Aziatische herkomst samenvoegingen betreffen, is deze trend tot samenvoegen van vestigingen niet waar te nemen wanneer wordt gekeken naar deze 30 locatiebeslissingen (figuur 2.7).

Figuur 2.7 Geografische spreiding van locatiebeslissingen van Aziatische herkomst (2000-2010)

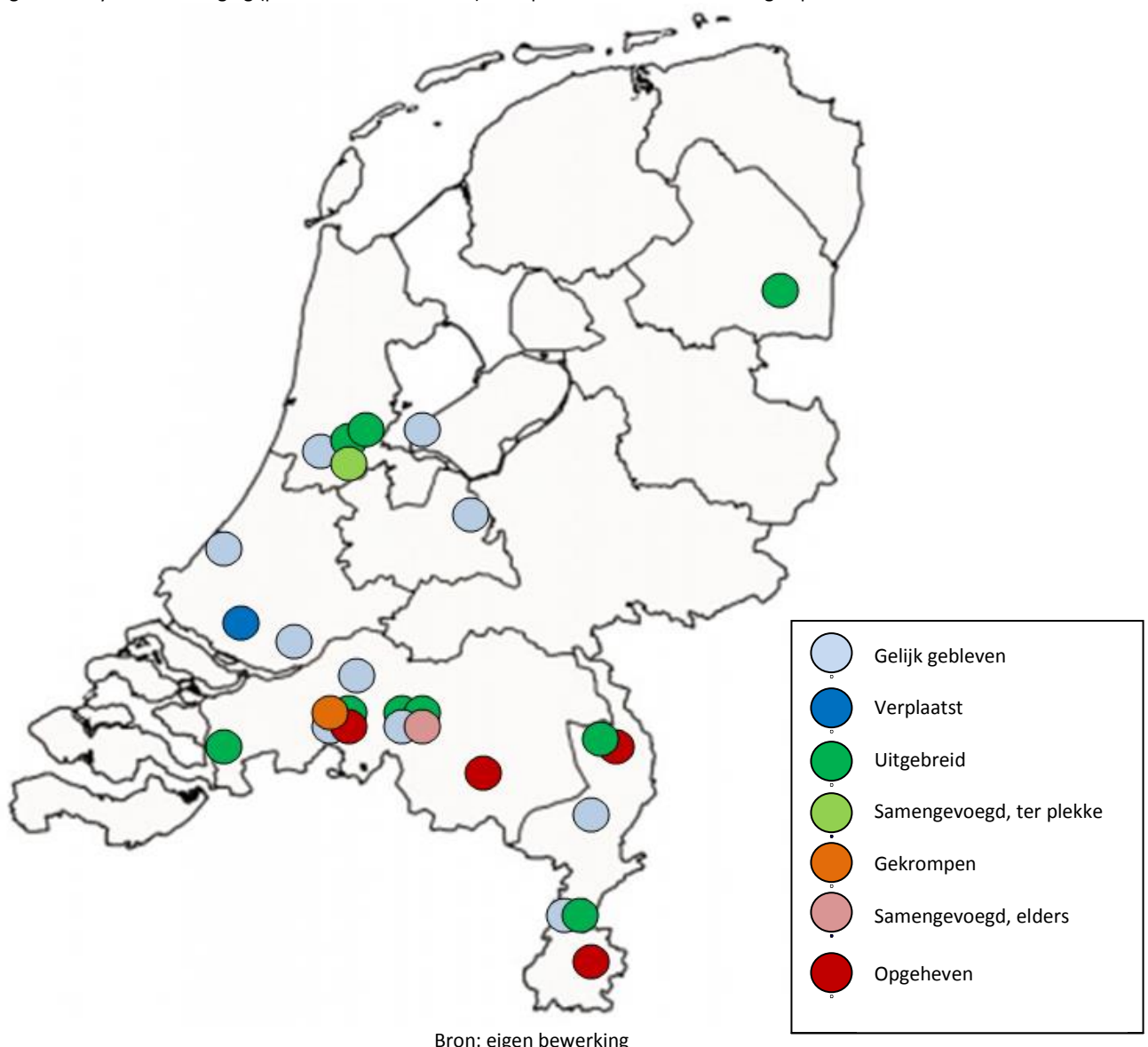


Bron: Stec Groep (2012), eigen bewerking

De locatiebeslissingen bestrijken de periode 2000-2010. Strikt genomen gaat om aankondigingen van locatiebeslissingen, waardoor het zo kan zijn dat de daadwerkelijke vestiging later of geenszins heeft plaatsgevonden. Wat betreft Aziatische vestigingen, zijn de data daarop gecontroleerd. Alle vestigingen zijn daadwerkelijk gerealiseerd. In figuur 2.8 is weergegeven hoe het de vestigingen ten

opzichte van de locatiebeslissing in de periode 2000-2010 is vergaan (zie hoofdstuk 4 voor methodologie, bijlage 1 voor specificaties). Hierbij is gekeken of de vestiging nog operationeel is en hoeveel arbeidskrachten er in dienst zijn. Bij tien van de zevenentwintig vestigingen is er relatief weinig veranderd. De vestiging bestaat nog en het personeelsbestand is niet fors toe- of afgenomen. Slechts één vestiging is in zijn geheel verplaatst. Negen vestigingen zijn qua aantal arbeidskrachten flink uitgebreid op de bestaande locatie. Een uitbreiding is hier geoperationaliseerd als een toename van minstens 50 arbeidsplaatsen. Eén vestiging heeft te maken gehad met een reorganisatie, waardoor het personeelsbestand flink is gekrompen. Hier gaat het om een inkrimping van minstens 50 arbeidsplaatsen. Verder zijn enkele vestigingen samengevoegd. In één geval werden vestigingen samengevoegd op een reeds bestaande locatie: in de bestaande vestiging van LG Electronics in Amstelveen werd de Almeerse vestiging van LG Electronics opgenomen. In een ander geval werd één van de Tilburgse vestigingen in figuur 2.5 opgeheven vanwege een samenvoeging. Het Tilburgse distributiecentrum van LG Electronics is opgegaan in het nieuwe distributiecentrum van LG Electronics in Oosterhout. Tenslotte zijn door verschillende oorzaken vier vestigingen opgeheven.

Figuur 2.8 Dynamiek vestiging (peildatum oktober 2012) ten opzichte van locatiebeslissing in periode 2000-2010



Vestigingen van Aziatische dochterondernemingen hebben zich dus verschillend ontwikkeld. Zes vestigingen van bedrijven bestaan inmiddels niet meer. Het bedrijf waarvan de vestiging onderdeel uitmaakt is failliet of de vestiging is verplaatst of gesloten. Aan de andere kant zijn negen vestigingen fors uitgebreid. Ook zijn er bedrijven als Huawei die naast hun groei op hun eerste locatie andere vestigingen hebben geopend in Nederland. Kortom, er is de nodige variatie in de evolutie van vestigingen van Aziatische ondernemingen in Nederland. Dit betreft echter nog maar een klein gedeelte van de algehele evolutie van deze dochterondernemingen in Nederland, die bovendien soms over meerdere vestigingen beschikken. Om de evolutie van deze vestigingen te begrijpen, is inzicht noodzakelijk in de strategie van zowel het moederbedrijf als de dochteronderneming waartoe deze vestiging behoort noodzakelijk. De 27 locatiebeslissingen komen van 21 verschillende Aziatische ondernemingen. Deze studie richt zich op de beschrijving van de evolutie van deze ondernemingen. Daarbij zoekt deze studie naar een verklaring voor de verschillen in evolutie.

2.7 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is een beschrijvende analyse gegeven van de locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven uit de DLN-database van de Stec Groep. Deze locatiebeslissing is slechts een momentopname. Verderop in deze studie wordt deze momentopname gezien vanuit de algehele evolutie en strategie van de onderneming in Nederland. Uit dit hoofdstuk zijn drie conclusies af te leiden:

- Locatiebeslissingen van Aziatische herkomst in Nederland zijn ongelijk verdeeld in tijd en ruimte. Veel locatiebeslissingen hebben betrekking op de periode 2003-2005, en de provincie Noord-Brabant trekt een onevenredig hoog aantal vestigers aan. Ook de mainports trekken veel vestigers aan.
- De locatiebeslissingen waarmee de vestigingen tot stand komen zijn verschillend van aard, en vinden plaats op verschillende momenten in de evolutie van de dochterondernemingen in Nederland. In negen van de zevenentwintig locatiebeslissingen gaat het om een bedrijfsuitbreiding in Nederland door middel van een nieuwe vestiging, terwijl het bedrijf al in Nederland gevestigd is. Acht van de zevenentwintig locatiebeslissingen betreffen eerste vestigingen in Nederland. Ook hebben de locatiebeslissingen betrekking op verschillende activiteiten. Verder zijn ze afkomstig van een erg heterogene groep bedrijven: bedrijven uit verschillende landen in Azië, actief in verschillende sectoren.
- Het relatieve belang van bepaalde locatiefactoren die meespelen in locatiebeslissingen wijken bij Aziatische bedrijven niet veel af van die van andere bedrijven. De in de economische geografie bekende factoren als geografische ligging en bereikbaarheid worden het meest genoemd. Dit betekent echter nog niet per definitie dat de locatievoorkeuren van Aziatische bedrijven niet verschillen van overige bedrijven. Het zou kunnen zijn dat Aziatische bedrijven afwijkende locatievoorkeuren hebben, maar dat deze niet binnen de drie belangrijkste locatiefactoren vallen.
- De vestigingen hebben zich verschillend ontwikkeld. In een relatief korte periode hebben vestigingen te maken gekregen met krimp of groei, zijn vestigingen opgeheven of verplaatst terwijl bij andere vestigingen er relatief weinig is veranderd.

In het algemeen neemt de economische en geografische dynamiek van multinationale ondernemingen toe. Dit gaat afhankelijk van tijd, plaats en sector gepaard met groei, krimp en functieveranderingen (Tordoir & Van Meeteren, 2008). Interessant zijn de factoren die de variatie verklaren. Onderdeel van deze verklaring zijn sectorspecifieke economische schokken, omdat de bedrijven afkomstig zijn uit verschillende sectoren. Verder komen in de wetenschappelijke literatuur verschillende aspecten vaak naar voren die deze variatie kunnen verklaren. In het vervolg van dit rapport wordt hier verder op ingegaan.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komen ideeën en theorieën aan de orde die voor deze studie relevant zijn. Zo worden in paragraaf 3.1 de begrippen multinational en dochterondernemingen gedefinieerd. In paragraaf 3.2 wordt een overzicht gegeven van vier relevante theoretische stromingen met betrekking tot het verklaren van het vestigingsplaatsgedrag van bedrijven. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op vestigingsmotieven van buitenlandse bedrijven. De paragrafen 3.4 beschrijft verschillende invloedrijke internationaliseringstheorieën, terwijl in paragraaf 3.5 wordt ingegaan op de huidige verklaringskracht van deze theorieën en de manier waarop 'nieuwe' multinationals verschillen van traditionele multinationals. In paragraaf 3.6 worden de internationaliseringstheorieën gerelateerd aan Aziatische multinationals. Rollen en mandaten komen aan de orde in paragraaf 3.7, terwijl in paragraaf 3.8 wordt ingezoomd op de processen die leiden tot verandering van deze rollen en mandaten. In paragraaf 3.9 volgt een deelconclusie.

3.1 De multinational en haar dochteronderneming

De in dit onderzoek bestudeerde dochterondernemingen zijn stuk voor stuk onderdeel van een Aziatische multinational. Dicken (2011, p. 110) geeft de volgende definitie van een multinational: *"...a firm that has the power to coordinate and control operations in more than one country, even if it does not own them"*. De traditionele multinational was een zowel verticaal als horizontaal geïntegreerde onderneming. Als gevolg hiervan onderhield elke divisie afzonderlijke en afhankelijke relaties met andere divisies binnen het bedrijf. Nu overheerst in het algemeen een meer flexibele organisatiestructuur waarbinnen individuele vestigingen een hogere mate van vrijheid kennen binnen de organisatie van de multinational (Buckley & Ghauri, 2004). De meeste multinationals beschikken over dochterondernemingen. Birkinshaw & Hood (1998) geven een wat vage definitie van een dochteronderneming: een waardetoevoegende entiteit in een gastregio. Birkinshaw et al. (2005, p. 227) zijn preciezer door te stellen dat de dochteronderneming ook een zekere mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid kent: *"a semi-autonomous entity with entrepreneurial potential, within a complex competitive arena, consisting of an internal environment of other subsidiaries, internal customers and suppliers, and an external environment consisting of customers, suppliers and competitors"*. Belangrijk in deze definitie is het begrip 'semi-autonomous'. Dit impliceert dat er ruimte is voor een eigen strategie bij dochterondernemingen, maar weliswaar binnen bepaalde kaders. Het OECD (2008, p. 520) geeft een meer neutrale definitie: *"A subsidiary is a company controlled by another company. Control occurs when the controlling company owns more than 50 per cent of the common shares"*.

3.2 Vestigingsplaatsgedrag multinationals

Het verklaren van de locatiekeuzes van multinationals raakt aan de kern van de economische geografie: welke economische activiteit vindt waar plaats en waarom daar? Er bestaan verschillende theoretische inzichten over het ruimtelijk gedrag van bedrijven. Een theorie is *"een samenstel van verifieerbare uitspraken die logisch met elkaar samenhangen"* (Atzema et al., 2002). De traditionele locatietheorie is volgens Pellenbarg (1985, pp. 129-130) gericht op *"...het rubriceren en zo mogelijk kwantificeren van de factoren die individuele bedrijven leiden bij hun vestigingsplaatskeuze, min of meer los van het bestaande economische of ruimtelijke systeem waarbinnen zich deze keuze voltrekt."* Belangrijkste kritiek op deze benadering is dat het geen aandacht heeft voor het individu, de processen die aan een locatiekeuze ten grondslag liggen en de context waarin deze locatiekeuze zich afspeelt. Deze kijk op locatiegedrag is dan ook aangevuld met theorieën vanuit andere perspectieven. Hayter (1997) verdeelt de locatietheorieën in drie dominante stromingen: de (neo) klassieke locatietheorie, de behaviourale locatietheorie en de institutionele locatietheorie. Afhankelijk van tijd en plaats hebben deze paradigma's afwisselend het denken binnen de economische geografie gedomineerd, en nog steeds is er weinig consensus over één dominante

theorie. In de pragmatische economische geografie overheerst een eclecticische benadering van het locatievraagstuk: verschillende theoretische benaderingen kunnen naast elkaar bestaan en elkaar aanvullen. Pen (2000) spreekt daarnaast van modetrends: na verloop van tijd wordt het ene paradigma verworpen en het andere omarmd, en niet altijd met een stevig gefundeerde onderbouwing. Sinds Hayter's indeling heeft zich ook de evolutionaire theorie ontpopt als een volwassen stroming binnen de economische geografie, waardoor in deze studie vier dominante locatietheorieën worden onderscheiden.

3.2.1 (neo-) klassieke locatietheorie

De denkbeelden van klassiek econoom Adam Smith vormen de basis voor de klassieke locatietheorie. Kenmerkend voor deze theorie is de benadering via de beschikbaarheid van productiefactoren (arbeid, kapitaal en hulpbronnen). Die is bepalend voor de productiemogelijkheden van bedrijven. Veronderstelling is dat deze productiemogelijkheden volledig worden benut (Lambooy et al., 1997). Elk bedrijf, of de beslissingnemer binnen het bedrijf, is volledig geïnformeerd en handelt rationeel: er is sprake van een homo-economicus als beslissingnemer. Volledige informatie en rationaliteit leiden tot evenwichtsmodellen, waarin bedrijven op basis van een beperkt aantal economische factoren een optimale locatie berekenen. Bedrijven worden dan ook gezien als een soort rekenmachine (Pen, 2000). Voorwaarden zijn een volledig vrije markt en een homogene ruimte. Een belangrijke representant van deze stroming, Alfred Weber, introduceerde het begrip vestigingsplaatsfactoren in zijn studie *"Über den Standort der Industrie"* (1909). Weber verklaart in zijn *'least cost theory'* de vestigingsplaats van bedrijven aan de hand van vervoerskosten, arbeidskosten en agglomeratiekrachten. Volgens de ideeën van Weber zal een bedrijf zich daar vestigen waar de optelsom van transportkosten en arbeidskosten het laagst zijn, en de agglomeratievoordelen het hoogst.

De neo-klassieke benadering bouwt voort op de principes van de klassieke locatietheorie. Belangrijk verschil is echter dat deze benadering niet alleen aandacht heeft voor kostenminimalisatie, maar ook naar de opbrengstkant kijkt. Het integreert kostenminimalisatie en opbrengstmaximalisatie in één model. De optimale locatie voor een bedrijf die locatie waar het verschil tussen kosten en opbrengsten het grootst is (Smith, 1966). Belangrijke toevoeging in Smiths' theorie is echter dat dit niet altijd de locatie hoeft te zijn waar het bedrijf zich zal vestigen: er zijn alternatieven, 'second-best areas', waar de opbrengsten de kosten overschrijden. Smith noemt dit de 'spatial margin of profitability' (Vaessen, 1993, p. 18). Hiermee introduceert Smith de suboptimale locatiekeuze. Zo erkende hij dat beperkte rationaliteit en onvolledige informatie een rol spelen. Toch blijft het ontwikkelen van mathematische modellen het uitgangspunt van de neoklassieke benadering, waarbij gebruik wordt gemaakt van veel kwantitatieve variabelen (Pen, 2000). Ook wordt het bedrijf net als in de klassieke locatietheorie nog steeds gezien als een 'black-box' dat reageert op externe invloeden. Bedrijfsinterne overwegingen blijven buiten beschouwing. Verder ligt in zowel de klassieke als de neoklassieke benadering de focus op bedrijven met één vestiging (Vaessen, 1993). Samenvattend wordt in de (neo)klassieke theorie de locatiebeslissing van een beslissingnemer bepaald door ruimtelijke verschillen in productiekosten (klassiek) of bij ruimtelijke verschillen in de te behalen opbrengst (neoklassiek). Belangrijkste kritiek op de (neo-) klassieke locatietheorie is dat deze ver van de werkelijkheid af staat. Zo stelt Smith (1971, p. 276): *"classical theories have been more concerned with the construction of elegant theories of location equilibrium, or with the fusion of location and production theory, than with providing a guide for empirical enquiry"*.

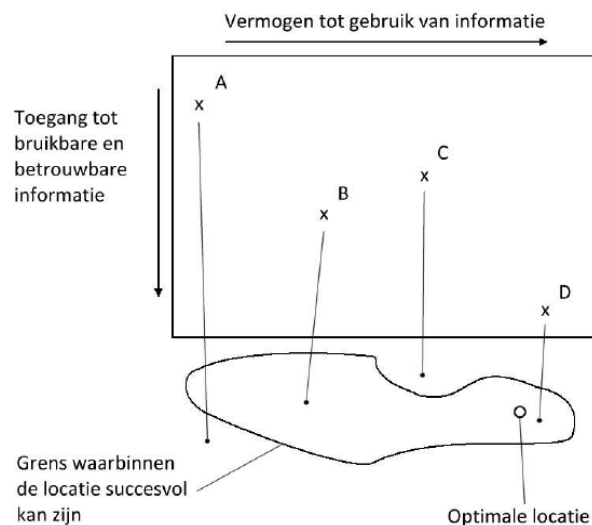
3.2.2 Behaviourale locatietheorie

Dit kritiekpunt is aanleiding geweest voor het ontwikkelen van alternatieve theorieën als de behaviourale benadering, die er vanuit gaat dat locatiebeslissingen niet volledig rationeel worden genomen. Kern van de kritiek is dat ondernemers niet volledig geïnformeerd zijn en dat de ruimtelijke organisatie van economische activiteiten het gevolg van is van zowel economische als niet-economische krachten (Pred, 1966). Van grote invloed op de totstandkoming van de

behaviourale benadering was het werk van Herbert Simon (1955). Hij ontwikkelde het concept beperkte rationaliteit, dat centraal staat in de behaviourale theorie. Actoren hebben geen toegang tot volledige informatie en zelfs wanneer zij dit wel zouden hebben, zouden zij niet in staat zijn deze informatie volledig rationeel te verwerken. Omdat zij om moeten gaan met onzekerheid, nemen zij in plaats van optimale locatiebeslissingen voldoende bevredigende locatiebeslissingen: de ondernemer gedraagt zich niet als 'optimizer' maar als 'satisficer'. Ook wordt in de behaviorale theorie erkend dat persoonlijke ambities en voorkeuren een rol kunnen spelen in het locatiekeuzeproces. Het handelen en het aspiratieniveau van ondernemers hangt af van de omstandigheden, opgedane ervaringen en de sociale omgeving (Atzema et al., 2002). Daarnaast werd in het boek 'A behavioral theory of the firm' van Cyert en March (1963) benadrukt dat inzicht in het besluitvormingsproces binnen een bedrijf van groot belang is om het strategisch gedrag van bedrijven te begrijpen. Deze zienswijze staat dus lijnrecht tegenover de klassieke theorie waarin het bedrijf als een black-box wordt gezien. Kern van de behaviourale locatietheorie is het verkrijgen van inzicht in het verloop van het besluitvormingsproces binnen een bedrijf. Zo stelt Pen (2000, p. 36-37): "het onderzoeksobject van de behaviourale locatietheorie is het besluitvormingsproces en op welke wijze en onder welke omstandigheden en onzekerheden zo'n proces tot stand komt".

Pred (1966) ontwikkelde een gedragsmatrix, waarin begrensde rationaliteit een belangrijke rol speelt (figuur 3.1). Uitgangsprincipe is dat bedrijven nooit volledig geïnformeerd zijn wanneer zij een locatie kiezen. Bedrijven kiezen zelden een optimale locatie. Pred stelt zelfs dat wanneer bedrijven volledig zijn geïnformeerd, zij zelden een optimale locatie kiezen: het vermogen van hen om iets met de informatie te doen is niet toereikend voor een optimale locatiekeuze.

Figuur 3.1 Gedragsmatrix van Pred



Bron: Hayter, 1997, p. 142

Pen (2000) stelt dat economisch geografen meer aandacht moeten hebben voor bedrijfsinterne factoren, in plaats van het bedrijf te zien als een black box. Hij benadrukt dan ook dat zowel de beslisser als de strategie belangrijke factoren zijn in het locatiekeuzetraject, en dat deze factoren dus ook onderwerp van studie zouden moeten zijn: "Location decision-making is important, because any location pattern is the result of numerous individual decisions/strategies taken over varying periods of time" (Pen, 2000, p.2).

Het behaviourale perspectief focust zich op het besluitvormingsproces en de invloed van beslissemers op locatiekeuzes. De wijze waarop een locatiebeslissing tot stand komt is het voornaamste object van onderzoek. Het besluitvormingsproces rondom een locatiekeuze is een 'multistage process', waarbij persoonlijke omstandigheden en aspiratieniveaus een grote rol wordt

toegedicht (Milward & Newman, 1989, p. 208). De nadruk ligt meer op de totstandkoming van de locatiekeuze en de factoren die dit proces beïnvloeden dan de locatiekeuze zelf: *“Choice is not determined by objective characteristics of the situation, but by information processing”* (Pen, 2000, p. 4). De behaviourale locatietheorie veronderstelt verder dat de locatiekeuze onderdeel uitmaakt van een strategische beslissing, met oog voor de lange termijn: het is onderdeel van een groter geheel van investeringsbeslissingen, een strategie. Deze strategische beslissing wordt beïnvloed door verschillende belangen en subjectiviteit en wordt genomen door beslissingnemers die kampen met onzekerheden en onvolledige informatie (Hayter, 1997). Pen (2000) stelt in navolging van onder andere Meester (1999) dat er binnen de economische geografie relatief weinig aandacht uitgaat naar subjectieve factoren in het locatiekeuzeproses. In de behaviourale benadering worden deze subjectieve factoren wel meegenomen.

3.2.3 Institutionele benadering

De institutionele economische theorie benadrukt het belang van instituties voor het economisch handelen van actoren. Het gaat hierbij zowel om formele (zoals wet- en regelgeving) als informele (zoals normen en waarden) instituties (Atzema et al., 2002). De institutionele theorie legt dan ook de nadruk op de institutionele context en minder op gelokaliseerde productiefactoren en transportkosten als het gaat om het verklaren van ruimtelijke patronen. Een belangrijk kenmerk van de institutionele benadering is dat deze aandacht schenkt aan de dynamische wisselwerking tussen bedrijf en haar vestigingsomgeving. Dit is een belangrijk verschil met de (neo)klassieke en de behaviourale benadering.

Net als de behaviourale benadering, houdt de institutionele benadering rekening met het feit dat beslissingnemers onvolledige toegang tot informatie kunnen hebben en rekening houden met onzekerheden. Bedrijven gaan hier verschillend mee om. Om deze nadelen te overwinnen, maken bedrijven kosten: Coase (1937) omschreef dit als transactiekosten. Hiermee worden de kosten bedoeld die gemaakt moeten worden om tot een markttransactie te komen. Hieronder vallen verschillende kosten:

- zoek- en informatiekosten: Betrokken partijen bij een transactie moeten elkaar leren kennen;
- contractkosten: Hierbij gaat het om het opstellen van een contract;
- controlekosten: Kosten die worden gemaakt om er voor te zorgen dat voorwaarden worden nageleefd.

Deze transactiekosten hebben volgens de Amerikaanse econoom geograaf Allen Scott (1988) een belangrijke rol gespeeld in de vorming van wat hij noemt 'new industrial spaces'. Hiermee doelde hij op bijvoorbeeld ICT-cluster Silicon Valley. In dit soort cluster wordt veel informatie onderling uitgewisseld en zijn de transactiekosten gering. Dit trekt bedrijven aan. Voortbordurend op de ideeën van Scott gebruikte Walter Manshanden (1996) de transactiekostenbenadering als verklaring voor de concentratie van zakelijke diensten in de Noordvleugel van de Randstad. Volgens Manshanden bleek deze benadering onvoldoende een verklaring te geven voor de concentratie. Gunstige ligging in de Nederlandse markt en een goede bereikbaarheid bleken doorslaggevend.

Volgens de Amerikaan Mark Granovetter (1985) zijn economische relaties 'embedded'. Hiermee bedoelt hij dat de economische relaties van individuen en bedrijven zijn ingebed in sociale netwerken van de betrokken actoren. Culturele waarden en sociale structuren zijn institutionele kaders waarbinnen actoren functioneren. De 'embeddedness'-theorie stelt dat de voordelen van nabijheid niet zozeer bestaan uit een grotere informatiedichtheid, maar meer uit het gemakkelijker opdoen van ervaringen en een grotere kans op onderlinge loyaliteit (Atzema et al., 2002). Ruimtelijke nabijheid faciliteert het ontstaan van sociale relaties. Op verschillende manieren kunnen deze sociale relaties het functioneren van bedrijven positief beïnvloeden. Zo verminderen relaties gebaseerd op vertrouwen het risico op opportunistisch gedrag van de betrokken actoren. Ook hebben partners in een sociaal netwerk vaak een open houding, wat de totstandkoming van collectieve leerprocessen stimuleert (Atzema et al., 2002). Uit een studie van Erik Stam (2003) bleek dat 'embeddedness' een

rol speelt in het verhuisgedrag van snelgroeiende, jonge, kennisintensieve zakelijke dienstverleners. De verhuigeneidheid van deze bedrijven bleek gering. Dit hing samen met het persoonlijke netwerk van de betrokken ondernemer op de huidige locatie.

Een andere benadering binnen de institutionele theorie is de 'geography of the enterprise'. Deze theorie probeert de ruimtelijke organisatie en internationalisering van multinationals te verklaren. Een belangrijk punt van kritiek van de 'geography of the enterprise' op de klassieke locatietheorie, is dat laatstgenoemde benadering de locatie van een economische activiteit louter verklaart vanuit locatiefactoren. De geography of the enterprise stelt dat het locatiekeuzegedrag van een bedrijf niet alleen te verklaren is vanuit externe factoren, maar dat het bedrijf zelf ook een rol speelt: "... *firms are seen to have a measure of control over their environment. They can act on the basis of bounded rationality and make strategic decisions that enhance their corporate advantage*" (Vaessen, 1993, p. 27). Locatiebeslissingen worden in de deze benadering gezien als een uitvloeisel van de investeringsstrategie van bedrijven (Meester, 1999). De manier waarop een bedrijf haar ruimtelijke organisatie inricht ten behoeve van haar productie van goederen of diensten is dan ook bepalend voor haar bedrijfslocaties. Vestigingsplaatsfactoren zijn geen gegeven, maar kunnen worden beïnvloed door bedrijven. Door de macht van grote bedrijven is het mogelijk met andere partijen, zoals lokale overheden, te onderhandelen over vestigingsplaatscondities. Hierbij kun je denken aan het verbeteren van de infrastructuur, hulp bij het zoeken naar arbeidskrachten en het verlenen van subsidies (Pen, 2000). De 'geography of the enterprise' is ook bruikbaar voor het begrijpen van de internationalisering van bedrijven. Child & Rodrigues (2005, p. 382) definiëren de internationalisering van bedrijven als volgt: "*the crossing of national boundaries in the process of growth*". Deze definitie lijkt echter niet helemaal de lading te dekken, want ook in tijden van neergang kunnen bedrijven hun internationale vestigingspatroon heroverwegen. Inzicht in de investeringsstrategieën van multinationals is noodzakelijk om hun locatiebeslissingen te begrijpen (Pen, 2000). Zo stellen Dicken & Lloyd (1990, p. 366): "*Location theory has to be seen as part of investment theory and investment theory as part of a general theory of capitalist accumulation*".

Vaessen (1993) onderscheidt twee verschillende stromingen binnen de 'geography of the enterprise': de 'adaption corporate geography' en de 'regional development corporate geography'. De eerste stroming onderzoekt hoe het bedrijfsmanagement het vestigingspatroon continu aanpast aan veranderende omstandigheden. Vanwege hoge 'sunk costs', gedane investeringen in bijvoorbeeld gebouwen en personeel, verlaten bedrijven niet gelijk een locatie wanneer de omgeving niet meer optimaal is. In deze gevallen is het efficiënter de interne organisatie te veranderen (zoals het reorganiseren van de organisatie of het uitbesteden van activiteiten). In de eerste stroming wordt de invloed van de omgeving op het vestigingspatroon van een bedrijf benadrukt, maar dit principe werkt ook andersom. De locatiestrategieën van grote bedrijven en de manier waarop zij hun activiteiten organiseren beïnvloeden hun vestigingsregio. VDL NedCar, het bedrijf dat in de inleiding al werd aangehaald, is een voorbeeld van een bedrijf dat haar vestigingsregio beïnvloedde. Dit bedrijf is een grote bron van directe werkgelegenheid en geeft bovendien bestaansrecht aan talloze toeleveranciers in de omgeving. Het wegvallen van dit bedrijf zou de regionale economie een grote klap bezorgen, en de dreiging van een eventuele sluiting zorgde dan ook voor veel maatschappelijke onrust. In de tweede stroming ligt de nadruk dan ook op de strategische keuzebenadering (Atzema et al., 2002). Vanwege hun financiële, economische en politieke macht hebben grote bedrijven een aanzienlijke autonomie als het gaat om locatiebeslissingen. Rekeninghoudend met hun eigen sterke en zwakke punten, formuleren bedrijven een strategie waarmee zij kansen proberen te benutten en bedreigingen te keren in omgevingen waarin zij actief zijn of beogen actief te zijn (Atzema et al., 2002). Hiervoor hebben zij verschillende mogelijkheden, Ansoff (1965) onderscheidt vier strategieën, ook wel product/markt-combinaties genoemd:

- Marktpenetratie: vergroting marktaandeel op bestaande markten;
- Marktontwikkeling: met bestaande producten of diensten nieuwe markten bedienen;
- Productontwikkeling: met nieuwe producten of diensten bestaande markten bedienen;

- Diversificatie: het spreiden van activiteiten, door nieuwe producten en/of nieuwe markten. In tabel 3.1 zijn de verschillende product/markt-combinaties samengevat.

Tabel 3.1 De Ansoffmatrix: vier verschillende product/markt-combinaties

	Bestaand product	Nieuw product
Bestaande markt	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markt	Marktontwikkeling	Diversificatie

Bron: Ansoff (1965)

Dicken & Lloyd (1990) stellen dat de geografische dimensie een wezenlijk onderdeel is van de strategie van grote bedrijven. Bij marktontwikkeling zoeken bedrijven vaak buitenlandse markten op. Nederland profiteert hiervan als 'gateway to Europe' met veel (Europese) distributiecentra op de as Rotterdam-Venlo (zie hoofdstuk 2). Bij productontwikkeling zoeken bedrijven dikwijls hoogtechnologische regio's als de Brainportregio Eindhoven op voor hun R&D-afdeling. Locatiebeslissingen zijn dus ingebed in de strategie van bedrijven. De verklaring van een locatiebeslissing moet dan ook in ieder geval ten dele gezocht worden in de strategie van het bedrijf waarvan deze beslissing afkomstig is. Atzema et al. (2002) stellen dat het bij internationale locatiebeslissingen draait om drie vragen:

- Waarom ontplooiën bedrijven in het buitenland activiteiten?
- Hoe gaan ze in het buitenland aan de slag?
- Aan welke landen geven ze de voorkeur?

In de conclusie wordt teruggekomen op de eerste twee vragen. De laatste vraag is voor een groot deel beantwoord, door enkel locatiebeslissingen binnen Nederland onder de loep te nemen.

3.2.4 Evolutionaire benadering

Met de evolutionaire benadering wordt in deze studie de toepassing van de evolutionaire economie binnen de economische geografie bedoeld. Deze theorie is relatief jong in vergelijking met de eerder besproken locatietheorieën. In de jaren '70 deed deze theorie voor het eerst van zich spreken, en in 1982 publiceerden Nelson & Winter 'An Evolutionary Theory of Economic Change', wat gezien wordt als een standaardwerk binnen deze stroming. Toch kreeg deze benadering moeizaam voet aan de grond binnen de economische wetenschap, voornamelijk omdat het inging tegen bestaande paradigma's. In tegenstelling tot de neoklassieke economie die zich focust op evenwichtsanalyses, analyseert de evolutionaire benadering zich op basis van Schumpeters' ideeën van 'creative destruction' (Schumpeter, 1942) zich op processen die leiden tot onevenwichtigheden. Deze onevenwichtigheden zijn de drijvende achter economische ontwikkeling. Kenmerkend voor de evolutionaire benadering is de focus op economische verandering en aanpassing. De evolutionaire benadering is ontstaan aan de hand van inzichten uit de evolutionaire biologie. Het maakt gebruik van Darwinistische denkbeelden om de dynamiek van economische verschijnselen te beschrijven (Boschma et al., 2002, p. 11). Zoals organismen zich aanpassen aan hun leefomgeving, passen bedrijven zich aan hun vestigingsomgeving aan. De interactie tussen bedrijf en omgeving speelt een belangrijke rol in deze benadering. De selectieomgeving, bestaande uit markten en instituties, bepaalt welke variatie overleeft. Net als de institutionele theorie beschouwt het instituties als belangrijke selectiemechanismen in het locatiekeuzeproces. Ook verklaart het waarom economisch gedrag kan leiden tot suboptimale en onvoorspelbare (locatie)keuzes. Beslissingnemers binnen bedrijven worden volgens deze benadering namelijk gekenmerkt door begrensde rationaliteit: zij zijn niet in staat alle relevante informatie te verzamelen en te verwerken, waardoor zij te maken hebben met een bepaalde mate van onzekerheid. Om hier mee om te gaan, gaan bedrijven routinematig te werk (Boschma et al., 2002).

Een ander belangrijk aspect van de evolutionaire benadering is de nadruk op het onomkeerbaar en padafhankelijk verloop van processen. De evolutie van bedrijven is in deze stroming dan ook het resultaat van een padafhankelijk proces dat wordt beïnvloed door zowel interne als externe factoren.

De externe factoren komen voort uit de vestigingsomgeving: concurrentie van andere bedrijven is hiervan een voorbeeld. Voorbeelden van interne factoren zijn routines: formele en informele procedures om beslissingen te nemen. Deze worden door moederbedrijven aan hun dochterondernemingen doorgegeven: routines vormen het 'DNA' van een organisatie (Nelson & Winter, 1982). De tijdsfactor speelt ook een belangrijke rol in deze benadering: het analyseert bedrijven vanuit hun eigen geschiedenis.

Deze studie valt niet volledig binnen één van de genoemde locatietheorieën. Het toetsen van zulke theorieën is ook niet het doel van deze studie. Wel zijn de achtergronden geschetst van de verschillende stromingen die locatiekeuzes in het buitenland als onderzoeksobject hebben. Door de focus op multinationale ondernemingen en de relatie tussen bedrijfsstrategie, locatiekeuze en de levensloop is deze studie het meest verwant met de 'geography of the enterprise' benadering. Er wordt ook gebruik gemaakt van concepten uit de evolutionaire economie, zoals padafhankelijkheid (onomkeerbaarheid investeringen), heterogeniteit en toeval. Net als in de evolutionaire theorie is er aandacht voor de dynamische wisselwerking tussen de vestigingsregio en het bedrijf. Uit de aandacht voor het besluitvormingsproces en beperkte rationaliteit van de beslissingnemer blijkt tevens de behaviourale inslag van deze studie. Door elementen uit deze verschillende theoretische benaderingen mee te nemen in deze studie, kun je spreken van een eclecticische benadering.

3.3 Motieven

Om de evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland te kunnen begrijpen, is inzicht in de vestigingsmotieven van belang. Dit heeft te maken met 'padafhankelijkheid', een begrip dat in de vorige alinea al werd aangehaald. Ooit is een bedrijf om een bepaalde reden in Nederland gevestigd, en die reden zal nog lang opgeld doen, en zodoende de aard van de uitgevoerde activiteit bepalen. Locatievoorkeuren verschillen per vestigingsmotief (Dunning, 2009). De reden om een buitenlandse dochteronderneming op te zetten kan per bedrijf verschillen. Achterliggende gedachte is uiteindelijk vaak het verhogen van de winst en het op de lange termijn kunnen overleven. Het opzetten van een buitenlandse dochteronderneming kan dan aantrekkelijk zijn voor een bedrijf, omdat het gastland specifieke voordelen biedt die in het thuisland niet te vinden zijn (Dicken, 2011). In verschillende studies worden vier hoofdmotieven onderscheiden voor het opzetten van een buitenlandse dochteronderneming: 'market seeking', 'efficiency seeking', 'resource seeking' en 'strategic asset seeking' (Dunning, 2009; Deng, 2009). Het aanboren van nieuwe markten en het vergroten van hun afzetmarkt zijn belangrijke vestigingsmotieven voor multinationals. Door bijvoorbeeld importheffingen kan het voordelig zijn voor een bedrijf om zich te vestigen in een gastregio in plaats van exporteren vanuit de thuismarkt. Ook kan een bedrijf door zich fysiek in een regio te vestigen deze markt beter leren kennen waardoor hun producten en diensten hier beter op kunnen worden afgestemd. Het betreden van buitenlandse markten kan bedrijven bovendien aanzienlijke schaalvoordelen opleveren (Narula & Dunning, 2000). Bedrijven die hun productie verplaatsen naar lagelonenlanden en zo hun kostenniveau verlagen, hebben 'efficiency seeking' als belangrijkste vestigingsmotief. Wanneer bedrijven zich nabij natuurlijke hulpbronnen willen vestigen om deze te exploiteren, is 'resource seeking' het voornaamste vestigingsmotief. De hoeveelheid, kwaliteit en prijs van natuurlijke hulpbronnen bepalen de locatiekeuze van deze vestigers. Tenslotte gaan bedrijven in de huidige sterk concurrerende wereldeconomie op zoek naar specifieke kennis, talent en technologie: 'strategic asset seeking' heeft met name in de laatste twee decennia aan belang gewonnen (Dunning, 2009).

Dicken (2011) stelt dat tegenwoordig markttoegang en toegang tot strategische productiemiddelen ('assets') veruit de belangrijkste vestigingsmotieven zijn. Voor buitenlandse investeringen in Europa geldt dat toegang tot strategische productiemiddelen weliswaar een belangrijk motief is, maar dat markttoegang veruit het belangrijkste motief is voor buitenlandse bedrijven die investeren in Europa (Weterings et al., 2011). Marktgerichte investeringen maken deel uit van de horizontale uitbreiding van het bedrijf. Drie kenmerken van de markt zijn hierbij van belang voor bedrijven: omvang,

structuur en bereikbaarheid. Toegang tot productiemiddelen betreft de toegang tot alle middelen die nodig zijn voor de productie en verkoop van goederen en diensten. Natuurlijke hulpbronnen kunnen hiervan een belangrijk onderdeel zijn. Om deze hulpbronnen te winnen, is een locatie nabij deze hulpbronnen noodzakelijk. Hier is er sprake van een verticale investering. Investeringsgericht op het winnen van natuurlijke hulpbronnen kennen een lange historie en zijn nog steeds van groot belang in de wereldeconomie. Toch is de laatste decennia de aandacht wat verschoven richting andere productiemiddelen. Toegang tot arbeid en toegang tot kennis worden nu gezien als de meest prominente investeringsmotieven (Dicken, 2011). Kennis en innovatie hebben de neiging zich te concentreren op bepaalde plekken in de wereld: geografische clusters, zoals bijvoorbeeld de Brainport regio Eindhoven. Dit maakt deze clusters aantrekkelijk voor investeringen van buitenlandse bedrijven. Deze kennis en innovaties komen voort uit de regionale arbeidsmarkt. Ook deze arbeidsmarkt kan een belangrijk investeringsmotief zijn, maar niet per definitie vanwege de aanwezige kennis en vaardigheden. Afhankelijk van het type investering, kan ook het kostenniveau van de arbeidsmarkt een belangrijk investeringsmotief zijn, net als een productieve arbeidsmarkt en een arbeidsmarkt waarin arbeidskrachten ruim voorhanden zijn. Ook kan de mate waarin arbeidskrachten zich hebben georganiseerd in vakbonden meespelen voor bedrijven.

Grofweg worden er dus door Dicken twee hoofdmotieven onderscheiden. Interessant is om te kijken in hoeverre deze motieven gelden voor Aziatische multinationals. Deng (2003) stelt dat in het algemeen multinationals uit opkomende economieën relatief vaak in volwassen economieën als die in West-Europa en de VS investeren om hun concurrentienadelen te compenseren. Zij hopen te leren van de daar aanwezige kennis en geavanceerde technologie. Als laatkomer op het wereldtoneel, is het bijvoorbeeld voor Chinese multinationals van cruciaal belang te investeren in nieuwe kennis en technologieën. Dit wordt door Child & Rodrigues (2005) ook wel de 'late development thesis' genoemd. Deze werd in eerste instantie toegepast op de Japanse multinationals in de jaren '70, en vervolgens op de opkomende economieën in Oost-Azië (Hongkong, Singapore, Taiwan, Zuid-Korea). De huidige investeringen vanuit China vallen in dezelfde categorie. Investeringsgericht op 'strategische assets' zijn belangrijk voor Chinese bedrijven om de inhaalslag met Westerse bedrijven te maken. Toch moet ook de aanwezigheid van natuurlijke hulpbronnen voor Chinese bedrijven niet worden onderschat als vestigingsmotief (Deng, 2003). Bijna de helft van de Chinese FDI betreft fusies en acquisities, waarbij het behalen van strategische voordelen in de vorm van kennis en technologie het voornaamste motief is (Deng 2009; UNCTAD, 2006). Volgens Sim & Rajendran Pandian (2007) geldt echter voor vooral Taiwanese multinationals maar ook wel voor andere Oost-Aziatische multinationals dat hun internationale expansie gedreven wordt door het zoeken naar goedkope arbeid en vergroting van hun afzetmarkt. Dit biedt een verklaring voor het feit dat Oost-Aziatische bedrijven in eerste instantie vestigingen opzetten niet ver van eigen huis, zoals Taiwanese en Zuid-Koreaanse bedrijven die vestigingen opzetten in China. Dit geldt ook voor Chinese bedrijven zelf. Een veel voorkomende strategie van Chinese multinationals is om in centraal- en west-China een productiefaciliteit op te zetten die produceert voor de export, terwijl deze export gefaciliteerd wordt door buitenlandse vestigingen (Deng, 2003). Dit betreft verkoopkantoren en distributiecentra. 'Efficiency-seeking' is dus geen belangrijk vestigingsmotief voor Chinese multinationals op buitenlandse markten, omdat zij deze efficiëntie in eigen land kunnen vinden. Dit is een belangrijk contrast met Westerse multinationals, hoewel de kostenefficiëntie in eigen land steeds meer onder druk komt te staan (China Council for the Promotion of International Trade, 2012).

Wat het precieze motief ook is, het besluit om een buitenlandse vestiging te openen is onderdeel van de strategie van de onderneming. Atzema et al. (2002) onderscheiden drie theorieën waarin de locatiekeuze als een vorm van strategisch beleid van een onderneming wordt beschouwd:

- Het OLI-paradigma van Dunning
- De product levenscyclus benadering van Vernon
- Ruimtelijk ontwikkelingsmodel van Håkanson

Deze theorieën komen in de volgende paragraaf aan bod.

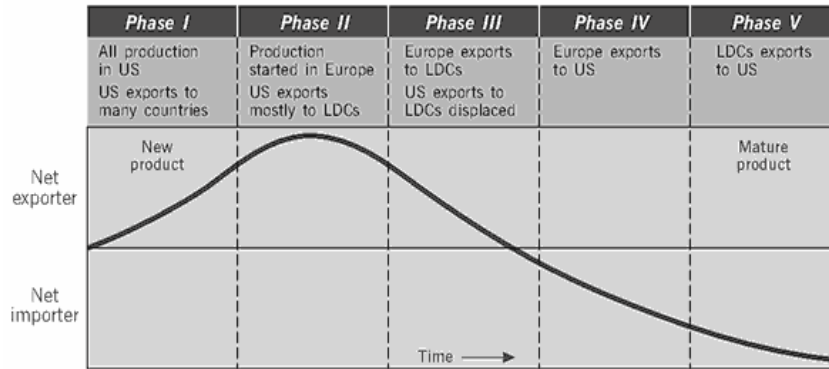
3.4 Internationaliseringstheorieën

De conventionele visie vanuit de strategisch ruimtelijke gedragsbenadering stelt dat er een duidelijk patroon te ontdekken is in de evolutie van bedrijven van relatief klein en binnenlands georiënteerd tot een multinational. In dit traject worden opeenvolgende, afgebakende stappen onderscheiden. Vooral John Dunning heeft deze theorie uitgewerkt en hij maakte faam met zijn 'eclectic theory' (1988; 2000). Een belangrijke voorwaarde voor internationale expansie is in deze benadering het bezitten van bedrijfsspecifieke concurrentievoordelen, opgebouwd in de thuismarkt. Hiermee bouwt Dunning voort op eerdere ideeën van Hymer (1976), die stelde dat bedrijven die internationaliseren moeten beschikken over bepaalde kwaliteiten ten opzichte van andere bedrijven in de gastlanden waarin ze opereren: ze moeten de 'liability of foreignness' overwinnen. Lokale bedrijven zijn immers bekend met de marktomstandigheden in de regio, en alleen met specifieke concurrentievoordelen ten opzichte van deze bedrijven kan een multinational deze achterstand inlopen. Er moet dus sprake zijn van voordelen die deze nadelen meer dan compenseren. Voorbeelden van zulke concurrentievoordelen zijn schaalvoordelen, de beschikking over unieke technologie en kennis en het gemakkelijk toegang krijgen tot financieringsbronnen. Met deze concurrentievoordelen kunnen bedrijven vervolgens internationaal de strijd aan vanuit hun buitenlandse filialen. Dunning (1988) benoemt in zijn 'eclectic theory', ook bekend als het OLI-paradigma, drie voorwaarden voor directe investeringen van bedrijven in het buitenland:

- Er moet sprake zijn van specifieke eigendomsvoordelen (O): bedrijfsomvang (schaalvoordelen), toegang tot grondstoffen of markten, superieure marketingtechnieken, beschikking over kennis en technologie, toegang tot financieringsbronnen of superieure organisatorische vaardigheden.
- Er moeten locatiespecifieke voordelen (L) in de gastregio zijn waardoor het aantrekkelijk wordt om een buitenlands filiaal in de gastregio op te zetten. Het gaat hier om condities die het opzetten van een vestiging in de gastregio extra aantrekkelijk maken: aanwezigheid van grondstoffen, lage arbeidskosten, marktomvang, etcetera.
- Er van uitgaande dat aan de eerste voorwaarde is voldaan, moet het zelf exploiteren van deze eigendomsvoordelen meer opleveren dan de verkoop hiervan aan andere bedrijven: internalisatievoordelen (I).

Impliciete veronderstelling in Dunning's theorie is dat alleen bedrijven die een bepaalde omvang hebben bereikt de middelen hebben om te kunnen internationaliseren (Dicken, 2011). De productlevenscyclustheorie die Vernon (1966) gebruikt, is geschoeid op dezelfde leest: bedrijven zullen alleen geografisch expanderen wanneer zij een sterke positie in de thuismarkt hebben bewerkstelligd. Vernon is een belangrijke exponent van de 'geography of the enterprise'-benadering. Hij maakte vanuit een dynamisch perspectief duidelijk hoe bedrijfsinterne veranderingen leiden tot het stellen van andere eisen aan de vestigingsomgeving. Zich baserend op de evolutie van Amerikaanse multinationals in de maakindustrie in de jaren '60, verbond Vernon het productlevenscyclusmodel met locatienele dynamiek. Hij stelde dat de locatiestrategie van multinationals bepaald wordt door de productlevenscyclus van de producten die een bedrijf produceert (figuur 3.2).

Figuur 3.2 Productlevenscyclusmodel van Vernon



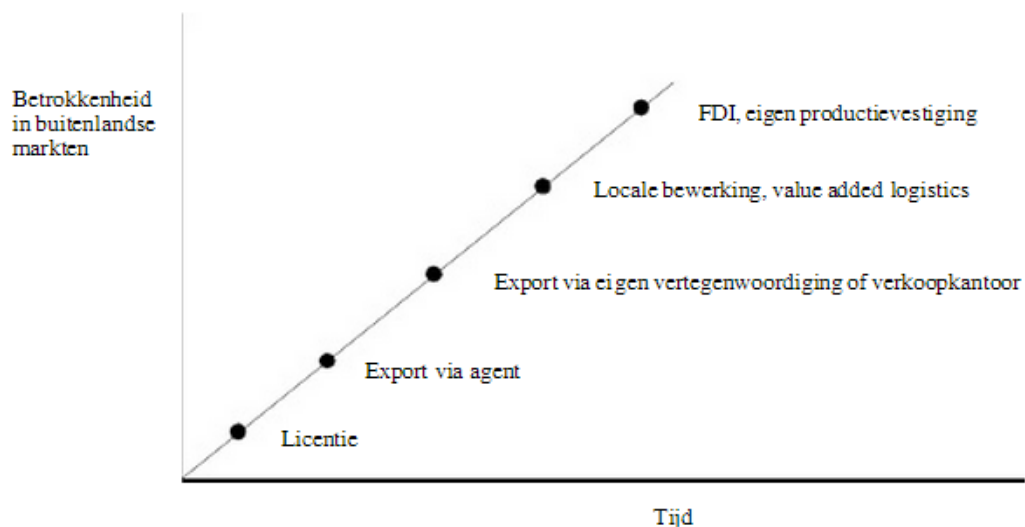
Bron: Dicken (2011) (gebaseerd op: Wells, 1972)

In elke fase van de productlevenscyclus is het locatiegedrag van multinationals anders. Uitgangspunten zijn dat informatie niet vrij beschikbaar is en dat technologie veranderlijk is. In de eerste fase vindt alle productie in de VS plaats, en wordt overzeese vraag bediend door export. Het product en het productieproces zijn nog niet optimaal, en wordt constant aangepast en doorontwikkeld. Vernon stelt dat in de beginfase van een product een bedrijf behoefte heeft aan snelle en effectieve informatie-uitwisseling met de lokale markt: er moet snel kunnen worden ingespeeld op nieuwe marktontwikkelingen, dit vereist een lokale arbeidsmarkt met technische know-how, een flexibel productiemilieu en flexibele toeleveranciers. Communicatie tussen producent en consument is cruciaal in deze fase voor het doorontwikkelen en optimaliseren van het product. Na optimalisatie groeit de productie, en de thuismarkt raakt langzaam verzadigd. Het product en het productieproces zijn in grote mate gestandaardiseerd, waardoor directe toegang tot marktinformatie en nabijheid van technische vaardigheden minder belangrijk worden. Productiekosten worden belangrijk vanwege toenemende concurrentie, en dus gaat het bedrijf op zoek naar lagere arbeidskosten. In deze fase verplaatsen bedrijven hun productievestiging naar lagelonenlanden (Boschma et al., 2002). De multinational besluit een buitenlandse productiefaciliteit op te zetten om verdere groei te bewerkstelligen. Ook kan dit de distributie- en productiekosten verlagen. Volgens het model is de eerste buitenlandse vestiging er een in een vergelijkbare markt als de VS: in dit geval Europa. Deze Europese vestiging produceert voor de Europese markt en vervangt de export van de Amerikaanse vestiging, en gaat op den duur ook exporteren naar derdewereldlanden en vanwege kostenvoordelen zelfs naar de VS. Wanneer het product in de laatste fase voldoende gestandaardiseerd is, wordt de productie verplaatst naar lagelonenlanden.

Een belangrijk aspect van het model van Håkanson (1979) is de geleidelijke expansie van een dochteronderneming in de gastregio. Verzadiging van de thuismarkt is hierbij de voornaamste prikkel is voor internationale uitbreiding. Deze buitenlandse marktpenetratie verloopt geleidelijk. In eerste instantie wordt een zelfstandig handelsagent ingeschakeld, die voor zijn diensten provisie ontvangt. Wanneer de ervaringen positief zijn, kan men besluiten een verkoopkantoor op te zetten. Deze leerprocessen staan centraal in deze theorie. Dit verkoopkantoor brengt een eerste investering en locatiebeslissing met zich mee: de eerste echte buitenlandse strategische locatiebeslissing is een feit. Wanneer ook deze ervaringen positief zijn, kan men overwegen in het betreffende land ook een productievestiging op te zetten, wat wederom een strategische locatiebeslissing met zich meebrengt. In de theorie van Håkanson wordt dus slechts onderscheid gemaakt tussen een verkoopkantoor en een productievestiging, waarmee andere activiteiten als distributiecentra en R&D-vestigingen buiten beschouwing blijven. Wel is er volgens deze theorie sprake van een groeiende toegevoegde waarde in het gastland: vanuit een handelsagent wordt er via een verkoopkantoor uiteindelijk een productievestiging opgezet. Dit laatste lijkt echter tegenwoordig voor Nederland niet altijd meer relevant, sinds veel productie is verdwenen naar lagelonenlanden. Håkanson gaat er vanuit dat het hoofdkantoor gevestigd blijft in het land van herkomst. Håkanson bouwt voort op het Uppsalamodel

(Johanson & Vahlne, 1977). Volgens dit model verloopt de evolutie van multinationals in gastlanden in kleine, geleidelijke stappen. Elke volgende stap is gebaseerd op ervaringen en leereffecten van vorige stappen in de nieuwe vestigingsregio. Buitenlandse activiteiten beginnen volgens dit model doorgaans met het exporteren naar een land via een onafhankelijke vertegenwoordiger, gevolgd door de verkoopvestiging. Tenslotte volgt er een productievevestiging. Kernargument van deze Uppsala-school is dat het risico van FDI toeneemt wanneer de afstand tussen het thuisland en het gastland groter wordt. Als gevolg hiervan moet de internationalisering van multinationals gezien worden als een geleidelijk proces. (Johansson & Vahlne, 1977). Rugman (1985) kwam met een modelmatige (dus versimpelde) weergave van dit internationaliseringsproces van dochterondernemingen in gastregio's (figuur 3.3).

Figuur 3.3 Betrokkenheid van bedrijven in een buitenlandse markt



Bron: Wintjes (2001), gebaseerd op Rugman et al. (1985, p. 90)

3.5 Verklaringskracht traditionele internationaliseringsmodel

Uitgaande van een geleidelijke ontwikkeling in de gastregio, lijken de hiervoor beschreven traditionele internationaliseringstheorieën nog steeds relevant te zijn. Zo meldt het rapport 'Met hoofdkantoren naar de top' (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011, p. 16) het volgende: *“Een buitenlandse onderneming start in Nederland met een verkoopkantoor en bij succes volgt wellicht een opslag en distributie functie. Naarmate het verder groeit komt er ook een services afdeling, finance & treasury, design, R&D en andere functies mee. Dat is een proces dat we vooral zien bij de Aziatische bedrijven. Maar andersom komt ook voor. Juist bij de grote gevestigde hoofdkantoren verliezen we soms functies aan andere landen. Met name Zwitserland, het VK en in mindere mate België zijn dan de Europese concurrenten”*. Een recente studie van Ernst & Young (2012) naar Chinese investeringen in Nederland bevestigt dat Chinese bedrijven die inmiddels relatief groot zijn, allemaal zijn begonnen met een klein team om de markt te verkennen. Belangrijkste reden om klein te beginnen, dat wil zeggen met een klein vertegenwoordigend- of verkoopkantoor, is dat dit slechts een kleine investering vergt die bovendien nog erg flexibel is. Wanneer dit eerste kantoor niet aan de verwachtingen kan voldoen, is het relatief gemakkelijk dit kantoor weer op te heffen op te verplaatsen.

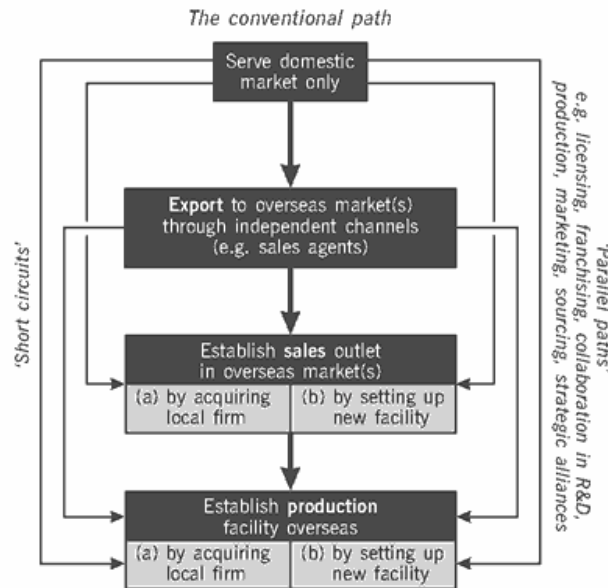
Tordoir & Van Meeteren (2008) geven aan dat het klassieke internationaliseringsmodel aan kracht heeft ingeboet. Er is volgens hen eerder sprake van geografische specialisatie dan van functionele aangroei van activiteiten. Dit neemt niet weg dat vervolginvesteringen in zekere mate nog steeds de neiging hebben eerdere investeringen te volgen. Een eenmaal gekozen locatie voor een nevenvestiging bepaalt in sterke mate de locatie van vervolginvesteringen. Via een eerste vestiging

wordt kennis over de vestigingsregio verkregen. Zo is het succes van Nederland als het gaat om het aantrekken van Europese distributiecentra en Europese hoofdkantoren deels te verklaren als het gevolg van zo'n geleidelijk aangroeiproces. Tordoir & Van Meeteren pleiten vanwege dit 'bandwagon effect' dan ook voor beleid gericht op het behoud en uitbreiding van reeds aanwezige buitenlandse vestigingen. Van den Brink (2009) deed een studie naar Nederland als vestigingslocatie voor hoofdkantoren uit Azië. Hierin concludeert ze dat de komst van een hoofdkantoor onderdeel is van een expansiestrategie van buitenlandse bedrijven, die uit verschillende fasen bestaat. In veel gevallen wordt de komst van een hoofdkantoor vooraf gegaan door de vestiging van andere bedrijfsactiviteiten. In veel gevallen gaat het om een verkoop, marketing- en consultancykantoor. Ook de studie van Wintjes (2001) impliceert dat aandacht voor reeds aanwezige buitenlandse vestigingen van belang is. Bedrijven starten met relatief laagwaardige activiteiten, waarna ze na positieve ervaringen andere activiteiten toevoegen. Van de 27 in het kader van onderhavige studie geïnterviewde bedrijven met een productievestiging, beschikten er 21 reeds over een verkoopkantoor voordat ze hun productievestiging in Nederland vestigden. Ongeveer de helft van deze verkoopkantoren kwam via een overname of samenwerking met een distributeur tot stand.

Hoewel traditionele modellen dus nog steeds relevant lijken, zijn er wel enkele kanttekeningen te plaatsen. De traditionele internationaliseringstheorieën hebben voornamelijk betrekking op een traditioneel beeld van de multinational. De huidige generatie multinationals, voor zover je deze over één kam kunt scheren, van de multinationals waarop de traditionele internationaliseringstheorieën betrekking hebben. Tussen 1990 en 2005 groeide het aantal multinationale ondernemingen van circa 30.000 naar circa 77.000. Bovendien hadden deze 77.000 multinationals bijna 800.000 buitenlandse dochterondernemingen (UNCTAD, 2006). De huidige fase van de globalisering - vanaf 1989- kan dan ook worden gekenmerkt als *"het tijdperk waarin multinationale ondernemingen op grote schaal hun productienetwerken over meerdere landen zijn gaan verspreiden"* (Van Tulder & Fortanier, 2007, p. 54). Met deze toename van het aantal multinationals nam ook de aandacht toe voor de multinational en de manier waarop deze haar productie heeft georganiseerd. Traditioneel werd de relatie tussen het moederbedrijf en de dochteronderneming als hiërarchisch gezien: de dochteronderneming is ondergeschikt aan het hoofdkantoor en voert de taken uit die haar worden opgelegd (Delany, 2000). Hier worden buitenlandse dochterondernemingen beschouwd als passieve marionetten van het hoofdkantoor, waarbij dochterondernemingen voor hun takenpakket afhankelijk zijn van de grillen van het hoofdkantoor. Op dit internationale hoofdkantoor vindt alle strategische besluitvorming plaats en komt alle hoogwaardige kennis geconcentreerd voor. Ook wordt de traditionele multinational gezien als een logge, hiërarchische organisatie (Dicken, 2011). In de wetenschappelijke literatuur was deze zienswijze van de relatie tussen het internationale hoofdkantoor en de dochteronderneming ook lange tijd dominant. Sinds de enorme toename van het aantal multinationals werd deze zienswijze echter steeds meer bekritiseerd. Alternatieve conceptualisaties van de structuur van multinationals kwamen in de omloop, waarin multinationals werden gezien als meer heterogene organisaties. De organisatiestructuur van nieuwe multinationals is beter te omschrijven als een netwerk waarin meerdere 'centres of excellence' bestaan (Dicken, 2011). Hierin is ruimte voor eigen initiatief van de dochteronderneming en wordt rekening gehouden met het feit dat een dochteronderneming ook een eigen strategie kan hebben. Hoewel de strategische besluitvorming nog steeds plaatsvindt op het internationale hoofdkantoor, kunnen dochterondernemingen meer autonoom zijn dan eerst gedacht werd. De dochteronderneming is geen passieve pylon van het hoofdkantoor, maar gaat zelf actief op zoek naar nieuwe activiteiten en/of markten. In plaats van enkel ondergeschikt te zijn aan het hoofdkantoor, leveren dochterondernemingen een strategische bijdrage aan de multinational. Zo kunnen dochterondernemingen voor bepaalde activiteiten de spil in het centrum van de organisatie vormen. Denk hierbij aan R&D-activiteiten, productiecentra of regionale hoofdkantoren. De organisatie van de multinational is hiermee complexer dan eerst gedacht werd.

Klassieke internationaliseringstheorieën zijn nog steeds een goed startpunt voor het begrijpen van het geografische uitbreidingspatroon van multinationals, maar deze theorieën bieden geen verklaring voor de diverse investerings- en uitbreidingspatronen van alle hedendaagse multinationals. Veel van de moderne multinationals hebben een complexe wereldwijde structuur en de bron van innovatie en productiviteitsgroei hoeft zich geenszins in de thuismarkt te bevinden. Dat er dan ook geen standaard pad voor het betreden van buitenlandse markten bestaat, illustreert figuur 3.4.

Figuur 3.4 Verschillende mogelijkheden tot internationalisering



Tegenwoordig wordt de flexibele organisatievorm benadrukt, waarin het bedrijf opereert in een netwerk waarin zij vanuit verschillende 'hubs' strategische voordelen behalen (Wintjes, 2001). Johanson & Vahlne (2009) stellen dat zulke netwerken een rol spelen in het locatiekeuzeproces. Een studie van Martin et al. (1998) naar de internationalisering van Japanse leveranciers van auto-onderdelen illustreert dit. Zij concludeerden dat hun zakelijke relaties, vooral deze met afnemers, hun patroon van internationale expansie beïnvloeden. Ook Dicken benadrukt het belang van een flexibele structuur waarin het gebruikmaken van netwerken cruciaal is, en multinationals niet per definitie gelijk wordt gesteld met omvang: *"The ability to tap into geographically dispersed networks of firms and individuals, as well as into knowledge networks using the Internet, is vital"* (Dicken, 2011, p. 120). Voor Aziatische multinationals, in het bijzonder Chinese, zijn (etnische) netwerken van cruciaal belang voor hun buitenlandse investeringen. Deze netwerken helpen hen bij het vinden van de juiste locatie, het identificeren van marktkansen en het omgaan met de wet- en regelgeving in het gastland (Child, 2005). Door gebruik te maken van deze netwerken verminderen de transactiekosten.

Een concept dat vooral door het werk van Madsen & Servais (1997) bekendheid verwierf, is de 'Born Global'. Dit is een type bedrijf dat zich niet eerst ontwikkelt op de thuismarkt om pas daarna internationaal actief te worden, maar vanaf de start internationaal geïntereerd is. Door technologische ontwikkelingen en het wegvallen van handelsbarrières maken zij een andere internationalisering door dan traditionele internationaliseringsmodellen veronderstellen. Een belangrijk punt is dat zij niet het geleidelijke traject doorlopen, maar direct vestigingen openen in buitenlandse markten. Via verschillende 'centers of excellence' wereldwijd tappen zij uit een groot reservaat van regionale concurrentievoordelen. Een aantal kenmerken van de 'born global' op een rij:

- Binnen enkele jaren na start internationaal actief;
- Slaat stappen over in evolutietraject op buitenlandse markten;

- Hoge exportintensiteit (percentage internationale verkopen in totale omzet).

De 'born global' komt vooral voor in sectoren als de high tech.

Een andere tekortkoming van traditionele internationaliseringstheorieën is dat zij geen aandacht hebben voor de dynamische wisselwerking tussen de vestigingsregio en het bedrijf. Wintjes (2001) onderzocht aan de hand van een evolutionaire benadering de regionale effecten van Amerikaanse en Japanse productievestigingen in Nederland tussen 1984 en 1994. Belangrijke bevinding van Wintjes is dat de evolutie van een dochteronderneming kan worden beschouwd als een cumulatief en interactief leerproces. Er gaat een heel traject vooraf aan de beslissing een buitenlandse vestiging te openen. Verder worden in eerste instantie geen diepgaande relaties aangegaan met partners in de vestigingsregio. Zo worden lokale toeleveranciers puur zakelijk benaderd. Ook worden grote, specifieke investeringen in de regio in eerste instantie vermeden. Hierdoor kan het bedrijf relatief gemakkelijk besluiten zich toch terug te trekken uit een regio wanneer deze hen niet bevalt. In eerste instantie wordt vaak een verkoopafdeling in de vestigingsregio opgezet. Wanneer het bedrijf de regio beter leert kennen en deze hen bevalt, volgt een productievestiging (Wintjes, 2001). Deze eventuele positieve ervaringen van een bedrijf met een regio zijn voor de regio van groot belang. Dunning (1994) benadrukte al het belang van vervolginvesteringen door multinationale ondernemingen. De band met de vestigingsregio wordt steeds verder aangehaald en de investeringen worden steeds meer onomkeerbaar. Het bedrijf leert de regio na verloop van tijd steeds beter kennen. Zakelijke relaties met toeleveranciers groeien uit tot vertrouwelijke netwerkrelaties waarin kennis wordt gedeeld, en het bedrijf krijgt steeds meer inzicht in de marktomstandigheden van de vestigingsregio. Door dit soort positieve leereffecten op basis van ervaring in de gastregio doet een bedrijf vervolginvesteringen in een regio waarvan de toegevoegde waarde steeds verder kan toenemen. Hierdoor kan een initiële investering in grote mate de locatie van vervolginvesteringen bepalen. Ook Dörrenbacher & Gammelgaard (2006) stellen dat de locatiebeslissing omtrent een vervolginvestering verschilt van een initiële investering, omdat rekening moet worden gehouden met de reeds aanwezige vestiging. Anders dan bij initiële investeringen, hebben beslissingnemers de keuze om deze vestiging uit te breiden of een nieuwe vestiging te openen. Ook De Bok & Sanders (2005) stellen dat het van belang is om rekening te houden met de initiële bedrijfslocatie bij de locatiekeuze van vervolginvesteringen. Bedrijven die al gevestigd zijn in Nederland, bouwen relaties op met diverse actoren: toeleveranciers, afnemers, kennisinstellingen personeel, partners en overheden zijn hier voorbeelden van. De mate waarin een bedrijf relaties aanknoopt wordt ook wel verankering genoemd. De mate waarin deze relaties een rol spelen bij de locatiekeuze van een vervolginvestering verschilt per bedrijf. Als een bedrijfsvestiging sterk afhankelijk is van deze relaties in haar vestigingsregio voor de continuïteit van haar bedrijfsvoering zal zij niet snel geneigd zijn uit deze vestigingsregio te vertrekken. Bestaande patronen van bedrijvigheid beïnvloeden dus de locatie van vervolginvesteringen (Pred, 1967).

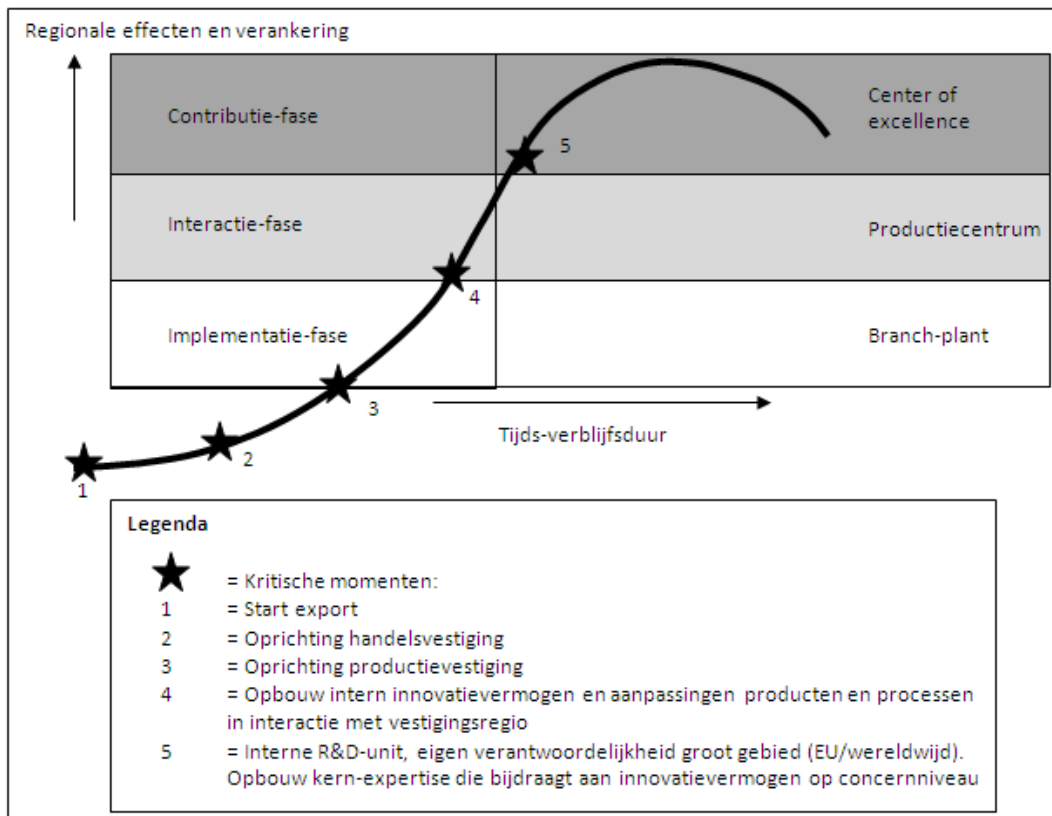
Niet alleen de relatie tussen bedrijf en regio is dynamisch. Ook de relatie tussen een buitenlandse dochteronderneming en het moederbedrijf in het land van herkomst kan veranderen. Doordat wederzijdse relaties worden aangegaan en bedrijf en vestigingsregio zich steeds meer aan elkaar aanpassen, raakt de buitenlandse dochteronderneming steeds sterker ingebed en verankerd in de vestigingsregio. Hiermee wordt het steeds minder afhankelijk van het moederbedrijf (Wintjes, 2001). Op basis van traditionele theorieën heeft Wintjes zijn eigen model gemaakt, waarin hij aandacht vraagt voor de regionale effecten en verankering van vestigingen. Hij onderscheidt drie fasen (figuur 3.5):

- Implementatiefase: dochterondernemingen zijn vergelijkbaar met miniatuur replica's in de typologie van White & Pointer (1984), en van een eigen inkoop- of innovatiebeleid is geen sprake. De vestiging is nog sterk afhankelijk van het moederbedrijf. Groei door vervolginvesteringen is exogeen en komt vanuit het moederconcern.
- Interactiefase: de dochteronderneming maakt gebruik van in de regio aanwezige hulpbronnen voor het aanpassen van producten en diensten aan de Europese vraag.

Investeringen en interactie vinden plaats met onder meer klanten, toeleveranciers, de arbeidsmarkt en kennisinstellingen. In deze fase is er sprake van een wisselwerking tussen bedrijf en regio, waarin beiden zich aan elkaar aanpassen.

- **Contributiefase:** de dochteronderneming heeft zich dusdanig ontwikkeld dat een eigen inkoop- en verkoopbereik heeft tot ver in Europa. Het bedrijf beschikt over een sterk ontwikkeld eigen innovatievermogen, wat haar positie binnen het bedrijf versterkt. De regionale effecten bereiken hier een maximaal niveau.

Figuur 3.5 Evolutie en verankering van buitenlandse productievestigingen in Nederland



Bron: Wintjes (2001), eigen bewerking

Het proces van inbedding en verankering in de regio en een verminderde afhankelijkheid van het moederbedrijf kan evolutionair worden geduid. In eerste instantie is de kennis van de vestigingsregio gering en zijn de onzekerheden groot: dochterondernemingen vallen terug op routines vanuit het moederbedrijf en zijn ook sterk afhankelijk van het moederbedrijf. Dit is op zich niet vreemd. Economische actoren worden doorgaans gekenmerkt door routinematig gedrag. Ze gedragen zich relatief voorspelbaar en risicomijdend (Heiner, 1983). Na verloop van tijd krijgen dochterondernemingen echter steeds meer kennis van de bedrijfsomgeving in de vestigingsregio, en knopen samenwerkingsrelaties aan met lokale partners. Inkoop- en kennisrelaties worden aangegaan, en de vestiging wordt steeds zelfstandiger. De dochteronderneming raakt ingebed in de regio, wat er voor zorgt dat de bewegingsvrijheid van de vestiging afneemt en het minder 'footloose' is dan in een eerdere fase. Door deze specifieke relaties met partners in de lokale bedrijfsomgeving ontstaan specifieke 'relational assets', en is de vestiging steeds minder afhankelijk van het moederbedrijf. Op deze wijze groeit een multinationale onderneming uit tot een heterogeen netwerk van vestigingen, met elk hun eigen 'relational assets' (Boschma et al., 2002). In tegenstelling tot in de theorie van Vernon, wijst deze evolutionaire benadering op de veranderingen die de lokale bedrijfsomgeving ondergaat als gevolg van creatief en strategisch gedrag van bedrijven (Vaessen, 1993; Boschma et al., 2002).

3.6 Het afwijkende karakter van Aziatische bedrijven

Sim & Rajendran Pandian (2007) stellen dat het model van Vernon, maar ook het werk van Dunning (1988, 1995) die veel over internationaliseringsstrategieën heeft geschreven, gebaseerd is op de ontwikkelingsgang van de traditionele Westerse multinationals. Volgens hen verschilt de internationalisering van Aziatische multinationals van die van Westerse multinationals. Bestaande theorieën kunnen de internationalisering van Aziatische multinationals dan ook niet volledig verklaren.

3.6.1 Structuur en (bedrijfs)cultuur

Zo wordt de rol die de nationale overheid in veel Aziatische landen speelt in het internationaliseringsproces vaak niet meegenomen in beschouwingen. Zo speelt de Singaporese overheid, net als de Maleisische en de huidige Chinese overheid, een actieve rol in het stimuleren van investeringen in het buitenland door Singaporese bedrijven. De Chinese overheid heeft belangen in verschillende multinationals en zij gebruikt buitenlandse investeringen om kennis te nemen van hoogwaardige technologie en managementvaardigheden (Child, 2005). Dit heeft er toe geleid dat de Amerikaanse overheid terughoudend is met het toelaten van Chinese multinationals. Zij blokkeren bijvoorbeeld overnames van Huawei en sluiten dit bedrijf uit bij het aanbesteden van grote contracten, bang als ze zijn dat gevoelige informatie in Chinese handen komt (BBC, 2011).

Naast de rol van de overheid, spelen ook culturele verschillen een rol. Elk individuele bedrijfsverhaal is ingebed in een bredere industriële cultuur die een uitvloeisel is van een specifieke tijd en plaats. Daarom is het schetsen van de context van belang voor het begrijpen van de evolutie van een bedrijf. Bedrijven kunnen binnen een industrie erg van elkaar verschillen, maar er zijn gezamenlijk onderliggende structuren die het functioneren van bijvoorbeeld West-Europese en Noord-Amerikaanse bedrijven in de 20^e eeuw hebben bepaald (Schoenberger, 2008). Een voorbeeld hiervan is de cultuur van Fordistische massaproductie. Hier tegenover staat de Japanse flexibele massaproductie, beroemd om het principe van 'just-in-time-delivery'. Dit is een productiesysteem dat de voordelen van massaproductie combineert met de flexibiliteit om snel in te springen op veranderingen aan de vraagzijde. Dit systeem leidde ertoe dat eind jaren '80 Japanse producenten, vooral die in de auto-industrie, ongeëvenaard waren in hun efficiëntie (Fagerberg & Godinho, 2004). Voor een gedeelte vloeide dit systeem voort uit de Japanse cultuur, die enorm verschilt van de Amerikaanse. De Japanse bevolking is harmonieus, georiënteerd op de groep en besteedt meer aandacht aan esthetiek. Maar belangrijk waren ook de marktomstandigheden destijds in Japan. De thuismarkt was erg klein, dus een kritieke massa kon alleen bereikt worden door de diversiteit in de vraag te exploiteren.

Een belangrijk cultureel verschil tussen Westerse landen en Oost-Aziatische landen is de oriëntatie op het collectief. In Westerse landen is de samenleving veel individualistischer van aard. In Oost-Aziatische multinationals moet een beslissing breed gedragen worden binnen de onderneming. Het team staat voorop, in tegenstelling tot individuele resultaten en beloningen (Newman & Nollen, 1996). Birkinshaw & Hood (1998) stellen dat naar mate de decentralisatie van de besluitvorming toeneemt, de autonomie van de dochteronderneming groter wordt. Binnen Japanse multinationals is de besluitvorming echter sterk gecentraliseerd op het internationale hoofdkantoor. Deze heeft dan ook een grote invloed op de activiteiten en mandaten van de dochteronderneming. Verschillende bronnen wijzen er dan ook op dat Japanse dochterondernemingen relatief weinig autonomie hebben (Chang, 1995; Chang & Rosenzweig, 1998; Asakawa, 2002). De evolutie van deze dochterondernemingen kan dan ook gekenmerkt worden als een 'headquarters-centered proces' (Paterson & Brock, 2002, p. 157). Op sleutelposities in het management van dochterondernemingen zitten vaak ook afgevaardigden van het Japanse hoofdkantoor (Asakawa, 2002).

Ook Cho & Yoon (2001) stellen dat het collectief in Japan en Zuid-Korea voorop staat. Zij voegen hier nog aan toe dat in China, Japan en Zuid-Korea persoonlijke netwerken erg belangrijk zijn voor het

doen van zaken. Vertrouwen is erg belangrijk, en informele netwerken creëren dit vertrouwen en zijn de basis voor zakelijke activiteiten. Alon (2003) richtte zich op de Chinese bedrijfscultuur, en zette deze af tegen de Westerse bedrijfscultuur. Hij gebruikt hiervoor stereotypen, die in tabel 3.2 zijn samengevat.

Tabel 3.2 Verschillen tussen de Chinese bedrijfscultuur en de Westerse bedrijfscultuur

Westerse bedrijfscultuur	Chinese bedrijfscultuur
Gericht op het individu	Gericht op het collectief
Democratisch	Autocratisch
Rationeel	Intuitief
Competitief	Coöperatief
Korte termijn oriëntatie en winstbejag	Lange termijn oriëntatie en stabiliteit

Bron: Alon (2003)

Goedebuure (2007) noemt een aantal zaken die een ietwat afwijkende benadering van Chinese multinationals rechtvaardigen ten opzichte van de Westerse multinational. Eén van de belangrijkste verschillen betreft de overheidsbemoediging. Vanuit Chinees beleid zijn er een aantal 'global champions' aangewezen, die actief worden ondersteund. Hierbij gaat het om economisch nationalisme, verbetering van het concurrentievermogen en geopolitieke overwegingen. De internationalisering van overige bedrijven wordt gefaciliteerd, maar van actieve ondersteuning is geen sprake. Ook zijn er culturele verschillen. In de Chinese zakenwereld is de manier van onderhandelen anders dan in het westen. De bedrijfscultuur is gebaseerd op vertrouwen en relaties, en lijkt minder ingegeven door rationele overwegingen. In het verlengde hiervan zou dit ook invloed kunnen hebben op hun locatiebeslissingen, wat de rol van eerdere investeringen versterkt in het locatiekeuzeprocess. Goedebuure (2007, pp. 4-5) stelt dan ook letterlijk: *“De grote fysieke en culturele afstand tussen China en Europa leidt ertoe dat bij de keuze van de vestigingsplaats vaak ook op het oog minder rationele overwegingen, zoals de bekendheid met een land of het er al eens geweest zijn, een rol spelen”*.

De structuur van de organisatie van Zuid-Koreaanse multinationals kan worden getypeerd als hiërarchisch (Gress & Poon, 2007). Traditioneel is de macht bij Zuid-Koreaanse multinationals in handen van een familie. Dochterondernemingen in het buitenland hebben een sterke band met het hoofdkantoor. De besluitvorming is top-down, en sociale relaties zijn erg belangrijk in het besluitvormingsproces. De macht van het hoofdkantoor zorgt ervoor dat Zuid-Koreaanse dochterondernemingen relatief weinig autonomie hebben (Gress & Poon, 2007). Jung (1999) onderscheidt drie kenmerken waarom bedrijven uit Oost-Aziatische landen, exclusief Japan, moeite zouden hebben om op wereldwijde schaal de concurrentie aan te kunnen. De eerste heeft te maken met de vele verschillende activiteiten die grote Oost-Aziatische bedrijven ontplooiën. Doordat overheden in deze landen vaak de thuismarkten afschermden, richtten deze bedrijven zich naast hun core business op activiteiten die niet aan deze core business gerelateerd waren. Met deze 'multiple local industry strategy' waren zij relatief succesvol in de jaren '80 en '90, maar dit kon alleen omdat de lokale markten werden afgeschermd van buitenlandse concurrentie. Tegenwoordig is een dergelijke strategie niet lang houdbaar (Jung, 1999). Een tweede kenmerk is de traditie van familiebedrijven, zoals de Zuid-Koreaanse 'chaebols'. Dit biedt voordelen zoals vertrouwen en snelle besluitvorming, maar kan een nadeel zijn wanneer het de wereldwijde concurrentiestrijd aan moet gaan. In familiebedrijven heerst vaak een gecentraliseerde besluitvormingsstructuur die in handen is van de familie. Dit beperkt het vermogen van zulke bedrijven om de beste managementtalenten aan te trekken (Pucik & Lim, 2010). Vanwege een verouderd 'human resource management' hebben Zuid-Koreaanse multinationals bijvoorbeeld moeite met het aantrekken van getalenteerde managers uit Europa en de VS. Een derde kenmerk van Oost-Aziatische bedrijven is hun sterke band met de overheid. Wanneer er zich problemen voordoen wenden bedrijven zich tot de overheid die vaak bereid is de helpende hand te bieden. Aan de andere kant hebben in het verleden overheden

bedrijven aangemoedigd om buitenlandse dochterondernemingen op te zetten om zo toegang te krijgen tot nieuwe kennis en technologieën.

3.6.2 *Betreden buitenlandse markten*

Voor het begrijpen van de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen is het van belang inzicht te hebben in de manier waarop een bedrijf een buitenlandse markt betreedt. De locatievoorkeur wordt beïnvloed door de 'mode of entry' (Chang & Rosenzweig, 2001): de manier waarop een bedrijf zich in een gastregio vestigt. In de eerste plaats is het van belang of het een eerste investering in deze gastregio betreft, of dat deze volgt op eerdere investeringen in de regio. Door eventuele ervaringen die een bedrijf al in een regio heeft opgedaan, is het bedrijf minder onzeker en hierdoor eerder geneigd vervolginvesteringen te doen (Johanson & Vahlne, 1977). Een bedrijf kan op verschillende manieren een dochteronderneming opzetten. De wijze waarop ze dit doen is een belangrijk onderdeel van de investeringsstrategie. Niet alleen is voor een bedrijf van belang welke buitenlandse markt interessant is en welke activiteiten hier ontplooid moeten worden, maar ook via welke weg dit moet gebeuren. Chang & Rosenzweig (2001) onderscheiden in dit verband een 'greenfield investment', een overname en een 'joint-venture'. Vaak komt het voor dat bedrijven in eerste instantie nog niet fysiek aanwezig zijn in een gastland, maar wel deze markt willen aanboren. In dit geval worden zij vertegenwoordigd door een importeur of handelsagent. Hood & Young et al. (1989) onderscheiden verschillende manieren waarop een bedrijf een buitenlandse markt kan binnendringen:

1. *Export entry modes*
 - Indirect
 - Direct agent/distributor
 - Direct branch/subsidiary
2. *Contractual entry modes*
 - Licensing
 - Franchising
 - Management contracts
 - Turnkey contracts
 - International subcontracting
 - Collaboration agreements
3. *Investment entry modes*
 - Joint-venture: new establishment/acquisition
 - Wholly-owned/majority-owned: acquisition
 - Wholly-owned/majority-owned: subsidiary
4. *Corporate coalitions and strategic alliances*

Een belangrijke factor in de keuze tussen exporteren via een lokale importeur en FDI is de wens om zogenaamde 'intangible assets' binnen het bedrijf te houden (zie ook de eerder genoemde theorie van Dunning). Het gaat hierbij om concurrentiegevoelige middelen als kennis, know-how en patenten (Chang & Rosenzweig, 2001). De keuze tussen een overname en een 'greenfield' investering wordt beïnvloed door de keuze tussen het exploiteren van bestaande kennis ('greenfield') of het verwerven van nieuwe kennis (overname). Een 'joint venture' combineert de kostenvoordelen die multinationals uit opkomende economieën kunnen bieden met de naamsbekendheid, kennis en of technologie van een buitenlands bedrijf. Chinese autoriteiten zijn een voorstander van 'joint-ventures' als middel om technologie en expertise naar Chinese bedrijven over te brengen (Child, 2005). Huawei is een voorbeeld van een Chinees bedrijf dat door middel van vele 'joint-ventures' haar concurrentiekracht verbetert. Ook zijn zij actief geweest met overnames, om toegang te krijgen tot technologie, hoogwaardige R&D en om naamsbekendheid te verwerven. Zo gingen zij 'joint-ventures' aan met gevestigde namen als Siemens en NEC. Het opzetten van 'greenfield' vestigingen valt onder de organische internationaliseringsroute. 'Greenfield' vestigingen worden vaak opgezet

om in te kunnen spelen op de lokale marktbehoeften (Child, 2005). Internationalisering door organische groei omvat zowel 'asset-seeking' als 'asset-exploitation'. De Chinese multinational Haier is een voorbeeld van een bedrijf dat voornamelijk op deze manier gegroeid is. In 1990 begon het te exporteren naar Europa en de Verenigde Staten, en in 1991 naar Japan. Hun strategie was om eerst geavanceerde, 'moeilijke' markten te betreden om daarna de relatief makkelijke markten binnen te gaan. Het idee hierachter is om internationale naamsbekendheid te verwerven en te leren van de geavanceerde markten. Hierdoor kan het bedrijf haar producten en services op een hoog niveau brengen en innovatie stimuleren. Vervolgens is het relatief gemakkelijk om uit te breiden in minder ontwikkelde markten. Haier had op de Chinese thuismarkt concurrentievoordelen opgebouwd gebaseerd op lage productiekosten, innovatie en een hoge kwaliteit van haar producten. Deze werden geëxploiteerd toen zij geavanceerde Westerse markten gingen opzoeken. In Duitsland hielp het hen en werd de kwaliteit van hun producten erkend (Yi & Ye, 2003).

Zoals bekend is bij veel geografen, is afstand een multidimensionaal concept. Zo onderscheidt Boschma (2005) cognitieve, sociale, organisatorische, fysieke en institutionele nabijheid. Uit empirisch onderzoek door Beugelsdijk & Frijns (2010) blijkt dat een toename van zowel de culturele, de institutionele als geografische afstand leidt tot minder buitenlandse investeringen. Ook in het huidige tijdperk van globalisering blijkt afstand dus nog wel degelijk een rol van betekenis te spelen bij internationale investeringen. De geografische afstand tussen Nederland en Azië is behoorlijk te noemen. Sim & Rajendran Pandian (2003) stellen dat initiële buitenlandse investeringen van opkomende Aziatische multinationals in veel gevallen plaatsvinden in landen waar verschillen in taal, opleiding, de manier van zaken doen en cultuur minimaal is. Vaak zijn dit geografisch nabijgelegen landen. Deze bevindingen druisen in tegen de ideeën van Frances Cairncross, met zijn boek 'The Death of Distance' (1997), en Thomas Friedman (The World is Flat, 2005). Zij bepleiten dat er door technologische ontwikkelingen sprake is van een gelijk speelveld, waarin afstand geen rol speelt.

3.6.3 Afwijkende internationalisering

Er is geen standaardpad voor de internationalisering van multinationals. Multinational is dan ook een containerbegrip, want het omvat bedrijven uit verschillende sectoren, van verschillende groottes, met verschillende strategieën en uit verschillende landen van herkomst. Toch zijn er wel patronen te ontdekken. Er is veel bekend over het internationale locatiegedrag van multinationals in de wetenschappelijke literatuur. Vooral over de eerste generatie multinationals uit de Westerse wereld is veel geschreven (Buckley & Casson, 1976; Caves, 1982; Dunning, 1981). Inmiddels is er ook veel aandacht voor de nieuwste generatie multinationals, die afkomstig zijn uit opkomende economieën. Antoine van Agtmael (2007) stelt dat de nieuwe multinational, afkomstig uit landen als Brazilië, China, India, Zuid-Korea en Mexico, steeds sterker aanwezig is op de Westerse markten en verschilt van eerdere generaties multinationals.

Een studie van Erramilli et al. (1999) naar de internationalisering van Zuid-Koreaanse multinationals laat zien dat deze multinationals een geleidelijke internationalisering kennen, waarbij markten die psychologisch en cultureel nabij liggen als eerst worden betreden. Dit doen zij omdat bedrijven kampen met onzekerheid. Volgens de traditionele economische modellen handelen bedrijven rationeel, waardoor ze als eerst de economisch meest aantrekkelijke markten zouden betreden. Wanneer deze markten verzadigd zijn, betreden ze economisch minder aantrekkelijke markten. Deze studie laat dus zien dat dit in de praktijk niet het geval is, en dat fundamentele onzekerheid een belangrijke rol speelt in het locatiekeuzeprocess. Een bedrijf als Sony is in haar internationaliseringsstrategie een typisch voorbeeld van een Japanse multinational. Deze worden gekenmerkt door een inductieve, geleidelijke benadering van hun strategische expansie (Kagono et al., 1985). De kleine stappen die Sony nam in haar ontwikkeling in de VS, waarbij vervolgstappen steeds werden gebaseerd op een evaluatie van voorgaande stappen, past precies in dit beeld. Dit in tegenstelling tot het algemene beeld van Europese bedrijven, die vaker kiezen voor enkele grote stappen (Chang & Rosenzweig, 1998).

Deng (2003) stelt dat de internationalisering van Chinese multinationals verschilt van de internationalisering van multinationals uit Japan en de NIC's. De internationalisering van multinationals uit Japan en de NIC's werd voornamelijk gedreven door pushfactoren als een tekort aan arbeidskrachten, kleine en/of verzadigde afzetmarkten en oplopende kosten. Uitgaande investeringen van Chinese multinationals worden voornamelijk gedreven door pullfactoren. Belangrijke motieven zijn het veilig stellen van strategische natuurlijke hulpbronnen, het ontwijken van handelsbarrières, het aanboren van nieuwe afzetmarkten en het verwerven van nieuwe kennis en technologieën. Backaler (2012) stelt dat Chinese bedrijven in eerste instantie de voorkeur gaven aan organische groei als het gaat om internationalisering. Hierbij vestigden ze zich in eerste instantie in relatief gemakkelijk te betreden markten in Zuidoost-Azie. In toenemende mate kiezen Chinese bedrijven echter ook voor overnames, waarbij drie motieven een rol spelen: beschikken over nieuwe distributiekanaalen, het verwerven van geavanceerde buitenlandse technologie en het profiteren van de uitstraling en bekendheid van gevestigde merknamen. De Chinese multinational Lenovo zette in 2005 de toon met de spraakmakende overname van IBM's PC-divisie. Deng (2009) stelt op basis van data van UNCTAD (2006) dat bijna de helft van de Chinese uitgaande FDI betrekking heeft op fusies en overnames. Het voornaamste doel is het verwerven van strategische voordelen.

In tegenstelling tot conventionele theorieën, stelt Goedebeure (2007) in navolging van Deng (2007) dat de 'resource-based view' een betere verklaring is voor de internationalisering van Chinese multinationals. In de conventionele modellen wordt er vanuit gegaan dat bedrijven internationaliseren om bedrijfsspecifieke concurrentievoordelen uit te kunnen buiten. Chinese bedrijven echter, zo stelt Goedebeure, ontbreekt het in eerste instantie aan innovatieve vaardigheden. Samen met een heftige concurrentiestrijd op de thuismarkt en de slechte reputatie van Chinese merken brengt dit Chinese bedrijven in een kwetsbare positie. Via internationalisering kunnen zij hun innovatieve vaardigheden verbeteren, hun afzetmarkt verbreden en door samenwerking met gevestigde merken hun reputatie verbeteren. De Beule & Duanmu (2012) bevestigen dit beeld. Ook zij stellen dat de investeringen vanuit opkomende economieën als de Chinese niet gedreven worden door het exploiteren van bestaande bedrijfsspecifieke voordelen, maar het verwerven van nieuwe kennis en technologie. Ook Niosi & Tschang (2009) komen tot eenzelfde conclusie. Zij bestudeerden de internationalisering van Chinese en Indiase multinationals in de IT-sector. Zij stellen dat deze bedrijven voornamelijk internationale markten opzoeken vanwege markt-motieven en het verwerven van 'strategic assets'. IT-bedrijven uit deze landen betreden buitenlandse markten het vaakst via greenfield-investeringen. Veelal gaat het om verkoopkantoren. Meer recent nemen zij echter ook steeds vaker bedrijven over, met als doel het verwerven van nieuwe kennis. Voldoende absorptiecapaciteit is echter wel noodzakelijk om externe capaciteiten als het gaat om bijvoorbeeld innovatief vermogen in het bedrijf te integreren.

3.7 Rollen en mandaten

Binnen het netwerk van een MNO vervullen verschillende dochterondernemingen vaak verschillende rollen. In het ene land zijn de condities gunstig voor het uitvoeren van R&D, terwijl het andere land juist gunstige voorwaarden biedt voor een productievevestiging. Zodoende hebben dochterondernemingen van hetzelfde moederbedrijf in beide landen een andere rol. Voor de rol die het heeft binnen het netwerk van het moederbedrijf, krijgt de dochteronderneming één of meerdere mandaten: een activiteit en taak, of een pakket van activiteiten en taken, waarover de dochteronderneming verantwoordelijkheid af moet leggen aan het moederbedrijf. Zo omschrijft Birkinshaw een mandaat als "*...the business, or element of a business, in which the subsidiary participates and for which it has responsibilities beyond its national market*" (1996, p. 471). Rollen en mandaten zijn dus geen synoniemen van elkaar. Een dochteronderneming krijgt een bepaalde rol toebedeeld vanuit het hoofdkantoor. Voorbeelden hiervan zijn een marketing- en verkooporganisatie voor de Nederlandse markt, of een Europees hoofdkantoor. Voor het uitvoeren van deze functie, heeft of krijgt de dochteronderneming verschillende mandaten. Een bedrijf kan meerdere activiteiten uitvoeren binnen de rol die zij heeft in het moederconcern. In dat geval heeft

het bedrijf dus ook meerdere mandaten. In de loop der jaren zijn er diverse typologieën ontwikkeld van de verschillende rollen die een dochteronderneming kan hebben. De belangrijkste worden hier besproken.

White & Poynter (1984) onderscheiden vijf verschillende rollen die een dochteronderneming kan hebben. 'Marketing satellites' zorgen voor de verkoop van producten in een gastland. 'Miniature replicas' produceren ook hun eigen producten en zorgen voor de verkoop hiervan in een gastland. 'Rationalized manufacturers' produceren voor de wereldmarkt, en zijn hiermee van groter strategisch belang voor de MNO. 'Product specialists' gaan nog een stap verder, en doen naast productie voor de wereldmarkt ook aan R&D. Tenslotte zijn 'strategic independent units' verantwoordelijk voor de ontwikkeling en productie van producten als ook het aanboren van nieuwe markten. De rol van een dochteronderneming wordt bepaald door drie factoren: markt bereik, product bereik en toegevoegde waarde (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2006). Markt bereik heeft betrekking op de geografische markten die de dochteronderneming kan bedienen, terwijl product bereik betrekking heeft op de ruimte die een dochteronderneming heeft om productlijnen uit te breiden of toe te voegen. Het bereik van de toegevoegde waarde gaat om de activiteiten die een dochteronderneming uitvoert. Dörrenbächer & Gammelgaard (2006) stellen dat een verandering van één van deze drie factoren ten grondslag ligt aan de evolutie van de rol die een dochteronderneming heeft.

Birkinshaw & Morrison (1995) onderscheiden drie type rollen (hoewel de term 'world mandate' in onderstaande indeling wellicht anders doet vermoeden, doelen zij wel degelijk op een type rol en niet op een mandaat):

- 'Local implementer': de dochteronderneming heeft een beperkt geografisch bereik, meestal gericht op een nationale markt. De activiteiten hebben een beperkte toegevoegde waarde. De rol van de dochteronderneming is voornamelijk om producten en diensten aan te passen aan de lokale omstandigheden. Een verkoop- en marketingvestiging gericht op de Nederlandse markt is hier een voorbeeld van.
- 'Specialized contributor': de dochteronderneming heeft een zekere mate van expertise in bepaalde activiteiten, maar haar activiteiten zijn nauw afgestemd met andere dochterondernemingen. Dit resulteert in een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid met andere dochterondernemingen. Voert slechts een beperkt aantal activiteiten uit, waarin het gespecialiseerd is. Te denken valt aan R&D-centra, exclusieve productiecentra of Europese distributiecentra.
- 'World mandate': deze dochteronderneming is van groot strategisch belang voor het internationale hoofdkantoor. Werkt ook samen met hoofdkantoor bij het opstellen en implementeren van haar strategie. De dochteronderneming heeft de verantwoordelijkheid voor een relatief groot marktgebied. Het is een spel in wat wordt genoemd 'decentralized centralization' binnen de gehele multinational. Te denken valt aan regionale hoofdkantoren.

Wel bekritisieren Birkinshaw & Morrison (1995) het gebruik van de term 'rol' om de functie van een dochteronderneming te beschrijven. Deze term suggereert een deterministisch proces waarin een dochteronderneming haar rol simpelweg krijgt opgedrongen vanuit het moederconcern. Delany (2000) stelt dat dochterondernemingen zich niet per definitie neerleggen bij de rol die ze krijgen vanuit het moederbedrijf, maar initiatief tonen en proactief op zoek gaan naar uitbreiding van deze rol. Birkinshaw (2001, p. 389) stelt dan ook dat dochterondernemingen ook een eigen strategie hebben: *"the positioning of the subsidiary vis-à-vis its competitors and its customers, and with regard to its underlying resources and capabilities"*. Dit wordt door Birkinshaw & Morrison neergezet als 'subsidiary strategy'. Birkinshaw (2001) schetst een spectrum, waarin 'subsidiary role' aan de ene kant van dit spectrum staat - de dochteronderneming volgt simpelweg orders vanuit het hoofdkantoor. Aan de andere kant van dit spectrum staat het concept 'subsidiary strategy'. Hierin

wordt erkend dat de autonomie en vrijheid van de dochteronderneming weliswaar niet ongelimiteerd is, maar dat er wel een zekere mate van vrijheid is waarbinnen het management van dochterondernemingen haar eigen beslissingen mag nemen en initiatieven mag ontplooiën. Of initiatieven succesvol zijn is afhankelijk van verschillende factoren. Een belangrijke factor is de strategische waarde van de dochteronderneming binnen het gehele concern. Bousquet & Birkinshaw (2008) stellen dat de strategische waarde van een dochteronderneming onder meer wordt bepaald door de waarde van de markt die zij bedient, de positie in de waardeketen die zij inneemt en de mate waarin andere dochterondernemingen afhankelijk zijn van deze dochteronderneming. Haar competenties, haar mate van loyaliteit, haar reputatie en een positieve profilering binnen het concern zijn andere factoren die de kans verhogen dat initiatieven daadwerkelijk gerealiseerd worden (Bousquet & Birkinshaw, 2008). Birkinshaw & Morrison (1995) concludeerden dat er een verband bestaat tussen de rol die een dochteronderneming heeft en de autonomie van de betreffende dochteronderneming.

Zoals reeds is beschreven, kan de rol van een dochteronderneming meerdere mandaten omvatten. In deze studie is ervoor gekozen om de evolutie van rollen te bestuderen, omdat het bestuderen van alle precieze mandaten van één dochteronderneming te intensief en grootschalig is. Een interview met een manager van een bedrijf zou niet volstaan. Zo deed Birkinshaw (1996) onderzoek naar de evolutie van mandaten, waarbij hij per bedrijf minstens elf interviews afnam, en waarbij hij bij één bedrijf zelfs 22 interviews afnam (figuur 3.6).

Figuur 3.6 Sample dochterondernemingen voor het bestuderen van mandaten van Birkinshaw (1996)

Company	Principal Industry	Approximate Size (1993 revenues)	Number of Interviews
A	Industrial and consumer products	\$600 million*	22
B	Chemicals	\$450 million	19
C	Computer hardware / software	\$500 million	15
D	Computer hardware / software	\$800 million	19
E	Industrial products	\$420 million	14
F	Engineering systems	\$420 million	11

* Figures are in Canadian dollars.

Bron: Birkinshaw (1996)

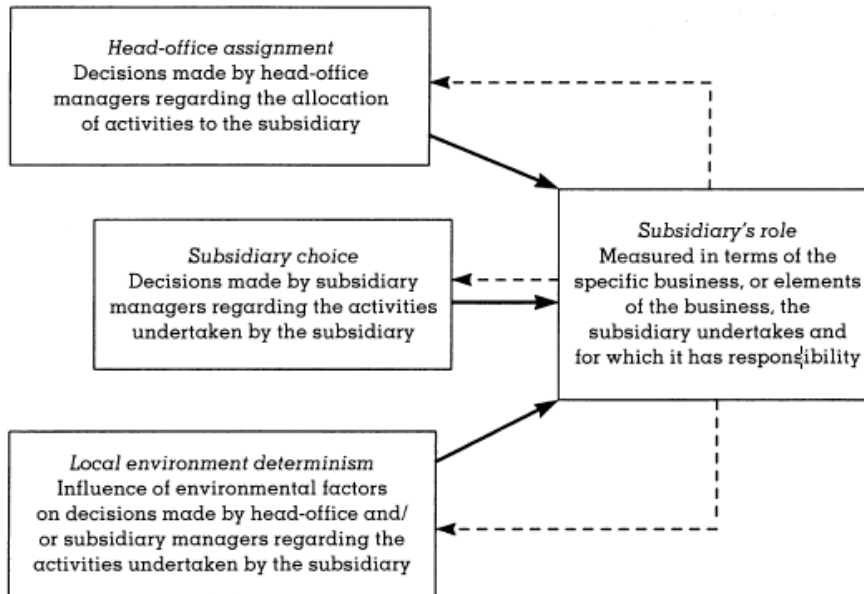
In deze studie is het praktisch niet uitvoerbaar om hetzelfde te doen. De ‘overkoepelende’ rol van een bedrijf is via een interview met een manager eenvoudiger te achterhalen, waardoor besloten is om de evolutie hiervan te bestuderen.

3.8 De evolutie van een dochteronderneming

Delany (2000) stelt dat in de praktijk de evolutie van een dochteronderneming vaak een combinatie is van krachten van binnenuit (initiatief dochteronderneming) en buitenaf (prikkel vanuit omgeving en beslissingen vanaf het hoofdkantoor). In figuur 3.7 is dit gemodelleerd. Op het hoofdkantoor worden beslissingen ten aanzien van de rol dochteronderneming genomen. Doorgaans worden de prestaties van dochterondernemingen gemonitord en op gezette tijden geëvalueerd. De klassieke internationaliseringstheorieën en het productlevenscyclus-model van Vernon zijn voorbeelden van theorieën die veronderstellen dat enkel het hoofdkantoor de rol van de dochteronderneming beïnvloedt. In het model heeft ‘subsidiary choice’ betrekking op de initiatieven die dochterondernemingen kunnen ontplooiën en beslissingen die zij kunnen nemen met betrekking tot de activiteiten die zij uitvoeren. Ten derde is er de lokale omgeving. Deze factor benadrukt het belang van lokale beperking en kansen, die de evolutie van een dochteronderneming bepalen. Een belangrijke veronderstelling van Birkinshaw & Hood (1998) is dat er tussen deze drie factoren onderling een wisselwerking optreedt, die de uiteindelijke evolutie bepaalt. Tenslotte beïnvloedt de

rol van de dochteronderneming op haar beurt ook weer de beslissingen die er ten aanzien van deze dochter worden gemaakt op het hoofdkantoor, de keuzes die het zelf kan maken en de positie in de lokale omgeving.

Figuur 3.7 Factoren die de evolutie van de rol dochterondernemingen beïnvloeden



Bron: Birkinshaw & Hood (1998)

De evolutie van een dochteronderneming is volgens Birkinshaw & Hood (1998), in lijn met de 'resource-based view', het resultaat van een toe- of afname van middelen, capaciteiten, mandaten en/of rollen bij de dochteronderneming: "*subsidiary evolution refers to the enhancement or atrophy of subsidiary capabilities over time and the establishment or loss of the commensurate charter*" (1998, p. 774). De middelen zijn de factoren (arbeid, natuur, kapitaal) die de dochteronderneming ter beschikking staan, terwijl de capaciteiten verwijzen naar de mogelijkheden van de dochteronderneming om deze factoren tot nut te maken. Deze capaciteiten kunnen specialistisch (logistiek, R&D) of meer algemeen zijn. Deze capaciteiten zijn deels organisationele routines: capaciteiten die in de loop der jaren zijn ontwikkeld, door het bedrijf zelf of vanuit het moederconcern.

Boschma et al. (2002) stellen dat het evolutieproces kan worden gekenmerkt als een proces van 'trial and error'. Bedrijven ondergaan een selectieproces, waarbij de selectieomgeving bestaat uit markten, instituties en de ruimtelijke omgeving. Bedrijven die zich het best aanpassen aan de selectieomgeving komen als winnaars uit de strijd, wat zich bijvoorbeeld uit in een groot marktaandeel. Hetzelfde principe kan worden toegepast op dochterondernemingen binnen een multinational. Dochterondernemingen ondergaan in concurrentie met andere dochterondernemingen een selectieproces. Er vindt een selectie plaats, waarin bedrijven zich zullen specialiseren in hun goede eigenschappen, terwijl aspecten waarin het bedrijf minder goed presteert zullen verdwijnen. Goed functionerende onderdelen blijven behouden, terwijl activiteiten die minder tot hun recht komen verdwijnen.

Birkinshaw & Hood (1998) zien de evolutie van een dochteronderneming als een functie van veranderingen in de capaciteiten en de rol van de dochteronderneming. Deze evolutie kan 'parent driven' of 'subsidiary driven' zijn. In het eerste geval is het moederbedrijf de initiator, en in de tweede situatie speelt de ondernemende houding van het management van de dochteronderneming een rol. Een belangrijke voorwaarde in de laatste situatie is dat de capaciteiten van de dochteronderneming al zijn ontwikkeld. Ook benoemen Birkinshaw & Hood de mogelijkheid dat

dochterondernemingen activiteiten verliezen, of dat de rol van een dochteronderneming aan belang afneemt. Dit kan het gevolg zijn van een beslissing vanuit het moederbedrijf terwijl de dochteronderneming nog goed presteert. Ook kan een dergelijke beslissing worden geïnduceerd door afnemende capaciteiten en prestaties van de dochteronderneming. Tenslotte is van belang kennis te nemen van het feit dat er geen blauwdruk bestaat voor de evolutie van een dochteronderneming. Dé dochteronderneming bestaat simpelweg niet, het gaat om bedrijven van verschillende groottes, in verschillende sectoren, met verschillende rollen binnen het moederbedrijf en die bovendien verschillende activiteiten uitvoeren. Birkinshaw & Hood (1998, p. 773) stellen dan ook: *“The reality is that a single evolution process for subsidiaries cannot be readily identified”*.

3.9 Deelconclusie

In dit theoretische kader is ingegaan op relevante inzichten met betrekking tot de centrale vraag in deze studie. Deze studie past het best binnen de 'geography of the enterprise', maar er worden ook inzichten uit de (neo-)klassieke, behaviourale en de evolutionaire benadering gebruikt. Zo is het belang van persoonlijke voorkeuren en padafhankelijkheid bij het bestuderen van locatiegedrag ontleend aan de behaviourale benadering. Al met al is er sprake van een eclecticische benadering.

Voor het begrijpen van deze evolutie is het goed te beginnen bij het begin: bij het moment van vestiging en de daaraan ten grondslag liggende vestigingsmotieven. Oost-Aziatische bedrijven die in West-Europa investeren doen dit vooral vanwege het behalen van 'strategic assets' of vanuit marktmotieven. Dit beïnvloedt vervolgens de manier waarop een bedrijf de Nederlandse of Europese markt betreedt. Deze studie richt zich vooral op wat daarna gebeurt. De evolutie van buitenlandse dochterondernemingen wordt traditioneel gezien als een geleidelijk proces. In eerste instantie wordt met een relatief laagwaardige activiteit begonnen in een gastregio. Na verloop van tijd treden er leerprocessen waarbij het bedrijf de regio leert kennen, wat mogelijkheden biedt voor vervolginvesteringen. Deze theorie had oorspronkelijk betrekking op de traditionele multinational. Betoogd is dat de huidige multinational er een andere wereldwijde structuur op na houdt.

De evolutie van een dochteronderneming is een complex samenspel van zowel bedrijfsinterne als bedrijfsexterne factoren. Zowel vanuit het hoofdkantoor ('parent driven') als vanuit de dochteronderneming zelf ('subsidiary driven') kan deze evolutie worden geïnitieerd, terwijl ook de vestigingsregio een rol speelt. Verder heeft de bedrijfscultuur van een bedrijf invloed op de relatie tussen het moederconcern en de dochteronderneming. De bedrijfscultuur van veel Aziatische multinationals kan worden getypeerd als 'headquarter-centered': de besluitvorming is gecentreerd op het hoofdkantoor, en de autonomie van dochterondernemingen is relatief gering. Verder ligt, met name in Japan, de nadruk op een geleidelijke evolutie van dochterondernemingen waarbij vervolginvesteringen gebaseerd zijn op leereffecten van eerdere investeringen. Of dit in de praktijk ook het geval is wordt in het empirische gedeelte onderzocht.

Grofweg zijn in dit theoretisch kader vier hoofdthema's te onderscheiden. Deze vormen de theoretische kapstokken waaraan deze studie wordt opgehangen.

- Ten eerste zijn er vier verschillende theoretische benaderingen beschreven die het vestigingsplaatsgedrag van bedrijven proberen te verklaren: de (neo)klassieke, de behaviourale, de institutionele en de evolutionaire benadering.
- Daarnaast is beschreven op welke punten de klassieke internationaliseringsmodellen afwijken van moderne internationaliseringstheorieën.
- Ten derde is ingegaan op het afwijkende karakter dat Aziatische dochterondernemingen zouden hebben ten opzichte van Westerse bedrijven. Dit zou worden gereflecteerd in hun internationalisering en locatiekeuzes.
- Tenslotte is de evolutie van rollen en activiteiten van dochterondernemingen beschreven, en de factoren die hierop van invloed zijn.

In de conclusie wordt op deze vier aspecten teruggekomen.

4. Methodologie en verantwoording

In de eerste fase van dit onderzoek is het onderzoeksterrein verkend en zijn relevante theorieën en inzichten geanalyseerd en beschreven. In het empirische gedeelte van het onderzoek (hoofdstuk 5) wordt hierop voortgebouwd en wordt gezocht naar antwoorden op de onderzoeksvragen. Paragraaf 4.1 beargumenteert waarom is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. In paragraaf 4.2 wordt het gekozen 'research design' onderbouwd. De manier waarop het onderzoek vervolgens is aangepakt en hoe de data is verzameld wordt verantwoord in paragraaf 4.3. Paragraaf 4.4 beschrijft de onderzoekspopulatie. In paragraaf 4.5 worden de beperkingen van deze studie beschreven. Tenslotte gaat paragraaf 4.6 kort in op het vervolg van dit rapport en wordt een koppeling gemaakt tussen voorgaande hoofdstukken en het empirische gedeelte.

4.1 Onderzoeksstrategie

Wanneer het gaat om de te kiezen onderzoeksstrategie wordt er binnen de sociale wetenschappen een onderscheid gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Beide onderzoeksstrategieën hebben hun voor- en nadelen, en benaderen de manier waarop wetenschappelijk onderzoek bedreven moet worden verschillend. In deze studie is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Deze keuze is ingegeven door het exploratieve karakter van het onderzoek. De lange termijn dynamiek van Aziatische dochterondernemingen is een relatief onontgonnen onderzoeksterrein. Hoewel er studies bekend zijn naar het behoud van buitenlandse bedrijven (Tordoir & Van Meeteren, 2008) en de evolutie van dochterondernemingen (Van Dorp, 2010; Hoogervorst, 2010) is er relatief weinig bekend over de levensloop van Aziatische dochterondernemingen in Nederland. De levensloop betreft de evolutie van de dochteronderneming vanaf de eerste vestiging in Nederland tot het heden. Een kenmerk van exploratief onderzoek is dat ideeën over het onderzoeksonderwerp zich tijdens het onderzoek zelf uitkristalliseren en dat veronderstellingen over dit onderzoeksonderwerp gaandeweg worden aangepast aan de resultaten (Baarda & De Goede, 2006). In de omschrijving van kwalitatief onderzoek wordt deze vaak afgezet tegen kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat doorgaans gepaard met een inductieve benadering. Verder wordt er veel gebruik gemaakt van woorden in plaats van getallen in de collectie en analyse van de data. Verder is kwalitatief onderzoek flexibeler en wordt rekening gehouden met de context (Bryman, 2008). Een misvatting is echter dat in kwalitatief onderzoek geen kwantitatieve data gebruikt wordt. In deze studie is gebruik gemaakt van twee van de vijf voornaamste onderzoeksmethoden die geassocieerd worden met kwalitatief onderzoek (Bryman, 2008):

- De collectie en het kwalitatief analyseren van teksten en documenten
- Het kwalitatieve interview

Een samenhangende en gestructureerde analyse van de levensloop van Aziatische dochterondernemingen in Nederland is voor zover bekend nog niet eerder uitgevoerd. Wel is er een studie bekend die zich focust op de evolutie van het mandaat van Japanse dochterondernemingen en de factoren die daarop van invloed zijn (Van Dorp, 2010). Daarom is het deels een explorerend onderzoek, waarvoor kwalitatief onderzoek de aangewezen methode is (Boeije, 2009, p. 254). Op deze manier wordt de bestaande theorie verfijnd en uitgebouwd.

4.2 Research design

In het empirische gedeelte worden verschillende 'research designs' gecombineerd. Een 'research design' is een structuur of raamwerk die de collectie en analyse van data stuurt (Bryman, 2008). Ten eerste is er gebruik gemaakt van een longitudinaal design. In de DLN-database zijn gegevens over Aziatische bedrijven transversaal van aard: een momentopname (één locatiebeslissing). In deze studie zijn deze momentopnames vanuit een longitudinaal perspectief bekeken. Via bestaande databases, aanvullende deskresearch en interviews is een nieuwe database opgezet met informatie over de locatiebeslissingen van Aziatische dochterondernemingen sinds hun eerste vestiging in

Nederland. Verder is er gebruik gemaakt van het (meervoudige) 'case study design'. Er is per bedrijf een gedetailleerde en zo uitputtend mogelijk profiel opgesteld van het bedrijf zelf, haar evolutie en de factoren die daarop van invloed zijn geweest (zie bijlage 1). Via semigestructureerde diepte-interviews is over de verschillende cases aanvullende informatie verkregen en zijn deze cases in een breder perspectief geplaatst. Het is niet vreemd dat het case study design gecombineerd wordt met een longitudinaal design: case studies hebben vaak een longitudinaal karakter, en het onderscheid tussen deze twee designs is in kwalitatieve studies soms vaag (Bryman, 2008).

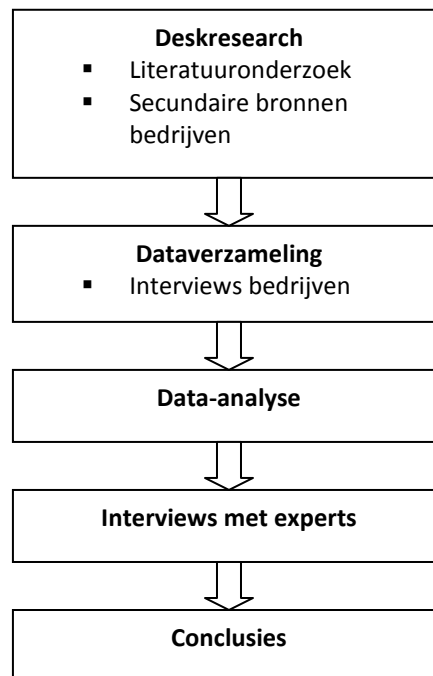
Het case study design is een onderzoeksdesign waarin een case intensief en gedetailleerd geanalyseerd wordt. De case kan betrekking hebben op een specifiek persoon, een gebeurtenis, een organisatie of een gemeenschap (Bryman, 2008). In dit onderzoek zijn de Aziatische bedrijven uit de DLN-database de te onderzoeken cases. In deze studie worden meerdere cases onderzocht. Hierdoor valt de studie te classificeren als een multiple-case study: er is sprake van een multiple-case study wanneer het aantal cases groter is dan één (Bryman, 2008). De keuze voor het case study design is ingegeven door het geringe aantal wetenschappelijke studies die gedaan zijn naar de evolutie van buitenlandse dochterondernemingen. Studies naar de evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland zijn schaars. Kwalitatief onderzoek in het algemeen en een case study in het bijzonder zijn geschikte keuzes voor een relatief onontgonnen onderzoeksterrein. Zo stellen Chang & Rosenzweig (1998) in hun case study naar evolutie van Sony dat case studies bijzonder geschikt zijn voor onderzoeksvelden waarin de bestaande theorie niet toereikend of onvolwassen is. Verder is er in kwalitatief onderzoek ruimte voor nieuwe inzichten en verbanden waaraan nog niet eerder gedacht is. De levensloop en evolutie van een Aziatische dochteronderneming is het product van een veelheid aan factoren, die onderling met elkaar samenhangen en per bedrijf kunnen verschillen. Een case study biedt de mogelijkheid om deze complexiteit te ontrafelen en gedetailleerd te beschrijven. Bij een case study ligt de nadruk niet alleen op de case zelf, maar is er ook aandacht voor de context waarin deze case zich bevindt (Bryman, 2008). In deze studie speelt de context waarin elke Aziatische dochteronderneming opereert ook een rol, omdat deze van belang wordt geacht voor de evolutie van de dochteronderneming. In vergelijking met andere onderzoeksmethoden worden de cases in een case study intensief bestudeerd. Grote voordelen van een case study is het achterhalen van causale verbanden en het ontwikkelen van nieuwe inzichten (Bryman, 2008). Het belangrijkste argument voor het gebruik van meerdere cases is dat het de theorievorming verbeterd en versterkt. Door het vergelijken van meerdere cases, is de onderzoeker beter in staat de omstandigheden te achterhalen waaronder een theorie stand houdt of moet worden aangepast.

Een veelgehoorde kritische noot met betrekking tot het 'case study design' betreft de stelling dat de uitkomsten van een case study niet gegeneraliseerd kunnen worden. De voorstanders van het case study design stellen dat dit ook niet het doel is van dit onderzoeksdesign. Bryman (2008, p. 57) stelt: *"The crucial question is not whether the findings can be generalized to a wider universe but how well the researcher generates theory out of the findings"*. Deze uitspraak impliceert een inductieve relatie tussen theorie en onderzoek. Dit wil zeggen dat er een theorie wordt afgeleid uit de informatie die het onderzoek voortbrengt. Bryman (2008) stelt dat kwalitatief onderzoek meestal gelinkt wordt aan een inductieve benadering. Kwantitatief onderzoek gaat meestal samen met de deductieve methode: vanuit het theoretisch kader worden veronderstellingen opgesteld die getoetst worden aan de empirische bevindingen. In de praktijk lopen inductieve en de deductieve methodes door elkaar. Dit geldt ook voor deze studie. Er wordt niet blanco begonnen, er is reeds een theoretische basis. Deze studie duikt in een onderzoeksveld dat raakt aan deze theoretische basis maar hier niet geheel binnen valt. In eerste instantie wordt dan ook vertrokken vanuit een bestaande theoretische kader. Hieruit komen bestaande inzichten naar voren en worden onderzoeksvragen opgesteld. Deze werkwijze is deductief. Vervolgens wordt inductief te werk gegaan door op basis van nieuwe empirische data te reflecteren op de bestaande theorie en deze waar nodig uit te bouwen of te verfijnen. Door het exploratieve karakter is er geen gebruik gemaakt van hypothesen in deze studie.

4.3 Onderzoeksmethode en dataverzameling

De onderzoeksmethode is de wijze of techniek waarmee de data wordt verzameld. Enkele voorbeelden hiervan zijn de enquête, participerende observatie en het (semi)gestructureerde interview. De data voor dit onderzoek zijn verzameld door middel van deskresearch en semigestructureerde interviews. Bij het doen van deskresearch (secundaire dataverzameling) is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Op basis hiervan is een eigen databestand gemaakt, en zijn dossiers aangelegd van bedrijven waarop de uiteindelijke bedrijfsgeschiedenissen zijn gebaseerd. Om een verdiepingsslag te maken zijn vervolgens alle bestudeerde bedrijven benaderd voor een interview. In dit interview is de bedrijfsgeschiedenis geverifieerd en is geprobeerd de context rondom en motieven achter de verschillende locatiebeslissingen te achterhalen. Hiermee is nieuwe empirische data verzameld. Deze gegevens zijn vervolgens uitgebreid geanalyseerd. Vervolgens zijn de resultaten van deze analyse voorgelegd aan twee experts (Amsterdam in Business en de BOM). Dit vergroot de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Tenslotte zijn hieruit de conclusies getrokken. In figuur 4.1 is dit proces nog eens schematisch en versimpeld weergegeven.

Figuur 4.1 Eenvoudige weergave opbouw studie



In de literatuurstudie zijn relevante theorieën en inzichten uit de wetenschappelijke literatuur bestudeerd, geanalyseerd en verwerkt. Op basis van deskresearch is een profiel opgesteld van elk bedrijf in de populatie. Ook is op basis van deskresearch alvast de evolutie van elk bedrijf uit de selectie in Nederland geschetst. Vaak was dit echter nog niet volledig en niet helemaal betrouwbaar, waardoor deze gegevens later in de interviews moesten worden geverifieerd en aangevuld. Gegevens uit verschillende databestanden zijn samengevoegd en aangevuld met nieuwe gegevens. Het gaat om gegevens over bedrijfsvestigingen van de geselecteerde Aziatische dochterondernemingen in Nederland. Bij de deskresearch is gebruik gemaakt van diverse bronnen:

- DLN-database Stec Groep
- DBIN-database Stec Groep
- Corporate websites van bedrijven uit de selectie
- Jaarverslagen, financiële verslagen en CSR verslagen van bedrijven uit de selectie
- Websites van regionale ontwikkelingsmaatschappijen
- Telefonische informatie van regionale ontwikkelingsmaatschappijen
- Krantenartikelen

- Vastgoedtransacties PropertyNL

Deze gegevens zijn zowel van gestructureerde aard (bestaande databases) als ongestructureerde aard (krantenartikelen, berichtgeving PropertyNL). Het gaat hier dus om secundaire data. Deze data was niet altijd direct bruikbaar als onderzoeksdata. De data is daarom uitgebreid gecontroleerd op hun betrouwbaarheid. Om de standaardisering te bevorderen is puttend uit deze informatiebronnen een eigen databestand aangemaakt. Deze database heeft een longitudinaal karakter: per bedrijf wordt een overzicht gegeven van verschillende belangrijke locatiebeslissingen sinds de eerste vestiging van het bedrijf in Nederland.

Bij het doen van deskresearch is gezocht naar de evolutie van de Aziatische dochterondernemingen in Nederland. Hierbij werd specifiek gezocht naar de volgende kenmerken: vestigingsplaats, type activiteit en aantal arbeidsplaatsen. Deze kenmerken zijn van belang om de evolutie van een dochteronderneming te kunnen beschrijven. Wat betreft het kenmerk activiteit worden de volgende activiteiten onderscheiden: export (al dan niet via lokale importeur/distributeur), lokale vertegenwoordiging ('representative office'), verkoop-, marketing- en/of servicevestiging, distributie, shared service center, callcenter, productie/assemblage, onderzoek en ontwikkeling ('R&D') (Europees) hoofdkantoor. Met deze indeling is grotendeels de indeling gevolgd zoals de Stec Groep deze hanteert in haar DLN-database.

Op basis van telefonische informatie van bedrijven en regionale ontwikkelingsmaatschappijen is het huidige aantal arbeidsplaatsen vastgesteld. Deze informatie is gebruikt in hoofdstuk 2 (zie figuur 2.8). In het verdere empirische gedeelte is gekozen voor het semi-gestructureerde diepte-interview. Deze methode is zeer geschikt voor het generen van rijke en gedetailleerde informatie, een doel dat inherent is aan de keuze voor het case study-design (Chang & Rosenzweig, 1998). Het diepte-interview verschilt van het gestandaardiseerde interview doordat de inhoud van vragen, manier waarop de vragen worden gesteld, volgorde waarin de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die gegeven kunnen worden slechts gedeeltelijk vast liggen (Boeije e.a., 2009). Bij deze methode heeft de onderzoeker een lijst van vragen of onderwerpen die aan bod moeten komen, maar deze lijst hoeft niet strikt gevolgd te worden en dient meer als gids. Er is ruimte om van deze onderwerpen af te wijken of deze in een andere volgorde te behandelen, zolang uiteindelijk alle onderwerpen wel behandeld worden. De nadruk ligt op flexibiliteit (Bryman, 2008). Zo is voor elk interview vooraf een vragenlijst samengesteld met de belangrijkste aspecten uit de theorie die aan bod moesten komen, en is deze lijst tijdens het interview als checklist gebruikt om te controleren of deze zogeheten items daadwerkelijk aan bod kwamen. Ter bevordering van de transparantie en de repliceerbaarheid van deze studie, is deze checklist bijgevoegd in bijlage 2 (Bryman, 2008). Via verschillende vragen is geprobeerd informatie over de items te verzamelen. Het gaat hier om de items activiteiten, evolutie, de factoren die deze evolutie bepaald hebben, rolontwikkeling, bedrijfsstrategie, relatieve belang binnen het moederconcern en locatiebeslissingen. Zoals uitgelegd in paragraaf 3.7, kan de rol van een bedrijf meerdere mandaten omvatten. In deze studie is ervoor gekozen om enkel de evolutie van rollen te bestuderen, omdat het bestuderen van alle precieze mandaten van één bedrijf te intensief en grootschalig is (zie ook paragraaf 3.7). Een interview met slechts één manager van dit bedrijf zou niet volstaan om de verschillende mandaten te achterhalen.

Er was ruimte voor de geïnterviewde om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Hierdoor werd de geïnterviewde vrijgelaten om eventueel relevante aspecten aan te dragen die nog niet in het onderzoek voorbij waren gekomen. De manier waarop de respondenten zijn geïnterviewd is te typeren als 'retrospectieve interviewing'. De auteur is zich er van bewust dat dit beperkingen met zich meebrengt. Respondenten kunnen in de loop der jaren anders tegen bepaalde dingen aan gaan kijken, of last krijgen van gaten in het geheugen. Gecombineerd met intensief deskresearch is dit desondanks de beste manier om informatie omtrent historische beslissingen en gebeurtenissen te achterhalen in de ogen van de auteur. Bovendien beschikten de meeste bedrijven over een eigen

bedrijfsgeschiedenis, wat de betrouwbaarheid bevordert. De semi-gestructureerde interviews zijn gebruikt voor de interviews met vertegenwoordigers van de geselecteerde bedrijven en in de laatste fase zijn ook met experts semi-gestructureerde interviews gehouden.

4.4 Onderzoekspopulatie

Het selecteren van de participanten is gegaan volgens de principes van doelgerichte selectie (Boeije e.a., 2009): uit de doelpopulatie, de DLN-database van Stec Groep, zijn eenheden geselecteerd die voor dit onderzoek relevante kenmerken representeren. Uit deze database zijn de bedrijven van Aziatische herkomst gefilterd. Hieruit kwamen 24 bedrijven naar voren. Hiervan waren drie bedrijven om verschillende redenen niet geschikt om mee te nemen in de onderzoekspopulatie. Zo is ten eerste het Singaporese Flextronics International van oorsprong een Amerikaans bedrijf, opgericht in Silicon Valley (Ferry, 2004). Ten tweede wordt ook Het Verre Oosten niet meegenomen in deze studie. De Stec Groep betitelt hen als een Chinees bedrijf, maar in feite werd dit bedrijf, gespecialiseerd in kant-en-klaar maaltijden, in 1933 in Den Haag opgericht door de familie Cheung. Het bedrijf is dan ook geen onderdeel van een Aziatische multinational (REWIND, 2003). Ten derde valt Tata Consultancy Services vanwege haar Indiase herkomst af. India wordt vaak tot een andere regio gerekend dan China, Japan, Korea en Taiwan. Een organisatie als de BOM heeft haar FDI-activiteiten bijvoorbeeld verdeeld over regio's. Hierbij valt India in dezelfde regio als Turkije, en wordt deze niet in de regio (Oost-) Azië meegenomen. In verschillende andere beschouwingen wordt het Indisch subcontinent ook als een aparte regio gezien, waarbij het Himalayagebergte als een culturele grens fungeert. Hierdoor bleven uiteindelijk 21 bedrijven over, afkomstig uit Oost-Azië (tabel 4.1).

Tabel 4.1 Onderzoekspopulatie

Bedrijf	Herkomst	Sector
Asus	Taiwan	Informatietechnologie
Haier	China	Consumentenelektronica
Hitachi Construction Machinery	Japan	Industrie
Honda	Japan	Automotive
Huawei	China	Telecommunicatie/Informatietechnologie
In Win Development	Taiwan	Consumentenelektronica
Kyocera Mita	Japan	Consumentenelektronica
LG Electronics	Zuid-Korea	Consumentenelektronica
Mitsubishi Motors	Japan	Industrie
Nippon Express	Japan	Transport/Logistiek
NSK	Japan	Industrie
Ricoh	Japan	Consumentenelektronica
Samsung Electronics	Zuid-Korea	Consumentenelektronica
Sekisui Chemical	Japan	Industrie
SFT Lighting Europe	China	Consumentenelektronica
Sony Ericsson	Japan/Zweden	Consumentenelektronica
Ssangyong Motor	Zuid-Korea	Automotive
Toshiba	Japan	Informatietechnologie
Tsubakimoto	Japan	Industrie
TYC	Taiwan	Automotive
Yokogawa	Japan	Informatietechnologie

Bron: Stec Groep (2012)

Deze bedrijven zijn benaderd voor een interview. In eerste instantie zijn zij telefonisch benaderd. Enkele bedrijven zegden direct hun medewerking toe, sommigen weigerden en bij andere bedrijven ging de correspondentie verder per e-mail. Gevraagd is naar personen die inzicht hebben in de strategische ontwikkeling van het bedrijf, al lange tijd bij het bedrijf werkzaam zijn en inzicht hebben (gehad) in locatiebeslissingen. Dit bleek redelijk veeleisend, en is dan ook niet in alle gevallen gelukt. Uiteindelijk zijn negen vertegenwoordigers van bedrijven geïnterviewd, waarvan niet iedereen

voldoet aan bovenstaande eigenschappen. Zo zijn enkele interviews afgenomen met managers van de PR-afdeling van bedrijven. Dit heeft desondanks waardevolle informatie opgeleverd, waarmee een volwaardig bedrijfsprofiel (zie bijlage 1) kon worden opgesteld en antwoorden op de belangrijkste vragen konden worden geformuleerd. In tabel 4.2 wordt van de geïnterviewden een overzicht gegeven. Via de BOM is ook veel informatie verkregen over de evolutie van een tiende bedrijf, Haier. Hierdoor kon ook van dit bedrijf de evolutie worden beschreven, maar op deze manier kon helaas niet worden ingegaan op bedrijfsinterne aspecten als de relatie met het hoofdkantoor. Eén van de geïnterviewden gaf vanwege politieke betrokkenheid (prominent partijlid) aan anoniem te willen blijven. Daarom is besloten de namen van de personen niet te vermelden in tabel 4.2. De meeste interviews zijn gehouden in het najaar van 2012, en de lengte van de interviews varieerde van krap een half uur tot anderhalf uur. Een face-to-face interview had de voorkeur, maar is niet in alle gevallen mogelijk gebleken. Face-to-face interviews zijn met een voicerecorder opgenomen en uitgeschreven. Ook telefonische interviews zijn opgenomen en later uitgeschreven. Toshiba wilde enkel per e-mail vragen beantwoorden.

Tabel 4.2 Overzicht geïnterviewde bedrijven

Bedrijf	Functie geïnterviewde	Manier van interviews	Datum	Opmerkingen
HCME	Manager strategic sales	Face-to-face	November 2012	
Honda NL	Senior adviseur	Face-to-face	November 2012	Geïnterviewde heeft lang verleden bij Honda; meerdere functies bekleed
Kyocera Document Solutions Europe	Accountmanager	Telefonisch	November 2012	Geïnterviewde heeft lang verleden bij Kyocera; meerdere functies bekleed
LG Electronics Benelux	HR director	Telefonisch	November 2012	
Ricoh Nederland	Corporate PR Manager	Face-to-face	November 2012	
Sekisui S-Lec	Manager communicatie	Face-to-face	September 2012	
Toshiba Information Systems Benelux	Manager communicatie	Vragen per e-mail	September 2012	
Tsubaki Europe	Financieel directeur	Face-to-face	Oktober 2012	
Yokogawa Europe	Ex-lid MT, strategic planner	Face-to-face	Augustus 2012	Geïnterviewde heeft lang verleden bij Yokogawa; meerdere functies bekleed

Verder zijn met twee experts op het terrein van Aziatische investeringen in Nederland interviews gehouden (tabel 4.3). De eerste expert is werkzaam bij Amsterdam in Business als directeur van de Japan desk. Deze expert heeft ruime ervaring op het gebied van het begeleiden en aantrekken van buitenlandse bedrijven, en is hét Nederlandse aanspreekpunt voor Japanse bedrijven in de regio Amsterdam. De tweede expert is afkomstig van de BOM, en beschikt over jarenlange ervaring in het aantrekken en begeleiden van buitenlandse bedrijven met een specifieke focus op (Oost-)Aziatische bedrijven. De regio's die zij vertegenwoordigen, Groot-Amsterdam en Noord-Brabant, zijn de regio's waar de meeste Aziatische bedrijven gevestigd zijn. De interviews hebben plaatsgevonden bij AiB en BOM op kantoor in december 2012.

Tabel 4.3 Overzicht geïnterviewde experts

Experts	Functie geïnterviewde	Manier van interviewen	Datum	Opmerkingen
Amsterdam in Business	Director Japan desk	Face-to-face	December 2012	
Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM)	Project Director Foreign Investments	Face-to-face	December 2012	Verantwoordelijk voor regio Azië, veel ervaring met China en Taiwan

Op basis van de interviews is van tien bedrijven een bedrijfsprofiel gemaakt (zie bijlage 1). In deze groep van tien bedrijven, zijn Japanse bedrijven sterk vertegenwoordigd: acht van de tien bedrijven zijn van Japanse herkomst. Deze bias is lastig te verklaren, want alle bedrijven zijn op dezelfde manier benaderd voor een interview. Desondanks moet bij de interpretatie van resultaten rekening worden gehouden met deze bias.

4.5 Beperkingen van het onderzoek

Deze studie is kwalitatief van aard en neemt een gering aantal cases onder de loep. Ook is de onderzoekspopulatie erg heterogeen van aard: het betreft een bonte populatie dochterondernemingen uit verschillende sectoren, met verschillende verantwoordelijkheden, die verschillende activiteiten uitvoeren in Nederland. Hierdoor is het niet mogelijk uitkomsten te generaliseren, maar dit is ook niet het doel van deze studie. De studie is exploratief en dient als verkenning van een onderzoeksterrein. Er wordt strikt genomen dan ook niets getoetst in deze studie. De externe validiteit van deze studie is dus relatief laag.

De resultaten zijn niet representatief voor alle Aziatische bedrijven. De bestudeerde bedrijven zijn bedrijven die allen al lange tijd in Nederland gevestigd zijn. De structuur van bijvoorbeeld een bedrijf als Honda is in Europa al behoorlijk doorontwikkeld. Het beschikt al over verschillende R&D-vestigingen, een Europees hoofdkantoor en een Europees distributiecentrum. Dit verkleint de kans dat bijvoorbeeld de verkoopvestiging van Honda in Nederland extra activiteiten kan aantrekken. Wanneer een Chinees bedrijf momenteel door middel van een Nederlandse verkoopvestiging haar eerste stap in Europa zet, biedt deze vestiging waarschijnlijk een grotere kans op vervolginvesteringen.

De wijze van interviewen, 'retrospective interviewing', heeft implicaties voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Doordat er gevraagd wordt naar gebeurtenissen uit een soms ver verleden, wordt er een beroep gedaan op het geheugen van vertegenwoordigers van Aziatische dochterondernemingen. Het is dan ook niet vreemd dat niet elk detail de geïnterviewde nog even helder voor de geest staat. Verder reflecteert het diepte-interview de zienswijze en de interpretatie van de geïnterviewde. Deze interpretatie kan afwijken van de werkelijkheid, en ook moet er rekening worden gehouden met een mogelijke subjectiviteit van de geïnterviewde. De dochterondernemingen zijn gevestigd in verschillende vestigingsregio's. Uit de literatuur bleek al dat de lokale bedrijfsomgeving het functioneren en de evolutie van een dochteronderneming kan beïnvloeden. Vestigingsklimaten kunnen per vestigingsregio verschillen.

Verder is er sprake van een zogeheten 'selection bias' in deze studie: alleen 'succesvolle' dochterondernemingen zijn geïnterviewd. Dit zijn bedrijven die zich succesvol hebben weten aan te passen aan de lokale selectie-omgeving, en nog steeds operationeel zijn. Over één dochteronderneming dat niet succesvol was, Haier, is via de BOM veel informatie ingewonnen. De BOM begeleidde dit bedrijf tijdens haar vestiging in Nederland. In academische studies naar de rol van dochterondernemingen, worden verder dochterondernemingen vaak ingedeeld in categorieën. Zo ook in deze studie (zie tabel 5.3). Managers van de bedrijven denken niet in dergelijke indelingen,

en zullen deze indeling dan ook misschien niet direct herkennen. Deze indeling is gemaakt op basis van de verkregen informatie, maar kan afwijken van de manier waarop managers hun bedrijf zien. Dit is het zogeheten 'perception gap' (Birkinshaw et al., 2000, p. 324).

Tenslotte is de externe betrouwbaarheid, de mate waarin een studie gerepliceerd kan worden, in kwalitatieve studies vaak beperkt. Kwalitatief onderzoek vindt plaats in een sociale setting, met specifieke omstandigheden. Om de studie te herhalen, zouden deze specifieke omstandigheden waarin een studie gedaan wordt bevroren moeten worden zodat er in een later stadium onder dezelfde omstandigheden dezelfde studie kan worden uitgevoerd. Dit is vaak onmogelijk (Bryman, 2008). Aan de ene kant veranderen bedrijfsgeschiedenissen niet, voor zover deze is vastgelegd. Aan de andere kant verschilt wel de manier waarop de geïnterviewden deze informatie interpreteren en gebeurtenissen en processen kunnen herinneren. Hoewel het dus lastig is aan het criterium externe betrouwbaarheid te voldoen in kwalitatief onderzoek, is het wel van belang zo transparant mogelijk te zijn over de onderzoeksmethoden en gemaakte keuzes in het onderzoek. Daarom is elke stap in het proces van dataverzameling en data-analyse nauwkeurig omschreven in dit hoofdstuk. Ook zijn in de bijlagen de vragenlijsten bijgevoegd. Op verzoek zijn bij de auteur bovendien transcripties van de interviews verkrijgbaar.

4.6 Vervolg van dit rapport

Tot dusver is in hoofdstuk 2 ingegaan op locatiebeslissingen van Aziatische bedrijven in Nederland en is duidelijk geworden dat hun vestigingen een behoorlijke dynamiek doormaken. Naar een verklaring van deze dynamiek zal worden gezocht in het volgende hoofdstuk, waarin de empirische resultaten worden geanalyseerd. In de conclusie worden de inzichten die het empirische hoofdstuk oplevert gerelateerd aan de reeds bestaande inzichten zoals deze in het theoretisch kader zijn gepresenteerd.

5. Empirische resultaten

Dit hoofdstuk presenteert een analyse van de empirische bevindingen. Alle relevante aspecten die uit de interviews naar voren komen passeren de revue. De verschillende bestudeerde cases worden geanalyseerd, met aandacht voor verschillen, overeenkomsten en verbanden. Individuele analyses van de bestudeerde Oost-Aziatische dochterondernemingen zijn terug te vinden in de bijlagen. In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat er een behoorlijke dynamiek en variatie is in de evolutie van vestigingen van Oost-Aziatische dochterondernemingen in Nederland. Paragraaf 5.1 presenteert de verdere evolutie van tien onderzochte Oost-Aziatische bedrijven in Nederland. Paragraaf 5.2 verklaart hoe deze evolutie tot stand is gekomen. Ook gaat deze paragraaf in op de gevonden dynamiek uit hoofdstuk 2. Paragraaf 5.3 zet uiteen hoe de specifieke achtergrond van Oost-Aziatische dochterondernemingen hun evolutie en locatiebeslissingen beïnvloedt.

5.1 Beschrijvende analyse van de evolutie

Deze paragraaf presenteert patronen in de evolutie van de bestudeerde dochterondernemingen op verschillende aspecten: activiteiten, rol, markt bereik, product bereik en vestigingsplaats. Maar eerst wordt omschreven op welke wijze en waarom deze bedrijven zich in Nederland hebben gevestigd.

5.1.1 Markttoegang en evolutie

Zes van de tien bestudeerde bedrijven, te weten Tsubaki Europe, Ricoh, Haier, HCME, Toshiba en Honda, hebben een geleidelijke evolutie doorgemaakt zoals die is omschreven in het theoretisch kader: er wordt begonnen met relatief laagwaardige activiteiten en de initiële vestiging is klein van omvang. Met een paar man personeel, of hulp van een lokale partner, worden de marktomstandigheden verkend, en worden stapsgewijs nieuwe activiteiten toegevoegd. Zo vestigde Tsubaki zich via een joint-venture met een lokale partner in Nederland. Honda en Ricoh Nederland begonnen hun activiteiten met kleine verkoopkantoren met een paar man personeel. Ook Haier begon, ondanks grote ambities, met slechts een paar man in Eindhoven. HCME maakte in eerste instantie gebruik van een lokale importeur, waarna ze zich na het faillissement van deze importeur zelf ook fysiek in Nederland (Oosterhout) vestigde. Ook Toshiba maakte in eerste instantie gebruik van een importeur (Reprotechniek), waarna het deze importeur overnam en zich zelf ook fysiek in Nederland (Gouda) vestigde. Klein beginnen is dus het devies.

"Ze beginnen meestal, maar niet altijd, met een representative office. Dan komt er één Japanner hier naartoe om de markt te verkennen, of het hier kans van slagen heeft. Die leg ik dan natuurlijk volledig in de watten. Ik zorg ervoor dat 'ie het naar z'n zin heeft, en alles krijgt wat z'n hartje begeert. Meestal na een jaar wordt het een salesoffice en dan gaat het groeien. Maar er zijn ook enkelen die direct met een flinke club komen, dus het kan allemaal, maar meestal beginnen ze klein"

Amsterdam in Business

De evolutie van LG Electronics en Sekisui S-Lec is echter minder geleidelijk verlopen. LG Electronics vestigde zich met een verkoopkantoor voor de Europese markt en een distributiecentrum op Schiphol-Rijk. Het bedrijf groeide meteen al snel, en is na enkele jaren verhuisd naar Almere, alwaar het een volwaardig Europees hoofdkantoor met distributiecentrum vestigde. LG Electronics voerde dus al relatief snel hoogwaardige activiteiten uit in Nederland. Sekisui S-Lec vestigde zich met relatief hoogwaardige activiteiten in Nederland. Activiteiten die bovendien grotere investeringen vergden. Zij begonnen met een productievestiging met bijbehorende verkoopactiviteiten in Roermond. Daar was het moederbedrijf Sekisui Chemical al met fabrieken van andere dochterondernemingen gevestigd

Het bedrijf was dus bekend met de lokale omstandigheden. Dit heeft een rol gespeeld in de keuze voor Roermond als vestigingsplaats.

"Ongetwijfeld hebben de positieve ervaringen van de andere dochters meegespeeld in de keuze om ook in Roermond te gaan zitten. Maar ook puur de nabijheid van die bedrijven heeft waarschijnlijk een rol gespeeld"

Sekisui S-Lec Europe

De gedachte achter de geleidelijke ontwikkeling is de aanvankelijke onbekendheid met de markt en de omgeving. Deze onbekendheid met de markt gold niet voor Sekisui. Via reeds in Roermond gevestigde andere zusterondernemingen was moederbedrijf Sekisui Chemicals al bekend met de vestigingsomgeving.

De twee overige bedrijven, Yokogawa en Kyocera, vestigden zich door middel van een overname in Nederland. Zij kozen er dus niet voor om de markt af te tasten, maar gingen direct over tot een relatief grote investering. Yokogawa nam het Amersfoortse Electrofact over, Kyocera de multinational Mita, met vestigingen over de hele wereld, waaronder in Hoofddorp. Dat de meerderheid van de Oost-Aziatische vestigingen een geleidelijke weg bewandelen, komt overeen met de visies van de geraadpleegde experts. Vanwege de onbekendheid met de markt kampen bedrijven met onzekerheden, waardoor ze hun activiteiten in een voor hen vreemde markt voorzichtig beginnen:

"R&D begint altijd klein. Dan praat je over 5 tot 15 man. Of neem Holst in Eindhoven, waar Panasonic en Samsung een partnership mee hebben, dan zitten er 2 man van hen intern bij Holst. Klein dus, maar wel met veel toegevoegde waarde. Veel bedrijven vestigingen zich voornamelijk om redenen van market access. Een bedrijf gaat, als het nog niet in Europa zit, hun eerste investering doen in Europa, en als dat niet in een overname zit, dan zal men daar heel voorzichtig in opereren. Men stuurt iemand vanuit het moederbedrijf en daar gaan ze het mee doen. En afhankelijk van de persoon die men stuurt en de goede wil van het moederbedrijf gaat dat succesvol zijn of niet."

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

In tabel 5.1 volgt een overzicht van de kenmerken van de bestudeerde bedrijven.

Tabel 5.1 Overzicht kenmerken bestudeerde Oost-Aziatische dochterondernemingen

Bedrijf	Jaar van vestiging	Initiële vestigingsplaats	Wijze van vestiging	Dominante vestigings-motief	Oorspronkelijke activiteiten	Huidige activiteiten	Marktbereik	Aantal vestigingen in NL	Vestigingsplaatsen
Yokogawa Europe	1982	Amersfoort	Acquisitie	Markt	EHQ; productie	EHQ; productie	EMEA/Nederland *	1	Amersfoort
Tsubakimoto Europe	1972	Rotterdam	Joint-venture	Markt	EHQ; distributie	EHQ; distributie	EMEA	1	Dordrecht
Ricoh	1971	Amstelveen	Greenfield	Markt	VMC	EHQ; VMC; distributie	EMEA/Nederland *	3	Amstelveen, Bergen op Zoom, Den Bosch**
Hitachi Construction Machinery Europe	1972	Oosterhout	Greenfield	Markt	VMC	EHQ; productie; VMC; distributie	EMEA/Nederland *	3	Amsterdam, Oosterhout, Tilburg
Sekisui S-Lec Europe	1996	Roermond	Greenfield	Strategic assets	Productie	Productie	Voornamelijk EMEA	2	Roermond, Geleen
Toshiba Information Systems Benelux	1991	Gouda	Acquisitie	Markt	HQ Nederland	VMC	Benelux	1	Breda
Honda Nederland	1963	Ridderkerk	Greenfield	Markt	VMC	VMC	Nederland	1	Schiphol-Rijk
LG Electronics	1998	Schiphol-Rijk	Greenfield	Markt	VMC; distributie	HQ Benelux; shared service center; distributie	Benelux (shared service center en distributie Europa)	2	Amstelveen, Oosterhout
Kyocera Document Solutions Europe	2000	Hoofddorp	Acquisitie	-	EHQ	EHQ; VMC; distributie	EMEA/Nederland *	2	Hoofddorp, Schiphol-Rijk, Beringe
Haier IT Europe	2005	Eindhoven	Greenfield	Markt	EHQ IT-divisie (in feite was dit een VMC-vestiging)	-	-	-	-

Afkortingen: Europees hoofdkantoor (EHQ), Verkoop-, marketing- en consultancy (VMC)

* Naast het feit dat deze bedrijven Europa, het Midden-Oosten en Afrika bedienen, hebben zij tevens een specifieke verkoopvestiging voor de Nederlandse markt.

** Ricoh heeft tevens 16 Document Centers in Nederland: zelfstandige, kleinschalige, regionale verkoop- en servicevestigingen.

5.1.2 Activiteiten

Behoud van werkgelegenheid en het stimuleren van vervolginvesteringen zijn belangrijke doelen van het CID-beleid. Vervolginvesteringen zouden extra werkgelegenheid moeten opleveren. Interessant is dan ook om te kijken in hoeverre er sprake is geweest van vervolginvesteringen in de vorm van nieuwe activiteiten bij de bestudeerde Oost-Aziatische bedrijven. Bij zeven van de tien bedrijven betrof de eerste fysieke vestiging een verkoop- en marketingkantoor, dat soms gecombineerd werd met service- en distributie-activiteiten. Bij HCME, Toshiba en Tsubaki geldt dat dit verkoopkantoor voorafgegaan werd door het exporteren van producten naar de Nederlandse markt in samenwerking met een lokale importeur. Kyocera en Yokogawa begonnen hun activiteiten in Nederland meteen met Europese hoofdkantoren, die door overnames werden verkregen. Sekisui S-Lec begon met een productievestiging en bijbehorende verkoopactiviteiten.

- Sekisui S-Lec (bijlage 1.2) heeft haar activiteiten uitgebreid. Naast de fabriek in Roermond, vestigden zij een fabriek in Geleen waar grondstoffen worden geproduceerd die de basis vormen voor de producten die in Roermond worden geproduceerd (zie waardeketen p. 101). Deze laatste fabriek in Geleen was zo'n succes dat de productiecapaciteit recentelijk is verdubbeld.
- Voor Ricoh (bijlage 1.8) geldt dat hun activiteiten in Nederland gedurende de tijd dat ze hier gevestigd zijn langzaam zijn uitgebreid: een in 1971 begonnen verkoopvestiging groeide uit tot Europees hoofdkantoor. De groei van Ricoh kwam zowel organisch als door overnames tot stand. Door de overname van de NRG-groep beschikt Ricoh over een grote Nederlandse verkooporganisatie. Vanuit Ricoh Europe zijn er verschillende vervolginvesteringen geweest. Ricoh Europe is sinds 1971 gevestigd in Amstelveen, maar de strategische functies zijn in 2008 naar Londen verplaatst.
- Bij Honda NL (bijlage 1.5) is het scala aan activiteiten juist afgenomen. Toen zij nog in Ridderkerk gevestigd waren, was de vestiging naast verkoopactiviteiten ook verantwoordelijk voor de distributie van onderdelen voor de Nederlandse markt. Later is deze functie gecentraliseerd in Gent, en bleef er een verkoopkantoor over voor de Nederlandse markt.
- Haier (bijlage 1.10) begon met veel bombarie en ambitie haar activiteiten met een marketing- en verkoopvestiging in Eindhoven. Na twee jaar werd de vestiging echter gesloten. Het bedrijf heeft maximaal twintig werknemers in dienst gehad.
- Voor Kyocera (bijlage 1.6) geldt dat zij het Europese hoofdkantoor van Mita overnamen in 2000. Dat staat nog steeds in Hoofddorp, nu als het Europese hoofdkantoor van Kyocera. Ook het Europese distributiecentrum is sinds 2007 gevestigd in Nederland. Voor die tijd was de distributie op lokaal niveau georganiseerd in kleinere distributiecentra. Ook hier heeft dus centralisatie op West-Europese schaal plaatsgevonden.
- Ook Yokogawa (bijlage 1.1) heeft haar activiteiten sinds hun komst naar Nederland uitgebreid. Naast het Europese hoofdkantoor Amersfoort, werd er een Nederlandse verkoopafdeling opgezet in Maarssen, en werd er nog een bedrijf in Apeldoorn overgenomen. Al deze activiteiten zijn inmiddels samengevoegd in Amersfoort. Wederom centralisatie dus. Yokogawa is een klein onderdeel van het productieproces kwijtgeraakt: dit werd door het moederbedrijf teruggehaald naar Japan.
- Tsubaki's kernactiviteiten zijn sinds de komst naar Nederland niet gewijzigd (bijlage 1.3). Wel heeft de groei van Tsubaki's markt, die zowel organisch als door enkele overnames tot stand is gekomen, voor extra investeringen gezorgd. Zo opende het in 1992 een tweede vestiging in Roosendaal naast de bestaande vestiging in Rotterdam. Beiden zijn inmiddels samengevoegd in een Europees hoofdkantoor in Dordrecht.
- HCME is sinds haar komst naar Nederland flink uitgebreid (bijlage 1.9). Begonnen met een verkoop- en servicevestiging, staan er inmiddels een Europees distributiecentrum, een verkoopafdeling voor de Nederlandse markt en een fabriek in Oosterhout. In Amsterdam is het Europese hoofdkantoor en een andere fabriek gevestigd.

- LG (bijlage 1.7) startte in 1998 met een verkoopkantoor en een distributiecentrum, van waaruit de Europese markt werd bediend. Later volgde een 'shared service center'. De vestiging groeide in Almere uit tot een volwaardig Europees hoofdkantoor. Later is deze verplaatst naar Londen, maar het Europese 'shared service center', de Benelux-verkoopdivisie (beiden in Amstelveen) en het Europees distributiecentrum (Oosterhout) bleven in Nederland.
- Toshiba (bijlage 1.4) begon met een marketing- en verkoopkantoor voor de Nederlandse markt. Dit groeide uit tot het hoofdkantoor voor de Benelux in Breda. De beleidsmatige en strategische functies werden echter overgeheveld naar het Europese hoofdkantoor in Neuss, waardoor het tegenwoordig een marketing- en verkooporganisatie voor de Benelux is.

Wanneer er puur naar de activiteiten wordt gekeken, geldt dat bij Kyocera, Tsubaki, Toshiba en Honda de kernactiviteiten hetzelfde zijn gebleven of zijn verminderd ten opzichte van de initiële activiteiten (tabel 5.2).

Tabel 5.2 Evolutie van de activiteiten van de dochterondernemingen

Bedrijf	Activiteiten
Yokogawa Europe	Uitgebreid
Tsubaki Europe	Hetzelfde gebleven
Toshiba Information Systems Benelux	Gekrompen
Honda Nederland	Gekrompen
Kyocera Document Solutions Europe	Hetzelfde gebleven
LG Electronics Benelux	Uitgebreid
Ricoh	Uitgebreid
HCME	Uitgebreid
Sekisui S-Lec	Uitgebreid
Haier	Opgeheven

Haier Europe is opgeheven. Bij de vijf overige bedrijven is er sprake geweest van vervolginvesteringen gericht op groei van het bedrijf: het uitvoeren van extra activiteiten of het openen van nieuwe vestigingen om bestaande activiteiten uit te breiden. Desondanks zijn ook van bedrijven waarvan de activiteiten grosso modo zijn gegroeid, enkele activiteiten weggehaald of verplaatst. Opvallend is dat bij twee van de tien bedrijven (Ricoh, LG) het Europese hoofdkantoor in de loop der jaren is verplaatst naar Londen. Bij Ricoh wordt de coördinatie van verkoop, marketing en service voor de Europese markt nog wel vanuit Amstelveen gedaan. Deze ontwikkelingen staan niet op zichzelf:

"Wat je wel vaak ziet is dat een stuk van het hoofdkantoor naar Londen gaat. Londen is voor ons een grote concurrent. De Britten zijn hierin heel sluw: zo zeggen ze bijvoorbeeld dat we in Nederland geen goed Engels spreken."

Amsterdam in Business

Op basis van de typologie van Birkinshaw & Morrison (1995) zijn aan de bestudeerde bedrijven rollen toegekend (zie bijlage 1 voor verantwoording rol per bedrijf). Van vier van de tien bedrijven is hun rol in de loop der jaren duidelijk uitgebreid ten opzichte van hun initiële rol (zie tabel 5.3), waarmee hun belang voor het moederbedrijf is toegenomen. In vijf van de tien gevallen is de rol echter grotendeels hetzelfde gebleven. Vestigingen groeien of krimpen, voegen activiteiten toe aan hun portefeuille of raken wat kwijt, maar de essentie van hun rol blijft grofweg hetzelfde. Een verandering van het portfolio leidt niet automatisch tot een verandering van de rol. Een goed voorbeeld is Yokogawa Europe. Vanaf 1982, het jaar dat het bedrijf zich in Amersfoort vestigde, bevindt zich daar het

Europese hoofdkantoor. Weliswaar is er later een Nederlandse verkooporganisatie opgezet en hebben zij diverse nieuwe markten aangeboord, maar hun rol als Europees hoofdkantoor vormt nog steeds de basis voor hun activiteiten. Ook de rol van Honda Nederland is, als verkooporganisatie voor de Nederlandse markt, onveranderd gebleven. Honda Nederland deed, ter ondersteuning van haar rol als verkooporganisatie, de distributie van onderdelen voor de Nederlandse markt een tijdlang zelf. Later is dit gecentraliseerd in Gent, maar de kern de rol van Honda Nederland binnen het Honda-concern bleef hiermee onveranderd: het ontwikkelen van de Nederlandse markt. De rollen van vestigingen van Oost-Aziatische ondernemingen vertonen dus even vaak evolutie als stabiliteit.

Tabel 5.3 Verandering van rollen

Bedrijf	Initiële rol	Rol anno 2012	Ontwikkeling rol
Yokogawa Europe	World mandate	World mandate	Gelijk
Tsubaki Europe	Local implementer	World mandate	Uitgebreid
Toshiba Information Systems Benelux	Local implementer	Local implementer	Gelijk
Honda Nederland	Local implementer	Local implementer	Gelijk
Kyocera Document Solutions Europe	World mandate	World mandate	Gelijk
LG Electronics Benelux	Local implementer	Local implementer en specialized contributor	Uitgebreid
Ricoh	Local implementer	World mandate	Uitgebreid
HCME	Local implementer	World mandate	Uitgebreid
Sekisui S-Lec	Specialized contributor	Specialized contributor	Gelijk
Haier**	-	-	Opgeheven

* Het European Shared Service Center is een specialized contributor; LG Sales Benelux een Local implementer

** Voor Haier kon dit niet worden bepaald, omdat hiervoor 'bedrijfsinterne' informatie vereist is

HCME groeide bijvoorbeeld uit van een verkoop- en servicevestiging tot een volwaardig Europees hoofdkantoor, een Europees distributiecentrum en twee grootschalige productielocaties. Hiermee veranderde de rol van een relatief onbeduidend landelijke verkooporganisatie tot één van de pilaren binnen de organisatie, als Europees hoofdkantoor. Sekisui S-Lec begon haar activiteiten met een fabriek voor het vervaardigen van haar eindproducten, PVB-films. Omdat dit zo'n succes was, en het transporteren van grondstoffen vanuit Japan teveel geld kostte, werd besloten de fabriek die de grondstoffen vervaardigt (PVB-resin, zie waardeketen p. 101) in Geleen te vestigen. Deze fabriek werd bovendien al snel uitgebreid. De rol van LG is grosso modo uitgebreid. In 2007 werd besloten het Europese hoofdkantoor te verhuizen naar Londen. In Nederland bleef over: een verkooporganisatie voor de Beneluxmarkt, een 'shared service center' en een Europees distributiecentrum, terwijl het ooit begonnen was met een verkoopkantoor. Het belang van Toshiba Benelux voor het moederbedrijf is duidelijk geslonken. Waar eerst nog een regionaal hoofdkantoor bestond, is deze functie gecentraliseerd naar Duitsland waardoor er alleen nog een marketing- en verkooporganisatie over is gebleven. Onderstaande quote van de BOM illustreert het belang van het doorontwikkelen van rollen en het toevoegen van nieuwe activiteiten. Hoe belangrijker de rol, hoe groter de strategische waarde voor het moederbedrijf. Niettemin is, zoals gezegd, slechts bij drie bedrijven sprake van zo'n uitbreiding (zie tabel 5.3.). Yokogawa heeft wel activiteiten toegevoegd, maar dit veranderde haar rol als Europees hoofdkantoor niet.

“Met verankeren bedoel ik dat er meer added value in het bedrijf zelf wordt gecreëerd, waardoor het bedrijf belangrijker wordt voor het moederbedrijf. Een bedrijf dat een bepaalde toegevoegde waarde biedt aan het moederbedrijf, zal minder snel gesloten worden dan een bedrijf dat puur op 1% marge goederen aan het doorvoeren is. De grootste waardetoevoeging die je kunt creëren is als een bedrijf ook echt innovatie gaat uitvoeren.”

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

Door middel van Current Investor Development proberen de BOM en Amsterdam InBusiness bedrijven in eerste instantie te behouden, en als het even kan te stimuleren om hun activiteiten uit te breiden. Het liefst richting technologie, omdat hierdoor bedrijven beter verankerd raken in de regio. Een verkoop- en marketingvestiging, of een distributiecentrum, is in principe meer ‘footloose’. Dit geldt minder voor productie- of R&D-vestigingen, zo wordt door de BOM aangegeven. Het aantrekken van extra activiteiten is echter voor veel bedrijven helemaal geen issue. Zo geven Ricoh NL en Honda aan puur een Nederlandse verkooporganisatie te zijn, en deze rol zo goed mogelijk te willen invullen. Verder werd slechts in één geval een verkoopkantoor gevolgd door een productievestiging (HCME, Sekisui startte direct met een productievestiging). Het uitbreiden met kennisintensieve functies om zodoende de regionale verankering van Oost-Aziatische vestigingen te vergroten, is een in de praktijk weinig voorkomende ontwikkeling.

5.1.3 Marktgebied

Zeven van de negen bedrijven hebben hun marktgebied uitgebreid sinds hun eerste vestiging in Nederland (tabel 5.4). Voor Haier is dit niet bekend. Het gaat hier voornamelijk om Europese hoofdkantoren, die het gebied Europa/Midden-Oosten/Afrika in hun portefeuille hebben. Wat bij deze Europese hoofdkantoren veel naar voren kwam, is dat deze recentelijk de Oost-Europese markt hebben aangeboord. Ook Rusland en Afrika zijn in trek. Zo opende Kyocera in 2009 een 'representative office' in Moskou, in 2011 gevolgd door een volwaardig verkoopkantoor:

"In overleg met Osaka wordt besloten de Russische markt aan te boren. Vervolgens geven wij invulling aan dit initiatief en zijn wij ook verantwoordelijk"

Kyocera Document Solutions Europe

Een 'representative office' is een lokale vertegenwoordiging van het hoofdkantoor. Van hieruit worden zogeheten liaison-activiteiten uitgevoerd: verkoopbezoeken, het bezoeken van beurzen en doen van marktonderzoek. Voor Honda Nederland en Ricoh Nederland geldt dat hun marktgebied hetzelfde is gebleven. Vreemd is dit niet, omdat de functie van deze landenorganisaties is om de markt in een specifiek land te bedienen en te ontwikkelen. Vaak heeft een multinational voor één of meerdere continenten één hoofdkantoor, waaronder verschillende landenorganisaties vallen. Eén van de taken van een Europees hoofdkantoor is om het marktgebied dat onder haar beheer valt, te coördineren en te ontwikkelen. Het aanboren van nieuwe markten binnen haar marktgebied is hier onderdeel van. Van geografische versplintering van marktgebieden (van bijvoorbeeld Europese naar West-Europese markt) is onder Oost-Aziatische bedrijven dus geen sprake. Wel van uitbreiding van het Europese marktgebied naar Centraal en Oost-Europa.

Tabel 5.4 Ontwikkeling van het marktgebied

Bedrijf	Marktgebied
Yokogawa Europe	Uitgebreid
Tsubaki Europe	Uitgebreid
Toshiba Information Systems Benelux	Uitgebreid
Honda Nederland	Gelijk gebleven
Kyocera Document Solutions Europe	Uitgebreid
LG Electronics Benelux	Uitgebreid
Ricoh Nederland	Gelijk gebleven
Hitachi Construction Machinery Europe	Uitgebreid
Sekisui S-Lec Europe	Uitgebreid
Haier	Niet bekend

Voornamelijk dochterondernemingen met een rol als Europees hoofdkantoor breiden hun marktgebied uit. Dit kan gepaard gaan met een toename van werkgelegenheid op het hoofdkantoor. Alle bedrijven geven aan qua werknemersbestand te zijn gegroeid sinds hun eerste vestiging in Nederland. Tot op zekere hoogte is dit ook logisch, omdat veel bedrijven klein zijn begonnen. HCME begon bijvoorbeeld met vijf werknemers in Oosterhout, en heeft inmiddels zo'n 550 werknemers in dienst in Nederland. Toch worden niet alle bedrijven gekenmerkt door constante groei van de werkgelegenheid. Bedrijven als Toshiba, Honda, Yokogawa, LG en Ricoh kregen 'onderweg' te maken met reorganisaties. Verder fluctueert het werknemersbestand onder invloed van de economische conjunctuur. Vooral HCME heeft last van het huidige economische zware weer, omdat het sterk afhankelijk is van de bouwsector. Sekisui S-Lec is de uitzondering op deze regel van Europese hoofdkantoren, want dit bedrijf deed aan markttuitbreiding naar Oost-Europa en Noord-Afrika vanuit haar productievevestigingen in Nederland. Dit ging gepaard met toename van de werkgelegenheid, én met verbetering van de bedrijfsprestaties: voornamelijk doordat deze nieuwe markten werden aangeboord, kon de omzet met zo'n 150 procent stijgen.

5.1.4 Productbereik

Alle dochterondernemingen geven aan dat hun productbereik is uitgebreid gedurende hun verblijf in Nederland. Dat betekent dat verschillende producten aan hun portfolio zijn toegevoegd, terwijl anderen wegvielen of verbeterd werden. Dit wijst overigens niet op een toenemende strategische zelfstandigheid van de dochterondernemingen. Het is eerder een logisch gevolg van veranderingen aan de vraagzijde. Economische en technologische ontwikkelingen zorgen voor veranderingen aan de vraagzijde. Bedrijven als HCME, Honda, Yokogawa en Ricoh, die al tientallen jaren in Nederland zijn gevestigd, hebben hun producten dus moeten aanpassen aan de vraag. Zo is de focus van Ricoh verschoven van de traditionele faxen, printers en kopieerapparaten naar digitale documentoplossingen, gefaciliteerd door multifunctionele apparaten. De vestigingen maken daarbij gebruik van de technologische vooruitgang die binnen de moedermaatschappij wordt ontwikkeld. Nieuwe technologie is daarbij leidend. Zo is ook het productportfolio van Yokogawa beïnvloed door de combinatie van (externe) markt en (interne) technologie:

"Door technologische- en marktontwikkelingen kregen de activiteiten van Yokogawa steeds meer een hightech-karakter: steeds meer het leveren van software in plaats van apparaatjes in dozen."

Yokogawa Europe

5.1.5 Vestigingsplaats

Wat betreft de evolutie van het ruimtelijk vestigingspatroon is het interessant dat vijf van de tien bedrijven nog in hun oorspronkelijke plaats van vestiging gevestigd zijn: Yokogawa in Amersfoort, Sekisui S-Lec in Geleen, Ricoh in Den Bosch, Kyocera in Hoofddorp en HCME in Oosterhout. De

onderzochte Oost-Aziatische bedrijven zijn relatief standvastig. Zo zit Sekisui S-Lec nog in hetzelfde pand als waar het in 1996 een productievestiging opende. Yokogawa, Kyocera en HCME zijn allen één keer of vaker verhuisd, maar wel altijd in hun oorspronkelijke vestigingsplaats gebleven. Ricoh Nederland in Den Bosch is een samenvoeging van Nashuatec, dat altijd in Den Bosch gevestigd is geweest, en de Nederlandse verkoopafdeling van Ricoh Nederland in Amersfoort. Ricoh Nederland wordt niettemin gezien als een echt 'Bosch' bedrijf. Binnen Den Bosch is het verschillende malen verhuisd. Recentelijk hebben ze er voor gekozen om begin 2013 een nieuw hoofdkantoor te betrekken in Den Bosch. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat bij bedrijfsverplaatsingen interne bedrijfsorganisatorische overwegingen vaak belangrijker zijn dan externe productiemilieufactoren. Wel gaat op dat als er geen dwingende organisatorische redenen zijn ook buitenlandse bedrijven meestal binnen de bestaande regio verhuizen. Bij verplaatsingen blijven veel bedrijven binnen de oorspronkelijke vestigingsregio (tabel 5.5). Verder zijn lokale overheden als de dood bestaande bedrijven kwijt te raken. Dit heeft er in het geval van Yokogawa toe geleid dat men gunstige vestigingsplaatscondities kon afdwingen. Voor Tsubaki en LG geldt dat zij weliswaar niet in dezelfde vestigingsplaats zijn gebleven, maar wel in dezelfde regio. Tsubaki verhuisde van Rotterdam naar Dordrecht, LG van Schiphol-Rijk naar Almere en vervolgens vanuit Almere naar Amstelveen.

Tabel 5.5 Padafhankelijkheid van initiële vestigingsregio

Bedrijf	Initiële vestigingsplaats	Samenvoeging of verplaatsing bedrijfsactiviteiten ondergaan?	Samenvoeging/verplaatsing binnen oorspronkelijke vestigingsregio	
			<i>COROP</i>	<i>Provincie</i>
Yokogawa Europe	Amersfoort	Ja	Ja	Ja
Tsubaki Europe	Rotterdam	Ja	Nee	Ja
Toshiba Information Systems Benelux	Gouda	Ja	Nee	Nee
Honda Nederland	Rotterdam	Ja	Nee	Nee
Kyocera Document Solutions Europe	Hoofddorp	Ja	Ja	Ja
LG Electronics Benelux	Schiphol-Rijk	Ja	Nee*	Nee
Ricoh Nederland	Den Bosch/Amstelveen	Ja	Ja**	Ja
HCME	Oosterhout	Ja	Ja	Ja
Sekisui S-Lec	Roermond	Nee	-	-
Haier IT Europe	Eindhoven	Nee	-	-

* LG bleef wel binnen de regio Groot-Amsterdam

** Dit geldt niet voor Ricoh Benelux, maar voor Ricoh Nederland dat binnen Den Bosch bleef

Aan de hand van locatiebeslissingen is dus bij zeven van de tien bedrijven enige vorm van padafhankelijkheid te bespeuren ten opzichte van hun oorspronkelijke vestigingslocatie. Deze padafhankelijkheid komt voor een groot deel op het conto van het aanwezige personeelsbestand. De meeste werknemers zijn niet genegen om over lange afstand mee te verhuizen met hun werkgever. Bedrijven investeren bovendien in grond en gebouwen ('sunk costs') en knopen relaties aan met regionale partners (verankering). Maar het aanwezige personeelsbestand werd in de interviews genoemd als voornaamste reden om in de regio te blijven bij een samenvoeging of verplaatsing. Zo heeft Ricoh lang getwijfeld om hun nieuwe hoofdkantoor, dat ze begin 2013 hebben betrokken in Den Bosch, te verplaatsen naar Amsterdam. Uiteindelijk besloot de Japanse directie, voornamelijk vanwege de belangen van het personeel, om in Den Bosch te blijven. Op het hoofdkantoor in Den Bosch zijn nu nog zo'n 600 mensen werkzaam, waarvan slechts een klein percentage mee naar Amsterdam zou gaan. Yokogawa is een ander voorbeeld. De geïnterviewde zei het volgende over het belang van behoud van werkgelegenheid:

"Het is kennis wat er verkocht wordt, en die kennis zit en de hoofdjes van mensen, en die hoofdjes moesten meekomen. Als onze medewerkers op grote schaal de nieuwe locatie niet zouden zien zitten vanwege het belang van hun woonplaats en de te verre reisafstand, en hierdoor ontslag zouden nemen, zou dit voor Yokogawa een ramp zijn. Dit moesten we zien te voorkomen, dus één van de allereerste dingen die ik gedaan heb, was het op de kaart plotten van de woonplaatsen van onze mensen"

Yokogawa Europe

Voor deze bedrijven zijn hun medewerkers een belangrijk kapitaal. Honda en Toshiba zijn echter voorbeelden van bedrijven die verplaatst zijn naar een andere regio dan hun oorspronkelijke vestigingsregio. Bij hen wogen de te behalen voordelen van de verplaatsing zwaarder dan het eventuele verlies van personeel. Honda verhuisde bijvoorbeeld van Ridderkerk naar Schiphol, waarbij slechts een gedeelte van het personeel meeverhuisde. Een groot gedeelte van het werknemersbestand was niet bereid mee te gaan, en is via een nette regeling afgevoerd. Bij de verplaatsing van Toshiba van Capelle aan den IJssel naar Breda bleef het werknemersbestand daarentegen grotendeels wel intact. Opvallend is tenslotte wel dat het zowel bij Honda als bij Toshiba verkoop- en marketingvestigingen betreft. Een plausibele verklaring lijkt dat personeel voor verkoop- en marketingfuncties relatief gemakkelijk te vinden is in andere steden. Hoofdkantoren en productievestigingen lijken het meest standvastig te zijn.

Wat verder opvalt, is dat drie bedrijven (Honda, HCME, LG) gedurende hun evolutie in Nederland richting Amsterdam zijn getrokken. Eerder zagen we al op Europese schaal een concentratieproces, in dit geval naar Londen. Ricoh Nederland heeft lang nagedacht over een nieuw hoofdkantoor in Amsterdam. Als redenen worden vooral de uitstraling van Amsterdam en de nabijheid van Schiphol genoemd. Amsterdam heeft een internationale uitstraling. Het feit dat bedrijven 'Amsterdam' op hun visitekaartje kunnen zetten, is een niet te onderschatten aspect. De nabijheid van Schiphol is vooral van belang voor de contacten met andere dochterbedrijven en het Japanse moederbedrijf. Zo was de wens van Honda NL om dichtbij Schiphol te gaan zitten afkomstig van het Japanse management:

"We gebruiken Schiphol helemaal niet voor transport. Het is meer voor de president voor als hij langskomt heb ik het idee. Of wanneer wij zelf naar het hoofdkantoor moeten, maar zo vaak is dat niet. Daarnaast is het ook een stukje prestige: Amsterdam"

Honda NL

5.2 Factoren die van invloed zijn op de evolutie

Deze paragraaf beschrijft hoe de evolutie van de bestudeerde dochterondernemingen tot stand is gekomen. Hierbij worden de factoren achter veranderingen van het marktgebied, het type activiteiten dat dochterondernemingen uitvoeren en de rol die dochterondernemingen hebben binnen een concern beschreven. Als eerste wordt echter ingezoomd op specifieke locatiebeslissingen en het besluitvormingstraject rondom deze beslissingen.

5.2.1 Motief en type vestiging

Om de evolutie van deze bedrijven te begrijpen, is het van belang te weten waarom deze bedrijven naar Nederland zijn gekomen. Vier Oost-Aziatische dochterondernemingen zijn verkoop- en marketingvestigingen, puur gericht op de Nederlandse of Beneluxmarkt. Dit is geen vreemde bevinding, aldus een expert van de BOM. Tachtig procent van de investeringen in Nederland betreffen volgens hem investeringen gericht op markttoetreding of –uitbreiding. In de Ansoffmatrix kan dit geschaard worden onder marktpenetratie en marktontwikkeling. Zoals uit tabel 5.6 blijkt, is

het vergroten van de afzetmarkt veruit het belangrijkste vestigingsmotief onder de bestudeerde Oost-Aziatische bedrijven in Nederland.

Tabel 5.6 Vestigingsmotief per bedrijf

Bedrijf	Vestigingsmotief in Nederland
Yokogawa Europe	Markt
Tsubaki Europe	Markt
Toshiba Information Systems Benelux	Markt
Honda Nederland	Markt
Kyocera Document Solutions Europe	_*
LG Electronics Benelux	Markt
Ricoh Nederland	Markt
HCME	Markt
Sekisui S-Lec	Strategic assets
Haier	_**

* Door de overname van het wereldwijde concern Mita vestigde Kyocera zich in Nederland. Ook Yokogawa vestigde zich via een overname in Nederland, maar deze overname diende specifiek om toegang te krijgen tot de Europese markt.

** Van Haier kon het exacte vestigingsmotief via de BOM niet worden vastgesteld.

Vijf bedrijven (HCME, Yokogawa, LG, Ricoh, Tsubaki) gebruikten Nederland als eerste stap in Europa, om zodoende de Europese markt te ontwikkelen. In al deze vijf gevallen is de vestiging doorgroeid tot Europees hoofdkantoor (hoewel die functie voor LG en Ricoh inmiddels weer is verplaatst naar Londen). Hieruit blijkt nog eens de positie van Nederland als ‘gateway to Europe’. Wanneer de structuur van een bedrijf in Europa reeds is uitgekristalliseerd, zoals in het geval van Honda, lijkt een verkoop- en marketingvestiging minder kans te maken om door te groeien naar een Europees hoofdkantoor. Toch verschillen volgens de BOM bedrijven uit Oost-Azië onderling in de mate waarin markttoegang of het verkrijgen van technologie voor hen belangrijk is. Zo constateren zij dat voor Japanse bedrijven ‘technology sourcing’ relatief vaak een belangrijk vestigingsmotief is, terwijl veel van de investeringen uit China, Korea en Taiwan te classificeren zijn als ‘market seeking’:

“Wij maken onderscheid tussen market access en technology sourcing. Als je kijkt naar Chinese en Taiwanese investeringen in Europa, is dat bijna altijd met de gedachte om puur geld te verdienen, omzet te genereren (...) het market access verhaal. Terwijl bijvoorbeeld Japanners veel meer de diepte in gaan met technologie. In principe als je tegen een Taiwanese of Chinees zegt: er wordt fundamenteel onderzoek gedaan maar het is een programma van vijf jaar; zij vinden zes maanden al lang. Voor Japanners is dit veel meer gemeengoed. Uit Korea hebben we een aantal grote logistieke partijen, die hier eigenlijk ook vanwege de markt zitten”

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

Onder de in dit onderzoek geïnterviewde Japanse bedrijven bevonden zich geen bedrijven voor wie ‘technology sourcing’ een belangrijk vestigingsmotief was. Dit is een teken aan de wand met betrekking tot het Topsectorenbeleid. In dit beleid wordt zwaar ingezet op de bevordering van kennis en technologie en op het aantrekken van buitenlandse investeringen. Wat betreft de acquisitie van Oost-Aziatische bedrijven ligt deze koppeling in het beleid voornamelijk niet direct voor de hand.

5.2.2 Determinanten van (vervolg)activiteiten

In paragraaf 5.1 is duidelijk geworden dat de evolutie van de activiteiten die een bedrijf uitvoert, per bedrijf verschilt. Bij sommige bedrijven verdwijnen activiteiten, bij andere bedrijven blijven de

activiteiten hetzelfde en andere bedrijven worden kenmerkt door groei van de activiteiten. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de kernactiviteit, de initiële functie van de dochteronderneming, meestal hetzelfde blijft. In deze paragraaf wordt aan de hand van voorbeelden bekeken hoe een groei of verlies aan activiteiten tot stand komt.

Het duidelijkste voorbeeld van een dochteronderneming waarvan het scala aan activiteiten is gegroeid door vervolginvesteringen, is HCME. De evolutie van de verkoopvestiging van HCME in Oosterhout tot Europees hoofdkantoor was een organisch proces. In Oosterhout opende HCME in 1972 haar eerste Europese vestiging. Van hieruit werd in eerste instantie de Benelux ontwikkeld, maar al gauw werden ook andere landen bediend. Als gevolg hiervan nam de vestiging in Oosterhout een steeds centralere rol in binnen het concern. De toevoeging van productievestigingen, eerst in Oosterhout in 1990 en in 2003 in Amsterdam, werd geïnitieerd vanuit Japan. De opening van de Amsterdamse fabriek in 2003 betrof een wijziging van de strategie in Europa: eerder werd de productie en distributie uitbesteed aan Fiat, maar HCM wilde dit weer in eigen hand nemen. Het moederbedrijf vond dat er in Europa een eigen fabriek moest komen. Het besluitvormingsproces rondom de locatiekeuze voor deze fabriek is in handen geweest van de Japanse directie. Dat het huidige Europese distributiecentrum voor onderdelen in Oosterhout staat, heeft te maken met de oorspronkelijke vestiging van een magazijn: padafhankelijkheid. Door de groei van de onderneming groeide dit uit tot een volwaardig Europees distributiecentrum. De evolutie van HCME in Nederland is er 'een uit het boekje', inclusief de centralistische besluitvorming vanuit het moederbedrijf in Japan. Net als bij HCME, hebben ook bij Yokogawa, Toshiba, Honda en Ricoh initiatieven vanuit het moederbedrijf het scala aan activiteiten bij de Nederlandse onderneming beïnvloed. Bij LG was de rol van de dochteronderneming zelf groter. Nadat LG al een hoofdkantoor- en distributiecentrum voor de Europese markt op Schiphol-Rijk had, besloot de directie van LG Europe op Schiphol-Rijk dat het efficiënter was bepaalde ondersteunende diensten als IT en de financiën te centraliseren. Hier was op Schiphol-Rijk geen ruimte voor, dus verhuisde het bedrijf naar Almere. Dit werd geïnitieerd door de Europese directie zelf, maar alles stond onder strakke controle van Seoul. Ook de verhuizing van LG van Almere naar Amstelveen werd geïnitieerd door LG Europe zelf. Een ander voorbeeld van een decentrale aansturing van besluitvorming vindt men bij Sekisui S-Lec. De vestiging van een nieuwe fabriek van Sekisui S-Lec in Geleen, kwam tot stand op initiatief van de Roermondse vestiging zelf. Vanwege de hoge transportkosten, omdat het grondstoffen vanuit Japan moest inschepen, en sterke valutaschommelingen legden zij in Japan het idee neer om een eigen fabriek in Europa te vestigen voor het vervaardigen van grondstoffen ten behoeve van de Roermondse vestiging. Kostenoverwegingen hebben hier uiteindelijk bij de beslissingnemers de doorslag gegeven.

Net als bij 'greenfield investments' domineert ook bij overnames een besluitvorming op centraal niveau. Een mooi voorbeeld is Yokogawa Europe dat enkele nieuwe activiteiten door overnames verwierf. De twee belangrijkste overnames waren die van een bedrijf in Zuid-Duitsland en die van een bedrijf in Apeldoorn. Beide overnames moesten worden goedgekeurd door 'Tokyo', maar het initiatief hiervoor lag bij de overname van het Duitse bedrijf bij de Europese directie. De overname van het Apeldoornse bedrijf werd vanuit Japan geïnitieerd.

"Het initiatief voor het overnemen van het Zuid-Duitse bedrijf is vanuit het Europese management gekomen, en gesanctioneerd en betaald door Japan. De overname van de GTI-afdeling in Apeldoorn was een initiatief vanuit Japan. Zij zeiden dat hetgeen GTI in Apeldoorn deed een gat was in ons productenpallet, en dat gat moest worden opgevuld. Toen hebben ze besloten het bedrijf te kopen. Voor de rest is onze groei helemaal ontstaan door het afsnoepen van marktaandeel van anderen"

Yokogawa Europe

Toevoegingen van activiteiten komen dus tot stand door initiatieven van zowel het moederbedrijf als de dochteronderneming zelf. Er is nauwelijks een patroon te ontdekken in wie met een initiatief komt. Of er een initiatief komt, is sterk afhankelijk van de (markt)omstandigheden. Daarnaast is van belang hoe zowel de moedermaatschappij als de dochteronderneming op dat moment presteert. Bij Oost-Aziatische bedrijven worden de beslissingen over toevoegingen op centraal niveau genomen. Informatie van dochterbedrijven in het buitenland wordt in de besluitvorming meegenomen. De mate waarin dat gebeurt, is afhankelijk van de prestatie van het dochterbedrijf. Nederland blijkt dan meestal gunstig te scoren waar het de standplaats voor samenvoegingen betreft. Het schrappen van activiteiten is altijd een beslissing van de moedermaatschappij. Dit soort beslissingen zijn bij de bestudeerde bedrijven altijd het gevolg van reorganisaties of strategische heroverwegingen, en niet van ondermaatse prestaties van de dochteronderneming. Enkele Nederlandse dochterondernemingen zijn zodoende het 'slachtoffer' geworden van reorganisaties door het moederbedrijf. Na al eerdere reorganisaties koos men er eind 2009 bij Toshiba bijvoorbeeld voor de Europese organisatie te stroomlijnen. De beleids- en strategievorming ten aanzien van haar Europese activiteiten werden gecentraliseerd op het Europese hoofdkantoor Neuss, waardoor de Beneluxvestiging in Breda ongeveer 60 arbeidsplaatsen kwijt raakte en veranderde in een kleinschalige marketing- en verkooporganisatie. Toshiba Benelux had hier weinig inspraak in.

"De reorganisatie werd van hogerhand opgelegd, en betekende een verandering van de manier waarop Toshiba in Europa georganiseerd is. Hier hebben wij als regionaal verkoopkantoor geen enkele stem in"

Toshiba Information Systems Benelux

Ook Yokogawa Europe kreeg rond 2003 te maken met reorganisaties door het moederbedrijf. Deze hevelde de productie van een specifiek onderdeel van het productieproces over naar het Japan. Ook Honda raakte een activiteit (distributie) kwijt door een reorganisatie van bovenaf. Andere voorbeelden van strategische heroverwegingen, zijn de verplaatsingen van het Europese hoofdkantoor van LG en Ricoh naar Londen. Op dit soort verplaatsingen heeft de dochteronderneming doorgaans weinig invloed:

Zoals ik al aangaf, wordt alles vanuit Tokyo bestuurd. Dit gold ook voor dit bedrijf. Het is een besluit dat in Tokyo genomen is omdat het heel slecht gaat met het moederbedrijf, en dan moeten ze in hun kosten gaan snijden. Dat een bedrijf uit de regio vertrekt gebeurt wel vaker, maar niet zo heel vaak.

Amsterdam in Business

Wat tenslotte nog relevant is, is dat veel recentelijke vervolginvesteringen samenvoegingen of verplaatsingen betreffen. De term vervolginvesteringen heeft een positieve connotatie wat betreft stimulering van de economie. Je kunt je afvragen of samenvoegingen wel positieve vervolginvesteringen zijn. Het doel van samenvoegingen is vaak het behalen van schaal- en efficiencyvoordelen. De concentratie van de Toshiba-vestigingen in Breda is hier een voorbeeld van. Dit ging gepaard met een verlies van werkgelegenheid, net als bij de samenvoeging van Yokogawa: op één locatie is bijvoorbeeld maar één IT-afdeling en administratie nodig. Beslissingen over toevoeging, samenvoeging, verplaatsing en schrappen van bedrijfsactiviteiten worden bij Oost-Aziatische ondernemingen op centraal niveau genomen. De bewegingsvrijheid van de vestigingen in Nederland op deze punten is gering, ook wanneer hier een Europees hoofdkantoor is gevestigd. De

rol van Nederlandse vestigingen bij de besluitvorming is hooguit initiërend, door het aandragen van lokaal specifieke informatie. Maar ook dan worden de besluiten aan de andere kant van de wereld genomen.

5.2.3 Determinanten van markt bereik

De beslissingen over markttuitbreidingen vinden wel vooral plaats bij Europese hoofdkantoren. Europese hoofdkantoren hebben de verantwoordelijkheid voor een bepaalde regio, veelal wordt Europa gecombineerd met het Midden-Oosten en Afrika. Voor de bestudeerde bedrijven geldt, dat deze al sterk geconcentreerd zijn in de meer ontwikkelde regio's: vooral in Zuid-, Noord- en West-Europa. Recentelijk breidden steeds meer bedrijven uit richting Oost-Europa, Rusland en Afrika. Dit werd in de interviews aangegeven door Kyocera (o.a. Rusland), Tsubaki (o.a. Oost-Europa en Rusland), Yokogawa (Angola en Nigeria in 2008) Sekisui S-Lec (Oost-Europa en Noord-Afrika) en HCME (o.a. Oost-Afrika).

Het aanboren van nieuwe markten gebeurt vaak op initiatief van de Europese hoofdkantoren. Vervolgens is in de meeste gevallen wel toestemming vanuit het moederbedrijf noodzakelijk. Zo boorde Yokogawa destijds op eigen initiatief de Spaanse markt aan en boorde Kyocera op eigen initiatief de Russische en Oost-Europese markt aan. HCME kreeg een order vanuit Kenia, waarna het besloot ook op de Oost-Afrikaanse markt in te zetten. Deze markten konden echter pas na overleg met en na goedkeuring vanuit het internationale hoofdkantoor worden ontwikkeld. Bij Tsubaki daarentegen, was er helemaal geen toestemming vanuit het moederbedrijf nodig:

"Recentelijk zijn we uitgebreid naar Oost-Europa. We hebben in Polen een aantal distributeurs aangesteld voor de Oost-Europese markt. Hier hadden we geen toestemming voor nodig vanuit Japan, want dit paste binnen het budget en dit budget was door het hoofdkantoor goedgekeurd. Dus konden we onze gang gaan"

Tsubaki Europe

De reden dat bedrijven hun markt bereik door middel van deze uitbreidingen vergroten, is dat deze gebieden witte vlekken zijn in de regio waarvoor het Europese hoofdkantoor verantwoordelijk is. Het betreft markten die nog onontgonnen zijn voor het betreffende bedrijf, en waar nog simpelweg geld te verdienen valt: direct of in de toekomst. Anders dan bij de activiteiten bestaat er bij het markt bereik niet altijd een duidelijk besluitvormingstraject. Hier geldt de flexibiliteit van de handelsman. Soms is het aanboren van een regio een weloverwogen en strategische keuze, maar soms dienen zich uit nog onontgonnen markten spontaan klanten aan waardoor het markt bereik groeit. Het zwaarder inzetten op de Duitse markt door Tsubaki Europe is in het volgende voorbeeld duidelijk een gevolg van een strategische keuze:

" Het opzetten van de Duitse verkoopvestiging in 2010 bijvoorbeeld wordt vanuit ons geïnitieerd. Wij maken een businessplan: gezien de markt lijkt het ons een verstandige keus om daar en daar heen te gaan. Dat businessplan wordt gemaakt door ons, daarmee wordt naar Japan gestapt en daar wordt besloten: goed idee of slecht idee. In dit geval was het: goed idee, ga je gang maar. Toen hebben we het gewoon opgericht. Dan moet je wel regelmatig laten weten hoe het gaat en wat de ontwikkelingen zijn, maar op het moment dat die beslissing genomen wordt is het: bam, execute."

Tsubaki Europe

5.2.4 Determinanten van dynamiek en ruimtelijke evolutie

In hoofdstuk 2 is laten zien dat de vestigingen van Aziatische dochterondernemingen gemiddeld genomen een behoorlijke dynamiek (dynamiek gemeten in aantal arbeidsplaatsen, zie paragraaf 2.6) vertonen binnen relatief korte tijd. Via de interviews kon van twaalf vestigingen van tien Oost-Aziatische dochterondernemingen deze dynamiek worden verklaard (tabel 5.7).

Tabel 5.7 Dynamiek van vestigingen van Oost-Aziatische dochterondernemingen

Dochteronderneming	Vestigingsplaats	Dynamiek	Oorzaak
Tsubaki Europe	Dordrecht	Gelijk gebleven	-
Toshiba Information Systems Benelux	Breda	Gekrompen	Reorganisatie vanuit moederbedrijf
Honda Nederland	Schiphol-Rijk	Gelijk gebleven	-
Kyocera Document Solutions Europe	Hoofddorp	Gelijk gebleven	-
LG Electronics Benelux	Amstelveen	Gegroeid	Samenvoeging activiteiten in Amstelveen (eigen initiatief)
LG Electronics (Hi Logistics)	Tilburg	Gesloten	Samenvoeging in Oosterhout (initiatief LG Europe)
LG Electronics (Hi Logistics)	Oosterhout	Gelijk gebleven	-
Ricoh	Bergen op Zoom	Gegroeid	Markt
HCME	Amsterdam	Gegroeid	Uitbreiding productiecapaciteit (onder invloed van markt)
Sekisui S-Lec	Geleen	Gelijk gebleven	-
Yokogawa Europe	Amersfoort	Gekrompen	Markt
Haier	Eindhoven	Gesloten	Verkeerde strategie vanuit moederbedrijf

Hoewel er achter elk bedrijf en achter elke locatiebeslissing een eigen verhaal schuilgaat, moeten verklaringen voor zulke beslissingen gezocht worden bij de strategie van het moederbedrijf, de lokale (markt)omstandigheden en de eigen strategie van de dochteronderneming. Lokale of regionale productiemilieufactoren lijken daarbij pas in de tweede instantie van belang te zijn, namelijk bij de implementatie van de beslissingen.

Ten eerste spelen dus ontwikkelingen in het moederbedrijf een rol. Zo valt de sluiting van de vestiging van Haier in Eindhoven te wijten aan een verkeerde strategie van het moederbedrijf (zie paragraaf 5.2, box 5.1). Dat de vestiging van Toshiba in Breda van 70 personeelsleden terugging naar twaalf medewerkers, komt door een reorganisatie vanuit het moederbedrijf. Ook de strategie van de dochteronderneming zelf speelt een rol. Soms neemt de vestiging in Nederland het initiatief voor zulke beslissingen. LG in Nederland nam bijvoorbeeld zelf het initiatief voor een samenvoeging van haar activiteiten in Almere en Amstelveen, wat uiteindelijk werd goedgekeurd door het moederbedrijf. Ten derde zijn marktomstandigheden belangrijke drijvers van de dynamiek. Marktoverwegingen vormen in bijna alle gevallen de belangrijkste reden voor Oost-Aziatische ondernemingen om een vestiging in Nederland te openen. Daarbij gaat het niet zo zeer om de Nederlandse markt, maar om de toegang tot de Europese markt. Ook de ontwikkeling van het dochterbedrijf nadat de vestiging is geopend wordt sterk bepaald door de markt: hoe sterk is de concurrentie, hoe ziet de vraag eruit? Een groeiende Europese vraag zorgde er bijvoorbeeld voor dat HCME haar productiecapaciteit in Amsterdam uitbreidde, waardoor het personeelsbestand groeide. De crisis heeft er voor gezorgd dat het personeelsbestand bij Yokogawa is teruggelopen. Ook de groei van het distributiecentrum van Ricoh is veroorzaakt door marktomstandigheden. De dynamiek van

vestingen wordt dus niet altijd voorafgegaan door besluitvormingstrajecten, maar kan ook het gevolg zijn van marktomstandigheden die ervoor zorgen dat het werknemersbestand wat uitdijt of inkrimpt.

Naast de strategie van het moederbedrijf, de strategie van de dochteronderneming zelf en de lokale (markt)omstandigheden, is in paragraaf 5.1.5 al uiteengezet dat ook het bestaande ruimtelijke vestigingspatroon een belangrijke rol speelt in de verdere evolutie. Het bestaande werknemersbestand zorgt voor een padafhankelijke ruimtelijke evolutie.

5.3 Invloed van de Aziatische herkomst

Het theoretisch kader biedt voldoende aanleiding om te veronderstellen dat Oost-Aziatische dochterondernemingen op bepaalde aspecten andere locatievoorkeuren hebben en daardoor een andere ruimtelijke evolutie kunnen doormaken dan 'gewone' Nederlandse bedrijven. Deze paragraaf presenteert de empirische resultaten op dit vlak.

5.3.1 Bedrijfscultuur

Een belangrijke factor die een eventueel afwijkend karakter van Aziatische bedrijven verklaart is de specifieke bedrijfscultuur, die door alle geïnterviewden wordt erkend. De experts stellen dat hier rekening mee moet worden gehouden wanneer de overheid deze bedrijven meer aan zich wil binden. Iets waartoe buitenlandse bedrijven wel genegen zijn, maar dat geen prioriteit bij hen heeft. De voorwaarden voor een netwerk tussen lokale en regionale overheden enerzijds en buitenlandse bedrijven anderzijds zijn aanwezig, beide partijen zijn welwillend, maar de urgentie ontbreekt vaak bij bedrijven. Bovendien geeft Honda aan dat overheidspartijen beter bij het moederbedrijf in Tokyo kunnen aankloppen als het om strategische beslissingen rondom de Nederlandse vestiging gaat.

Oost-Aziatische bedrijven staan bekend om hun sterk centralistische bedrijfscultuur: dochters worden heel strak geleid en zijn marionetten van het hoofdkantoor. Er komt een ploeg 'expats' hier naartoe die het voor het zeggen hebben. Dit beeld is een cliché: gechargeerd, maar niet geheel onwaar. Dochterondernemingen hebben zelf op strategisch niveau geen beslissingsbevoegdheid. De bedrijven die de centralistische bedrijfscultuur herkennen in hun organisatie, zijn echter niet per definitie passieve marionetten die zelf geen initiatieven kunnen ontplooiën.

"Vaak zeggen mensen: een Japans bedrijf, prima werkgever, maar het is toch erg hiërarchisch ingesteld. Dit klopt wel, er is zeker een bepaalde hiërarchie. Maar we proberen hier in Nederland het gewoon een Nederlands bedrijf te laten zijn"

Tsubaki Europe

Voor de uiteindelijke inspraak in bijvoorbeeld locatiebeslissingen maakt het weinig uit of een bedrijf centraal of decentraal wordt aangestuurd. Een bedrijf als Honda had in haar locatiebeslissing evenveel inspraak als LG. En uiteindelijk ligt de beslissingsbevoegdheid, of een bedrijf nu centraal of decentraal wordt geleid, altijd bij het moederbedrijf als het neerkomt op locatiebeslissingen. Aziatische bedrijven staan bekend om hun lange besluitvorming, waarin zij georiënteerd zijn op de kleinste details. Locatiebeslissingen worden, anders dan in het Westen gebruikelijk is, van onderaf opgebouwd. Zo wilde de Japanse directie van Yokogawa in Tokyo bijvoorbeeld tot in de kleinste details op de hoogte zijn van de nieuwbouw in Amersfoort. Besluiten worden alleen genomen wanneer dit besluit breed gedragen wordt in de onderneming, en wanneer verschillende 'stakeholders' zijn geconsulteerd.

Tenslotte stelt de expert van Amsterdam InBusiness dat Oost-Aziatische bedrijven niet gemakkelijk schuiven met hun dochterondernemingen of onderdelen daarvan. Ze zijn gericht op de lange termijn,

en zullen niet snel ad hoc beslissingen nemen. De BOM contrasteert deze bedrijven met Amerikaanse ondernemingen, en stelt dat Amerikanen slimmer inspelen op de Europese marktomstandigheden. Deels komt dit volgens hen voort uit de betreffende bedrijfscultuur:

“Men heeft een beter begrip van de Europese markt en zij handelen hier ook naar. Amerikaanse bedrijven zijn goed in staat zich heel snel goed te organiseren. Dit is voor Aziaten vaak moeilijk, omdat zij de organisatie proberen in te richten vanuit de eigen mensen. Als een Taiwanees of Chinees hier iets opstart, is het simpel: die moet in z'n eentje de belasting uitzoeken, de douane, de logistiek, de arbeid. En er mag nauwelijks iets besteed worden aan een externe adviseur, want dat kost geld. Jij bent verantwoordelijk, jij doet het maar. Een Chinees of Aziat gaat dan ook niet zeggen: dat weet ik niet. That's losing face. Terwijl Amerikanen zeggen: daar heb ik een expert voor nodig. Dat is dus een beperking van de Aziaten in de snelheid waarmee ze goed georganiseerd zijn in zo'n markt en daar snel in kunnen schakelen. Vanuit de Aziatische cultuur wordt tegenstribbelen ook niet gewaardeerd. Het wordt gelaten geaccepteerd”

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

5.3.2 Autonomie en bewegingsvrijheid

In paragraaf 5.2 is laten zien dat Oost-Aziatische dochterbedrijven erg afhankelijk zijn van het moederbedrijf. Als het gaat om vervolgactiviteiten ligt de beslissingsbevoegdheid altijd bij het moederbedrijf. Bij markttuitbreidingen is dit vaak ook het geval. De geïnterviewden geven dan ook aan dat Oost-Aziatische bedrijven relatief strak geleid worden. Voor beslissingen op strategisch niveau ligt de beslissingsbevoegdheid altijd bij het moederbedrijf, ook wanneer het bedrijf aangeeft een decentrale organisatiestructuur te hebben, zoals bij Yokogawa. Met beslissingen op strategisch niveau worden beslissingen bedoeld die betrekking hebben op de activiteiten die een dochteronderneming uitvoert, de rol die zij hebben en locatiebeslissingen .

“Dat verschilt per bedrijf, maar uiteindelijk wordt er in Tokyo bepaald wat er gebeurt. Dus ze hebben wel enige bewegingsvrijheid, maar voor de echte grote beslissingen, verhuizingen bijvoorbeeld, dan komt toch echt Tokyo over. Dat heb ik recent bij Nikon gezien. Nikon zat op Schiphol-Rijk, Amstelveen en op nog een locatie, en zij wilden alles concentreren op één locatie. Dan komt Tokyo over om te kijken wat de beste locatie hiervoor zou zijn.”

Amsterdam in Business

Op operationeel niveau hebben bedrijven meer vrijheid, zoals bijvoorbeeld bij de inrichting van de marketingstrategie en de verkoopkanalen. Maar ook op dit vlak zijn er verschillen tussen de dochterbedrijven. Zo is de marketingstrategie van Toshiba Benelux tegenwoordig gestroomlijnd met die van Toshiba Europe. Yokogawa heeft daarentegen haar vrijheid weten te behouden. Een bedrijf als Honda moet niettemin bij de moedermaatschappij verantwoording afleggen over de dealers die zij aanstellen. De handelingsvrijheid van een dochteronderneming is in enkele gevallen afhankelijk van de prestaties van de dochteronderneming. Dit geldt in het bijzonder voor Tsubaki, Honda, LG, Sekisui S-Lec, en Ricoh. Door de vertegenwoordiger van Tsubaki wordt aangegeven dat deze invloed van de prestaties op de bewegingsvrijheid niet typisch Oost-Aziatisch is: zolang zij hun target halen, hebben ze relatief veel bewegingsvrijheid, zo geven ze aan. Gebeurt dit niet, dan krijgen zij het moeilijk, maar dit geldt volgens hem ook voor de Unilever, Shell en Philips van deze wereld.

Desondanks geven zowel de BOM als AiB aan dat Oost-Aziatische dochterondernemingen in het algemeen strak geleid worden. Een manier waardoor moederbedrijven hun dochterondernemingen

strak leiden is door 'eigen' mensen op strategische functies bij de dochteronderneming te positioneren. Acht van de negen bedrijven gaven aan gebruik te maken van expats: buitenlandse werknemers die op tijdelijke basis bij de dochteronderneming werken, en daarna weer terugkeren naar het land van herkomst of bij een andere buitenlandse dochteronderneming van hetzelfde concern aan de slag gaan. Dochterondernemingen uit de regio Oost-Azië staan erom bekend veel gebruik te maken van expats, veelal werknemers vanuit het land van herkomst, zo geeft AiB aan. Vaak zijn zij werkzaam in leidinggevende functies, en fungeren ze als verlengstuk van het internationale hoofdkantoor. Normaal gesproken staat er bij een Oost-Aziatisch bedrijf iemand uit het betreffende land van herkomst aan het hoofd. Deze staat in nauw contact met het moederbedrijf, en is in feite een afgevaardigde, een vooruitgeschoven post, van het moederbedrijf. Of zoals Tsubaki Europe stelt: *"het is de linking pin met het moederconcern"*. Door de experts wordt aangegeven dat het aanstellen van een lokale president afhankelijk is van het belang van de betreffende vestiging voor het moederbedrijf. Op een verkooporganisatie als Ricoh Nederland zal het moederbedrijf eerder een Nederlander aanstellen dan voor het Europese hoofdkantoor. Ook speelt mee hoelang het bedrijf in Nederland gevestigd is. De reden die genoemd wordt voor het aanstellen van lokale 'presidenten' is het feit dat deze beter bekend zijn met de lokale omstandigheden.

Het feit dat expats werkzaam zijn bij het dochterbedrijf in Nederland, maakt het voor deze bedrijven gemakkelijker bepaalde zaken gedaan te krijgen bij het moederbedrijf. Als je als Europeaan zelfstandig iets besluit, dan heb je kans op problemen, zo wordt door Honda aangegeven. Betrek je ook het Japanse circuit in een plan of initiatief, dan is het veel gemakkelijker iets op het hoofdkantoor gerealiseerd te krijgen. Bij Honda gaat dit via de president en zijn assistent: het feit dat deze Japanners hier werkzaam zijn versoepelt volgens hen de radartjes. Dit wordt ook door Yokogawa aangegeven. Hun filosofie is dat een regio geleid moet worden door regionale mensen. Er worden echter wel wat (technisch) specialisten vanuit Japan gestuurd én wat mensen die over de schouder van de Europeanen meekijken en een stukje van de zeer complexe communicatie tussen Europa en Japan tot stand brengen. De BOM geeft aan dat Nederlandse dochterondernemingen er last van kunnen hebben wanneer een bedrijf te strak wordt geleid vanuit het moederbedrijf.

"Dus je ziet dat ze zowel op het management als financieel en logistiek vaak toch hun eigen mensen zetten. Je bent heel erg afhankelijk van hoe is de cultuur, op het hoofdkantoor in Taiwan. Je ziet daar toch nog steeds een heel eigen cultuur, een eigen denkwijze, niet gebaseerd op marktervaringen maar op eigen ervaringen, traditioneel geleid. Daar heeft men dan in Nederland soms echt last van."

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

5.3.3 Locatiekeuzes van Aziatische bedrijven

In deze paragraaf is reeds laten zien dat de bestudeerde bedrijven een afwijkende bedrijfscultuur hebben en relatief strak geleid worden. Interessant is of dit ook implicaties heeft voor locatiebeslissingen en de evolutie van deze bedrijven. In de interviews is ingegaan op recente locatiebeslissingen van de bedrijven en ook met de experts zijn de locatiebeslissingen van Oost-Aziatische bedrijven uitvoerig besproken. Zij stellen dat enkele van de conclusies die de Stec Groep trekt over bovenregionale verhuisbewegingen, ook voor Aziatische bedrijven opgaan. Verkoop- en marketingvestigingen en Europese hoofdkantoren hebben een voorkeur voor de grotere steden, terwijl logistieke vestigingen nabij mainports en op de as Rotterdam-Venlo belanden. Toch vallen twee dingen op. Ten eerste is er een sterke wens om dichtbij Schiphol gevestigd te zijn. Zes van de negen bedrijven geven aan dat de nabijheid van Schiphol als internationale luchthaven een rol heeft gespeeld in hun locatiekeuze. Ten tweede blijkt de nabijheid van Schiphol voornamelijk van belang te

zijn voor buitenlandse medewerkers (expats) van de dochterondernemingen, en in mindere mate voor het transport van goederen.

Überhaupt spelen de mainports een belangrijke rol in de locatiekeuzes van de bestudeerde bedrijven. Liefst acht van de negen bedrijven geven aan dat de mainports (Schiphol en de havens van Amsterdam en Rotterdam) een belangrijke rol hebben gespeeld in hun locatiekeuzes. Zo hebben de havenfaciliteiten van Amsterdam een rol in de keuze van HCME voor Amsterdam als vestigingsplaats voor een nieuwe fabriek. De haven van Rotterdam is verder bijvoorbeeld belangrijk voor Tsubaki, vanwege de kettingen die daar per containerschip arriveren. Alleen voor Toshiba is de nabijheid van mainports niet van groot belang geweest. Zij kozen voornamelijk voor Breda vanwege haar centrale ligging in de Benelux.

Verder spelen (etnische) netwerken een belangrijke rol in de locatiekeuzes van de bestudeerde bedrijven. Dit wordt door beide geïnterviewde experts aangegeven, en dit wordt teruggevonden in de locatiekeuzes van Honda, LG en Sekisui S-Lec en Ricoh. De nabijheid van verschillende andere Japanse (auto)bedrijven op bedrijvenpark Schiphol-Rijk was een factor die meespeelde in de beslissing van Honda om zich ook op Schiphol-Rijk te vestigen. In de regio Amsterdam zijn veel Japanse en Koreaanse bedrijven gevestigd. Dit brengt met zich mee dat er, voornamelijk in Amstelveen, ook een aanzienlijke Japanse en Koreaanse gemeenschap in deze regio woonachtig is. Voor deze bevolkingsgroepen zijn specifieke voorzieningen gecreëerd, die het voor andere Japanse en Koreaanse bedrijven aantrekkelijk maken om tevens in deze regio gevestigd te zijn. Dit speelde een (weliswaar kleine) rol in de keuze van LG om zich in Amstelveen te vestigen.

“Netwerken en voorgangers spelen absoluut mee, dat kom ik vaak genoeg tegen. Heel belangrijk. Als je bijvoorbeeld kijkt naar Taiwan, iedereen kent daar eigenlijk Eindhoven en Nederland. Sowieso 1 op de 2 bedrijven die naar Europa gaan komt eerst naar Nederland. Dat is niet alleen vanwege het fiscale klimaat of de markttoegang. Het aantal Taiwanese bedrijven begint op een gegeven moment te groeien hier, met een X-aantal flinke namen, en als je die namen neerlegt in Taiwan dan luistert men wel. Het is gewoon bekend. Als ze naar Europa gaan, kijkt men gewoon naar elkaar: als mijn concurrent daar zit, dan zal het daar wel goed zijn. Dat speelt gewoon mee, en daar profiteren wij van (Eindhoven). Dat maakt het makkelijker.”

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

Vanuit de transactiekostentheorie van Coase valt dit belang van netwerken te verklaren. Deze netwerken verminderen de zoek- en informatiekosten, wat de onzekerheid vermindert die Aziatische bedrijven hebben wanneer ze zich voor het eerst in Nederland vestigen. De experts stelden dat ook de aanwezigheid van banken uit hetzelfde land van herkomst een belangrijke rol spelen in het stimuleren van investeringen uit deze landen.

5.4 Succes- en faalfactoren

De bedrijfsverhalen die in dit hoofdstuk worden aangehaald zijn veelal voorbeelden van bedrijven die de stap naar Nederland relatief succesvol hebben gemaakt. Een groot deel van andere Oost-Aziatische bedrijven slaagt er echter niet in om door te groeien in Nederland, of haakt al snel weer af. Dit geldt ook voor twee van de Oost-Aziatische bedrijven uit de DLN-database. Het gaat om de Chinese bedrijven SFT Lighting Europe en Haier. Via de BOM, die nauw betrokken is geweest bij de acquisitie van Haier, kon het verhaal van de dochteronderneming van Haier in indhoven worden achterhaald (box 5.1).

Box 5.1 Het sprookje van Haier

Het Europese hoofdkantoor van de IT-divisie van Haier vestigde zich in 2005 in Eindhoven. Het bedrijf blies hoog van de toren: hun komst zou honderden arbeidsplaatsen opleveren, en er was hoop dat ook het Europese hoofdkantoor van de witgoeddivisie bij een succes van deze vestiging naar Eindhoven zou komen. Het bleek ijdele hoop. Na drie jaar trokken de Chinezen de stekker eruit. De BOM legt uit wat er mis ging:

“We hebben Haier en Hisense gehad, 2 grote elektronikabedrijven uit Qingdao. Haier is twee keer zo groot als Hisense. Haier kwam als eerste, dit speelde al een tijdje. Het ging om het Europese hoofdkantoor voor Haier IT, de divisie die zich richt op notebooks en LCD-monitoren. Ze waren vooral aan het kijken naar Taiwanese om voor hen een vestiging op te zetten. Er was al een Taiwanese een half jaar voor ze bezig, en uiteindelijk komt er een Taiwanese van Acer (William Shih) in contact met Haier en die gaat dan die vestiging opzetten met grote plannen. Shih was afkomstig van een Nederlandse subsidiary van Acer. Maar Haier is een traditioneel geleid Chinees bedrijf. Het had op dat moment vier subsidiaries in Europa en vier branch offices. Elke subsidiary en branche office had haar eigen marketing en communicatie, en hadden geen onderling contact. Er zat totaal geen strategie in. In dit geval was de IT-divisie een nieuwe divisie van Haier, die ook in China niet helemaal lekker lag. We kregen op een gegeven moment een andere divisie van Haier op bezoek, die mochten niet met Haier IT praten. De Taiwanese (Shih) was geen insider dus die werd een beetje op afstand gehouden. Hij wilde graag zaken doen, maar kreeg nauwelijks respons vanuit Haier zelf. Er moest gewoon omzet gegenereerd worden, en er werd puur op prijs geconcentreerd. Uiteindelijk zijn ze tot 20 mensen gegroeid. Als er geen goed vertrouwen is, te weinig geduld, en er wordt niet geluisterd naar wensen om de producten aan te passen aan de Europese markt, dan is het op een gegeven moment gewoon over. Op een gegeven moment zitten er dan nog maar een man of vijf-zes, de omzet valt terug. En dan is na drie jaar het sprookje uit. Ik heb me er erg over verwonderd hoe zo'n groot Chinees bedrijf zo kan opereren in Europa. Ze hadden zelfs verschillende kleuren voor hun logo's, geen corporate communication in Europa, iedereen deed zijn eigen ding. Overal werd op prijs geconcentreerd, er werd geen brand opgebouwd. En ja, dan is de Europese markt een moeilijke markt om tussen te komen.”

Bron: Interview Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

Het verhaal van Haier staat niet op zich. De BOM constateert een groot verloop onder de Chinese bedrijven die zich in Nederland vestigen. Bedrijven zetten hier bijvoorbeeld één of twee mensen neer die de markt aftasten, en als het even tegen zit trekken zij zich al snel weer terug uit Nederland. En van de bedrijven die zich in Nederland vestigen, slaagt er slechts een klein aantal in door te groeien tot een substantieel niveau: de lijst met Chinese vestigers van de BOM bedroeg zo'n 40 tot 45 bedrijven, waarvan er maar één of twee meer dan tien werknemers hadden. Volgens de BOM heeft het feit dat een groot aantal Chinese bedrijven niet slagen in Nederland een aantal oorzaken. Ten eerste is er een cultureel verschil. Het komt voor dat er vanuit China wordt gedacht dat Europa hetzelfde in elkaar steekt als Amerika. In werkelijkheid heb je in Europa te maken met verschillende landen, met verschillende talen, belastingstelsels en kostenstructuren. Het kost nu eenmaal tijd dit de doorgronden en een relevant netwerk op te bouwen. Deze tijd krijgen de Nederlandse dochterondernemingen van het Chinese moederconcern vaak niet. Dit gebrek aan geduld is een tweede oorzaak van het falen van veel Chinese dochterondernemingen in Nederland. Volgens de BOM krijgt een Chinese expat hooguit twee jaar de tijd krijgen om de Europese markt te leren begrijpen. Je kunt hier niet zomaar een merk neerzetten, in de hoop dat het wat wordt.

Er zijn slechts weinig bedrijven meer dan twee jaar de tijd gegund, vooral als deze een Chinese of Taiwanese afkomst hebben. Over een periode van drie jaar verdwijnt één op de twee Chinese bedrijven, of is minder succesvol. Dochterondernemingen die zo'n twee jaar de tijd wordt gegund, maken vaak wel die slag. Zij gaan inzien dat ze ook lokale mensen nodig hebben om de markt te leren begrijpen. Succesvolle Oost-Aziatische dochterondernemingen hebben ook vaak lokale mensen in het management, zo geeft de BOM aan. Dit geldt voor bedrijven als Fujifilm, Acer en Giant. De tijdsfactor speelt hier ook een rol in. Dit zijn bedrijven die al geruime tijd in Nederland zijn gevestigd, en zich in de loop der jaren hebben kunnen ontwikkelen. Een derde oorzaak is het sturen van

incompetente mensen vanuit het moederbedrijf. Het moederbedrijf stuurt één persoon vooruit, die het vervolgens in zijn eentje moet uitzoeken. Vaak is die persoon alleen in staat om de bestaande business te onderhouden, en niet om nieuwe business te laten groeien. Bovendien krijgt deze persoon weinig vrijheden en wordt hij strak gestuurd vanuit het moederbedrijf. Wanneer je mensen stuurt met weinig internationale ervaring, een gebrekkige taalkennis en hen te strak leidt, creëer je een probleem.

“Dus je ziet ook een heel sterk verloop. Bedrijven die hier naartoe komen, 1 of 2 mensen neerzetten, de markt aftasten. Wat ik vooral zie is dat ze vaak de verkeerde mensen sturen en het bedrijf heeft geen geduld. Er worden hier soms mensen heen gestuurd, die spreken nauwelijks Engels. Hoe kun je dan in vredesnaam business doen?”

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

Gebrekkige kennis van de Europese culturen, te weinig tijd om een merk neer te zetten en incompetente ‘expats’ zijn de hoofdoorzaken waarom investeringen van Oost-Aziatische ondernemingen in Nederland falen. Bedrijven die er in slagen om gebruik te maken van de kwaliteit van arbeid in Nederland, inspelen op de lokale omstandigheden (producten en diensten aanpassen aan specifieke regionale vraag) en uitbreiding op de Europese markt weten te realiseren, zijn daarentegen succesvol.

6. Conclusie

In deze conclusie worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek gepresenteerd en wordt een terugkoppeling gemaakt naar de bestaande inzichten zoals beschreven in het theoretisch kader. Paragraaf 6.1 presenteert antwoorden op de hoofd- en deelvragen, terwijl deze paragraaf ook het antwoord geeft op de vraag die aan het begin van deze studie door de Stec Groep werd gesteld: *“hoe passen deze locatiebeslissingen in de evolutie van deze bedrijven?”*. Aanbevelingen voor het te voeren beleid ten aanzien van het behouden en doorontwikkelen van Oost-Aziatische dochterondernemingen in een regio en suggesties voor vervolgstudies in dit veld van onderzoek volgen in paragraaf 6.2.

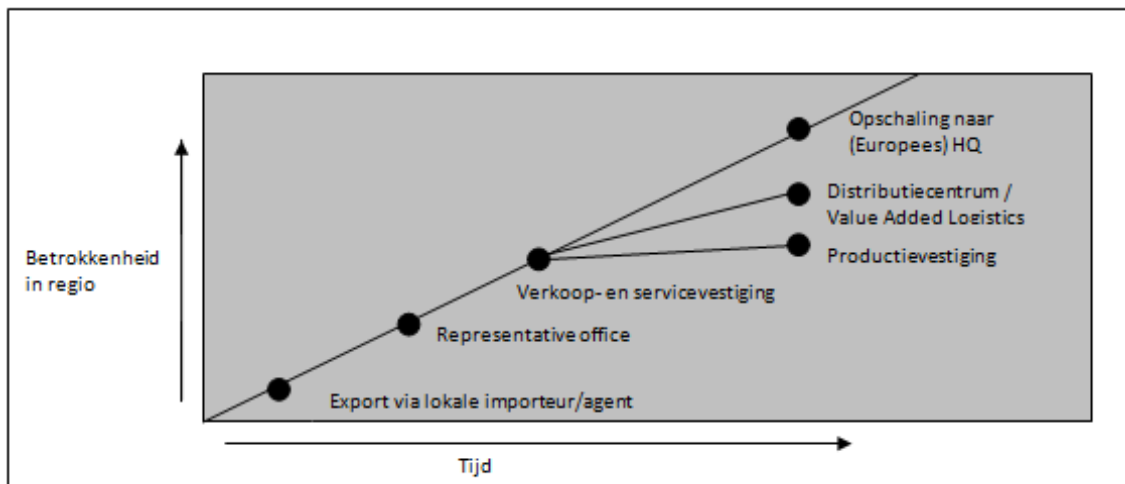
6.1 Beantwoording hoofdvraag

De dynamiek en evolutie van Oost-Aziatische dochterondernemingen is in deze exploratieve studie onderzocht aan de hand van secundair onderzoek en kwalitatieve diepte-interviews met negen managers van Oost-Aziatische dochterondernemingen. De resultaten zijn bovendien voorgelegd aan twee experts. Op basis van deze informatie kan de evolutie van tien Oost-Aziatische dochterondernemingen worden geschetst en verklaard. Hiermee is de hoofdvraag van deze studie te beantwoorden: *“Hoe verloopt de (ruimtelijke) evolutie van Aziatische dochterondernemingen in Nederland en in hoeverre bepalen deze dochterondernemingen hun eigen evolutie?”*. Rekening moet worden gehouden met een bias in deze studie: acht van de tien bestudeerde dochterondernemingen zijn van Japanse herkomst.

Oost-Aziatische bedrijven komen hier om hun business uit te breiden: marktontwikkeling en marktpenetratie zijn de termen die Ansoff hiervoor gebruikt. Het activiteitenportfolio is vaak aan verandering onderhevig gedurende de evolutie van een dochteronderneming in Nederland. Gemiddeld genomen neemt het aantal activiteiten geleidelijk toe naarmate een bedrijf hier langer gevestigd is. Bij zeven van de tien dochterondernemingen betrof de eerste vestiging in Nederland een verkoopkantoor. Europese hoofdkantoren worden altijd voorafgegaan door een verkoopkantoor. De keren dat er een activiteit wegvalt, is dit veelal het gevolg van een reorganisatie of ondermaatse prestatie. Evolutie op het gebied van rollen komt minder vaak voor. Activiteiten worden toegevoegd of vallen weg, maar de kern van de rol van een dochteronderneming binnen het moederbedrijf blijft overeind. Evolutie van marktbereik komt vooral voor bij dochterondernemingen met een rol als Europees hoofdkantoor. De geleidelijke ontwikkeling van activiteiten sluit goed aan bij traditionele modellen (Håkanson, Rugman, Wintjes). Deze theorieën gaan er vanuit dat bedrijven zich geleidelijk ontwikkelen in een gastland, en op basis van leereffecten van eerdere investeringen vervolgvastigheden toevoegen aan hun initiële investering. Ook een recente studie van Ernst & Young en het rapport ‘Met hoofdkantoren naar de top’ stellen dat deze geleidelijke ontwikkeling nog steeds relevant is en ook voor Aziatische bedrijven geldt. De onzekerheid die er bij buitenlandse bedrijven is over de gastregio, en de risico’s die daarmee gepaard gaan, zijn de belangrijkste oorzaken van het feit dat bedrijven zich vaak eerst met een relatief kleine vestiging waar laagwaardige activiteiten worden uitgevoerd in een gastregio vestigen. Dit vereist een relatief kleine investering, die bovendien flexibel van aard is: mochten de ervaringen tegenvallen, dan kan de vestiging tegen relatief weinig kosten weer worden opgeheven. Desondanks is er ook kritiek mogelijk op bestaande modellen van Wintjes en Rugman. De marktentree en de eerste stappen in een gastland zijn voor de meeste bedrijven hetzelfde. Dan treedt er diversificatie op: het ene verkoopkantoor redt het niet, het andere groeit door tot Europees hoofdkantoor, het andere voegt een distributiecentrum toe (figuur 6.1). Het voornaamste kritiekpunt is de focus op productievastigingen: dit is in beide modellen de laatste fase in de ontwikkeling van de dochterondernemingen, terwijl in de praktijk maar relatief weinig buitenlandse bedrijven een productievestiging in Nederland vestigen. In deze studie maar twee van de tien bestudeerde bedrijven. Wanneer zij dit al doen, is dit bovendien vaak in

een eerder stadium (zie Sekisui S-Lec). Je ziet niet vaak verkoopkantoren doorgroeien naar een productievestiging, eerder naar een Europees hoofdkantoor. Vermoedelijk hangt dit samen met het vestigingsmotief: verkoopkantoren worden hier gevestigd om marktmotieven, terwijl voor productievestigingen eerder de lokale kostenstructuur of te behalen 'strategic assets' van belang lijken. Verder besteden traditionele modellen geen aandacht aan de mogelijkheid om door te groeien tot (Europees) hoofdkantoor. Verder bleek dat diverse bedrijven eerst een lokaal 'representative office' beginnen voordat ze een volwaardige verkoopkantoor openen in een nieuwe markt. Op basis van deze kritiepunten kan een nieuw model worden opgesteld (figuur 6.1).

Figuur 6.1 De evolutie van buitenlandse dochterondernemingen in gastregio's



Bron: eigen bewerking

Uiteraard impliceert dit model niet dat de evolutie van elke dochteronderneming op deze wijze verloopt. Bovendien is het mogelijk om stappen over te slaan. Zoals uit het model valt op te maken, is de gastregio vaak al betreden voordat men tot een investeringsbeslissing over gaat: de eerste 'forward linkages' zijn reeds gelegd middels lokale importeurs en handelsagenten. Inmiddels mag duidelijk zijn dat de bestudeerde bedrijven geen gelijkenissen vertonen met de zogeheten 'born globals', multinationals met een flexibele organisatievorm en meerdere 'centres of excellence'. Dit kan verklaard worden doordat de bestudeerde bedrijven grotendeels behoren tot de wat traditionele multinational.

Wat betreft hun ruimtelijke evolutie, vestigen Oost-Aziatische bedrijven zich het liefst op locaties waarmee ze al bekend zijn: door voormalige distributeurs of zusterbedrijven bijvoorbeeld. Er is een sterke mate van afhankelijkheid van de initiële vestigingslocatie gevonden bij de bestudeerde dochterondernemingen. Deze initiële vestigingsplaats heeft een grote invloed op het verdere verplaatsingsgedrag van deze vestiging. Vanwege het aflopen van huurcontracten, functionele en fysieke veroudering van panden en groei van het aantal medewerkers hebben bedrijven in de loop der jaren wel moeten verhuizen, maar zij zijn daarbij veelal binnen de oorspronkelijke vestigingsregio gebleven. De belangrijkste reden hiervoor is het bestaande personeel, dat niet zomaar te vervangen is: een vorm van 'sunk costs'.

De literatuur wijst ter verklaring van de evolutie op drie factoren: het moederbedrijf, de dochteronderneming zelf en haar omgeving. Hoewel de precieze factoren erg uiteenlopen en ingebed zijn in individuele bedrijfsverhalen, zijn ze grofweg inderdaad onder deze drie noemers te scharen. De beslissingsbevoegdheid als het gaat om toewijzen van rollen, toevoegen van activiteiten en het uitbreiden van het marktbereik ligt altijd bij het moederbedrijf. Dochterondernemingen ontplooiën wel initiatieven, maar deze zijn nauwelijks gericht op het verkrijgen van nieuwe rollen of nieuwe activiteiten. Meer op het efficiënter verlopen van bedrijfsprocessen, verplaatsingen van het

reeds bestaande. Doordat zij dicht op het vuur zitten, herkennen zij bijvoorbeeld eerder dat het efficiënter is vestigingen samen te voegen. Het model van Birkinshaw & Hood (1998; in dit rapport op pagina 47) is erg bruikbaar voor het verklaren van deze evolutie. In hoofdstuk 2 is laten zien dat vestigingen van Oost-Aziatische dochterbedrijven een behoorlijke dynamiek laten zien wanneer het gaat om het aantal arbeidsplaatsen. In de interviews kwamen ter verklaring verschillende factoren aan bod, variërend van reorganisaties vanuit het moederbedrijf tot organische groei van de vestiging zelf, gedreven door marktomstandigheden. Gunstige regionale omstandigheden, zoals de beschikbaarheid van human capital, concurrentie en de economische conjunctuur, faciliteren groei van een dochteronderneming. Er is de nodige variatie in de factoren die de dynamiek verklaren. Elk bedrijf heeft zijn eigen verhaal. Toch zijn ook bovengenoemde factoren te vangen in het model van Birkinshaw & Hood. Wel moeten er enkele kanttekeningen bij worden geplaatst. De rol van dochterondernemingen in het aantrekken van nieuwe activiteiten of uitbreiden van hun rol is hooguit initiërend, en niet bepalend. De beslissing ligt altijd bij het moederbedrijf. De strategische kaders staan vast, en dochterondernemingen hebben slechts binnen deze kaders vrijheid om bijvoorbeeld het marketingbeleid zelf in te richten. Deze beperkte autonomie is niets iets specifiek 'Aziatisch': een eerder uitgevoerde studie van naar de evolutie van Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht kwam tot eenzelfde conclusie (Hoogervorst, 2011). De geringe inspraak komt voor een deel voort uit het feit dat veel bedrijven beursgenoteerd zijn, en moederbedrijven daarom nauwgezet hun dochters monitoren. Dochterondernemingen kunnen niet op eigen houtje hun activiteiten of marktbereik uitbreiden. Wel kan de dochteronderneming beslissingen ten aanzien van deze aspecten beïnvloeden. Goede prestaties bijvoorbeeld laten in het geval van Sekisui dat dit vervolginvesteringen kan opleveren. Waar de invloed van dochterondernemingen wel groot is, is in het locatiekeuzetraject zelf. Vanwege hun lokale kennis hebben dochterondernemingen een grote invloed op de bestemming van een vestiging nadat er bij het moederbedrijf is besloten dat er een nieuwe vestiging komt of bepaalde activiteiten worden verplaatst.

Het aanpassen van diensten en producten aan de lokale markt is een belangrijke eigenschap van bestudeerde bedrijven die zich relatief 'succesvol' hebben ontwikkeld: anderen, zoals Haier, zijn inmiddels niet meer in Nederland gevestigd. Zij werden te strak geleid vanuit het moederbedrijf. Ook is het belangrijk een dochteronderneming de tijd te gunnen in een gastland. Het begrijpen en kunnen ontwikkelen van de Nederlandse en/of Europese markt neemt tijd in beslag. Haier voldeed hier niet aan, en moest haar vestiging relatief snel na haar komst naar Nederland sluiten.

Een eclectische benadering, waarin inzichten uit de (neo)klassieke, de behaviourale, de institutionele en de evolutionaire benadering zijn geïntegreerd, is bruikbaar gebleken om het vestigingsgedrag van bedrijven verklaren. Eén benadering zou niet volstaan om de verschillende evolutiepaden te verklaren. De (neo)klassieke theorie benadrukt bijvoorbeeld het minimaliseren van transportkosten. Dit is terug te vinden in de locatiebeslissing van Sekisui S-Lec, dat zich in Roermond vestigde omdat de logistieke bereikbaarheid daar gunstig was. Daarbij is er vanuit een behaviourale invalshoek te verklaren waarom diverse bedrijven ervoor hebben gekozen om hun eerste activiteiten te ontplooiën in een vestigingsplaats waarmee zij al bekend waren, via bijvoorbeeld een distributeur. Bedrijven zijn onbekend met het gastland, zijn niet volledig geïnformeerd en kiezen hiermee voor zekerheid. De behaviourale benadering legt tevens de nadruk op besluitvormingsprocessen en invloed van beslissingnemers. De bevinding dat persoonlijke voorkeuren van de Japanse president van Honda ten tijde van de verplaatsing naar Schiphol een rol hebben gespeeld bevestigen de relevantie hiervan. De nabijheid van andere Japanse bedrijven op Schiphol-Rijk speelde voor Honda ook een rol, wat tot uiting komt in de 'embeddedness'-theorie van Granovetter, die stelt dat economische relaties zijn ingebed in sociale netwerken van de betrokken actoren. Deze theorie valt onder de institutionele benadering, waar ook de 'geography of the enterprise' onderdeel van is. Locatiebeslissingen worden in de 'geography of the enterprise' gerelateerd aan de strategie van bedrijven. Strategische overwegingen als kosten- en efficiencyvoordelen zijn in deze studie vaak naar voren gekomen als

reden om vestigingen samen te voegen. Daarbij is gebleken dat, zoals de 'geography of the enterprise' verondersteld, grote bedrijven als Yokogawa op basis van hun relatieve machtspositie in staat zijn gunstige vestigingsplaatscondities af te dwingen bij regionale overheden. Uit de 'geography of the enterprise' kwamen tevens drie relevante vragen naar voren: waarom ontplooiën bedrijven in het buitenland activiteiten, hoe gaan ze in het buitenland aan de slag en aan welke landen geven ze de voorkeur? Voor Oost-Aziatische bedrijven geldt dat deze voornamelijk naar Nederland komen om hun afzetmarkt te vergroten. Dit doen zij door in eerste instantie een 'representative office' of kleinschalig verkoopkantoor op te starten, al dan niet voorafgegaan door een samenwerking met een lokale distributeur of importeur. Ten slotte is ook de evolutionaire benadering bruikbaar voor het verklaren van het vestigingsgedrag van de dochterondernemingen. Verschillende bestudeerde bedrijven zijn al decennia in Nederland gevestigd. Hun evolutie moet dan ook begrepen worden vanuit hun historische context. De evolutionaire benadering houdt rekening met het padafhankelijk en onomkeerbaar verloop van processen. Verschillende huidige vestigingsplaatsen moeten dan ook worden begrepen vanuit hun historische ontwikkeling.

Een ander aspect dat naar voren kwam uit het theoretisch kader, is het afwijkende vestigingsgedrag van Oost-Aziatische bedrijven wanneer zij zich vestigen in buitenlandse markten. Zo zouden zij waarde hechten aan een concentratie van bedrijven uit hetzelfde land van herkomst, zich laten leiden door persoonlijke netwerken en zouden zij, ingegeven door de grote geografische en culturele afstand, daarmee kiezen voor zekerheid. Dit geldt met name wanneer zij hun eerste investering doen. Slechts bij drie locatiebeslissingen (Honda, LG, Sekisui) is dit teruggevonden. Uit zowel de interviews als een analyse van locatiefactoren in de DLN-database blijkt dat de locatievoorkeuren van de bestudeerde bedrijven verder nauwelijks afwijken van gangbare locatiefactoren. Dit is tegenstrijdig met de literatuur en inzichten vanuit de geraadpleegde experts. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de bedrijven die in deze studie zijn bestudeerd, relatief 'oude' bedrijven zijn. Ze zijn veelal tientallen jaren actief in Nederland, bestaan vooral uit lokale werknemers en hebben hun producten en diensten afgestemd op de Nederlandse markt. De experts geven aan dat het vooral nieuwkomers zijn die zich door genoemde factoren laten leiden. Het lijkt het erop dat bedrijven naarmate de tijd vordert, steeds 'Nederlandser' worden. Een voorbeeld hiervan is LG, dat van een vanuit een centraal geleide dochteronderneming steeds meer overschakelt op lokaal management.

6.2 Beleidsimplicaties en vervolgonderzoek

De resultaten van deze studie bieden aanknopingspunten voor het beleid ten aanzien van het aantrekken en behouden Oost-Aziatische bedrijven. Tevens geven de conclusies aanleiding voor vervolgstudies.

6.2.1 Beleidsaanbevelingen

In paragraaf 1.3 werd al gesteld dat de belangrijkste werkgelegenheidseffecten van buitenlandse bedrijven worden gecreëerd nadat het bedrijf een tijdje in Nederland is gevestigd. In beleidskringen is hier inmiddels op geanticipeerd middels Current Investor Development (CID), hoewel dit volgens critici (Tordoir & Van Meeteren) nog niet optimaal wordt uitgevoerd. Deze studie bevestigt dat men in beleidskringen inmiddels de goede weg is ingeslagen. Vooral sinds het verschijnen van het toonaangevende rapport van Tordoir & Van Meeteren is er vanuit diverse overheidsorganen die zich bezig houden met de acquisitie en het behouden van buitenlandse bedrijven veel aandacht voor CID. Deze studie laat zien dat reeds aanwezige buitenlandse bedrijven kunnen uitgroeien tot een grote bron van werkgelegenheid, onder meer door het aantrekken van nieuwe activiteiten. CID is hiervoor een uitstekend instrument. Wanneer men vervolginvesteringen wil aantrekken is CID het meest effectief bij verkoopvestigingen die onderdeel zijn van een concern dat haar structuur in Europa nog moet uitkristalliseren.

Volgens Tordoir & Van Meeteren is het voor effectief CID-beleid noodzakelijk om inzicht te hebben in de relatieve autonomie van een dochterondernemingen. Deze studie heeft laten zien dat bij Oost-

Aziatische bedrijven de investeringsbeslissing praktisch altijd op het hoofdkantoor in het land van herkomst wordt genomen. Dit onderstreept het belang van een lokale vertegenwoordiger vanuit de Nederlandse overheid, en legitimeert de reeds bestaande NFIA-vestigingen in onder meer China en Taiwan. De enige uitzondering hierop zijn soms Europese hoofdkantoren. De lokale vestiging heeft echter wel invloed op locatiekeuzes die soms met investeringsbeslissingen gepaard gaan, doordat ze een sterk adviserende rol hebben. Dit advies wordt vanwege hun lokale kennis vaak ter harte genomen. Voor lokale overheid geldt dat ze, met name wanneer er een afvaardiging van het hoofdkantoor langskomt, moeten zorgen voor 'red carpet treatment'. Dit kan echter niet zonder eerst regelmatig het oor te luisteren te leggen bij de dochteronderneming zelf.

Nederland is een uitstekend startpunt gebleken voor het ontwikkelen van de Europese markt. Ook biedt het Nederlandse vestigingsklimaat gunstige voorwaarden voor het vestigen van een Europees hoofdkantoor of een Europees distributiecentrum. In dit kader is het van belang dat de kwaliteit van enkele aspecten die dit faciliteren op peil blijft. Ten eerste zijn ligging en bereikbaarheid van belang. De mainports Schiphol en de Rotterdamse haven, alsook de bereikbaarheid over de weg richting het achterland, spelen hierin een grote rol. Ten tweede is de meertaligheid van de Nederlandse beroepsbevolking van belang om Europese activiteiten te ontplooiën. Ten derde hebben voor enkele bestudeerde bedrijven de fiscale voordelen die voor buitenlandse dochterondernemingen in Nederland zijn te behalen een rol gespeeld in de keuze om vanuit Nederland hun Europese operaties te coördineren. Deze fiscale voordelen komen echter steeds meer onder druk te staan en hebben geleid tot een nog steeds voortdurend maatschappelijk debat (Financieel Dagblad, 2013). Wanneer je de nadelige maatschappelijke effecten buiten beschouwing laat en je puur kijkt naar het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat, verdient het de aanbeveling deze fiscale voordelen op pijl te houden. Al met al blijkt het credo 'The Netherlands, gateway to Europe' nog springlevend.

6.2.2 Vervolgstudies

Deze studie heeft inzicht verschaft in de evolutie van verschillende Oost-Aziatische dochterondernemingen in Nederland. Gevonden resultaten zijn echter anekdotisch van aard, waardoor deze resultaten niet te generaliseren zijn. Deze studie heeft zich gefocust op een bonte populatie aan bedrijven. Dit was onontkoombaar, omdat de populatie Aziatische bedrijven uit de DLN-database relatief klein was en dus niet kon worden geselecteerd op bijvoorbeeld sector. Wat daarom in vervolgstudies in hetzelfde onderzoeksveld aan te raden is, is om een sterkere focus te hebben. Zowel qua land van herkomst, sector, bedrijfsgrootte en jaar van vestiging. Want hoewel de Aziatische landen waarop deze studie zich focust veel met elkaar gemeen hebben als het gaat om bedrijfscultuur en hun expansie- en locatiedrag, zijn er nuanceverschillen.

Deze studie heeft aanwijzingen gevonden dat een bedrijf naarmate het langer in een regio gevestigd is, zich gaat aanpassen aan deze regio. Bedrijven worden, met andere woorden, steeds 'Nederlandser'. Voorbeelden hiervan zijn het aanstellen van lokale mensen in leidinggevende functies en het aanpassen van producten en diensten aan lokale eisen. Door de kwalitatieve aard van deze studie blijft het echter bij aanwijzingen. Het zou interessant zijn hier door middel van een kwantitatieve studie stevigere conclusies over te kunnen trekken.

De in deze studie bestudeerde bedrijven zijn grotendeels representanten van de 'oude multinational'. Het verdient de aanbeveling om bij een volgende studie ook de nieuwe multinationals, 'born globals' zoals Madsen & Servais (1997) ze noemen, te bestuderen. Dit zijn bedrijven in voornamelijk de hightech en ICT, waarvan gezegd wordt dat hun locatie- en expansiedrag afwijkt van bestaande modellen.

Het is ook interessant voor vervolgstudies om te kijken hoe het kleinere Aziatische bedrijven in Nederland vergaat. Bijna alle bedrijven die vanuit Azië naar Nederland komen via een greenfieldinvestering beginnen klein. Het zou interessant zijn een 'cohort' bedrijven te selecteren dat

zich in een bepaalde periode in Nederland vestigt, om vervolgens hun kenmerken onder de loep te nemen en te bekijken hoe deze kenmerken zich gedurende een x-aantal jaar ontwikkelen en wat hiervoor de voorwaarden zijn. Zodoende kunnen ook specifieke succes- en faalfactoren worden vastgesteld. Zijn er generieke factoren waardoor het in bepaalde gevallen mis ging, en onder welke omstandigheden konden bedrijven groeien en werden zij succesvol?

Uit enkele interviews (Yokogawa, Amsterdam InBusiness) kwam naar voren dat 'zachte' factoren soms een belangrijke rol spelen in het locatiekeuzep proces. Het gaat hier om factoren als persoonlijke voorkeuren, begeleiding door overheden of bijvoorbeeld de historische relatie tussen Nederland en Japan, waardoor Japanse bedrijven een voorkeur hebben voor Nederland. Dit zijn factoren die binnen de economische geografie vaak onderbelicht zijn gebleven. Het zou interessant zijn, en tevens relevant in het kader van het Nederlandse acquisitie- en CID-beleid, om hier nader onderzoek naar te doen.

Literatuurlijst

- Alon, I. (2003)**, Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management. Westport, CT: Praeger Publishers
- Amsterdam InBusiness (2013)**, Bedrijven uit Silicon Valley weten regio Amsterdam goed te vinden [online]. URL: <http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/economischezaken/nieuws/nieuwsberichten/bedrijven-silicon/> (geciteerd 13-02-2013)
- Ansoff, H.I. (1965)**, Corporate strategy. New York: McGraw Hill
- Asakawa, K (2002)**, Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R&D: the case of Japanese multinationals. *R&D Management*, Vol. 31 (1), pp. 1-14
- Atzema, O., J. Lambooy, T. van Rietbergen & E. Wever (2002)**, Ruimtelijke Economische Dynamiek: kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling. Tweede, herziene druk, Bussum: Coutinho
- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2006)**, Basisboek Methoden en Technieken. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV
- BBC (2011)**, Chinese telecom company Huawei open to US investigation [online]. URL: <http://www.bbc.co.uk/news/business-12575237> (geciteerd 23-05-2012)
- Backaler, J. (2012)**, Viewpoint: Why Chinese firms buy Western rivals. BBC business news [online]. URL: <http://www.bbc.co.uk/news/business-17197907> (geciteerd 30-06-2012)
- Benito, G.R.G., B. Grøgaard & R. Narula (2003)**, Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 (5), pp. 443-456
- Berenschot (2007)**, Buitenlandse investeerders zijn groeiversnellers voor de Nederlandse economie. Utrecht: Berenschot
- Beugelsdijk, S. (2007)**, The regional environment and a firm's innovative performance: A plea for a multilevel interactionist approach. *Economic Geography*, vol. 83, pp. 181–199
- Beugelsdijk, S. & B. Frijns (2010)**, A cultural explanation of the foreign bias in international asset allocation. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 34 (9), pp. 2121-2131
- Beule, F. de & J. Duanmu (2012)**, Locational determinants of internationalization: A firm-level analysis of Chinese and Indian acquisitions. *European Management Journal*, Vol. 30 (3), pp. 264-277
- Birkinshaw, J. (1996)**, How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies* Vol. 27(3), pp. 467-495
- Birkinshaw, J., U. Holm, P. Thilenius & N. Arvidsson (2000)**, Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review* Vol. 9, pp. 321-344
- Birkinshaw, J. (2001)**, Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. Rugman, & T. Brewer (Eds.), *Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press
- Birkinshaw, J.M. & A.J. Morrison (1995)**, Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporation. *Journal of International Business*, Vol. 26 (4), pp. 729-753
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1998)**, Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review* Vol. 23, pp. 773-795
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Young (2005)**, Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, Vol. 14 (2), pp. 227-248
- BN De Stem (2005)**, Hoofdkantoor Toshiba naar Breda. Breda, 9 april 2005
- Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (2009)**, LG Electronics concentrates logistics in Oosterhout. Persbericht [online]. URL: <http://www.foreigninvestments.eu/news/lg-electronics-concentrates-logistics%20in-oosterhout.html> (geciteerd 21-08-2012)
- Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (2012)**, To make a difference. Presentatie jaarresultaten Acquisitie. Tilburg, door Eelko Brinkhoff.

- Bryman, A. (2008)** Social Research Methods. Third Edition. New York: Oxford University Press
- Boschma, R., K. Frenken & J. Lambooy (2002)**, Evolutionaire economie, een inleiding. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Boschma, R. (2005)**, Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, Vol. 39 (1), pp. 61-74
- Bousquet, C. & J. Birkinshaw (2008)**, Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (3), pp. 577-601
- Brink, A. van den (2009)**, Nederland als vestigingslocatie voor hoofdkantoren uit Azië. Strategisch advies aan de Rijksoverheid. Amsterdam School of Real Estate: Masterproof
- Buck Consultants (1997)**, Locatievoorkeur en ruimtegebruik van verhuisde bedrijven. In opdracht van Centraal Planbureau. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken
- Buckley, P.J. & Mark Casson (1976)**, The Future of the Multinational Enterprise. London: Holmes and Meier
- Buckley, P.J. & P.N. Ghauri (2004)**, Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* vol. 35, pp. 81–98
- Cairncross, F. (1997)**, The death of distance: How the communications revolution will change our lives. Boston: Harvard Business School
- Caves, R.E., (1982)**, Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge: Cambridge University Press
- Chang, S.J. (1995)**, International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2), pp. 383-407
- Chang, S.J. & P.M. Rosenzweig (1998)**, Functional and line of business evolution processes in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972–95. In: Birkinshaw, J. & N. Hood (Eds.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, pp. 299–332. Basingstoke: MacMillan
- Chang, S.J. & P.M. Rosenzweig (2001)**, The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, vol. 22 (8), pp. 747-776
- Child, J. (2005)**, The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and Organization Review*, vol. 1 (3), pp. 381-410
- Child, J. & S.B. Rodrigues (2005)**, The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and Organization Review* Vol. 1 (3), pp. 381–410
- China Council for the Promotion of International Trade (2012)**, Survey on Chinese Enterprises' Outbound Investment and Operation. April 2012
- Cho, Y. & J. Yoon (2001)**, The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 7 (4), pp. 70-88
- Coase, R.H. (1937)**, The nature of the firm. In: *Economica*, pp. 386-405
- Collinson, S. & A.M. Rugman (2007)**, The regional character of Asian multinational enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24 (4), pp. 429-446
- Computable (2004)**, Toshiba rondt reorganisatie Benelux af [online]. URL: <http://www.computable.nl/artikel/nieuws/258361/250449/toshiba-rondt-reorganisatie-benelux-af.html> (geciteerd 05-07-2012)
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963)**, A behavioral theory of the firm. Cambridge: Blackwell Publishers
- Delany, E. (2000)**, Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking. *Long Range Planning* Vol. 33, pp. 220-244
- Deng, P. (2003)**, Foreign investment by multinationals from emerging countries: The case of China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10 (2), pp. 113-124
- Deng, P. (2007)**, Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies. *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 71-81
- Deng, P. (2009)**, Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, vol. 44 (1), pp. 74-84
- Dicken, P. (2011)**, Global Shift, Sixth Edition : Mapping the Changing Contours of the World Economy. 6th Edition. New York: Guilford Press

- Dicken, P. & P.E. Lloyd (1990)**, Location in space; theoretical perspectives in economic geography. New York: Harper Collins publishing
- Dorp, I. van (2010)**, An evolutionary analysis of Japanese MNE subsidiaries in the Northwing of the Randstad. Universiteit Utrecht: Masterthesis
- Dörrenbächer, C. & J. Gammelgaard (2006)**, Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management* Vol. 12 (3), pp. 266-283
- Dunning, J.H. (1988)**, The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(1), pp. 1-31
- Dunning, J.H. (1994)**, Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, Vol. 3(1), pp. 23–51.
- Dunning, J.H. (2000)**, The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, Vol. 9 (2), pp. 163-190
- Dunning, J.H. & S.M. Lundan (2008)**, Multinational enterprises and the global economy. Second edition, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Dunning, J.H. (2009)**, Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies* vol. 40, pp. 5-19
- Duchin, R., O. Ozbas & B.A. Sensoy (2010)**, Costly external finance, corporate investment, and the subprime mortgage credit crisis. *Journal of Financial Economics*, Vol. 79 (3), pp. 418-435
- Duysters, G., J. Jacob, C. Lemmens & Y. Jintian (2009)**, Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 18 (2), pp. 325-349
- Economist, The (2004)**, The Mitsubishi Group. All in the family [online]. URL: <http://www.economist.com/node/2714699> (geciteerd op 22-05-2012)
- Eindhovens Dagblad (2009)**, Chinese bedrijven hebben korte adem. Eindhoven, 31 oktober 2009
- Elsevier (2006)**, De Chinezen komen [online]. URL: <http://www.elsevier.nl/web/10170613/Artikel/Omslagartikel-De-Chinezen-komen-Investeren-Wereldveroveraars.htm?print=true> (geciteerd op 05-06-2012)
- Ernst & Young (2012)**, China going global. The experiences of Chinese enterprises in the Netherlands. Amsterdam: Ernst & Young
- Ernst & Young (2012)**, Barometer Nederlands Vestigingsklimaat 2012: Nederland steeds aantrekkelijker. Amsterdam: Ernst & Young
- Erramilli, M.K., R. Srivastava & S. Kim (1999)**, Internationalization theory and Korean multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16, pp. 29-45
- Faderberg, J. & M.M. Godinho (2004)**, Innovation and catching-up. In: Faderberg, J. (eds), *The Oxford Handbook of innovation*, pp. 514-542. Oxford: Oxford University Press
- Ferry, J. (2004)**, Flextronics: Staying Real in a Virtual World. *Strategy + Business*, Vol. 37, Winter 2004.
- Financieele Dagblad (2005)**, Honda Nederland. Amsterdam, 19 januari 2005
- Financieele Dagblad (2009)**, LPD was ziek vanaf het begin. Amsterdam, 21 april 2009
- Financieele Dagblad (2012)**, Grootste bank van India wil vestiging in Amsterdam. Amsterdam, 29 maart 2012
- Financieele Dagblad (2013)**, Dossier Belastingroute NL [online]. URL: <http://fd.nl/ondernemen/topics/belastingroute-nederland/> (geciteerd 01-05-2013)
- Friedman, T.L. (2005)**, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus & Giroux
- Gemeente Sittard-Geleen (2012)**, Bericht aan de gemeenteraad van Sittard-Geleen: Nieuwsberichten Mitsubishi inzake NedCar. 6 februari 2012, Sittard-Geleen
- Goedebuure, R. (2007)**, Chinese bedrijven going global: Een kans voor Nederland? Maastricht School of Management
- Gorcum, W. van (2011)**, Gastlezing voor Mastercursus Economische Geografie, Universiteit Utrecht: 26-09-2011

- Granovetter, M. (1985)**, Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510
- Gress, D.R. & J.P.H. Poon (2007)**, Firm Networks and Korean Subsidiaries in the United States. *Growth and Change*, Vol. 38 (3), pp. 396–418
- Haier (2012)**, Corporate website [online]. URL: <http://www.haier.com/> (geciteerd 06-10-2012)
- Håkanson, L. (1979)**, Towards a theory of location and corporate growth. In: F.E.I. Hamilton & G.J. Linge (eds.), *Spatial analysis, industry and industrial environment*. Chichester: Wiley, pp. 115-138
- Hayter, R. (1997)**, *The dynamics of industrial location; the factory, the firm and the production system*. Chichester: John Wiley & Sons
- HCM (2012)**, Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. Fact Book 2012 [online]. URL: http://www.hitachi-c-m.com/global/pdf/ir/factbook/factbook2012_all.pdf (geciteerd 06-11-2012)
- HCME (2012)**, Bedrijfsprofiel HCME [online]. URL: <http://www.hcme.nl/Het-Bedrijf/Bedrijfsprofiel-HCME> (geciteerd 15-7-2012)
- Honda (2012)**, Corporate Website [online]. URL: <http://world.honda.com/> (geciteerd op 17-09-2012)
- Heiner, R.A. (1983)**, The origin of predictable behaviour. *The American Economic Review*, Vol. 73, pp. 560-595
- Hoogervorst, J. (2011)**, *De evolutie van Amerikaanse ondernemingen in de provincie Utrecht*. Universiteit Utrecht: Masterthesis
- Hymer, S. (1976)**, *The international operations of national firms: a study of direct foreign investments*. Cambridge: MIT Press
- Johanson, J. & J. Vahlne (1977)**, The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32
- Johanson, J. & J. Vahlne (2009)**, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411-1431
- Jung, K. (1999)**, Foreign direct investment and corporate restructuring in East Asia. *The Pacific Review*, vol. 12 (2), pp. 271-290
- Kagono, T., I. Nonaka, K. Sakakibara & A. Okumura (1985)**, *Strategic Versus Evolutionary Management: a US-Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam: Uitgeverij Noord-Holland
- Kamer van Koophandel (2012)**, Handelsregister [online]. URL: <http://www.kvk.nl> (geciteerd op 06-06-2012)
- KPMG (2012)**, *De concurrentiekracht van BV Nederland*. Amstelveen: KPMG
- Kyocera Document Solutions (2007)**, Kyocera Mita creates a pan-European Supply Chain [online]. URL: http://www.kyoceradocumentsolutions.co.za/index/news/news_detail.L3ByaW50ZXJfbXVsdGlmdW5jdGlvbmFscy9uZXdzLzlwMDcva3lvY2VyYV9taXRhX2NyZWFOZXM~.html (geciteerd op 02-08-2012)
- Kyocera Document Solutions (2012)**, Corporate Website [online]. URL: <http://global.kyocera.com/> (geciteerd 02-08-2012)
- Lambooy, J.G., E. Wever & O.A.L.C. Atzema (1997)**, *Ruimtelijke economische dynamiek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- LG Electronics (2008)**, *50-year history*, vol. 04. English Edition
- LG Electronics (2012)**, Corporate Info [online]. URL: http://www.lg.com/hk_en/corporate-info (geciteerd 12-11-2012)
- Madsen, T.K. & P. Servais (1997)**, The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review* Vol. 6 (6), pp. 561-583
- Manshanden, W.J.J. (1996)**, *Zakelijke diensten en regionaal-economische ontwikkeling: de economie van nabijheid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

- Martin, X., A. Swaminathan & W. Mitchell (1998)**, Organizational Evolution in the Interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion Strategy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 (3), pp. 566-601
- McCann, P. & R. Mudambi (2005)**, Analytical differences in the economics of geography: the case of the multinational firm. *Environment and Planning A*, Vol. 37, pp. 1857-1876
- Meester, W.J. (1999)**, Subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (dissertatie)
- Milward, H.B. & H.H. Newman (1989)**, State incentive packages and the industrial location decision. *Economic Development Quarterly*, vol. 3, pp. 203-222
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (2011)**, Met hoofdkantoren naar de top. Actie-agenda ter versterking van het vestigingsklimaat, de acquisitie en het behoud van internationale bedrijven en talenten. Actie-agenda opgesteld door het Topteam Hoofdkantoren, Den Haag
- Narula, R. & J.H. Dunning (2000)**, Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. *Oxford Development Studies*, Vol. 28 (2), pp. 141-167
- NedCar (2012)**, Een historisch overzicht [online]. URL: http://www.nedcar.nl/images/stories/History/ned08_histoverzicht_nl%20update20080626_v2.pdf (geciteerd 26-07-2012)
- Nelson, R.R. & S.G. Winter (1982)**, An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge Mass.: Harvard University Press
- Newman, K.L. & S.D. Nollen (1996)**, Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (4), pp. 753-779
- NFIA (2012)**, Huawei Testimonial [online]. URL: http://www.nfia.co.uk/companies.html?groep_id=1&id=7 (geciteerd 12-05-2012)
- Nieuwsblad Transport (1997)**, Ricoh verplaatst onderdelencentrum. Rotterdam, 12 juni 1997
- Niosi, J. & F.T. Tschang (2009)**, The strategies of Chinese and Indian software multinationals: Implications for internationalization theory. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 18 (2), pp. 269-294
- Noord-Limburg Business (2007)**, Een nieuwe impuls voor Limburg. Jaargang 3, nr. 3, p. 21
- NRC Handelsblad (1991)**, Toshiba neemt importeur over. Rotterdam, 2 juli 1991
- NRG Group (2007)**, Facts and Figures [online]. URL: http://www.nrggroupbenelux.be/nl/about_us/news_room/Facts_figures/index.xhtml (geciteerd op 11-05-2012)
- OECD (2008)**, Glossary of Statistical Terms. Parijs: OECD Publishing
- Paterson, S.L. & D.M. Brock (2002)**, The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, Vol. 11 (2), pp. 139-163
- Pellenbarg, P.H. (1985)**, Bedrijfsrelocatie en ruimtelijke cognitie. Meppel: Krips Repro
- Pen, C. (2000)**, Actors, causes, and phases in the decision-making process of relocated firms in the Netherlands. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen
- Ploos van Amstel, W. (2008)**, Logistiek. Amsterdam: Pearson Benelux
- Poulsen, L.S. & G.C. Hufbauer (2011)**, Foreign Direct Investment in Times of Crisis. Peterson Institute for International Economics, Working Paper Series 11-3, pp. 1-19
- Pred, A.R. (1966)**, The Spatial Dynamics of Urban-industrial Growth 1800-1914. Interpretative and theoretical essays. Cambridge: MIT Press
- Pred, A.R. (1967)**, Behavior and location; foundations for a geographic and dynamic location theory. Lund: Department of Geography
- PropertyNL (2002)**, Multiplan start bouw hoofdkantoor LG Electronics in Almere [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/multiplan-start-bouw-hoofdkantoor-lg-electronics-in-almere/> (geciteerd op 05-07-2012)

- PropertyNL (2005a)**, Europees hoofdkantoor Yokogawa op Vathorst [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/europees-hoofdkantoor-yokogawa-op-vathorst/> (geciteerd op 05-07-2012)
- PropertyNL (2005b)**, Toshiba huurt 1800 m² in Breda [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/toshiba-huurt-1800-m2-in-breda/> (geciteerd op 05-07-2012)
- PropertyNL (2010a)**, Kyocera Mita vestigt Europees hoofdkantoor in Hoofddorp [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/kyocera-mita-vestigt-europees-hoofdkantoor-in-hoofddorp/> (geciteerd op 01-03-2013)
- PropertyNL (2010b)**, Distributiecentrum Hi-Logistics Oosterhout gaat open [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/distributiecentrum-hi-logistics-oosterhout-gaat-open/> (geciteerd op 21-08-2012)
- PropertyNL (2010c)**, Ricoh huurt 10.000 m² in Paleiskwartier Den Bosch [online]. URL: <http://www.propertynl.com/index-newsletter/ricoh-huurt-10000-m2-in-paleiskwartier-den-bosch/?pid=1> (geciteerd op 22-11-2012)
- Pucik, V. & J. Lim (2010)**, Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 7(4), pp. 137-160
- REWIN (2003)**, Het Verre Oosten in West-Brabant [online]. URL: <http://www.rewin.nl/nieuws/het-verre-oosten-in-west-brabant-64.html> (geciteerd 16-09-2012)
- REWIN (2012)**, Kantoormachine-gigant Ricoh naar Bergen op Zoom: <http://www.rewin.nl/nieuws/kantoormachine-gigant-ricoh-naar-bergen-op-zoom-73.html> (geciteerd 22-11-2012)
- Ricoh (2011)**, Corporate Profile: Making Ideas Count [online]. URL: https://www.ricoh.com/about/company/data/corporate_profile/ricoh_2011_en.pdf (geciteerd 22-11-2012)
- Ricoh (2012)**, Corporate Website [online]. URL: <http://www.ricoh.com/> (geciteerd 22-11-2012)
- Rijksoverheid (2011)**, Naar de top: De hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfslevenbeleid. Den Haag: Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie
- Rojas-Romagosa, H. (2006)**, Productivity Effects of FDI Inflows: A Literature Review. In: CPB Series 19, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis
- Rugman, A.M., D.J. Lecraw & L.D. Booth (1985)**, *International Business; Firm and Environment*. Singapore: McGraw-Hill
- Schoenberger, E. (2008)**, Creating the Corporate World: Strategy and Culture, Time and Space. In: *A Companion to Economic Geography* (eds E. Sheppard and T. J. Barnes). Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Schumpeter, J.A. (1942)**, *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row. 1996 reprint, Kent: George Allen & Unwin
- Scott, A. (1988)**, Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research Policy*, Vol. 12, pp. 171-185
- Sekisui Chemical (2012a)**, CSR Report 2012. Osaka: Sekisui Chemical Co. Ltd.
- Sekisui Chemical (2012b)**, About Sekisui: Sekisui History [online]. URL: <http://www.sekisuichemical.com/about/history/index.html> (geciteerd 08-08-2012)
- Sekisui Jushi (2012)**, Sekisui Jushi Corporate Website [online]. URL: <http://sjc-strapping.com> (geciteerd 08-08-2012)
- Sim, A.B. & J. Rajendran Pandian (2003)**, Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies - Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, pp. 27-50
- Sim, A.B. & J. Rajendran Pandian (2007)**, An exploratory study of internationalization strategies of Malaysian and Taiwanese firms. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2 (3), pp. 252 - 273

- Simon, H.M. (1955)**, A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 69, pp. 99-118
- Smith, D.M. (1966)**, A theoretical framework for geographical studies of industrial location. *Economic Geography*, Vol. 42, pp. 95-113
- Smidt, M. de (1975)**, *Bedrijfsstructuur en arbeidsmarkt in een ruimtelijk kader*. Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht
- Stam, E. (2003)**, *The geography of evolving enterprises*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Stec Groep (2007)**, *Database Directie Buitenlandse Investerings in Nederland*.
- Stec Groep (2011)**, *Logica in locatiepatronen: hoe kiezen bedrijven?* Arnhem: Stec Groep
- Stec Groep (2012)**, *Database Locatiebeslissingen Nederland, 2000-2011*.
- Stoffelen, P. (2012)**, *Presentatie Honda*. Schiphol-Rijk, 01-11-2012
- Smith, D.M. (1966)**, A theoretical framework for geographical studies of industrial location. *Economic Geography* Vol. 42, pp. 95-113
- Smith, D.M. (1971)**, *Industrial Location: An economic geographical analysis*. New York: Wiley
- Thorbecke, W. (2008)**, The effect of exchange rate volatility on fragmentation in East Asia: Evidence from the electronics industry. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 22 (4), pp. 535-544
- Topteam Logistiek (2011)**, *Partituur naar de top*. Adviesrapport Topteam Logistiek. Den Haag, Topteam Logistiek
- Tordoir, P. & M. van Meeteren (2008)**, *Buitenlandse bedrijven in beleidsstrategisch perspectief*. Focus voor Investor Development. In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Netherlands Foreign Investment Agency. Amsterdam: Ruimtelijk Atelier Tordoir
- Trouw (2012)**, *Mitsubishi trekt stekker uit NedCar, productie stopt dit jaar*. Amsterdam, 6 februari 2012
- Toshiba (2012a)**, *Toshiba Corporate Website [online]*. URL: <http://www.toshiba.co.jp/worldwide/about/> (geciteerd op 05-07-2012)
- Toshiba (2012b)**, *Toshiba Group CSR Report 2011*. Japan: Tokyo
- Toshiba (2012c)**, *Corporate Profile: Toshiba Today*. Japan: Tokyo
- Tsubakimoto Chain Co. (1998)**, *Annual Report 1998 [online]*. URL: <http://tsubakimoto.com/ir/annual/pdf/1998/6371e.pdf> (geciteerd op 24-01-2013)
- Tsubakimoto Chain Co. (2011)**, *Annual Report 2011 [online]*. URL: <http://tsubakimoto.com/ir/annual/pdf/2011/cr2011.pdf> (geciteerd op 24-01-2013)
- Tsubakimoto Chain Co. (2012)**, *Corporate website [online]*. URL: <http://tsubaki.eu/> (geciteerd op 22-07-2012)
- Tulder, R. van & F. Fortanier (2007)**, *Nederland in het krachtenveld van globalisering*. In: *ESB-dossier Globaliseren in Nederland*, nummer 4514S
- UNCTAD (2006)**, *World investment report 2006: FDI from Developing and Transition Economies*. New York en Genève: UNCTAD
- UNCTAD (2012)**, *UNCTAD Statistical Database [online]*. URL: <http://unctadstat.unctad.org> (geciteerd 14-09-2012)
- Vaessen, P. (1993)**, *Small business growth in contrasting environments*. *Netherlands Geographical Studies* 165. Amsterdam/Nijmegen: Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap, Katholieke Universiteit Nijmegen
- Vernon, R. (1966)**, International investment and international trade. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 225-267
- Volkskrant (2011a)**, *Alle hoop voor Organon vervlogen*. Amsterdam, 16-02-2011
- Volkskrant (2011b)**, *Definitief akkoord over reorganisatie MSD-Organon*. Amsterdam, 13-05-2011
- Volkskrant (2012)**, *Mitsubishi verkoopt NedCar aan VDL*. Amsterdam, 11-07-2012
- Weber, A. (1909)**, *Über den Standort der Industrien*. Tuebingen: Mohr
- Wells, L. (1972)**, *The product life cycle and international trade*. Cambridge, Massachusetts.: Harvard University Press

- Weterings, A., O. Raspe & M. van den Berge (2011)**, The European landscape of knowledge-intensive foreign-owned firms and the attractiveness of Dutch regions. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving
- White, R.E. & T.A. Poynter (1984)**, Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol. 49 (2), pp. 59-69
- Wintjes, R. (2001)**, Regionaal-economische effecten van buitenlandse bedrijven. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Wu, D. & F. Zhao (2007)**, Entry modes for international markets: Case study of Huawei, a Chinese technology enterprise. *International Review of Business Research Papers*, vol. 3 (1), pp. 183-196
- Yi, J.J. & S.X. Ye (2003)**, The Haier Way. The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand. Dumont: Homa & Sekey Books
- Yokogawa (2009)**, Press release: Hoofdkantoor Yokogawa Europe officieel geopend. Amersfoort: Yokogawa Europe
- Yokogawa (2011)**, Annual Report 2011. Tokyo: Yokogawa Electric Corporation
- Yokogawa (2012)**, Corporate website [online]. URL: <http://www.yokogawa.com> (geciteerd 03-06-2012)
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler & J.R. Davies (1989)**, International market entry and development. New York: Prentice-Hall.

Bijlagen

Bijlage 1 Case studies

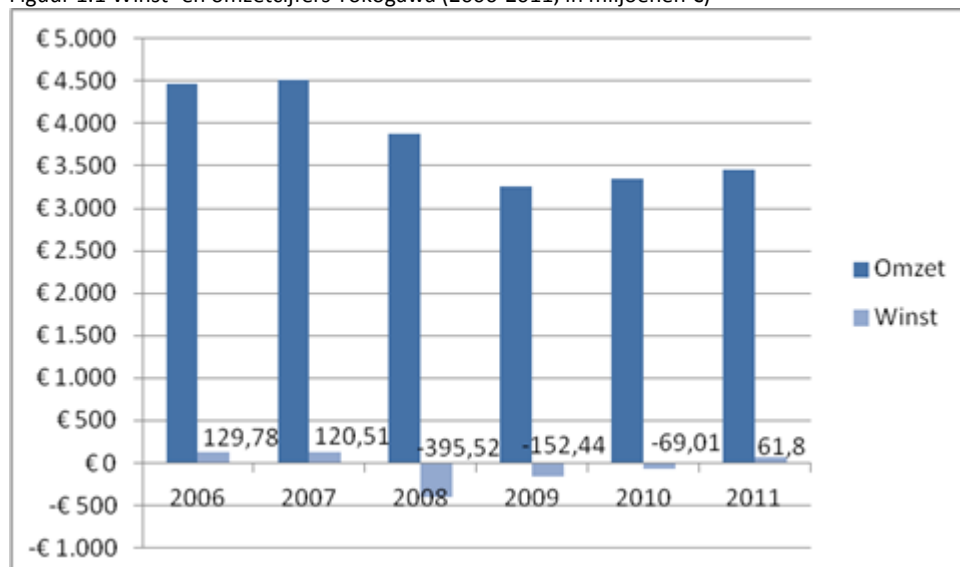
Deze bijlage presenteert de individuele bedrijfsprofielen. Hierin wordt de evolutie van de bestudeerde dochterondernemingen beschreven en de factoren die hierop van invloed zijn geweest. Ook omschrijft deze bijlage per bedrijf hoe belangrijke locatiebeslissingen verlopen, met daarbij aandacht voor de relatie tussen de dochteronderneming en het moederconcern. Deze bedrijfsprofielen zijn voornamelijk gebaseerd op de interviews die gehouden zijn met vertegenwoordigers van deze bedrijven, en zijn aangevuld met gegevens uit jaarverslagen, financiële verslagen, krantenberichten en corporate websites.

1.1 YOKOGAWA



Yokogawa (Yokogawa Electric Corporation) is een Japanse multinational met als core-business het ontwikkelen van meet-, regel- en controletechnieken voor het monitoren van processen. De klanten van Yokogawa zijn bedrijven in de procesindustrie, die vooral actief zijn in de olie-en gaswinning, energieopwekking, chemische-, farmaceutische- en voedingsmiddelenindustrie. Yokogawa werd opgericht in 1915, en vestigde in 1957 haar eerste verkoopkantoor in de Verenigde Staten. In de jaren '60 volgde een verkoopkantoor in Hamburg, die al snel weer werd gesloten (Yokogawa, 2012). Het bedrijf heeft tegenwoordig 19 fabrieken en 85 vestigingen in 40 landen, en heeft 19.334 werknemers in dienst. In Europa heeft het bedrijf twee productielocaties, één in Amersfoort en één in Duitsland. Het Europese hoofdkantoor is ook gevestigd in Amersfoort. In Europa heeft het bedrijf zo'n 1.300 mensen in dienst. Yokogawa heeft last gehad van de financiële crisis, maar komt er langzaam weer bovenop (figuur 1.1). Hoewel het bedrijf in het afgelopen jaren last heeft gehad van zowel de aardbeving in Japan als een uitblijvend economisch herstel op de Europese en Amerikaanse markt, zorgde een toename van de vraag uit landen als Zuid-Korea, Rusland, China, India, het Midden-Oosten en Zuidoost-Azië ervoor dat het bedrijf weer in de zwarte cijfers terechtkwam (Yokogawa, 2011).

Figuur 1.1 Winst- en omzetcijfers Yokogawa (2006-2011, in miljoenen €)



Bron: Yokogawa (2012)

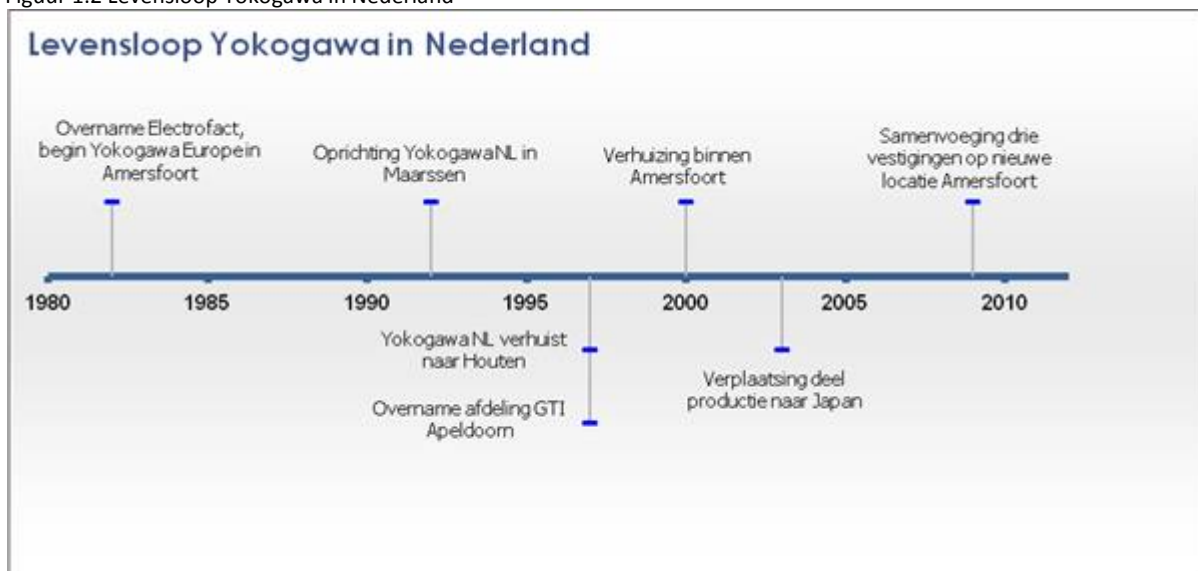
Yokogawa in Nederland

In 1982 nam Yokogawa het bedrijf Electrofact over, dat een vestiging in Amersfoort had. Een bedrijf met destijds een omzet van zo'n 20 tot 25 miljoen Euro, en zo'n 100 mensen in dienst. Electrofact maakte apparatuur die pastte in het programma van Yokogawa, de activiteiten sloten redelijk op

elkaar aan. Dit was voor Yokogawa de reden om Electrofact te gebruiken als een bruggenhoofd naar de Europese markt: Electrofact was bekend met ins en outs van deze markt, en had al verkooppunten in onder meer Duitsland, België en Frankrijk. Ook speelde mee dat Electrofact goede relaties had met enkele grote bedrijven in de procesindustrie. Deze acquisitie was de eerste serieuze stap van Yokogawa in Europa. De reden waarom Yokogawa de Europese markt betrad was een verzadiging van de Japanse thuismarkt. De Japanse directie van Yokogawa besloot om naast de overgenomen productiefaciliteit ook de verkoopactiviteiten voor de Europese en Afrikaanse markt vanuit Amersfoort aan te sturen.

Yokogawa was destijds het eerste Japanse bedrijf dat zich vestigde in de provincie Utrecht. Begin jaren '90 volgt een verkoopkantoor voor de Nederlandse markt in Maarssen, dat later naar Houten is verhuisd. Waar de vestiging in Amersfoort een Europese reikwijdte had, was het verkoopkantoor in Maarssen bestemd voor de Nederlandse markt. In 1997 volgt een productievevestiging in Apeldoorn, door de overname van een afdeling (productie van 'safety systems') van het bedrijf GTI. Het ontwikkelen van deze veiligheidssystemen was een specialiteit van de afdeling van GTI in Apeldoorn en dat wilde Yokogawa graag aan haar programma toevoegen.

Figuur 1.2 Levensloop Yokogawa in Nederland



Bron: eigen bewerking

In 2009 werden de vestigingen in Amersfoort, Apeldoorn en Houten samengevoegd in Amersfoort. Het traject rondom deze locatiebeslissing was eind 2003 al in gang gezet. Een toename van de efficiëntie was het belangrijkste motief om deze vestigingen samen te voegen. Dit past in de trend die Stec Groep (2011) signaleert vanaf grofweg 2007: Een steeds groter aandeel van het totaal aantal strategische locatiebeslissingen betreft samenvoelingen. Dit levert de bedrijven vaak aanzienlijke kostenvoordelen op. Na een uitgebreide locatiestudie waarin locaties in onder meer Almere, Apeldoorn, Houten, Utrecht en Veenendaal zijn overwogen werd gekozen voor Amersfoort (Stec Groep, 2012). Yokogawa heeft het nieuwe pand in eigen beheer en in eigen gebruik ontwikkeld, hiermee was een investering van circa 48 miljoen Euro gemoeid (PropertyNL, 2005a). Het Europees hoofdkantoor blijft hiermee gevestigd in Amersfoort, en er gingen ongeveer 700 werknemers aan de slag. Tegenwoordig biedt deze vestiging in Amersfoort werkgelegenheid aan zo'n 600 personen.

De evolutie van Yokogawa in Nederland wordt niet louter gekenmerkt door voorspoed. In 2003 haalde de Japanse directie een deel van de productie weg uit Amersfoort en hevelde dit over naar Japan. Vanuit de Amersfoortse vestiging is er nog getracht de Japanse directie op andere gedachten te brengen, maar het mocht niet baten. Het ging om een cruciaal onderdeel van een product, het

elektronische gedeelte van PH-meters. Het is van cruciaal belang dat dit gedeelte van topkwaliteit is, en het lukte de Amersfoortse vestiging niet om deze topkwaliteit op een constant niveau te kunnen leveren. Aangezien het bieden van kwaliteit voor veel Japanse bedrijven hoog in het vaandel staat, besloot de Japanse directie de productie in eigen handen te nemen.

Directe effecten

Yokogawa is in Nederland gegroeid tot een belangrijke bron van werkgelegenheid. Op het nieuwe Europese hoofdkantoor in Amersfoort waren zo'n 700 personen werkzaam bij volledige operationaliteit. Inmiddels is dit weer wat afgezwakt tot ruim 600 werknemers in Amersfoort. In een deel van deze mensen wordt door Yokogawa flink geïnvesteerd wanneer het gaat om vaardigheden. Een voorbeeld hiervan is een driejarige interne opleiding voor een specifiek onderdeel van het productieproces. Naast investeringen in human capital, heeft Yokogawa ook geïnvesteerd in grond en gebouwen. Tot de samenvoeging in 2008, huurde Yokogawa drie panden in Nederland: Een pand van 9.300 m² in Amersfoort, een pand van 2.900 m² in Houten en een pand van 7.100 m² in Apeldoorn. De totale vloeroppervlakte van het nieuwe hoofdkantoor in Amersfoort bedraagt ongeveer 23.000 m², en dit pand is in eigen beheer en voor eigen gebruik ontwikkeld. Met deze investering is circa 48 miljoen Euro gemoeid (PropertyNL, 2005).

Locatiebeslissingen

Yokogawa heeft door de jaren heen in Nederland verschillende vestigingen gehad. In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal van deze locatiebeslissingen, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de concentratie van drie vestigingen van Yokogawa in het nieuwe Europese hoofdkantoor. Dit vanwege de directe betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de geïnterviewde bij dit project.

Doordat er in 1982 Electrofact werd overgenomen, was er geen sprake van een uitgebreide locatiebeslissing: De overname op zichzelf was het primaire doel, en de locatie zou simpelweg overgenomen worden. Ditzelfde principe gaat op voor de overname in 1997 van de 'safety systems'-afdeling van GTI in Apeldoorn. De locatiekeuze bij het opzetten van een Nederlandse verkooporganisatie, in eerste instantie in Maarssen en later in Houten, werd voornamelijk ingegeven door een centrale ligging in Nederland en de nabijheid tot de Amersfoortse vestiging. De geïnterviewde was projectleider van het project 'DCOM', wat staat voor 'one Dutch company'. Dit betrof het locatie- en huisvestingsvraagstuk rondom de samenvoeging van drie Nederlandse vestigingen in Amersfoort. Zowel externe als interne factoren waren aanleiding om de verschillende vestigingen op één plek te concentreren.

De externe factoren bestonden uit ontwikkelingen in de markt en in de technologische mogelijkheden. Door technologische- en marktontwikkelingen kregen de activiteiten van Yokogawa steeds meer een hightech-karakter. Steeds meer werd dit toegespitst op het leveren van software in plaats van apparaatjes in dozen. Dat leveren van die software moest gebeuren in nauw overleg met de klant, waardoor dit een kennisintensieve activiteit begon te worden. Kennis van vrij veel technische disciplines, die Yokogawa verspreid had zitten over verschillende locaties. Een bundeling van de kennis en ervaring waren voor het bedrijf noodzakelijk. Overigens drongen ook enkele grote klanten hierop aan. Maar ook ontwikkelingen binnen het bedrijf zorgden ervoor dat de Europese directie uiteindelijk het initiatief nam voor de samenvoeging. Zo leefde er steeds meer het idee dat één sterke entiteit het bedrijf in Europa goed zou doen. Daarnaast waren er kostenvoordelen te behalen: op één locatie is maar één IT-team nodig, één administratieve afdeling: kortom, het ondersteunende personeel. Een laatste factor was tenslotte het aantreden van een nieuwe president van Yokogawa Europe. Deze sprak vanwege kennis- en schaalvoordelen zijn voorkeur uit voor een vestiging waarin alle afdelingen geclusterd zitten. De vorige president zag dit juist als een gevaar: Verschillende disciplines moeten niet bij elkaar zitten. Uiteindelijk is er een onderzoek uitgevoerd

naar de haalbaarheid en wenselijkheid van een eventuele samenvoeging. Hieruit kwam naar voren dat het inderdaad handiger was om te gaan centraliseren.

Eén van de belangrijkste factoren in het hierop volgende locatiekeuzeproces waren de bestaande werknemers. Natuurlijk speelden in de beslissing ook afwegingen als de nabijheid tot Schiphol, de kostenstructuur en de bereikbaarheid voor klanten mee, maar behoud van human capital werd ook in het interview expliciet genoemd als een cruciale locatiefactor. Dit blijkt ook uit een overzicht van de meegenomen locatiefactoren, waarin de locatie ten opzichte van de woonplaats van de werknemers en de bereikbaarheid voor werknemers een belangrijke rol spelen (tabel 1.1).

Tabel 1.1 De rol van verschillende locatiefactoren in de locatiekeuze van Yokogawa voor Amersfoort

Locatiefactor	Weegfactor
Bereikbaarheid voor klanten	4
Positie t.o.v. woonplaats medewerkers	4
Bereikbaarheid voor medewerkers (auto)	5
Bereikbaarheid voor medewerkers (OV)	5
Bereikbaarheid voor medewerkers (fiets)	5
Bereikbaarheid vanaf Schiphol	4
Prijs	5
Kwaliteit/standing	3
Realiseerbaarheid Yokogawa wensen	5
Hotel accommodatie	1

Bron: Van Gorcum (2011)

Positie binnen de multinational

Yokogawa Europe is verantwoordelijk voor haar dochterondernemingen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Deze moeten onder andere elk jaar een budget maken, evenals een driejarenplan. Vanuit Amersfoort wordt er dan over hun schouders meegekeken. Ditzelfde geldt voor de ontwikkelingen en mogelijkheden die regionale directies zien op markttechnisch en technologisch gebied. Yokogawa Europe heeft hierin een controlerende en coördinerende rol: welke capaciteiten hebben de dochterondernemingen in huis, welke dienen ze te ontwikkelen om nieuwe marktsegmenten aan te boren? Daarnaast kan het niet zo zijn dat Yokogawa Duitsland rechtsaf gaat terwijl Yokogawa Italië linksaf gaat.

Op dezelfde wijze waarop Yokogawa Europe haar dochterondernemingen controleert, wordt Yokogawa Europe gecontroleerd door 'Tokyo'. Maandelijks moet er worden gerapporteerd aan het hoofdkantoor. Hoewel er dus wel degelijk verantwoording moet worden afgelegd, heeft Yokogawa Europe redelijk veel autonomie en eigen verantwoordelijkheid, zo wordt in het interview aangegeven. Zo heeft Yokogawa Europe enige vrijheid wat betreft het uitbreiden van marktgebied. Op eigen initiatief mochten nieuwe markten worden bediend. Het aanboren van de Spaanse markt is hier een voorbeeld van. Wel moest alles in overleg met en na goedkeuring vanuit Tokyo, maar Yokogawa heeft wel degelijk inspraak in de strategische besluitvorming ten opzichte van haar vestiging en evolutie. De vrijheden zijn vastgesteld in het document 'Delegation of Authority'. Dit past binnen strategie waarmee de directie op het hoofdkantoor in Tokyo haar dochterondernemingen benadert. Deze wordt door de geïnterviewde omschreven als 'within arms length': ze reiken je wel de hand, maar laten de lokale aansturing over aan lokale mensen. Het credo van de Japanse directie was dan ook: *"We moeten een mondiaal geheel vormen, geleid door lokale mensen"*. Gedachte hierachter is dat lokale mensen beschikken over meer kennis van de specifieke lokale (markt)omstandigheden.

Om verschillende redenen is de rol van Yokogawa Europe te typeren als 'world mandate'. Yokogawa Europe is van groot strategisch belang voor de gehele multinational. De Europese markt is belangrijk voor het moederconcern, en op de Amersfoortse vestiging worden specifieke onderdelen van het productieproces vervaardigd. Bovendien is Yokogawa Europe verantwoordelijk voor een enorm marktgebied: het heeft dochterondernemingen in heel Europa, het Midden-Oosten en Afrika. De crisis in Europa heeft niet heel veel aan de positie van Yokogawa Europe binnen de hele multinational veranderd. De strategie blijft ongewijzigd: groei, en als je niet groeien kan zorg dan in ieder geval dat het marktaandeel toeneemt, ook in geval van krimp. Krimp in dat geval minder dan de concurrentie. Zorg tenslotte dat je geen verlies maakt. Als je minder inkomsten hebt, moeten ook de kosten naar beneden: bij Yokogawa Europe zijn dit al snel salariskosten.

Bedrijfscultuur

De geïnterviewde stelde dat de cultuur van een bedrijf de manier waarop een locatiebeslissing tot stand komt beïnvloedt. Er werd in een presentatie een interessant overzicht gegeven van de kenmerken van de Japanse (bedrijfs)cultuur, die terug te vinden zijn bij Yokogawa (Van Gorcum, 2011):

- Het individu is ondergeschikt aan de gemeenschap;
- Stabiliteit is prioriteit nummer één;
- Zware omstandigheden uithouden is een deugd;
- Het lange termijn perspectief gaat boven korte termijn gewin;
- Conservatief: loslaten wat vertrouwd is, is moeilijk;
- Individuele creativiteit is niet sterk ontwikkeld;
- Men wil geen verassingen.

Verder is de bedrijfscultuur zeer georiënteerd op details. Dat komt doordat Japanners vanuit hun cultuur een probleem andersom benaderen. Veel van deze aspecten kwamen naar boven in het locatiekeuzeproces rondom de samenvoeging in Amersfoort. West-Europeanen beginnen, bijvoorbeeld in het geval van een vestigingsvraagstuk, bovenaan: bij wijze van spreken wordt er vanuit een helikopter naar beneden gekeken om verschillende locaties te bestuderen. Daarna gaan ze ter plekke kijken en richt men zich steeds meer op het detail. De Japanners van Yokogawa deden dit precies andersom, iets wat de Europese betrokkenen wel eens frustreerde. Uiteindelijk komt er een helemaal van onderop opgebouwde beslissing, waarin alle stakeholders zijn betrokken.

1.2 SEKISUI S-LEC EUROPE



Het Japanse Sekisui S-lec is een dochteronderneming van de multinational Sekisui Chemical Co. Ltd. Deze gigant is van Japanse afkomst en onder meer actief in de rubber- en kunststofverwerkende industrie. Sekisui Chemical werd opgericht in 1947 en heeft hoofdkantoren in Osaka en Tokyo. Er zijn meer dan 20.000 werknemers werkzaam bij de Sekisui Group, waarvan 1.512 in Europa. Sekisui heeft 91 dochterondernemingen buiten Japan. De Japanse markt is veruit het belangrijkste voor de Sekisui Group: Hier komt 80,4 procent van haar omzet vandaan, terwijl Europa slechts 5,9 procent voor haar rekening neemt (Sekisui Chemical, 2012a). De Sekisui Group heeft haar activiteiten onderverdeeld in drie divisies, die onafhankelijk van elkaar opereren: Housing, Urban Infrastructure and Environmental Products en High Performance Plastics.

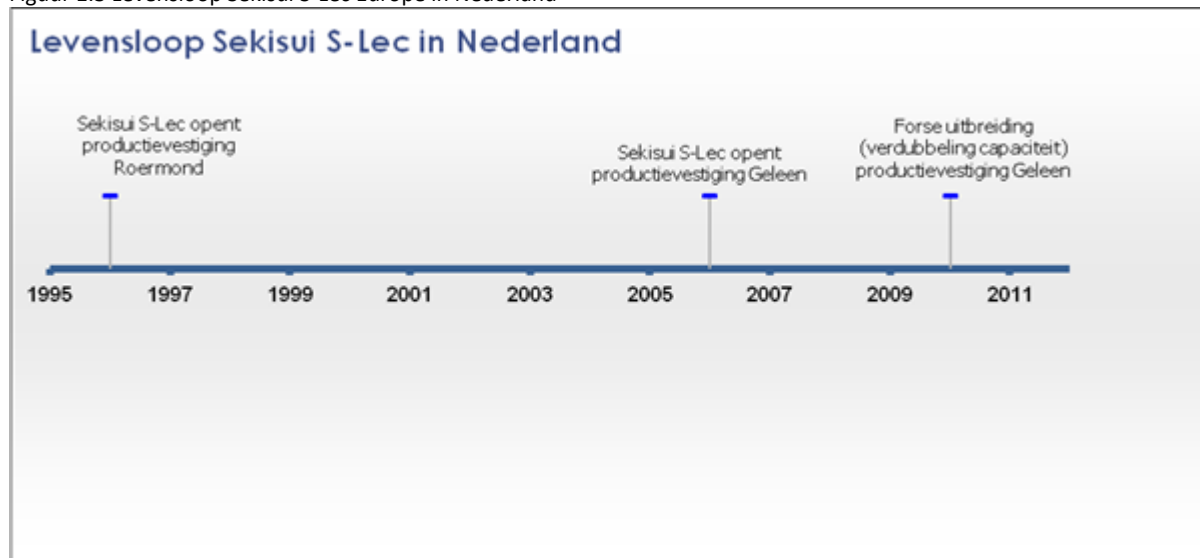
In 1962 vestigde de Sekisui Group zich via dochteronderneming Sekisui Chemical GmbH voor het eerst in Europa (Düsseldorf). Deze vestiging diende als brug tussen de productie in Japan en de Europese markt (Sekisui Chemical, 2012b). Dochter Sekisui S-Lec ontstond in 1958, en is een producent van zogenaamde Polyvinyl Butryal (PVB) films: Een soort folie dat gebruikt wordt voor het beveiligen, verstevigen of isoleren van glas in onder meer de auto-industrie. Sekisui S-Lec is onderdeel van de High Performance Plastics-divisie. In 1996 vestigde Sekisui S-Lec zich in Nederland.

Sekisui S-Lec in Nederland

Naast Sekisui S-Lec is Sekisui Chemicals Co. Ltd. via verschillende andere dochterondernemingen in Nederland actief:

- Sekisui Jushi Strapping BV (productievestiging Roermond);
- Sekisui Alveo BV (Productievestiging in Roermond, verkoop- en marketing-vestiging in Culemborg);
- Eslon BV (Productievestiging in Roermond);
- Sekisui Plastics Europe BV (Productievestiging in Almelo).

Figuur 1.3 Levensloop Sekisui S-Lec Europe in Nederland



Bron: eigen bewerking

Sekisui Alveo was de eerste dochteronderneming van Sekisui Chemical die zich vestigde in Nederland. Via een joint-venture met een Zwitsers bedrijf werd in 1973 een productievestiging in Roermond geopend (Sekisui Alveo, 2012b). Gelokt door de subsidies en het aanbod aan arbeidskrachten ten gevolge van het sluiten van de mijnen volgde in 1974 een vestiging van een andere dochter van Sekisui Chemicals in Roermond (Sekisui Jushi, 2012). Dochteronderneming

Sekisui S-Lec vestigde zich in 1996 in Nederland, en wel in Roermond. Het betrof een productievervestiging die werkgelegenheid bood aan zo'n 50 arbeidskrachten. De gunstige logistieke mogelijkheden vanuit Roermond waren een belangrijke reden om voor deze vestigingsplaats te kiezen. Bovendien waren er al twee andere productievervestigingen van andere dochters van Sekisui Chemical in Roermond gevestigd.

In 2005 kondigde Sekisui aan een vierde fabriek te willen vestigen nabij de productielocatie van S-Lec in Roermond. Deze nieuwe fabriek levert de grondstoffen voor de productielocatie in Roermond, die voor die tijd nog vanuit Japan naar Roermond werden verscheept. Uiteindelijk viel de keuze op het Chemelot-terrein in Geleen als vestigingsplaats. De aanwezigheid van de chemische industrie en de aanwezigheid van andere fabrieken van het Sekisui-concern waren belangrijke vestigingsmotieven (Stec Groep, 2012). Zo neemt het bedrijf tegenwoordig chemicaliën af bij DSM. De fabriek in Geleen ging in 2006 in productie, en in 2010 werd besloten de productiecapaciteit te verdubbelen. Het bedrijf groeide tegen de klippen op, en er werd besloten een tweede productieplant te openen direct naast de bestaande vestiging in Geleen.

Directe effecten

In 1996 vestigde Sekisui S-Lec Europe zich met een greenfield-investering (70 miljoen gulden) in Roermond. Hier verrees een fabriek met een oppervlakte van zo'n 6.000 m². Met de vestiging van de fabriek in Geleen in 2006 was een investering gemoeid van zo'n 140 miljoen Euro. Sekisui S-Lec heeft momenteel 140 FTE in Roermond zitten en 30 FTE in Geleen. Overige informatie over aantal werknemers, huur- en koopprijzen of oppervlaktes van haar panden werden niet vrijgegeven.

Positie binnen de multinational

Sekisui S-Lec Europe is een 100 procent dochter van de Sekisui Chemical Group, en actief binnen de High Performance Plastics-divisie van deze multinational. De werkmaatschappij in Roermond produceert zogenaamde PVB (polyvinyl butyral) films, die zij voornamelijk leveren aan bedrijven actief in de auto-industrie en in de architectuur. Een PVB film is een transparante kunststoffen folie dat veel gebruikt wordt om glas te verstevigen.

De verantwoordelijkheid van Sekisui S-Lec Europe wordt door de geïnterviewde omschreven als het produceren en verkopen van PVB films ('interlayer films') in haar marktgebied. Ook de distributie van haar producten valt hieronder. De voornaamste afzetmarkt van Sekisui S-Lec Europe is de Europese markt, maar er wordt ook geleverd aan bedrijven in de Verenigde Staten, Japan, het Midden-Oosten en Zuid-Afrika. Recentelijk is het marktgebied uitgebreid met Oost-Europa en Noord-Afrika. De belangrijkste afzetmarkten van Sekisui S-Lec binnen Europa zijn België, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië en Italië. Onder de werkmaatschappij Sekisui S-Lec Europe vallen twee fabrieken: een fabriek in Roermond, waar de PVB films ook worden geproduceerd, en een fabriek in Geleen op de Chemelot-campus. Hier worden de grondstoffen voor het produceren van PVB films geproduceerd, en deze fabriek levert ook rechtstreeks aan de fabriek in Roermond. De rol van Sekisui S-Lec Europe is te typeren als 'specialized contributor'. Het voert een beperkt aantal activiteiten uit, gericht op de productie en verkoop van een specifiek product binnen de gehele Sekisui Group: PVB films. Het is hierin gespecialiseerd en de werkmaatschappij beschikt over veel expertise op dit vlak. Het is het Europese equivalent van een dergelijke fabriek die in Japan staat. Het is een cruciale spil op dit gebied in haar marktgebied.

Locatiebeslissingen

In 1996 vestigde Sekisui S-Lec Europe zich met een productievervestiging in Roermond. Bij de start gingen er zo'n 50 werknemers aan de slag. De Sekisui Group was al met twee andere kunststofverwerkende fabrieken in Roermond gevestigd, en dit heeft volgens de geïnterviewde een belangrijke rol gespeeld in de locatiekeuze van Sekisui S-Lec. Ook nu nog is er veel contact tussen de verschillende dochters van Sekisui Group in Roermond. Ook de ligging van Roermond, gunstig ten

opzichte van het Europese achterland, speelde mee. Zowel de West-Europese als de Oost-Europese markt zijn relatief goed bereikbaar vanuit Roermond. Het toenemende belang van de Oost-Europese markt komt vooral door de opkomst van de automobiellindustrie in deze regio. De automobiellindustrie is samen met de bouwsector de grootste afnemer van Sekisui S-Lec. Bovendien is Roermond gunstig gelegen ten opzichte van de havens van Rotterdam en Antwerpen. Van beide havens wordt voor zowel de inkoop als verkoop van grondstoffen en producten gebruik gemaakt. Vanaf 1999 draaide deze productiefaciliteit met winst.

In 2006 opende Sekisui S-Lec Europe een grondstoffenfabriek op de Chemelotcampus in Geleen, nabij Roermond. Hier werd vanaf dat moment polyvinyl butyral hars geproduceerd, als grondstof voor de kunststof folies die in Roermond worden geproduceerd. Door de geïnterviewde wordt dit ook wel het 'polymerisatieproces' genoemd. De nabijheid van de grondstoffenfabriek levert Sekisui S-Lec verschillende voordelen op. Zo werd het vanuit het oogpunt van stijgende transportkosten maar ook vanuit duurzaamheidsoverwegingen aantrekkelijk om een productiefaciliteit voor grondstoffen dichtbij de fabriek in Roermond te hebben. Voorheen kwamen deze grondstoffen per boot vanuit Osaka naar Europa. Bovendien verminderde dit de afhankelijkheid van Sekisui S-Lec Europe van Japan. Voorheen was de toelevering niet altijd even stabiel. Ook is Sekisui S-Lec Europe hierdoor minder afhankelijk van valutaschommelingen. Waar het initiatief voor de nieuwe vestiging lag, is niet duidelijk. Voor alle betrokkenen, in Nederland en in Japan, was het duidelijk dat zo'n vestiging veel voordelen zou opleveren.

Vanaf grofweg 2003 is een team van Sekisui bezig geweest met het locatiekeuzevraagstuk. Hoewel de aanwezigheid van drie dochterondernemingen van Sekisui Chemical in Limburg wellicht anders doet vermoeden, was het nog geen uitgemaakte zaak dat ook de grondstoffenfabriek in Limburg terecht zou komen. Sterker nog, er is onderzoek uitgevoerd naar mogelijkheden op verschillende plekken in Europa. Zo zijn Leipzig, Hamburg, Antwerpen en Delfzijl overwogen als vestigingslocatie. Uiteindelijk is gekozen voor de Chemelotcampus in Geleen. De nabijheid van de fabriek in Roermond speelde hierin een belangrijke rol, maar ook de uitstekende faciliteiten op deze campus. Er was al een goede bestaande infrastructuur voor het ontplooiën van chemische activiteiten, en bovendien kon men relatief gemakkelijk aan geschikte arbeidskrachten komen. Daarbij kon gebruik worden gemaakt van grondstoffen van DSM. Ook de pro-actieve rol van het LIOF heeft hierin een rol gespeeld. Het moederbedrijf heeft zich intensief bemoeid met de vestiging van de grondstoffenfabriek. Vanuit Roermond werd een projectteam aangesteld dat zich bezig hield met het vestigingsvraagstuk. De voortgang en gemaakte keuzes werden continu verantwoord aan Japan. Ook voor de uiteindelijke keuze moest goedkeuring vanuit Japan komen. Ook kwamen er vanuit Japan geregeld afgevaardigden overgevlogen. Het ging immers ook om een grote investering. Aangegeven wordt dat de goede prestaties van de bestaande vestiging het makkelijker maken zo'n vervolginvestering aan te trekken.

Al snel bleek dat de productiecapaciteit niet toereikend was. Hier was echter rekening mee gehouden bij het vestigen van de eerste fabriek. Zo werd in 2010 een tweede fabriek naast de oorspronkelijke productiefaciliteit gevestigd, waarmee de capaciteit voor de productie van hars werd verdubbeld. Het initiatief voor de uitbreiding kwam van het lokale management. De invulling van het plan moest wederom in nauw overleg met Japan worden vastgesteld.

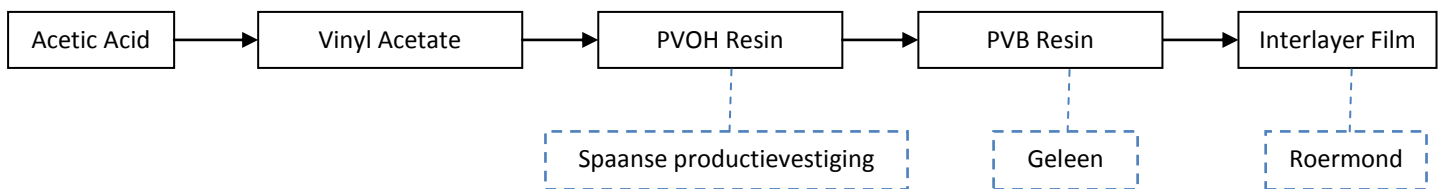
Autonomie en bewegingsvrijheid

Het bedrijf wordt strak gemonitord vanuit Japan. In die zin zit het bedrijf dan ook in een keurslijf. De geïnterviewde geeft aan dat dit niet alleen komt doordat het bedrijf Japans is, en dus met de bedrijfscultuur te maken zou hebben, maar dat dit voor een groot deel ook komt doordat het moederbedrijf simpelweg beursgenoteerd is. Het marktgebied van Sekisui S-Lec Europe is sinds haar komst naar Nederland gegroeid. Zo zijn de Oost-Europese en Noord-Afrikaanse markt aangeboord. Helaas was het voor de geïnterviewde niet meer te achterhalen waar het initiatief voor deze

uitbreidingen lag. Het ene moment wordt dit geïnitieerd in Roermond, op andere momenten wordt er vanuit Japan aangedrongen om bepaalde markten aan te boren, maar altijd moet er toestemming gevraagd worden in Japan. Het betreffen immers strategische uitbreidingen.

In 2009 werden onderdelen van het bedrijf Celanese Corporation overgenomen door moederbedrijf Sekisui Chemical Co. Ltd. Het ging om twee productiesites, één in de Verenigde Staten en één in Spanje. Deze voormalige dochterbedrijven van Celanese Corporation produceren grondstoffen die nodig zijn voor de productie van PVB films. Dit proces lijkt op hetgeen in de productievestiging in Geleen gebeurt, maar gaat in feite vooraf aan dit proces. In figuur 1.4 wordt duidelijk gemaakt hoe de verschillende vestigingen met elkaar samenhangen in de waardeketen. Met de overname van de dochterondernemingen van Celanese verzekerde Sekisui Chemical zich van een stabiel aanbod aan grondstoffen en kon het haar productiecapaciteit vergroten. Deze beslissing ging volledig buiten Sekisui S-Lec Europe om, hoewel S-Lec Europe wel verantwoordelijk was voor de opname van de Spaanse vestiging in de Europese waardeketen (figuur 1.4).

Figuur 1.4 Waardeketen Sekisui S-Lec Europe



Lokale hulpbronnen

De belangrijkste toeleverancier is de eigen resin-fabriek op de Chemelotcampus. Verder maakt Sekisui S-Lec gebruik van bepaalde grondstoffen van DSM op de Chemelotcampus. Human capital is erg belangrijk voor Sekisui S-Lec Europe. Aangegeven wordt dat de arbeidskrachten specifieke kennis en vaardigheden bezitten, die niet simpelweg te vervangen zijn. Zo zijn verschillende personeelsleden op cursus geweest in Japan.

1.3 TSUBAKIMOTO EUROPE

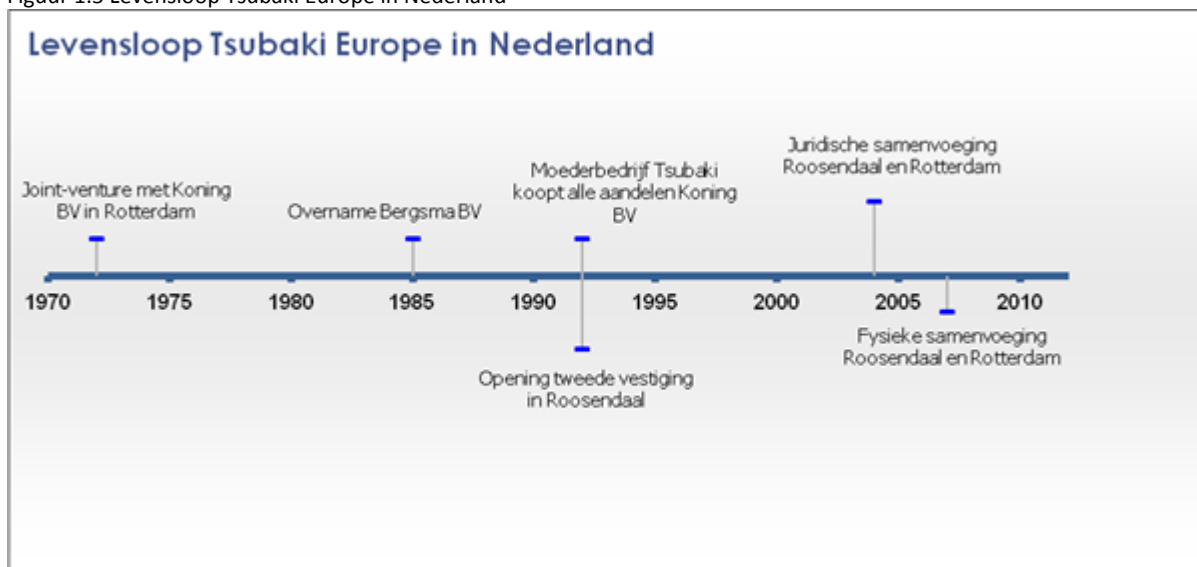


De Japanse multinational Tsubakimoto Chain Co., het moederbedrijf van Tsubakimoto Europe B.V., is de grootste producent van mechanische aandrijftechniek ter wereld (Tsubakimoto, 2012). Het bedrijf stamt uit 1917, en heeft haar wereldwijde hoofdkantoor in Osaka. Wereldwijd werken er 6.100 werknemers voor het bedrijf, dat onderdeel is van de Tsubaki Group. De Tsubaki Group heeft 28 productievevestigingen wereldwijd, waarvan de vestiging in Kyotonabe van cruciaal belang is. Dit is het technologische centrum van het bedrijf, waar veel aan onderzoek en ontwikkeling wordt gedaan. Ook vindt hier productie plaats. In 1964 vestigde het Tsubakimoto Chain Co. zich voor het eerst fysiek in het buitenland, met een vertegenwoordigingskantoor in Taiwan. Voor die tijd was het via de export van producten al actief op buitenlandse markten. In Nederland heeft het bedrijf een vestiging in Dordrecht (Tsubakimoto Europe). Naast haar vestiging in Dordrecht heeft Tsubakimoto een verkoopkantoor in Nottingham en een verkoopkantoor en productievevestiging in Duitsland. Tsubakimoto is uitgegroeid tot een wereldwijde organisatie die haar producten levert in meer dan 70 landen (Tsubakimoto, 2012). De kracht van de producten van Tsubakimoto zit in haar kwaliteit: niet alleen zijn de duurste ter wereld, maar ook de sterkste.

Tsubaki in Nederland

In 1972 kreeg Tsubakimoto voet aan de grond in Nederland door een joint-venture met het Rotterdamse bedrijf Koning BV. Via deze vestiging werd onder de naam Tsubakimoto Europe de Europese markt bediend. In 1992 nam Tsubakimoto het bedrijf Koning BV helemaal over, en werd dit bedrijf een volledige dochter van Tsubakimoto. In eerste instantie opereerde deze dochter nog onder de naam Koning BV, maar in 2004 werd dit bedrijf ook juridisch samengesmolten met Tsubaki Europe en ging het op in het moederbedrijf. In 1992 opende Tsubaki Europe een tweede vestiging in Roosendaal, omdat het in Rotterdam niet genoeg ruimte had om de 40 werknemers te huisvesten. In 1998 waren er 33 medewerkers werkzaam op de vestiging in Roosendaal, terwijl de vestiging in Rotterdam 49 mensen in dienst had (Tsubakimoto, 1998). In 2007 werden de vestigingen in Roosendaal en Rotterdam samengevoegd in het nieuwe Europese hoofdkantoor en distributiecentrum in Dordrecht. Een belangrijke factor in het locatiekeuzeproces was de strategische ligging van Dordrecht ten opzichte van de Rotterdamse haven en het Europese achterland. Ook speelde mee dat Dordrecht tussen Roosendaal en Rotterdam in ligt. Andere locaties die zijn overwogen zijn Barendrecht, Moerdijk en Roosendaal (Stec Groep, 2012).

Figuur 1.5 Levensloop Tsubaki Europe in Nederland



Bron: eigen bewerking

De evolutie van Tsubakimoto in Nederland kan worden getypeerd als een mix van organische groei en fusies en overnames. De wijze van vestiging in Nederland betrof een joint-venture met het Rotterdamse bedrijf van Piet Koning. Doel hiervan was het aanboren van de Europese markt. Verder heeft Tsubaki onder meer de Technische Handelsonderneming Bergsma BV overgenomen. In 1992 nam het Piet Koning BV geheel over. Verder is Tsubaki Europe ook op een organische wijze gegroeid. Het beginnen van een Engelse verkoopvestiging in 1985 is hier een voorbeeld van. In 2010 heeft Tsubaki Europe een Duitse verkoopvestiging in München opgezet.

Directe effecten

Op het Europese hoofdkantoor van Tsubakimoto in Dordrecht zijn 92 mensen werkzaam. Het grootste gedeelte hiervan werkt vanachter het bureau: de directie, het management, de afdeling financiën, verkoop binnendienst en de logistieke aansturing zijn hier voorbeelden van. Ook is er een magazijn en een werkplaats in de Dordtse vestiging. Op de eerdere vestiging in Roosendaal waren op het hoogtepunt 33 mensen werkzaam en in Rotterdam 49. Een ander aspect van directe effecten betreft investeringen in gebouwen. Zo heeft Tsubakimoto geïnvesteerd in haar nieuwe hoofdkantoor in Dordrecht. Hier werd op een terrein van 12.000 m² een gebouw gerealiseerd waarin rekening is gehouden met toekomstige groei. Het is niet bekend hoeveel geld er met deze investering gemoeid was.

Locatiebeslissingen

Tsubaki Europe heeft door de enkele vestigingen gehad in Nederland. Dat het bedrijf zich in 1972 in Rotterdam vestigde was een logisch gevolg van de joint-venture met een Rotterdams bedrijf. Ook heeft Tsubaki een sterke band met Nederland. Wat hier volgens de geïnterviewde een belangrijke rol in heeft gespeeld, is dat Nederlanders gewend zijn handel te drijven. Het moederbedrijf in Japan is een producent, die simpelweg op zoek is naar mensen die gemakkelijk haar producten kunnen verkopen en handel kunnen drijven. De Japanners zijn gecharmeerd van de Nederlandse verkooptechnieken. Dit heeft er in het verleden toe geleid dat Koning BV en Tsubaki in Roosendaal ook volledig gekocht zijn door de Japanners en uiteindelijk zijn samengesmeed. Daarnaast spreken Nederlanders hun talen goed, in tegenstelling tot de Japanners. Op 'presidential level' wordt er wel gewoon Engels gesproken, maar in de communicatie met de lagen daaronder worstelt men met taalproblemen bij Tsubaki.

Waarom in 1992 voor Roosendaal is gekozen kon niet meer worden achterhaald. Zo rond 2005 leidden een verouderde huisvesting en de mogelijkheid tot het behalen van kostenvoordelen tot de wens om de vestigingen in Roosendaal en Rotterdam samen te voegen. Het initiatief hiervoor kwam van de Europese leiding in Rotterdam. De keuze voor Dordrecht als vestigingsplaats voor de samengevoegde vestiging werd vooral ingegeven door de ligging van Dordrecht. Geografisch gezien ligt Dordrecht precies tussen Roosendaal en Rotterdam in, de oude vestigingsplaatsen van Tsubaki. Concentratie in één van beide steden was voor Tsubaki geen optie, omdat er dan naar verwachting veel werknemers zouden afhaken. Doordat Dordrecht voor beide werknemersgroepen op een bereisbare afstand ligt, konden deze werknemers voor het bedrijf worden behouden.

Wat verder meespeelde, was de strategische ligging van Dordrecht met betrekking tot de logistiek van Tsubaki. De belangrijkste toeleverancier van Tsubaki Europe is het moederbedrijf, Tsubaki Chain Company. Ruwweg 90 procent van de leveranties, voornamelijk kettingen, komt van haar moeder. Deze kettingen worden vanaf Japan per schip in containers vervoerd naar Rotterdam. De ligging nabij de Rotterdamse haven speelde dus belangrijk, evenals de ligging ten opzichte van het achterland: dit is van belang vanwege de distributie-activiteiten die ook vanuit dit hoofdkantoor worden ontplooid. Dordrecht ligt op de route voor distributie richting België en Duitsland. Duitsland is vanwege haar aanwezige industrie een belangrijk afzetland voor Tsubakimoto. Gecombineerd met het feit dat Tsubaki op het bedrijventerrein Dordtse Kil III een goede deal kon sluiten om het pand zo

te realiseren zoals zij dat wensten, maakt dat het Europese hoofdkantoor naar Dordrecht is gekomen.

Het initiatief voor de samenvoeging kwam van de Europese directie, die schaalvoordelen zagen. Met dit plan is men vervolgens naar Japan gestapt. Toen vanuit het hoofdkantoor in Osaka het licht op groen ging kon de Europese leiding aan de slag. Volgens de geïnterviewde heeft het Japanse hoofdkantoor zich destijds niet met het locatie- en huisvestingsvraagstuk bemoeid, behalve dat zij de goedkeuring moesten geven. Bepaalde zaken moesten aangetoond worden: hoe is de logistiek geregeld, en hoe tuig je het warehouse op, maar erg kritisch waren ze niet. De Europeanen waren vrij in de verdere invulling van dit plan. Wel is het zo dat de president van Tsubaki Europe, de heer Ushida, een verlengstuk is van het Japanse hoofdkantoor. Deze heeft zich persoonlijk wel veel bezig gehouden met de invulling van het plan.

Positie binnen de multinational

De Japanse thuismarkt is veruit de belangrijkste afzetmarkt voor moederbedrijf Tsubaki Chain Co. Zo werd in 2010 liefst 65 procent van de omzet van Tsubaki Chain Co. behaald in Japan. Noord-Amerika komt met achttien procent op een tweede plaats, en de regio Azië/Oceanië neemt twaalf procent voor haar rekening. Europa is tenslotte goed voor vijf procent van de omzet in 2010 (Tsubaki Chain Co., 2011). Dit betekent niet dat de Europese markt onbelangrijk is voor het moederbedrijf. Integendeel, het is juist één van de speerpunten in de strategie van Tsubaki Chain Co., waarin een belangrijke rol is weggelegd voor Tsubaki Europe. Er is een sterke focus om te groeien in Europa. In vergelijking met de Japanse en de Amerikaanse markt is het marktaandeel van Tsubaki in Europa relatief klein. Het doel is dan ook om dit marktaandeel op te krikken. Dit is juist in Europa echter niet eenvoudig. Grofweg heeft Tsubaki wereldwijd twee grote concurrenten: Iwis en Renold. Juist deze twee concurrenten zijn van oudsher sterk geconcentreerd in Europa. Het Duitse Iwis is marktleider in Duitsland en voor Renold geldt hetzelfde in het Verenigd Koninkrijk. In regio's buiten Europa is Tsubaki veelal marktleider.

Het werkgebied van Tsubaki Europe omvat niet alleen Europa, maar strekt zich uit tot in Rusland, Turkije, het Midden-Oosten, Noord-Afrika en Zuid-Afrika. In totaal zitten er 95 landen in de portefeuille van dit Europese hoofdkantoor. Door de geïnterviewde wordt het Europese hoofdkantoor omschreven als een handelsbedrijf: er wordt zelf niets geproduceerd, maar ze zijn verantwoordelijk voor de verkoop van Tsubaki-producten en het coördineren van deze verkoop. Gezien de verantwoordelijkheid over een enorm marktgebied en de status als Europees hoofdkantoor is de rol van Tsubaki Europe in termen van Birkinshaw & Morrison te omschrijven als 'world mandate'. Tsubaki Europe is van groot strategisch belang voor het internationale hoofdkantoor en een spil in de wereldwijde strategie van Tsubaki Chain Co. Wel heeft de Eurocrisis de positie van Tsubaki Europe verslechterd. Dit komt voornamelijk doordat de Japanse Yen ten opzichte van de Euro veel duurder is geworden. Aangezien 90 procent van haar inkoop uit Japan komt, is dit nogal van betekenis voor Tsubaki Europe. Dit heeft een kostprijsstijging van zo'n 30 tot 40 procent opgeleverd, wat simpelweg marge opeet.

Autonomie en bewegingsvrijheid

Binnen een bepaald kader beschikt Tsubaki Europe over een grote bewegingsvrijheid. Dit kader wordt voornamelijk gevormd door het budget en de doelstellingen die worden gesteld vanuit het Japanse hoofdkantoor. Het budget wordt elk jaar vastgesteld. Zolang Tsubaki Europe binnen het budget blijft, is dit budget vrij te besteden. Zo werd op eigen initiatief de Oost-Europese markt aangeboord. In Polen werden vier distributeurs aangesteld. Deze waren reeds begroot in het budget, en dit budget was goedgekeurd door het Japanse hoofdkantoor. Hierdoor heeft Tsubaki Europe voor deze expansie richting Oost-Europa niet eens expliciet toestemming hoeven vragen. Ook het op koers liggen voor de doelstellingen die vanuit Japan worden opgelegd zijn van belang. Doelstellingen op gebied van omzet en winst worden in het begin van het jaar opgesteld, waarna Tsubaki Europe

met enige regelmaat aan Japan moet rapporteren of het op koers ligt voor deze doelstellingen. Als dit niet het geval is worden de teugels aangetrokken en moeten reparatiemaatregelen worden genomen. Als dit wel het geval is, is de verdere bemoeienis van Japan klein en kent Tsubaki Europe veel vrijheid in bijvoorbeeld het aanboren van nieuwe markten. De geïnterviewde stelt: *"Zolang je je target maar haalt, heb je relatief veel bewegingsvrijheid. Haal je het target niet, dan heb je het moeilijk, maar dat geldt volgens mij ook voor de Unilevers, Shells en Philips van deze wereld"*

Op eigen initiatief werd verder in september 2010 een verkoopkantoor opgezet in München: Tsubaki Deutschland GmbH, een dochteronderneming van Tsubaki Europe. Duitsland is vanwege de aanwezigheid van veel zware industrie, waaronder producenten van zware industriële apparatuur, een belangrijke markt voor Tsubaki. Uitbreiding van het verkoopnetwerk in deze regio en uitbreiding van het marktaandeel waren belangrijke motieven voor Tsubaki Europe om deze vestiging op te zetten. Het is dan ook volledig vanuit Tsubaki Europe geïnitieerd. Er werd een businessplan gemaakt door de mensen van Tsubaki Europe. Hierin werd gesteld dat het gezien de markt, een verstandige keus is om in Duitsland een verkoopvestiging op te zetten. Met dit plan is vervolgens naar het Japanse hoofdkantoor gestapt. Hier wordt besloten: goed idee of slecht idee. In dit geval kreeg de Europese leiding hun goedkeuring. In april 2010 is het bedrijf Kabelschlepp GmbH door Tsubaki Chain Co. overgenomen. Dit van oorsprong Duitse bedrijf heeft vestigingen wereldwijd, en haar hoofdkantoor staat in Wenden. Deze overname is echter volledig buiten het Europese hoofdkantoor om gegaan. Dit betrof een mega-deal en was tevens een strategische toevoeging voor het gehele concern.

Lokale hulpbronnen

Tsubaki Europe is vrij om zelf relaties aan te gaan met toeleveranciers. Nu is het zo dat 90 procent van haar leveranties komt van het moederbedrijf. Wanneer Tsubaki Europe echter ergens anders dezelfde kwaliteit voor een lagere prijs kan krijgen, mogen zij dit doen. Het moederbedrijf zal dit echter niet leuk vinden, wat de positie van Tsubaki Europe kan doen verslechteren. Daarbij komt nog dat het vaak onmogelijk is om ergens anders kettingen van dezelfde kwaliteit als kettingen van Tsubaki Chain Co. te krijgen. Ook bij Tsubaki is human capital een belangrijke lokale hulpbron. Niet voor niets zocht men ten tijde van de samenvoeging naar een locatie die temidden van de twee vorige locaties lag. Dit om zoveel mogelijk werknemers te behouden. Van relaties met kennisinstellingen of andere lokale partners is nauwelijks sprake.

Bedrijfscultuur

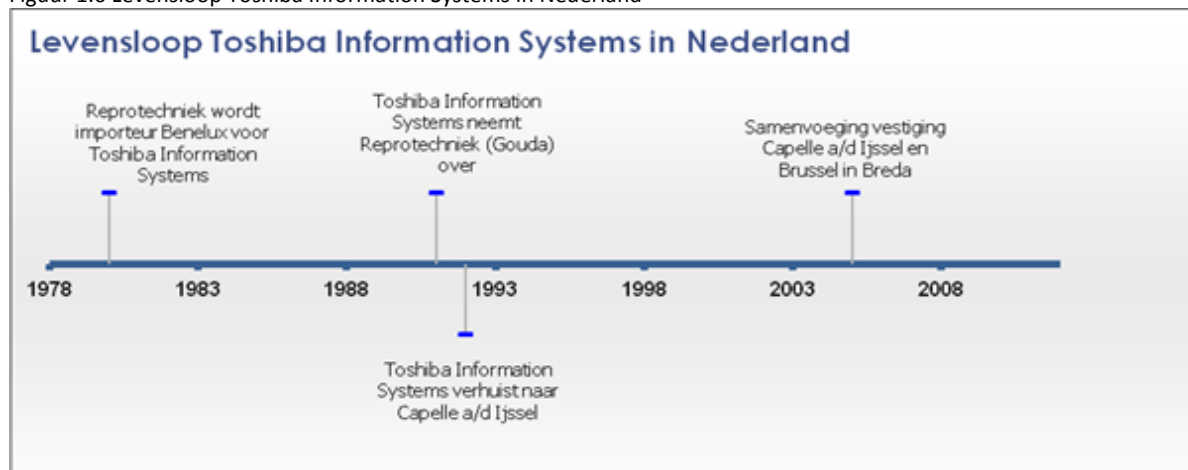
In de Dordtse vestiging probeert men het gewoon een Nederlands bedrijf te laten zijn, zo wordt aangegeven. In de omgang met het Japanse hoofdkantoor is de hiërarchie duidelijk merkbaar, maar in de dagelijkse gang van zaken in Dordrecht valt dit mee. Aangegeven wordt dat de Japanse president van Tsubaki Europe, de heer Ushida, een verlengstuk is van het hoofdkantoor in Osaka, en dat dit eigenlijk bij alle Japanse bedrijven in het buitenland zo is. De Japanse bedrijfscultuur staat bekend als georiënteerd op de lange termijn en een sterke focus op stabiliteit. Dit gaat ook op voor Tsubaki. Zo zal Tsubaki niet snel gaan schuiven met haar hoofdkantoor of onderdelen hiervan, wanneer de omstandigheden even tegen zitten. Uit een studie van KPMG (2012) bleek dat de concurrentiepositie van Nederland onder druk staat. Bedrijven krijgen steeds lossere banden met de regio waarin ze gevestigd zijn, en zouden daarom steeds makkelijker hun hoofdkantoor (gedeeltelijk) verplaatsen. Dit gaat niet op voor Tsubaki, ze geven aan hier conservatief in te zijn.

1.4 TOSHIBA INFORMATION SYSTEMS BENELUX



Het Japanse Toshiba is een vooraanstaand producent van onder meer informatie- en communicatiesystemen, power systems, laptops en andere huishoudelijke apparaten. De oorsprong van het bedrijf ligt in 1875, toen in Tokyo een fabriek werd opgericht. Toshiba's wereldwijde hoofdkantoor staat nog steeds in Tokyo. De internationalisering van Toshiba begon in de naoorlogse periode, toen werd begonnen met het exporteren van producten naar Zuidoost-Azië en hier ook verkooppunten werden opgezet (Toshiba, 2012a). Sindsdien heeft de Toshiba Group zich flink gediversifieerd. Tegenwoordig heeft Toshiba ongeveer 203.000 werknemers in dienst, en zijn er wereldwijd meer dan 498 dochterondernemingen (Toshiba, 2012a; Toshiba 2012b). De Toshiba Group haalt 45 procent van haar omzet uit Japan, en slechts 12 procent uit Europa. In totaal werken er in Europa 11.598 werknemers bij het bedrijf (Toshiba, 2012c). Toshiba heeft haar activiteiten in Europa verdeelt over vier verschillende productgroepen. Het Europese hoofdkantoor voor de computerdivisie staat in Neuss, Duitsland. Het hoofdkantoor voor de divisie halfgeleiders en elektronische apparatuur staat in Düsseldorf, en het hoofdkantoor voor medische apparatuur in Zoetermeer. Tenslotte staat het Europese hoofdkantoor voor consumentenproducten in Frimley.

Figuur 1.6 Levensloop Toshiba Information Systems in Nederland



Bron: eigen bewerking

Toshiba Information Systems in Nederland

De vestiging in Breda van Toshiba Information Systems Benelux is een dochteronderneming van de Computer Systems Division van Toshiba Europe GmbH, gevestigd in Neuss. Bij Toshiba Europe GmbH zijn zo'n 300 personen werkzaam. Het moederbedrijf van Toshiba Europe GmbH is Toshiba Corporation, met haar hoofdkantoor in Tokyo.

In 1991 vestigde Toshiba Information Systems zich via een overname in Nederland. Het nam het Goudse bedrijf Reprotechniek over, dat al sinds 1980 fungeerde als importeur voor Toshiba in de Benelux-markt. Toshiba wilde meer greep krijgen op de Nederlandse markt voor laptops (NRC, 1991). Toshiba was voor 1991 al met andere dochterondernemingen in Nederland gevestigd. Zo staat het Europese hoofdkantoor van Toshiba Medical Systems al sinds 1981 in Zoetermeer, en heeft Toshiba TEC Corporation tegenwoordig vestigingen in Amersfoort en Houten (Kamer van Koophandel, 2012). Aangegeven wordt dat de Toshiba Information Systems onafhankelijk van de andere dochterondernemingen opereert. In 1992 verhuisde Toshiba Information Systems haar Nederlandse hoofdkantoor van Gouda naar Capelle aan den IJssel. Sinds 1992 opereert Toshiba Information Systems met de toevoeging Benelux: het marktgebied wordt uitgebreid. Voor de Belgische markt had Toshiba ook een vestiging in Brussel. De vestigingen in Capelle aan den IJssel en Brussel werden in 2005 samengevoegd in het kader van Beneluxering: Vanuit één vestiging wordt de Benelux-markt

bediend, wat kosten- en efficiencyvoordelen oplevert. Het nieuwe kantoor werd gevestigd in Breda, waar zo'n 70 medewerkers kwamen te werken. De goede bereikbaarheid van Breda speelde een belangrijke rol in de locatiekeuze (Kamer van Koophandel, 2012; Stec Groep, 2012).

Directe effecten

Op het hoogtepunt bood Toshiba in Capelle aan den IJssel werkgelegenheid aan zo'n 100 personen. In de media werd gespeculeerd dat de komst van Toshiba naar Breda de stad honderden arbeidsplaatsen op zou kunnen leveren (BN De Stem, 2005). In de praktijk viel dit tegen. Uiteindelijk bood Toshiba in Breda aan 70 personen werkgelegenheid. Na de recentelijke reorganisatie is dit fors afgenomen, en werken er nog maar 12 mensen vanuit Breda. Ten tijde van de opening van het nieuwe Benelux-hoofdkantoor sloot Toshiba een overeenkomst voor drie verdiepingen in kantoorgebouw 'Puccini', op kantorenlocatie Westerhage. De overeenkomst betrof een tienjarig contract voor 1.800 m² kantoorruimte, tegen een huurprijs van € 135 per vierkante meter (PropertyNL, 2005b). In eerste instantie werden twee van de drie verdiepingen betrokken, omdat rekening werd gehouden met een groei van de vestiging. Momenteel zijn de eerste en tweede verdieping in gebruik door Toshiba.

Locatiebeslissingen

Het initiatief voor de samenvoeging van de vestigingen uit Brussel en Capelle aan den IJssel kwam van Toshiba Information Systems Benelux zelf. Zij zagen, na een reorganisatie die gepaard ging met verlies van arbeidsplaatsen in de Benelux, in dat een gezamenlijk hoofdkantoor op een centrale plaats in de Benelux veel efficiencyvoordelen zou opleveren. Wel was er goedkeuring vanuit het Europese hoofdkantoor voor nodig. Het was ook het Europese hoofdkantoor in Neuss dat het slagen van deze samenvoeging wilde afwachten, voordat er nog meer divisies naar Breda werden overgeheveld. Breda concurreerde in 2005 met Tilburg en Dordrecht om het Benelux-hoofdkantoor. De belangrijkste reden om voor Breda te kiezen was de gunstige ligging: goed bereikbaar en gelegen tussen Brussel en de Randstad. Ook de houding van de lokale overheid speelde een rol. De locatiekeuze werd voor een deel ook ingegeven door de wens om zoveel mogelijk personeel te behouden. Daarom werd gekozen voor een zo eerlijk mogelijke optie, tussen de beide oude vestigingen in. Hierdoor heeft Toshiba in ieder geval veel Nederlandse medewerkers weten te behouden. Hieruit blijkt een vorm van padafhankelijkheid van het oorspronkelijke vestigingspatroon. In de locatiekeuze was Toshiba Benelux relatief vrij. Er moest wel over de voortgang worden gerapporteerd aan het Europese hoofdkantoor, maar uiteindelijk is er op aandringen van de hoogste baas van Toshiba Information Systems Benelux voor Breda gekozen.

Positie binnen de multinational

De positie van de Bredase vestiging binnen de gehele multinational is er de afgelopen jaren zwakker op geworden. Waar het eerder ook een regionale hoofdkantoorfunctie had, worden er nu alleen nog maar verkoop- en marketingactiviteiten uitgevoerd. Hiervoor moet verantwoording worden afgelegd aan het Europese hoofdkantoor in Neuss. Met het internationale hoofdkantoor in Tokyo is er nauwelijks tot geen contact, dit verloopt allemaal via het Europese hoofdkantoor.

Qua activiteiten is er dus het één en ander veranderd bij de Toshiba vestiging in Breda. Toen Toshiba nog in Gouda en Capelle aan den IJssel gevestigd was, was er sprake van een nationaal hoofdkantoor dat verantwoordelijk was voor de verkoop en marketing van producten van de computerdivisie van Toshiba. Na de samenvoeging in Breda is het marktbereik uitgebreid naar de Benelux, en veranderde het Nederlandse hoofdkantoor in een hoofdkantoor voor de Benelux. Tegenwoordig zijn alle strategische functies overgeheveld naar het Europese hoofdkantoor in Neuss, waardoor er alleen nog maar verkoop- en marketingactiviteiten voor de Beneluxmarkt worden ontplooid vanuit Breda. Toshiba Information Systems Benelux is dan ook tegenwoordig niet meer dan een regionale verkooporganisatie. Door haar kennis van de regionale marktomstandigheden, is het in staat de

marketing en verkoop toe te spitsen op deze omstandigheden. Hierdoor kan de huidige rol van deze dochteronderneming worden gekenmerkt als 'local implementer'.

Autonomie en bewegingsvrijheid

De strategie van het moederbedrijf is van grote invloed geweest op de evolutie van Toshiba Information Systems in Nederland. Dit kan het best worden geïllustreerd aan de hand van twee reorganisaties, welke beide van invloed waren op de (ruimtelijke) organisatie van Toshiba Information Systems in Nederland. Zo ontkwam de Beneluxorganisatie van Toshiba in 2004 niet aan een wereldwijde reorganisatie van Toshiba. Om concurrerend en winstgevend te blijven, werden de activiteiten van de Computer Systems divisie geherstructureerd. Dit hield onder meer in dat de productie naar nog goedkopere locaties werd verplaatst, en dat verkoop- en marketingorganisaties werden aangepast. Voor Toshiba Computer Systems Benelux betekende dit een verlies van 20 tot 30 arbeidsplaatsen in België en Nederland (Computable, 2004). Deze reorganisatie was indirect ook aanleiding voor de samenvoeging van de kantoren van Brussel en Capelle aan den IJssel. Na de reorganisatie kregen bepaalde mensen teveel taken op hun bord, en ook vanuit efficiency-oogpunt was het beter de krachten te bundelen in één vestiging. Vanaf 2009 werd een nieuwe reorganisatie ingezet. Vanuit het Europese hoofdkantoor van Toshiba in Neuss (Duitsland) kwam het initiatief om de gehele Europese organisatie te stroomlijnen. Ook het Midden-Oosten en Afrika vallen onder de verantwoordelijkheid van Toshiba Europe GmbH. Opvallend is dat dit besluit tot integratie van de Europese activiteiten er kwam nadat er voor het eerst een Europeaan was aangesteld als CEO van Toshiba Europe. Onder Japanse leiding was er sprake van een relatief grote afstand tussen het hoofdkantoor van Toshiba Europe en de landenorganisaties als Toshiba Benelux. Dit wordt nu verkleind, waardoor er synergievoordelen optreden. Toshiba Benelux is door de intensievere samenwerking met het Europese hoofdkantoor in staat een breder productportfolio te bieden. Verder levert de gecentraliseerde aanpak schaalvoordelen op, zo kan er bijvoorbeeld voordeliger worden ingekocht.

Deze reorganisatie had ingrijpende gevolgen voor het Bredase hoofdkantoor van Toshiba Information Systems Benelux. Het aantal medewerkers is van 70 teruggelopen tot 12, waardoor er nog maar een klein team over is dat zich louter bezig houdt met verkoop- en marketingactiviteiten. Alle beleidsmatige en strategische beslissingen worden genomen op het hoofdkantoor van Toshiba Europe in Neuss. Het bestaande kantoor in Breda is nog wel aangehouden, omdat Breda centraal is gelegen in de Benelux.

Bedrijfscultuur

Toshiba Information Systems Benelux is een volledig Nederlands-Belgische organisatie. Het contact met Japan verloopt voornamelijk via het Europese hoofdkantoor in Neuss.

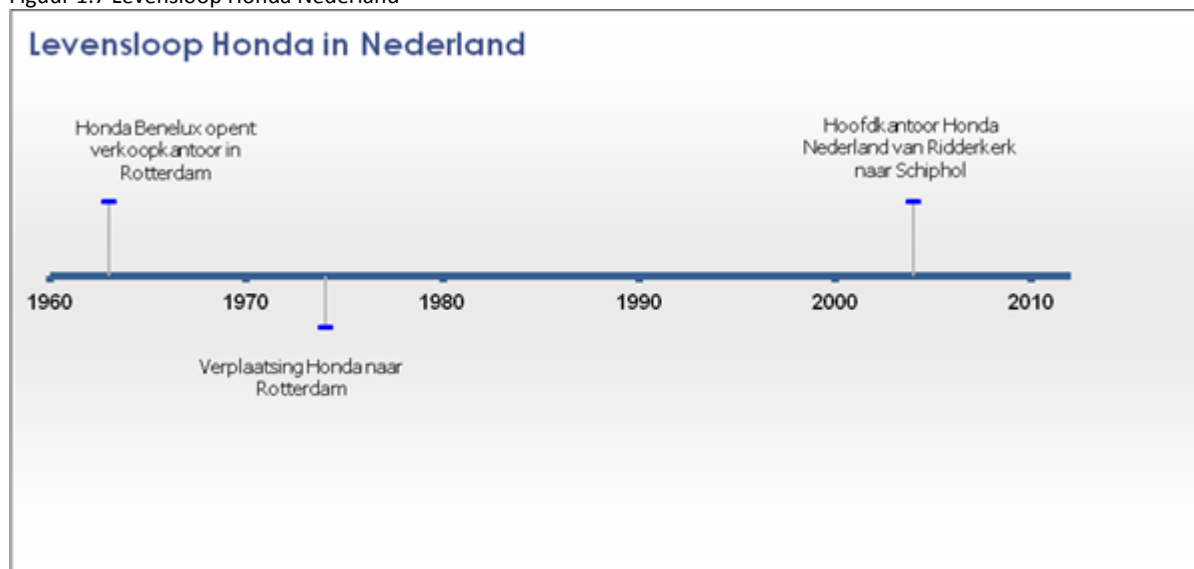


1.5 HONDA NEDERLAND BV

De Japanse multinational Honda ontwikkelt en produceert motoren, auto's, en 'power equipment': hieronder vallen onder meer generatoren en grasmaaiers. Honda Motor Co. Ltd. is opgericht in 1948, en heeft haar hoofdkantoor in Tokyo. Het bedrijf heeft 382 dochterondernemingen wereldwijd, en in totaal zijn er 182.000 werknemers werkzaam bij Honda. In vergelijking met haar concurrenten besteedt Honda een relatief groot deel van haar omzet aan R&D: 6,5 procent in 2012. Voor de drie divisies (auto's, motoren, power equipment) heeft Honda 70 fabrieken in 70 landen. In 2011 verkocht Honda wereldwijd 16,3 miljoen motoren, 3,1 miljoen auto's en 5,5 miljoen producten in de divisie power equipment. Voor de verkoop van auto's is vooral de Amerikaanse markt van belang: 42 procent van Honda's omzet komt hier vandaan, terwijl de regio Europa/Midden-Oosten/Afrika goed is voor 8 procent. Als het gaat om motoren, is echter de regio Azië/Oceanië het meest belangrijk: 76 procent van Honda's omzet in deze divisie komt uit deze regio. Europa/Midden-Oosten/Afrika is slechts goed voor 2 procent (Stoffelen, 2012).

Haar eerste buitenlandse vestiging opende Honda in Los Angeles. Hier werd in 1959 een verkoopkantoor geopend om de verkoop van motoren in de Verenigde Staten te ondersteunen. In 1961 startte Honda haar activiteiten in Europa. In 1963 opende het een productievestiging in Aalst, die inmiddels gesloten is. In Nederland begon Honda in 1963 haar bedrijfsactiviteiten als Honda Benelux N.V. in Rotterdam. De wereldwijde strategie van Honda wordt door het bedrijf zelf gekenmerkt als 'glocalization': A global company with a local vision. Daar waar er vraag naar Honda-producten is, wil Honda dan ook produceren. Dit heeft ertoe geleid dat er inmiddels in Europa vijf Honda-fabrieken staan: in Spanje, Frankrijk, Engeland, Italië en Turkije. In 1989 werd het Europese hoofdkantoor gevestigd in Reading. Later is dit hoofdkantoor verhuisd naar Londen. België is belangrijk geweest voor Honda in Europa. Naast de inmiddels gesloten fabriek die in 1963 werd geopend, werd in Aalst in 2008 een groot Europees distributiecentrum geopend. Ook in Gent staat een grootschalig Europees distributiecentrum (Stoffelen, 2012).

Figuur 1.7 Levensloop Honda Nederland



Bron: eigen bewerking

Honda in Nederland

In 1963 opende begon Honda haar activiteiten in Nederland via een vestiging in Rotterdam als Honda Benelux BV. Het betrof een een verkoopkantoor voor de Beneluxmarkt. Enkele jaren later, in de jaren '70, werd deze vestiging verplaatst naar Ridderkerk. Naast de verkoopfunctie, werden vanuit de Ridderkerkse vestiging ook onderdelen voor de Nederlandse markt gedistribueerd. Midden jaren '80 waren er 114 mensen werkzaam bij Honda Nederland. Later is de distributie van onderdelen echter

gecentraliseerd in Gent, waardoor de Ridderkerkse vestiging haar logistieke functie verloor en verder ging als verkoopkantoor. In Ridderkerk heeft het bedrijf zo'n 30 jaar gezeten. Het verlies van de distributiefunctie had tot gevolg dat het werknemersbestand inkromp en het pand in Ridderkerk te groot werd voor Ridderkerk. Ook raakte dit pand na verloop van tijd flink verouderd. In 2004 werd het Nederlandse hoofdkantoor dan ook verplaatst van Ridderkerk naar Schiphol. In het locatiekeuzetraject speelde de nabijheid van Schiphol, het internationale imago van Amsterdam en het feit dat belangrijkste klanten en partners rondom Amsterdam gesitueerd zijn een belangrijke rol. Met de verplaatsing naar Schiphol waren 60 arbeidsplaatsen gemoeid.

Directe effecten

Momenteel zijn er bij Honda Nederland, afhankelijk van hoe de jaarcontracten lopen, zo'n 50 tot 55 mensen werkzaam. Toen Honda Nederland in Ridderkerk ook nog over een distributiecentrum beschikte, waren er 114 arbeidskrachten in dienst (halverwege jaren '80). Naast investeringen in human capital, heeft Honda ook geïnvesteerd in haar bedrijfsgebouw op Schiphol-Rijk. Voordat Honda het gebouw betrok, sloot het een twaalfjarige huurovereenkomst tegen een bedrag van 350.000 Euro per jaar. Het gebouw beslaat 2.500 m² vloeroppervlak, en bestaat uit voornamelijk kantoorruimte en wat trainings- en demonstratieruimtes (Financieele Dagblad, 2005).

Locatiebeslissingen

In 2004 verliet Honda na 40 jaar de regio Rotterdam. Tot die tijd was het lange tijd gevestigd in Ridderkerk, nadat het in Rotterdam begonnen was. Er waren verschillende aanleidingen voor de verhuizing naar Schiphol. Ten eerste was het pand in Ridderkerk veel te groot voor de activiteiten van Honda Nederland. Er was een groot magazijn dat na de centralisering van de distributie nauwelijks meer in gebruik was. Daarbij was het pand sterk verouderd. Het pand voldeed niet meer aan de normen die men stelt aan een Honda-vestiging.

Het initiatief voor de verplaatsing kwam van Honda Nederland zelf. Met deze wens is naar het Europese hoofdkantoor gestapt, waar om goedkeuring moest worden gevraagd. Daar werd vervolgens gesteld: *"Hebben jullie een locatie gevonden? Dat vinden wij ook een goede locatie, jullie mogen je plan doorvoeren"*. De locatiestudie is dan ook door Honda Nederland zelf uitgevoerd. Een belangrijke wens van het Japanse management was om dichtbij Schiphol te zitten. Vooral de Japanse president van Honda Nederland heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. De vestiging zou hierdoor gemakkelijker te bereiken zijn. De geïnterviewde heeft hier, nu Honda hier zo'n zeven jaar gevestigd is, zijn twijfels bij. De bereikbaarheid van Schiphol-Rijk vanaf Schiphol is dramatisch zo stelt hij. Ook wordt Schiphol helemaal niet gebruikt voor transport van goederen. Een ander aspect dat een rol hebben gespeeld in de keuze voor Schiphol-Rijk was de nabijheid van verschillende concullega's in de regio Amsterdam. Ook heeft de concentratie van Japanse bedrijven op Schiphol-Rijk een rol gespeeld. Onder andere Yamaha, Mitsubishi en Renault zijn gevestigd op Schiphol-Rijk. Het is tenslotte een stukje prestige dat erbij komt kijken. Maar, zo wordt aangegeven, er staat nog steeds Schiphol-Rijk op hun kaartje en geen Amsterdam. Bij deze verhuizing van Ridderkerk naar Schiphol-Rijk is een aanzienlijk deel van het werknemersbestand afgehaakt. De afstand is zo'n 80 kilometer. Het personeelsbestand in Ridderkerk was echter flink verouderd.. De aanwezigheid van human capital is dus voor Honda geen reden geweest in de regio Groot-Rijnmond te blijven. Ze waren bereid een aanzienlijk aantal werknemers kwijt te raken voor de verplaatsing naar Schiphol.

Positie binnen de multinational

Honda Nederland BV is een zelfstandige verkoopvestiging, en een dochteronderneming van Honda Motors Europe (HME), gevestigd in Londen. HME heeft verkoopvestigingen zoals Honda Nederland in 27 Europese landen. Honda Nederland is verantwoordelijk voor de verkoop van Honda-producten in Nederland. Deze producten komen uit de divisies power equipment, auto's en motoren. Ook is Honda Nederland verantwoordelijk voor de after-sales; de verkoop van accessoires en onderdelen

valt hieronder. De rol van Honda Nederland is te typeren als 'local implementer'. Het spitst de marketing en verkoop toe op de specifieke Nederlandse marktomstandigheden.

In het verleden is het bedrijf ook verantwoordelijk geweest voor de distributie van onderdelen voor de Nederlandse markt, maar deze activiteit is geïntegreerd in het centrale distributiecentrum in Gent. Ook is Honda Nederland enige tijd slechts service provider geweest. Rond 1999/2000 werd er tussen het Europees hoofdkantoor van Honda in Londen en Honda Nederland een tussenlaag ingesteld: Honda Motors Europe North (HMEN, verantwoordelijk voor Nederland, België, Duitsland en Oostenrijk) had haar hoofdkantoor in Offenbach, en Honda Motors Europe South (HMES, verantwoordelijk voor Frankrijk, Spanje, Portugal en Italië) opereerde vanuit Parijs. Officieel werd toen de verkoopfunctie van Honda Nederland overgeheveld naar HMEN, maar in de praktijk bleef men op de Nederlandse vestiging gewoon hetzelfde doen. Dit ging een tijd lang goed, maar vanaf 2008 voelde Honda de gevolgen van de crisis. Hierop is besloten de tussenlaag er weer tussenuit te halen. Per 1 april 2010 heeft Honda Nederland officieel de verkoopfunctie weer teruggekregen, bestond HMEN niet meer en werd Honda Nederland weer een volle dochter van HME in Londen. Over al deze veranderingen heeft Honda Nederland zelf niets te zeggen gehad.

De Europese markt is in vergelijking met Noord-Amerika, Japan en de rest van Azië van relatief klein belang. Bovendien is het aandeel van de Nederlandse markt in deze Europese markt ook maar gering. Toch is de Nederlandse markt niet onbelangrijk voor Honda. Er zitten ook in Nederland gewoon klanten voor Honda. Net als bij veel andere Japanse bedrijven staat de kwaliteit van haar producten en haar dienstverlening voorop, dus deze klanten zijn belangrijk voor Honda. Er is gewoonweg markt voor Honda-producten in Nederland, dus zijn ze gevestigd in Nederland.

Autonomie en bewegingsvrijheid

Dat de strategie van het moederbedrijf van invloed is op de evolutie van een dochteronderneming, illustreert de evolutie van Honda Nederland. Zo verloor Honda Nederland haar distributiefunctie voor de Nederlandse markt na een centralisatie van de distributie voor onderdelen in Europa. Binnen het Honda-concern in Europa had een reorganisatie plaatsgevonden. Eén van de gevolgen was de centralisatie van de distributie van onderdelen in Gent. Hierdoor verdwenen er arbeidsplaatsen in Ridderkerk. Hetzelfde gold voor de beslissing vanuit het moederbedrijf om destijds een tussenlaag te creëren door HMEN en HMES te installeren. Officieel werd hierdoor de verkoopfunctie van Honda Nederland overgeheveld naar HMEN, hoewel dit in de praktijk niet veel veranderde. Toch zegt dit wel iets over de relatieve machteloosheid van de Nederlandse verkoopvestiging ten opzichte van ontwikkelingen in moederconcern. De geïnterviewde stelt over de verschuiving van de verkoopfunctie tussen Honda Nederland en HMEN: *"Het is dus soms een beetje lood om oud ijzer en een beetje complex, maar dat heeft te maken met de lijn die zo'n bedrijf voert"*.

Hoewel het over de strategische besluitvorming met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden van deze vestiging niets te zeggen heeft, was Honda relatief vrij in de locatiekeuze voor haar nieuwe hoofdkantoor. Weliswaar gold deze vrijheid binnen bepaalde kaders, maar de locatiestudie en invulling van het plan mochten ze zelf bepalen. Wel moest er vanuit HME goedkeuring komen voor de locatie en de invulling van het plan. Zo keken zij mee of er aan verschillende criteria werd voldaan. Verder was de een locatie nabij Schiphol vooral een grote wens van de Japanse president van Honda Nederland. Deze Japanse president fungeert als verlengstuk van het moederconcern. Verder worden in overleg met HME doelstellingen afgesproken. Wanneer doelstellingen niet gehaald dreigen te worden, worden er maatregelen genomen. Dit houdt in dat de achterstand moet worden ingelopen of de doelstellingen moeten worden aangepast. Ook dit wordt gecommuniceerd met HME. Ook een meerjarenplan wordt in onderling overleg vastgesteld. Contact met het hoofdkantoor in Japan is er overigens weinig. Het contact met HME vormt de hoofdmoot in de communicatie binnen het Honda-concern.

Verwacht wordt dat het Nederlandse verkoopkantoor voorlopig gewoon blijft bestaan. Een van de filosofieën van Honda is om in de markten te zitten waar kansen zitten. En er zijn nog steeds genoeg kansen in Nederland, zo stelt de geïnterviewde. Gezien de structuur van Honda is het verder onwaarschijnlijk dat er extra activiteiten bij komen in Nederland. Wil een overheidspartij dit beïnvloeden, dan zijn ze sowieso aan het verkeerde adres bij Honda Nederland, zo wordt aangegeven. Dan zal men op het hoofdkantoor in Tokyo moeten zijn, want Honda Nederland heeft daar geen enkele invloed op. Honda had in de jaren '90 in Amsterdam een optie op een stuk grond, om daar eventueel een fabriek te vestigen. Uiteindelijk werd deze gevestigd in Swindon in Engeland. Ook hier had Honda Nederland niets mee te maken.

Lokale hulpbronnen

Honda Nederland is vrij om relaties aan te knopen met lokale toeleveranciers. De producten voor haar core-business komen uiteraard vanuit de diverse Honda-fabrieken. Producten die in Japan worden geproduceerd komen bijvoorbeeld aan in de haven van Zeebrugge en worden via het distributiecentrum in Gent geleverd aan Honda Nederland. Voor ondersteunende materialen, zoals bijvoorbeeld dealermanagementsystemen, maakt Honda Nederland gebruik van lokale toeleveranciers. De dealers die Honda-producten verkopen in Nederland worden door Honda Nederland zelf aangesteld. Wel kijkt HME hier ter goedkeuring mee. De geïnterviewde gaf aan dat er in het geval van een nieuwe dealer een profiel wordt gemaakt van deze dealer, die vervolgens zowel intern als aan HME wordt gepresenteerd. Als men het intern een goede keuze vond, was het hoofdkantoor het er ook vaak mee eens. Human capital is voor Honda Nederland, zo illustreert ook de verplaatsing van Ridderkerk naar Schiphol, niet van cruciaal belang.

Bedrijfscultuur

Honda Nederland wordt door de geïnterviewde getypeerd als een Nederlands bedrijf dat rekening houdt met haar Japanse cultuur. Deze Japanse invloeden zijn merkbaar, zowel direct als in de besluitvormingsprocessen. De voertaal is Engels. De Japanse president is relatief invloedrijk, wat overeenkomt met het hiërarchische beeld van de Japanse multinational. De strategische besluitvorming is gecentraliseerd in Tokyo en op de regionale hoofdkantoren (zoals HME in Londen). Verder wordt aangegeven dat het altijd verstandig is het Japanse circuit te betrekken bij nieuwe plannen of initiatieven. Als je als Europeaan zelfstandig iets besluit, heb je minder kans iets op het hoofdkantoor gerealiseerd te krijgen. De geïnterviewde stelt dan ook: *"Het feit dat deze Japanners hier werkzaam zijn versoepelt de radartjes"*.

1.6 KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS EUROPE



De Japanse multinational Kyocera Mita BV ontstond in 2000 nadat printerfabrikant Kyocera kopieerfabrikant Mita overnam, en is onderdeel van Kyocera Corporation. Per 1 april 2012 is de naam Kyocera Mita veranderd in Kyocera Document Solutions (KDS). Het is een wereldwijde fabrikant van digitale kopieerapparaten, printers en multifunctionele producten ten behoeve van documentoplossingen. KDS introduceerde in 1992 haar eerste printer. Momenteel (september 2012) heeft het bedrijf 14.861 werknemers, en het bedrijf heeft haar wereldwijde hoofdkantoor in Osaka (Japan). Het bedrijf beschikt over vijf productievestigingen: Twee in Japan, één in China, één in Hongkong en één in Vietnam. De R&D-vestigingen staan in Japan, de Filippijnen en de Verenigde Staten. Sinds 2000 is het bedrijf actief op de Nederlandse markt, maar Mita was al sinds 1992 in Nederland gevestigd. Kyocera Document Solutions Nederland (KDSN) is een dochteronderneming van Kyocera Document Solutions Europe (KDSE), wat onderdeel is van Kyocera Document Solutions Inc. Dit is op haar beurt weer een divisie van Kyocera Corporation, het moederbedrijf waar meer dan 60.000 mensen werken in verschillende segmenten. Het Europese hoofdkantoor van KDSE staat in Hoofddorp, terwijl het Nederlandse verkoopkantoor op Schiphol-Rijk is gevestigd. Verspreid door Europa werken voor KDSE in totaal 1.333 werknemers (Kyocera Document Solutions, 2012).

Figuur 1.8 Levensloop Kyocera Document Solutions in Nederland



Bron: eigen bewerking

Nederland

Het bedrijf KDS is een relatief jonge onderneming, en is sinds de overname van Mita door Kyocera in 2000 in Nederland actief. Het bedrijf vestigde zich in het bestaande hoofdkantoor van Mita in Hoofddorp. Mita was al sinds 1991 op de Nederlandse markt actief, waar het begonnen was met een verkoopkantoor in Amsterdam. In 2000 werd het bestaande hoofdkantoor van Mita het Europese hoofdkantoor van het nieuwe bedrijf Kyocera Mita. In 2005 opende Kyocera Mita een vestiging op Schiphol. Van hieruit (Kyocera Document Solutions Nederland BV) worden alle activiteiten voor de Nederlandse markt aangestuurd en gecoördineerd. In 2007 opende Kyocera een Europees Distributiecentrum in Beringe, nabij Venlo. Hiermee werd overgeschakeld op een andere strategie voor haar waardeketen. Waar de distributie eerst via een twintigtal lokale, kleinere distributiecentra werd gedaan, werd er met dit 25.000 m² grote pand nu overgeschakeld op een pan-Europese structuur. De distributie werd uitbesteed aan DHL. Naast dit Europees distributiecentrum werden er regionale distributiecentra gevestigd in Milaan, Madrid, Londen en Kopenhagen (Kyocera Document

Solutions, 2007). Belangrijke redenen om voor Beringe te kiezen waren de goede bereikbaarheid en de gunstige ligging ten opzichte van de belangrijkste afzetmarkten in Europa (Noord-Limburg Business, 2007). In 2010 verhuisde het Europese hoofdkantoor binnen Hoofddorp naar een nieuwe locatie op kantorenpark Business Garden.

Directe effecten

Het distributiecentrum in Beringe, dat in 2007 werd geopend, startte destijds met 100 werknemers. Deze werknemers zijn in dienst bij DHL, aan wie de distributie is uitbesteed. Op de vestiging voor de Nederlandse markt op Schiphol-Rijk zijn 75 werknemers werkzaam. Bij KDSE zijn in totaal 270 medewerkers werkzaam, verspreid over de twee vestigingen in Hoofddorp en Meerbusch (Duitsland). Op het Europese hoofdkantoor in Hoofddorp zijn 160 werknemers werkzaam. Bij Kyocera Europe als geheel zijn 1.333 medewerkers werkzaam. Verder heeft Kyocera in verschillende panden geïnvesteerd. Zo huurt het op Schiphol-Rijk een pand van 2.300 m². Verder heeft het een contract met logistiek dienstverlener DHL voor de afhandeling van Kyocera's logistiek in een 25.000 m² groot distributiecentrum in Beringe. In Hoofddorp staat het Europese hoofdkantoor, dat 4.000 m² groot is (PropertyNL, 2010a).

Locatiebeslissingen

KDS nam in 2000 met Mita een gerenommeerd bedrijf over, met vestigingen wereldwijd. Naast een uitbreiding van het productportfolio leverde de overname Kyocera een vergroot marktaandeel en toegang tot nieuwe markten op. Kyocera was tot dan toe vooral sterk in het printersegment, terwijl Mita een grote speler was op het gebied van kopieerapparaten. Technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat deze twee producten tegenwoordig steeds meer geïntegreerd zijn geraakt in multifunctionele apparaten. Op de vestiging van Mita in Hoofddorp waren destijds zo'n 130 mensen werkzaam. De komst van KDS naar Nederland was dus een logisch gevolg van de overname van Mita, en een duidelijk motief ontbreekt. Toch wordt aangegeven dat Nederland om diverse redenen een aantrekkelijk land is om een Europees hoofdkantoor te hebben. Ten eerste zijn er de fiscale voordelen. Ook human capital is van belang. Verder ligt Nederland centraal in Europa, en ligt de vestiging in Hoofddorp op een steenworp afstand van Schiphol. De tevredenheid van KDSE over Hoofddorp als vestigingsplaats blijkt uit de recentelijke verhuizing van KDSE binnen Hoofddorp.

Het openen van een nieuw Europees distributiecentrum in 2007 was het gevolg van een herinrichting van de logistieke activiteiten van KDSE. De herinrichting van de distributie van Kyocera Document Solutions in Europa was een proces waarin naast Kyocera Europe, ook het internationale hoofdkantoor nauw betrokken was. Het betrof een geheel nieuwe strategie voor de waardeketen, waarvan het internationale hoofdkantoor op de hoogte wilde zijn. Voorheen werden de producten gedistribueerd vanuit een twintigtal lokale warehouses, wat niet effectief was. Voortaan werd de distributie van Kyocera naar haar Europese klanten centraal gepland, in plaats van een gefragmenteerde planning door verschillende lokale vestigingen. Ook bleek uit een klanttevredenheidsonderzoek dat de logistieke organisatie ondermaats was. Kyocera had deze organisatie toen nog in eigen hand. Daarop is besloten het proces te outsourcen naar DHL. Destijds is in samenwerking met DHL en IBM een speciaal team aangesteld dat belast werd met dit vraagstuk. De beslissing om naar Beringe te gaan lag vooral bij Kyocera Europe. Wel moest dit ter goedkeuring naar het hoofdkantoor in Japan, maar dit was een formaliteit.

In 2010 verhuisde het Europese hoofdkantoor binnen Hoofddorp naar een nieuwbouwpand. De verhuizing werd ingegeven door het feit dat het huurcontract op haar oude locatie afliep. Toen zijn er verschillende afwegingen gemaakt. Het oude gebouw was niet efficiënt in te richten, en voldeed ook niet aan de hoge eisen die Kyocera stelde op het gebied van duurzaamheid. Bovendien was het oude pand volgens het Japanse management niet representatief genoeg. De locatiestudie werd uitgevoerd door mensen van KDSE zelf. Wel is het zo dat het moederbedrijf op de hoogte moest worden

gehouden en uiteindelijk ook haar goedkeuring moest geven, maar de geïnterviewde geeft aan dat het Europese team, voornamelijk vanwege de lokale kennis, uiteindelijk voor een groot deel de verhuizing heeft geleid en beïnvloed.

Positie binnen de multinational

Het Europese hoofdkantoor in Hoofddorp is verantwoordelijk voor de activiteiten van Kyocera Document Solutions in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. De marketing en salesactiviteiten van KDSE in het EMEA-gebied worden echter gecoördineerd vanuit een branchoffice van het Europese hoofdkantoor in Meerbusch, Duitsland. KDSE heeft zestien dochterondernemingen: in Oostenrijk, België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Noorwegen, Portugal, Rusland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika, Zweden en Zwitserland. Het gros van deze dochterondernemingen betreft een verkoop- en marketing bedrijf voor een regionale markt. Verder heeft KDSE een netwerk van distributeurs in meer dan 60 landen. In totaal worden vanuit Hoofddorp 92 landen bediend. De producten van Kyocera worden via geautoriseerde dealers en resellers in Nederland verkocht. De rol van KDSE is te classificeren als 'world mandate'. KDSE is van groot strategisch belang voor de gehele multinational. Het bedrijf is een spil in de wereldwijde strategie van KDS. De Europese markt is van groot belang voor het moederconcern. Liefst 52 procent van de omzet van KDS komt uit de regio Europa/Rusland/Midden-Oosten/Afrika. De regio Azië/Oceanië volgt met 26 procent, terwijl Noord-, Midden- en Zuid-Amerika 22 procent van de omzet voor hun rekening nemen. KDSE draagt dus een grote verantwoordelijkheid met zich mee.

Autonomie en bewegingsvrijheid

Door de geïnterviewde wordt erkend dat invloed van 'Osaka' merkbaar is bij KDSE in Hoofddorp: het bedrijf wordt strak geleid. Dit gebeurt deels doordat er in de directie verschillende afgevaardigden vanuit Osaka zitten. In vergelijking met andere bedrijven waarmee een interview is afgenomen, heeft het bedrijf dan ook relatief veel expats medewerkers in dienst (ongeveer 20 procent). KDSE is vrij om nieuwe initiatieven te ontplooiën, maar deze kunnen alleen worden gerealiseerd na goedkeuring vanuit Osaka. Enkele voorbeelden van recentelijke nieuwe vestigingen illustreren wat dit betreft de relatie tussen KDSE en Osaka. In 2011 is in Stockholm een regionaal hoofdkantoor voor de Scandinavische regio opgezet. Van hieruit worden de activiteiten in Noorwegen, Denemarken, Finland en Zweden aangestuurd. Ten opzichte van de rest van Europa, is het marktaandeel van Kyocera in deze regio altijd relatief laag geweest. Doel van het nieuwe regionale hoofdkantoor is dan ook het vergroten van het marktaandeel van Kyocera in Scandinavië. Aan het hoofd van dit regionale hoofdkantoor staat een Japanse general manager. Al eerder werd er uitgebreid richting Oost-Europa. Zo werd in 2009 een lokale vertegenwoordiging opgezet ('representative office') in Moskou. In 2011 besloot Kyocera Europe hier een volwaardig verkoopkantoor van te maken, met bijhorende distributie- en service-activiteiten. Dit voornamelijk vanwege de potentie van de groeiende Russische markt. Aan het hoofd van de Russische dochteronderneming staat een Japanner. De expansie richting Rusland ging in nauw overleg met het hoofdkantoor in Osaka. Het past in de wereldwijde strategie van Kyocera om in te zetten op de opkomende markten. Zo werd in 2003 een verkoopkantoor gevestigd in China, in 2005 in Brazilië en in 2008 in India. Nadat Kyocera Document eerder al een belang van 25 procent in het Duitse bedrijf TA Triumph-Adler had verworven, nam het dit bedrijf in 2010 compleet over. TA Triumph-Adler werd een volledige dochter van Kyocera Corporation, en hiermee werd Kyocera ook de eigenaar van meer dan 50 verkooppunten door Europa. Het hoofdkantoor van dit Duitse bedrijf staat in Nürnberg. Kyocera werkte eerder al intensief samen met dit bedrijf, en via de overname hoopt Kyocera te profiteren van de afzetkanalen en kennis van dit Duitse bedrijf. TA Triumph-Adler's core-business is het leveren van informatie-management apparatuur. Hiermee hangt het dicht tegen het productportfolio aan waarover Kyocera reeds beschikte, en concurreerde het in bepaalde segmenten met Kyocera. Veel van de producten die TA Triumph-Adler leverde, werden al geproduceerd door Kyocera. De overname was strategisch van aard, en werd volledig geïnitieerd en uitgevoerd is door het moederbedrijf Kyocera Corporation vanuit Osaka.

Lokale hulpbronnen

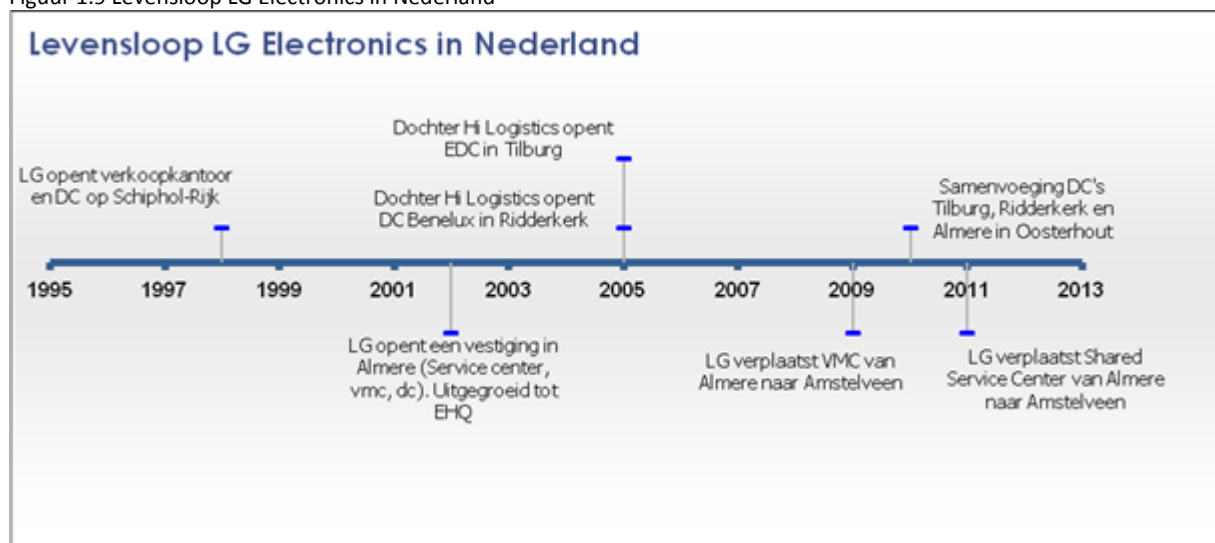
Kyocera Document Solutions produceert niets in Nederland. De producten worden voornamelijk in Japan en China geproduceerd, waarna ze naar Rotterdam worden verscheept als ze bestemd zijn voor de Europese markt. De belangrijkste leverancier van KDSE is dan ook haar moederbedrijf. Wat betreft relaties met toeleveranciers is de inbedding van KDSE dus gering. De geïnterviewde geeft aan dat er wel wat lokale toeleveranciers zijn, maar dat deze voor hun core-business niet van belang zijn. Wel onderhoud het bedrijf relaties met verschillende partners, die als geautoriseerde verkoper van Kyocera-producten gelden.

1.7 LG ELECTRONICS



Deze Zuid-Koreaanse electronicafabrikant telt meer dan 84.000 medewerkers wereldwijd. Deze medewerkers zijn verspreid over 112 vestigingen van 81 dochterondernemingen. LG Electronics is onderdeel van de holding LG Corporation, een conglomeraat dat actief is in onder meer de chemie en electronica. LG Electronics is het parapedaardje van dit conglomeraat, en heeft haar hoofdkantoor in Seoul. Het werd opgericht in 1958 onder de naam Goldstar, en veranderde in 1995 haar naam in LG Electronics. Mobiele communicatie en home-entertainment zijn belangrijke productgroepen waarmee LG Electronics zich profileert. In 1964 exporteerde LG electronics voor het eerst naar de Europese markt (transistor radio's naar Griekenland). In 1974 en 1978 volgden branchekantoren in respectievelijk West-Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In 1986 vestigde LG Electronics een productievestiging in Duitsland. In 1998 werd haar eerste vestiging in Nederland geopend (LG, 2008; LG, 2012).

Figuur 1.9 Levensloop LG Electronics in Nederland



Bron: eigen bewerking

Ontwikkeling LG Electronics in Nederland

LG is sinds 1998 in Nederland gevestigd. In dat jaar vestigde het bedrijf zich met een verkoopkantoor en een distributiecentrum op Schiphol-Rijk. Deze vestiging groeide snel, en was al snel toe aan uitbreiding. Op Schiphol-Rijk was hier geen ruimte voor, dus verhuisde het bedrijf met zo'n 100 tot 150 man personeel naar Almere in 2002. Volgens PropertyNL (2002) waren de belangrijkste vestigingsmotieven de centrale ligging in Nederland, de bereikbaarheid, de relatief lage kosten en de beschikbaarheid van personeel. Deze vestiging groeide uit tot het Europese hoofdkantoor. In 2007 werd echter het Europees hoofdkantoor verplaatst naar Londen, waardoor er in Almere de verkoopdivisie voor de Benelux en een shared service center voor de Europese markt overbleef. Tot 2005 verzorgde Ex Logis, een Koreaans logistiek dienstverlener, de distributie voor LG Electronics in de Benelux. In 2005 besloot LG echter de distributie in eigen handen te nemen via dochteronderneming Hi Logistics. Deze opende in Ridderkerk een distributiecentrum voor de Benelux en zette in Tilburg een Europees distributiecentrum op.

In 2009 verplaatste LG Electronics haar Benelux hoofdkantoor van Almere naar Amstelveen. Volgens de Stec Groep (2012) waren er met deze verhuizing 120 arbeidsplaatsen gemoeid. Het Shared Service Center bleef in eerste instantie in Almere. In 2011 vertrok ook het European Shared Service Center uit Almere. Het huurcontract liep af, terwijl er in Amstelveen ruimte over was. Met de verhuizing van dit Shared Service Center van Almere naar Amstelveen zijn ongeveer 100 arbeidsplaatsen gemoeid. Het European Shared Service Center bestaat uit drie divisies: Shared Service Center, Logistiek en

Services en de divisie Supply Chain Management. In 2010 voegde LG Electronics haar distributiecentra in Almere, Ridderkerk en Tilburg samen in een nieuw distributiecentrum in Oosterhout. Tenslotte is LG Electronics via de joint-venture LG Philips Displays actief geweest op de Nederlandse markt. Dit bedrijf, ook bekend als LPD, produceerde beeldschermen in onder meer Eindhoven, Sittard en Stadskanaal. Deze joint-venture ontstond in 2001, maar was geen lang leven beschoren. In 2006 ging LG Philips Displays failliet. De botsing tussen twee verschillende culturen speelde hierin volgens diverse media een belangrijke rol (Financieele Dagblad, 2009).

Directe effecten

LG Electronics is in relatief korte tijd uitgegroeid tot een belangrijke bron van werkgelegenheid in de regio Amsterdam en de regio Tilburg. Op het kantoor in Amstelveen werken naar schatting zo'n 130 werknemers op de afdeling LG Benelux Sales, en ongeveer 100 personeelsleden bij het European Shared Service Center. Het Europese distributiecentrum in Oosterhout begon in 2010 met ongeveer 80 werknemers, en is inmiddels doorgroeid naar zo'n 150 werknemers. In Amstelveen huurt LG zo'n 3.500 m² kantoorruimte. Het distributiecentrum van Hi Logistics in Oosterhout beslaat een oppervlakte van zo'n 51.500 m² (PropertyNL, 2010b).

Locatiebeslissingen

In het bijzonder werd gezocht naar de manier waarop de locatiebeslissingen die geregistreerd staan in de DLN-database passen in de evolutie van LG Electronics in Nederland: de verplaatsing van Almere naar Amstelveen en de samenvoeging van drie distributiecentra in één nieuw distributiecentrum in Oosterhout. De vertegenwoordiger van LG kon op laatstgenoemde locatiebeslissing niet direct antwoorden, omdat dochteronderneming Hi Logistics (logistieke tak van LG) verantwoordelijk was voor deze locatiebeslissing. Via een van de contacten van de geïnterviewde kon er echter nog wel relevante informatie omtrent deze locatiebeslissing worden achterhaald.

Sinds 2005 had LG een distributiecentrum voor de Benelux in Ridderkerk en een Europees distributiecentrum in Tilburg. Ook hadden ze in Almere nog een distributiecentrum. Voor 2005 was de distributie uitbesteed aan een Koreaanse logistiek dienstverlener. LG realiseerde zich dat samenvoeging van deze distributiecentra veel efficiencyvoordelen zou opleveren. Daarnaast was LG op zoek naar ruimte om verder door te groeien. De vestiging in Oosterhout fungeert als hub voor de distributie in voornamelijk Noord-Europa, en beslaat een oppervlakte van of 51,500 m². Het distributiecentrum voor de Zuid-Europese markt staat in Spanje. Behoud van personeel speelde een belangrijke rol in de vestigingsplaatskeuze. Verder speelden de geografische ligging, de beschikbaarheid van grond en de bereikbaarheid (ook per water) een belangrijke rol in de uiteindelijke keuze voor Oosterhout. Naast Oosterhout waren locaties op de as Rotterdam-Venlo en in België overwogen (BOM, 2009). Toen dit distributiecentrum van start ging, was er plaats voor 80 werknemers. Dit is inmiddels doorgroeid naar zo'n 150 medewerkers.

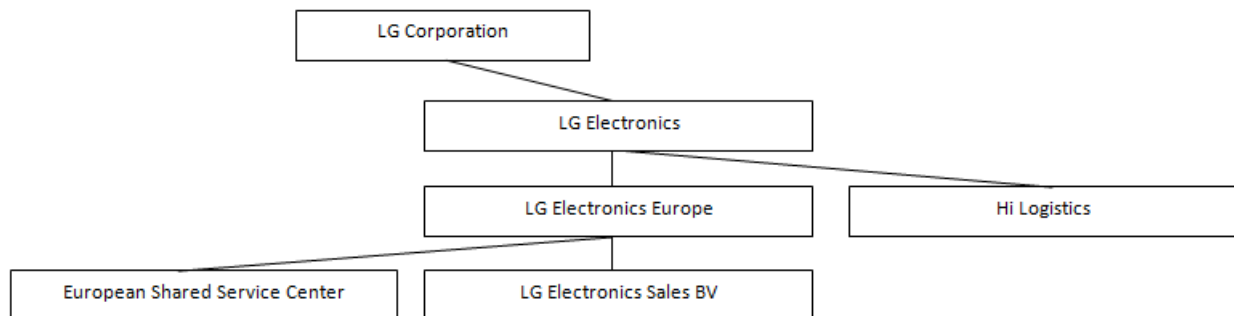
Vanuit LG kon verder worden gereflecteerd op de locatiebeslissing om van Almere naar Amstelveen te verhuizen. In eerste instantie vertrok in 2009 alleen de afdeling Benelux Sales, in 2011 volgde ook het Shared Service Center. De aanleiding voor het vertrek was een gebrek aan ruimte in Almere. De internationale verkoopafdeling zat sterk in de lift en in Almere was te weinig ruimte om deze groei te faciliteren. Schiphol speelde belangrijke rol in keuze voor Amstelveen. Hiermee verdween LG Electronics definitief uit Almere.

Positie binnen de multinational

LG Sales Benelux is te kenmerken als een 'local implementer': een regionale marketing- en verkooporganisatie, zoals LG er meer heeft voor andere regio's. Het komt er op neer dat zij er voor verantwoordelijk zijn dat de activiteiten van LG in Nederland en België soepel verlopen, terwijl er tegelijkertijd goede verkoop- en winstcijfers kunnen worden gepresenteerd. Zij dienen simpelweg de producten van het moederbedrijf te verkopen. LG heeft volgens de geïnterviewde de laatste vijf á

tien jaar een verandering doorgemaakt van een centraal geleide onderneming naar een meer decentrale structuur waarin deze landenorganisaties een belangrijke rol spelen. Het streven van LG is dat deze landenorganisaties zoveel mogelijk geleid worden door lokale mensen. Het Shared Service Center ondersteunt marketing- en verkoopvestigingen door heel Europa als het gaat om zaken als het managen van de logistiek, de financiën, belastingzaken en wet- en regelgeving. Dit onderdeel is het best te omschrijven als 'specialized contributor'. Beide onderdelen, LG Sales Benelux en het Shared Service Center, vallen onder het Europese hoofdkantoor in Londen. Aan hen moeten zij hun resultaten verantwoorden.

Figuur 1.10 De structuur van LG in Europa



Bron: eigen bewerking

Autonomie en bewegingsvrijheid

Landenorganisaties van LG zijn afhankelijk van het moederbedrijf. Dáár worden de nieuwe modellen en technologieën ontwikkeld, die de landenorganisatie moet zien te verkopen. Incrementele aanpassingen zijn denkbaar, maar het komt voor dat LG Benelux gewoon niet de juiste producten krijgt voor de Nederlandse markt. Het aanpassen van de producten aan de lokale marktomstandigheden is nog niet optimaal. Van uitbreiding van het marktgebied is geen sprake: het verzorgingsgebied is duidelijk, dit is voor deze LG-landenorganisatie de Benelux. Wel zou je kunnen zeggen dat het marktgebied kleiner is geworden door het vertrek van het Europese hoofdkantoor, maar dit is een geheel andere 'activiteit' die in z'n geheel vertrokken is. Het Shared Service Center en het Europese distributiecentrum hebben een bereik dat verschillende Europese landen beslaat. Het productgebied van LG verandert continu, afhankelijk van innovaties vanuit het moederbedrijf en een veranderende vraag vanuit de markt.

Lokale hulpbronnen

LG geeft aan geen noemenswaardige lokale toeleveranciers te hebben. LG's producten worden voornamelijk gefabriceerd in China en India, en arriveren per schip in de haven van Rotterdam. Van daaruit worden ze veelal doorgesluisd naar het Europese distributiecentrum, van waaruit ze verder over Europa worden verspreid. Slechts voor ondersteunende diensten, zoals de inrichting van het kantoor en transport, maken ze gebruik van lokale toeleveranciers en partners. Noemenswaardige relaties met kennisinstellingen of andere partners zijn er hier ook niet. LG werkt met strategische partners aan innovatie en het verbeteren van producten en processen, maar dit voltrekt zich op wereldwijde schaal. Het bestaande werknemersbestand is belangrijk voor LG, maar niet van doorslaggevend belang. Dit heeft geen grote rol gespeeld in de beslissing om van Almere naar Amstelveen te verhuizen. De verwachting was bovendien dat er in Amstelveen/Amsterdam gemakkelijker aan marketingtalent te komen was.

Bedrijfscultuur

LG geeft aan dat ze, zeker voor een Zuid-Koreaans bedrijf, een vooruitstrevende strategie hanteren: van een traditionele multinationale onderneming, centraal geleid en hiërarchisch, is het

topmanagement in Korea overgeschakeld op een meer decentrale organisatiestructuur. Een belangrijk onderdeel hiervan is de vorming van lokale managementstructuren. Zo zitten er inmiddels verschillende niet-Koreanen in de Raad van Bestuur. Hierdoor kan LG beter inspelen op lokale marktwensen, hoewel dit nog niet optimaal is. Parallel aan deze overgang naar een meer lokale organisatie, maakte de dochteronderneming een verandering door van een productgedreven organisatie naar een meer op marketing gestoelde organisatie.

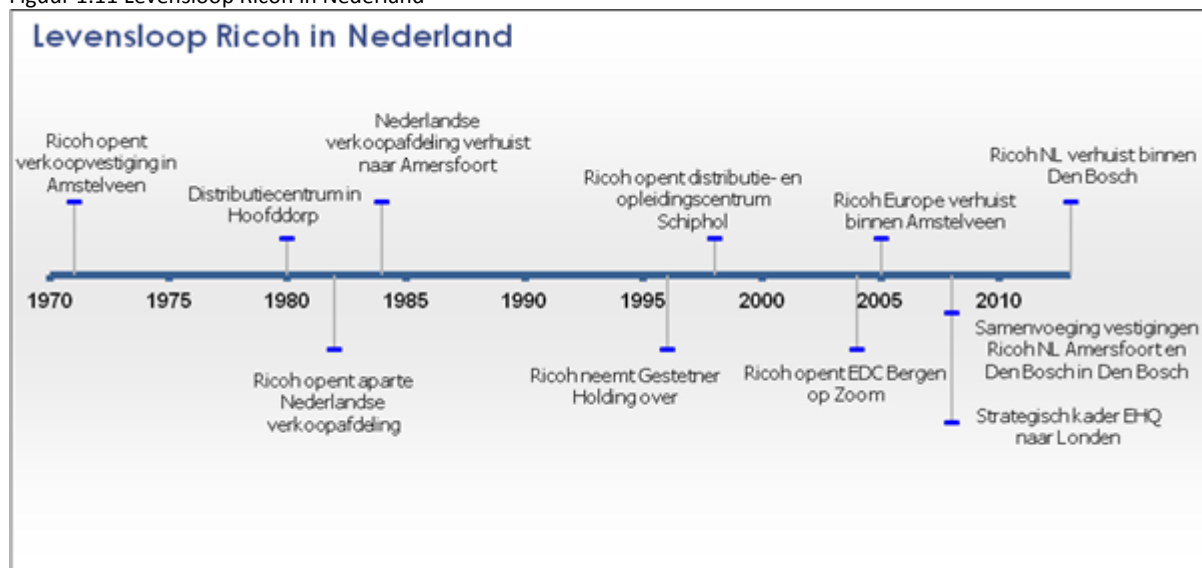
1.8 RICOH



Ricoh Nederland is een dochteronderneming van Ricoh Company Ltd. Dit is een Japanse multinational die actief is op de markt voor (digitale) kantooroplossingen. Het bedrijf ontwikkelt producten en diensten om informatiestromen op orde te houden. Zo levert het bedrijf kopieerapparaten en printers evenals de technologie rondom deze document-managementsystemen. Naar eigen zeggen heeft het bedrijf een belangrijke rol gespeeld in de kantoorautomatisering (Ricoh, 2012). In de loop der jaren is de focus steeds meer komen liggen op het verlenen van diensten in plaats van het verkopen van producten. Ricoh richt zich steeds meer op een nieuwe vorm van dienstverlening: Postkamers en reprodiensten worden door (voornamelijk grote) klanten bijvoorbeeld steeds meer uitbesteed aan Ricoh. Hierbij worden soms de mensen die al op deze diensten werkten overgenomen. KPMG is een voorbeeld van een recente klant die deze diensten aan Ricoh heeft uitbesteed. Ricoh Company Ltd. werd opgericht in 1936, en heeft haar wereldwijde hoofdkantoor in Tokyo. Ricoh is actief in ongeveer 200 landen. Het bedrijf heeft 230 dochterondernemingen, en in totaal 109.241 werknemers (Ricoh, 2012).

In 1962 werd Ricoh Industries USA opgericht, en in 1963 werd met het oprichten van Ricoh Europa S.A. in Zwitserland de stap naar Europa gemaakt. In 1971 werd de Nederlandse verkooporganisatie opgezet. Naast vier productievestigingen (drie in het Verenigd Koninkrijk, één in Frankrijk) heeft het bedrijf verschillende verkoop-, marketing- en servicevestigingen in Europa (Ricoh, 2012). Het hoofdkantoor van Ricoh Europe staat deels in Amstelveen en deels in Londen. Tot 2008 was de vestiging in Amstelveen verantwoordelijk voor de verkoop, marketing en service van Ricoh-producten in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Het hoofdkantoor in Londen was in dezelfde regio verantwoordelijk voor de producten die vallen onder de andere merknamen van de Ricoh Group. Om de Europese organisatie te stroomlijnen is de managementstructuur in 2008 meer geïntegreerd, waardoor het hoofdkantoor in Amstelveen flink is afgeslankt. Het strategisch kader bevindt zich nu in Londen. Ricoh Europe heeft 17.850 medewerkers verdeeld over 19 landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika (Ricoh, 2011). Het hoofdkantoor van Ricoh Nederland staat in Den Bosch, en Ricoh is marktleider in Nederland.

Figuur 1.11 Levensloop Ricoh in Nederland



Bron: eigen bewerking

Ricoh in Nederland

In 1971 werd in Nederland de eerste Europese vestiging van Ricoh geopend in Amstelveen. Het betrof een verkoopkantoor, die in de loop der jaren is uitgegroeid tot het Europese hoofdkantoor. In

1982 wordt Ricoh Nederland afgescheiden van deze organisatie. Deze organisatie blijft in eerste instantie in hetzelfde kantoor als Ricoh Europe in Amstelveen. Later in de jaren '80 vestigde het Nederlandse hoofdkantoor (RicoH Nederland BV, een dochter van Ricoh Europe) zich in Amersfoort. Van hieruit werden de verkoop-, marketing en service-activiteiten voor de Nederlandse markt gecoördineerd. In 2008 werden deze activiteiten verplaatst naar Den Bosch. In 2005 wordt het Europese hoofdkantoor binnen Amstelveen verplaatst.

In 1996 neemt Ricoh het concern Gestetner Holding over. Dit bedrijf had zelf in een eerder stadium Nashuatec overgenomen. Het bedrijf werd hernoemd tot NRG Group, en in 2007 werd de Europese tak hernoemd tot Ricoh Europe. Ten tijde van de overname beschikte Gestetner over verschillende vestigingen in Nederland. Zo had het bedrijf distributiecentra in Roosendaal en Zaandam, en verkoopkantoren in Haarlem, Zwolle en Zoetermeer. Door de overname kreeg Ricoh de beschikking over Nederlandse hoofdkantoor van Nashuatec, gevestigd in Den Bosch (NRG Group, 2007).

In 1998 opende Ricoh een Europees distributie- en opleidingscentrum ("European Service Parts Center") Schiphol-Rijk. Voor die tijd werd de distributie van reserve-onderdelen vanuit Hoofddorp verzorgd, waar 45 mensen werkzaam waren. Op Schiphol-Rijk groeit dit aantal door tot 75 (Nieuwsblad Transport, 1997). Ricoh Europe kondigt in 2003 aan een nieuw Europees distributiecentrum te willen realiseren in Bergen op Zoom. In dit distributiecentrum voegt het verschillende distributiecentra samen. In 2004 werd het distributiecentrum geopend, en gingen er 320 werknemers aan de slag (Stec Groep, 2012). Een groot deel van de activiteiten in dit distributiecentrum werd uitbesteed aan een logistiek dienstverlener. Het distributiecentrum had een oppervlakte van ongeveer 48.500 m² (Stec Groep, 2012).

In 2008 voert Ricoh bij haar dochters Nashuatec en NRG Group een naamswijziging door: Het integreert Nashuatec/NRG met Ricoh onder de naam Ricoh Nederland. Tegelijkertijd worden ook de twee Europese hoofdkantoren met elkaar geïntegreerd. Van oudsher stond het Europese hoofdkantoor van de NRG Group in Londen, en dat van Ricoh Europe in Amstelveen. Het strategisch kader verhuisde van Amstelveen naar Londen, terwijl vanuit Amstelveen nog wel de Europese coördinatie van de verkoop en customer support werd voortgezet. Naast Ricoh Europe, is ook Ricoh International in Amstelveen gevestigd. Vanuit deze divisie worden alle landen waarin Ricoh geen 'operating companies' heeft bediend. Tenslotte staan er in Nederland 16 Ricoh Document Centers, van waaruit regionale verkoop- en service-activiteiten worden uitgevoerd. In 2008 wordt tevens het hoofdkantoor voor de Nederlandse markt verplaatst van Amersfoort naar Den Bosch. In Den Bosch was het hoofdkantoor van het vroegere Nashuatec/NRG al gevestigd. Dit hoofdkantoor verhuist in 2013 naar een nieuwe locatie in Den Bosch.

Directe effecten

Het interview vond plaats met een vertegenwoordigster van Ricoh Nederland. Hierdoor kon alleen over Ricoh Nederland betrouwbare informatie worden verstrekt. Voor Ricoh Nederland werken momenteel 1.300 mensen door heel Nederland, waarvan zo'n 600 op het hoofdkantoor in Den Bosch. In het nieuwe hoofdkantoor zal dit aantal wat stijgen. De rest werkt in functies als verkoper, adviseur, serviceverlener of monteur door het gehele land. Het nieuw te betrekken hoofdkantoor in Den Bosch beslaat ongeveer 10.000m². Jaarlijks betaalt Ricoh zo'n 170 Euro per vierkante meter, wat dus neerkomt op een jaarlijkse huurprijs van bijna 2 miljoen Euro (PropertyNL, 2010c).

Locatiebeslissingen

De geïnterviewde werkt voor Ricoh Nederland. Zodoende kon alleen diep worden ingegaan op locatiebeslissingen van Ricoh Nederland, en werden locatiebeslissingen van Ricoh Europe grotendeels buiten beschouwing gelaten. Via correspondentie per mail met een andere Ricoh-medewerker werd ook inzicht verkregen in de locatiebeslissing die in de DLN-database staat, de opening van een Europees distributiecentrum in Bergen op Zoom in 2004.

De huidige vestiging van Ricoh Nederland is een samenvoeging van twee oorspronkelijke organisaties: Nashuatec en het al bestaande Ricoh Nederland. Nashuatec begon in de jaren '70 in Den Bosch als een Nederlandse verkoopvestiging van het Amerikaanse Nashua. Het bedrijf werd opgericht door een stel Brabanders, en verkocht kopieerapparaten. Rond 1989/1990 werd Nashua overgenomen door Gestetner (Engels bedrijf), waarna het bedrijf werd hernoemd tot Nashuatec. In 1996 nam Ricoh Gestetner over, maar pas in 2008 werden de producten van Nashuatec ook onder de naam van Ricoh verkocht. De Bossche vestiging van Nashuatec was verantwoordelijk voor de Benelux. Ricoh Nederland zelf werd officieel in 1982 in Amstelveen opgericht, en is een uitvloeisel van de vestiging die Ricoh al sinds 1971 had in Amstelveen. In 1988 verhuisde Ricoh Nederland naar Amersfoort. Toen Ricoh in 2008 een één-merk-strategie ging voeren en Nashuatec en Ricoh werden geïntegreerd, werd de Bossche vestiging van het oude Nashuatec het hoofdkantoor voor Nederland. De Amersfoortse vestiging van Ricoh Nederland werd geïntegreerd in deze organisatie in Den Bosch.

In 2010 kondigde Ricoh Nederland aan te verhuizen naar een nieuw hoofdkantoor in het Paleiskwartier in Den Bosch. Het initiatief voor de verhuizing en de locatiekeuze komen van het Nederlandse bestuur van Ricoh Nederland. Wel moest er groen licht van de Japanse directie komen. Het nieuwe pand moest duurzamer zijn en gemakkelijker te bereiken met het openbaar vervoer. Aan deze eisen wordt met het nieuwe pand, gelegen direct naast het Centraal Station van Den Bosch, voldaan. Het feit dat Ricoh Nederland een lange geschiedenis heeft in Den Bosch en daardoor sterk geworteld is in de stad heeft een rol gespeeld bij de keuze om in Den Bosch te blijven. Zo onderhoudt het bedrijf goede relaties met de lokale overheid. Het van oorsprong Bossche bedrijf had zelf dan ook een sterke wens om in Den Bosch te blijven. Uiteindelijk ging de Japanse directie overstag. Dit kwam voornamelijk doordat hen werd voorgerekend hoeveel mensen er zouden afvloeien indien men naar Amsterdam ging. Dit zou een grote kostenpost worden.

In 2004 opende Ricoh Europe een nieuw Europees distributiecentrum in Bergen op Zoom. In dit distributiecentrum voegde het verschillende distributiecentra samen. De integratie van distributiecentra uit onder meer Roosendaal en Zaandam levert kosten- en efficiencyvoordelen op voor Ricoh. Het initiatief voor het nieuwe distributiecentrum kwam van Ricoh Europe, die ook het hele traject heeft geleid. Voor de locatiekeuze is gebruik gemaakt van de diensten van TNO. Zij hebben met een simulatiemodel bepaald waar het zwaartepunt van de inkomende en uitgaande goederenstromen ligt voor Ricoh. Hieruit kwam de driehoek Rotterdam-Luik-Breda naar voren. Als locatie voor het nieuwe distributiecentrum zijn locaties in Tilburg, Venlo en verschillende locaties in België overwogen (Stec Groep, 2012). Uiteindelijk werd dus gekozen voor Bergen op Zoom, die het beste scoorde op operationele kosten en bereikbaarheid. De aanwezige containerterminal was ook belangrijk, om zo de inkomende containers vanuit de haven van Rotterdam te kunnen verwerken. Dit vergde een investering van 40 miljoen Euro (REWIND, 2012). Het uiteindelijke besluit om in Bergen op Zoom te gaan zitten is in Tokyo door de raad van bestuur genomen. Al na anderhalf jaar werd het distributiecentrum alweer met 11.600 m² uitgebreid. De distributie werd uitbesteed aan logistiek dienstverlener Exel, dat later is overgenomen door DHL. In dit distributiecentrum wordt ook apparatuur geassembleerd. Bij de start werkten er zo'n 320 arbeidskrachten, nu zijn dat er 450.

Positie binnen multinational

Ricoh Nederland is een verkoop,- marketing- en service-organisatie voor de Nederlandse markt, en levert producten diensten op het gebied van IT en documentmanagement. Het valt onder de verantwoordelijkheid van Ricoh Europe, dat meer van dergelijke landenorganisaties heeft. Zo bestaat er ook een Ricoh Belgium NV en een Ricoh Deutschland GmbH. Ricoh Nederland bedient zo'n 15.000 klanten in Nederland, en heeft een jaaromzet van ongeveer 300 miljoen Euro. Eerder was er sprake van een Beneluxorganisatie, maar deze is sinds de integratie van alle merken in een één-merk-strategie gesplitst naar aparte landenorganisaties voor Nederland en België. De rol van Ricoh Nederland is dan ook te classificeren als 'local implementer'.

Recentelijk is Ricoh Nederland van ongeveer 1.450 personeelsleden teruggegaan naar 1.300 medewerkers. Deze bezuinigingsronde was niet direct een gevolg van crisis. Het bedrijf heeft de visie dat het juist in goede tijden, wat het momenteel nog steeds voor het bedrijf zijn, de organisatie te moeten perfectioneren. Daarnaast spelen ook ontwikkelingen in het moederbedrijf mee, die haar activiteiten wereldwijd herstructureert. Onder meer een dure Yen, de recente tsunami in Japan en een moeizaam verlopen overname maken dat het moederbedrijf de organisatie wil stroomlijnen. De organisatie moest flexibeler, en daarom hebben met name medewerkers in staffuncties het veld moeten ruimen. De Europese markt is van groot belang voor het moederbedrijf. Wereldwijd haalt Ricoh ruim 45 procent van haar omzet uit Japan, bijna 27 procent uit Noord- en Zuid-Amerika en ruim 21 procent uit Europa (Ricoh, 2011).

Autonomie en bewegingsvrijheid

Ricoh Nederland geeft aan relatief veel vrijheid te hebben. Dit komt ook doordat het een van oorsprong Bosch bedrijf is, dat in de loop der jaren is overgenomen. Dit is een andere situatie dan wanneer een Aziatisch bedrijf zich door middel van een greenfield investering in een land vestigt. In het laatste geval moet de nieuwe dochteronderneming zich nog ontwikkelen, terwijl Ricoh Nederland al competenties heeft ontwikkeld en een goed draaiend bedrijf is. Daarbij komt dat Ricoh Nederland altijd goede cijfers heeft kunnen overleggen. De taak en verantwoordelijkheid van Ricoh Nederland is helder en zal ook zo blijven. Van vergroting van marktbereik of uitbreiding van activiteiten is geen enkele sprake. De structuur van Ricoh in Europa staat al.

Lokale hulpbronnen

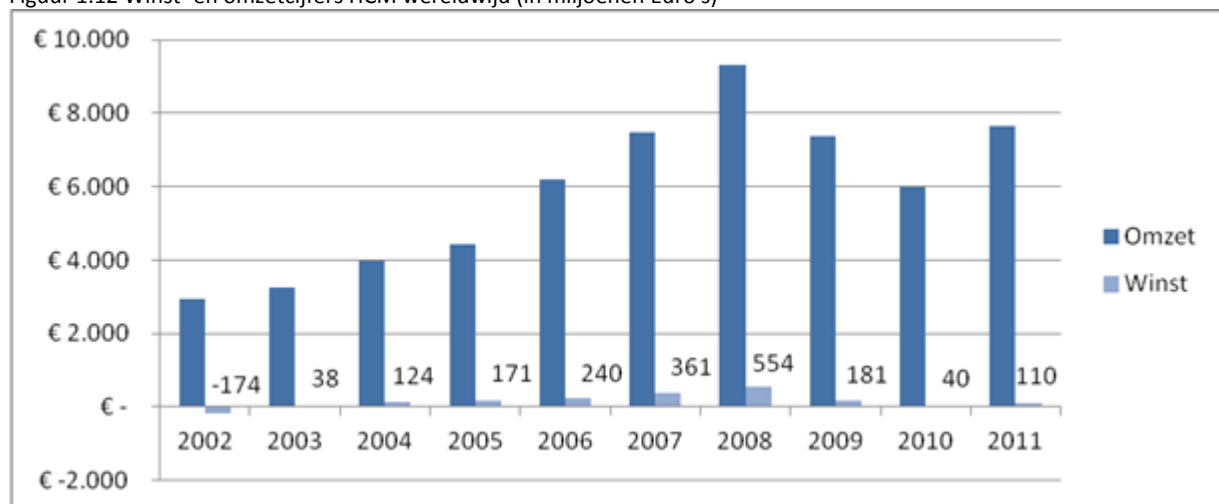
Een groot deel van het personeel dat op het Nederlandse hoofdkantoor in Den Bosch werkt, is afkomstig uit de regio. Deze arbeidskrachten vormen dan ook een belangrijke lokale hulpbron waar Ricoh gebruik van maakt. Deze waren voor hen zo belangrijk, dat het behoud van personeel een doorslaggevend argument was om het nieuwe hoofdkantoor in Den Bosch te vestigen. De belangrijkste producten komen in onderdelen vanuit Japan aan in de haven van Rotterdam, waarna ze veelal naar het EDC in Bergen op Zoom gaan.

1.9 HITACHI CONSTRUCTION MACHINERY EUROPE NV



Deze Japanse multinational is een dochteronderneming van de Hitachi Construction Machinery Group (HCM) voor de Afrikaanse, Europese en de Russische markt en de markt in het Midden-Oosten. Het bedrijf ontwikkelt en produceert grondverzetmaterieel als graafmachines, heimachines en wielladers. In totaal werken er wereldwijd zo'n 17.000 mensen voor HCM. Het bedrijf is onder deze naam opgericht in 1970, toen het zich losmaakte van de Hitachi Group. De basis voor het bedrijf werd gelegd in 1949 (HCME, 2012). Het heeft 27 vestigingen (inclusief dochters) in Japan en 47 vestigingen in de rest van de wereld. Haar belangrijkste productielocaties staan in Japan, evenals het wereldwijde hoofdkantoor dat in Tokyo is gevestigd. Het Europese hoofdkantoor is sinds 2003 gevestigd in Amsterdam. HCM haalt 30 procent van haar omzet uit de regio Azië/Oceanië, 26 procent uit Japan en de regio Europa/Midden-Oosten/Afrika komt op de derde plek met 17 procent (HCM, 2012). Bij HCME zijn in totaal zo'n 500 werknemers werkzaam. HCME heeft een Japanse president: de heer Kadoya.

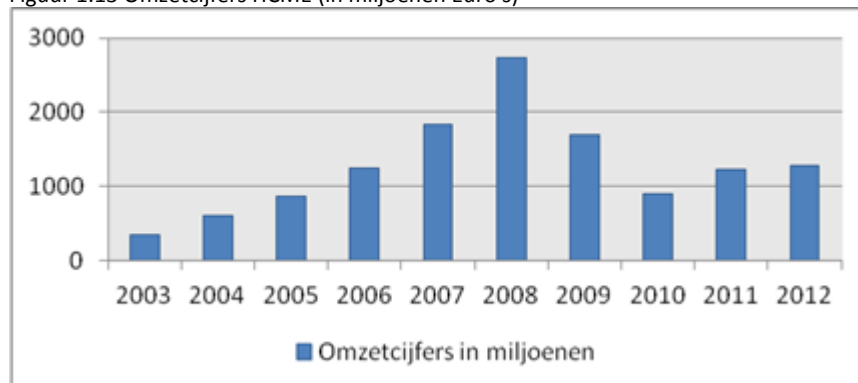
Figuur 1.12 Winst- en omzetcijfers HCM wereldwijd (in miljoenen Euro's)



Bron: HCM corporate website (2012)

HCM is sterk afhankelijk van de bouwsector, waarin haar kranen en graafmachines normaal gesproken gretig aftrek vinden. Juist de bouwsector is door de economische crisis hard getroffen. Zowel in de omzetcijfers van HCM wereldwijd als van HCM Europe is dit terug te vinden (respectievelijk figuur 1.11 en figuur 1.12)

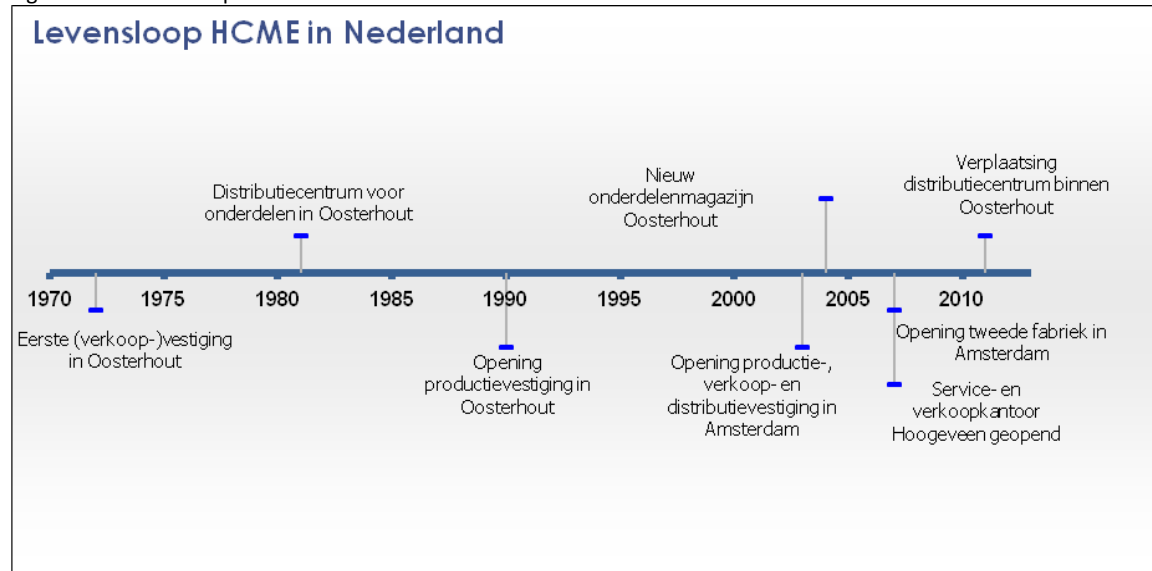
Figuur 1.13 Omzetcijfers HCME (in miljoenen Euro's)



Bron: HCM corporate website (2012)

HCME viert in 2012 haar veertigjarig bestaan in Nederland. HCME heeft momenteel meerdere vestigingen in Nederland, en is de enige producent van grondverzetmachines die fabrieken in Nederland heeft staan. De directie van HCME zetelt in Amsterdam, terwijl Hitachi Nederland in Oosterhout gevestigd is. Hitachi Nederland is een dochteronderneming, en verder heeft HCME bijvoorbeeld een belang van 75 procent in HMSA, de Zuid-Afrikaanse tak van HCM. Ook de Britse distributeur HM Plant is een dochteronderneming van HCME.

Figuur 1.14 Levensloop van HCME in Nederland



Bron: eigen bewerking

HCME in Nederland

Hitachi Construction Machinery is sinds 1968 actief op de Nederlandse markt. In dat jaar werd Hovers Constructie NV, gevestigd in Tilburg, benoemd tot exclusieve importeur van Hitachi bouw materiaal voor de Benelux. Hovers Constructie was een bedrijf dat machines bouwde die in de mijnbouw werden ingezet. Eindjaren '60 zocht Hovers Constructie een partner voor de ontwikkeling van hydraulische graafmachines, terwijl Hitachi graag voet aan de grond in Europa wilde krijgen. In 1970 ging Hovers Constructie echter failliet, waarop Hitachi besloot een zelfstandige vestiging in Europa op te zetten. Ze namen het klantenbestand van Hovers over, en zagen marktkansen in Europa. In 1972 was Hitachi Construction Machinery Europe een feit. Het bedrijf vestigde zich met een paar man personeel in Oosterhout (waaronder Japanners), en de belangrijkste activiteiten waren in eerste instantie verkoop en serviceverlening. Deze vestiging groeide uit tot het Europese hoofdkantoor. In 1981 opende het bedrijf een distributiecentrum voor onderdelen in Oosterhout. Nog steeds werd er niet zelf geproduceerd in Oosterhout, maar werden grondverzetmachines geïmporteerd vanuit Japan. De import en vooral het transport brachten echter heel wat kosten met zich mee. In 1990 werd dan ook een eigen fabriek geopend op 500 meter van de bestaande vestiging, die ondertussen was verhuisd binnen Oosterhout. In deze fabriek begon men met de productie van minigraafmachines.

Tot 1999 werkte HCM samen met het Italiaanse Fiat in een joint-venture, waarbij Fiat verantwoordelijk was voor de productie en levering van Hitachi graafmachines. In 1984 was HCM de samenwerking aangegaan met Fiat, omdat de Europese Gemeenschap een extra belasting instelde op invoer vanuit Japan. Hierdoor was een lokale productievestiging noodzakelijk. Fiat had hierbij ook haar eigen dealernetwerk. In 1999 nam Hitachi dit weer in eigen hand, en het hoofdkantoor in Tokyo besloot dat hiervoor een eigen fabriek in Europa noodzakelijk was. De keuze viel hierbij op Amsterdam. In 2003 ging hier de productie van middelgrote graafmachines van start. Naast productie vinden er vanuit Amsterdam distributie- en

verkoopactiviteiten plaats. Ook de Europese directie van HCME verhuisde naar Amsterdam. Ook is de internationale verkoopafdeling hier gevestigd. Doordat de samenwerking met Fiat werd beëindigd, moest Hitachi voortaan ook zelf zorg dragen voor de distributie van reserve-onderdelen. Daarom werd in 2004 een nieuw, uitgebreid onderdelencentrum in Oosterhout geopend. In 2005 werd besloten een tweede fabriek aan de locatie in Amsterdam toe te voegen, om tegemoet te komen aan de groeiende Europese vraag naar middelgrote graafmachines. Deze fabriek werd in 2007 in gebruik genomen. In 2007 werd ook een verkoop- en servicevestiging in Hoogeveen geopend. In 2011 werd tenslotte het Europese onderdelencentrum wederom fors uitgebreid in Oosterhout: het nieuwe distributiecentrum beslaat een oppervlakte van zo'n 22.000 m².

Tegenwoordig staat er dus in Amsterdam een grote productievestiging, en tevens zetelt hier de internationale verkoopafdeling en de Europese directie. Ook zit hier een trainings- en demonstratiecentrum. Verder vinden in Amsterdam ook allerlei aan productie gerelateerde activiteiten plaats, zoals inkoop, planning en engineering. In Oosterhout staat een productievestiging voor kleinere graafmachines, en ook worden hier onderdelen van hijskranen geassembleerd (in de zogeheten 'AC factory'). Verder is Hitachi Nederland in Oosterhout gevestigd en staat ook het Europese distributiecentrum voor onderdelen in Oosterhout. Al veertig jaar is het bedrijf nu gevestigd in Oosterhout. In Hoogeveen bevindt zich tenslotte een kleinschalige verkoop- en servicevestiging.

Directe effecten

HCME is uitgegroeid tot een belangrijke bron van werkgelegenheid. Waar het zwaartepunt eerst in Oosterhout lag, is dit nu verschoven naar Amsterdam. In Amsterdam zijn zo'n 350 medewerkers actief voor HCME, en in Oosterhout in totaal zo'n 200. Tenslotte werkt er in Hoogeveen nog een team van tien arbeidskrachten voor HCME, bestaande uit monteurs en verkopers.

Positie binnen de multinational

HCME is een 100 procent dochter van Hitachi Construction Machinery Co., Ltd., onderdeel van de Hitachi Group. HCME is verantwoordelijk voor de productie, verkoop, marketing en distributie van Hitachi-grondverzetmaterieel in haar marktgebied. Dit marktgebied bestaat uit Europa, Rusland, de voormalige Sovjetlanden, het Midden-Oosten en delen van Afrika. In Oosterhout worden minigraafmachines geproduceerd, van één tot zes ton, en worden hijskranen geassembleerd. In Amsterdam worden middelgrote graafmachines geproduceerd, van 10 tot 45 ton. Ook worden in Amsterdam modellen tussen de 16 en 21 ton geassembleerd. In Oosterhout staat verder het onderdelenmagazijn, van waaruit onderdelen worden gedistribueerd binnen Europa, naar Rusland, naar Afrika en naar het Midden-Oosten. Qua omzet is de Europese markt goed voor 7,9 procent van totale omzet. De regio Rusland/CIS/Midden-Oosten/Afrika, waar HCME voor een groot deel ook verantwoordelijk voor is, is goed voor 8,8 procent van de omzet. De meeste omzet (bijna 30 procent) komt uit de regio Azië/Oceanië, terwijl de Japanse thuismarkt goed is voor ongeveer 25 procent. Uit China en Amerika komt ongeveer eenzelfde deel aan omzet als uit het marktgebied van HCME. Toch is HCME van groot belang voor haar moeder, als spil in de EMEA-regio. Het takenpakket is sinds HCME zich vestigde in Nederland behoorlijk is veranderd. Zo begon het als een importeur van grondverzetmachines, met verkoop- en service-activiteiten. Later werden hier een distributiecentrum en productiefaciliteiten aan toegevoegd. Ook zijn er markuitbreidingen geweest.

HCME heeft een 'world mandate'. Het is een cruciale spil in de wereldwijde strategie van HCM. De geïnterviewde geeft letterlijk aan dat deze dochteronderneming van groot strategisch belang is voor HCM in Europa. Bovendien heeft HCME de verantwoordelijkheid voor een enorm marktgebied. Het heeft een grote stem in het vaststellen van haar eigen strategie, hoewel de beslissingsbevoegdheid als het gaat om strategische keuzes toch in Tokyo ligt. De belangrijke rol van HCME binnen het moederconcern blijkt uit verschillende aspecten. Ten eerste heeft het een groot verkoopbereik, wat zich uitstrekt van Europa tot het Midden-Oosten en Afrika. Daarnaast produceert het ook zelf in

Nederland. De marketing en verkoop wordt toegespitst op de Europese markt, als ook de producten. Er is in Europa een andere regelgeving dan in bijvoorbeeld Azië, en ook spits de vraag zich meer toe op efficiëntie en comfort. Investeringen worden gedaan in arbeidskrachten en partners (trainingen voor dealers bijvoorbeeld).

Locatiebeslissingen

Enkele locatiebeslissingen worden er in deze paragraaf uitgelicht. Ten eerste het uiteindelijke besluit om een productievevestiging in Amsterdam te openen in 2003. Dit traject werd al in 1999 in gang gezet, toen de samenwerking met Fiat werd beëindigd. Voortaan nam HCM de import van middelgroot en groot grondverzetmaterieel weer in eigen hand. De Japanse directie besloot dat Europa een eigen productievevestiging voor deze producten moest krijgen, onder andere vanwege te hoge transportkosten. HCME is wel betrokken geweest bij het locatiekeuzetraject, maar dit is eigenlijk continu in handen geweest van de Japanse directie. Het betrof dan ook een belangrijke wijziging van de strategie van HCM in Europa.

Waarom voor Nederland is gekozen als land om deze fabriek te vestigen, hangt samen met het feit dat hier het Europese hoofdkantoor al gevestigd was. In Oosterhout stond al de belangrijkste vestiging van HCM in Europa. De Japanse directie koos uiteindelijk voor Amsterdam, waar het in eerste instantie 18 hectare huurde. De aanwezigheid van een haven speelde een belangrijke rol in de locatiekeuze. Lange tijd is ook Vlissingen overwogen als vestigingsplaats, maar de internationale uitstraling van Amsterdam en de nabijheid van Schiphol zorgden ervoor dat de productievevestiging in Amsterdam terechtkwam. De Amerikahaven van Amsterdam kan bovendien grote schepen faciliteren. Door een groeiende vraag naar haar producten, kon deze productievevestiging kort na haar opening al niet meer aan deze vraag voldoen. Toen is, wederom in samenspraak met 'Japan', besloten om de productiecapaciteit te vergroten. De tweede productiefaciliteit is in 2007 in gebruik genomen. De vestiging in Hoogeveen betreft een verkoop- en servicevestiging voor de markt in Noordoost-Nederland. Eerder werd deze regio bediend vanuit een pand in Surhuisterveen, dat echter te klein was geworden. Hierop werd besloten, een nieuw pand te betrekken op een meer strategische plek. Uiteindelijk is in 2007 gekozen voor Hoogeveen.

Zo rond 2008/2009 werd duidelijk dat er een nieuw distributiecentrum moest komen. Het oude distributiecentrum in Oosterhout was tot aan de nok toe gevuld met onderdelen, en ook drie externe opslaglocaties werden gebruikt. Al een tijdje werd erover nagedacht een nieuw distributiecentrum te openen, toen ineens het nabijgelegen Citroënpand vrij kwam. Toen is het vervolgens vrij snel gegaan. Het initiatief voor de verhuizing kwam van HCME zelf, maar er moest goedkeuring vanuit Tokyo komen. In september 2010 ging het management in Japan akkoord met de aankoop van het nieuwe distributiecentrum in Oosterhout. Het moederbedrijf heeft dit gefinancierd.

Autonomie en bewegingsvrijheid

Initiatieven moeten altijd worden getoetst in Tokyo. Ook voor markttuitbreidingen moet overlegd worden met Tokyo. HCME heeft een filiaal in Dubai, waar vanuit de verkoopactiviteiten in het Midden-Oosten en Noord- en Midden-Afrika worden gecoördineerd. Recentelijk is de Oost-Afrikaanse markt aangeboord. Uit Kenia kwam een order voor graafmachines. Dit wordt vervolgens naar het hoofdkantoor in Japan gecommuniceerd, omdat er nog niet eerder zaken waren gedaan in Kenya. Het hoofdkantoor vindt dit soort zaken echter al snel goed, omdat er blijkbaar markt is voor Hitachi-producten in Oost-Afrika. Bovendien is dit een regio waarin een verdere groei van de vraag in de toekomst wordt verwacht.

Lokale hulpbronnen

De belangrijkste leveringen komen nog altijd per schip aan in Amsterdam en Rotterdam. Zo importeert HCME onderdelen vanuit onder meer Japan, Polen, Tsjechië en China. Verder gaat HCME natuurlijk relaties aan met haar arbeidskrachten. Het aantal arbeidskrachten van HCME fluctueert

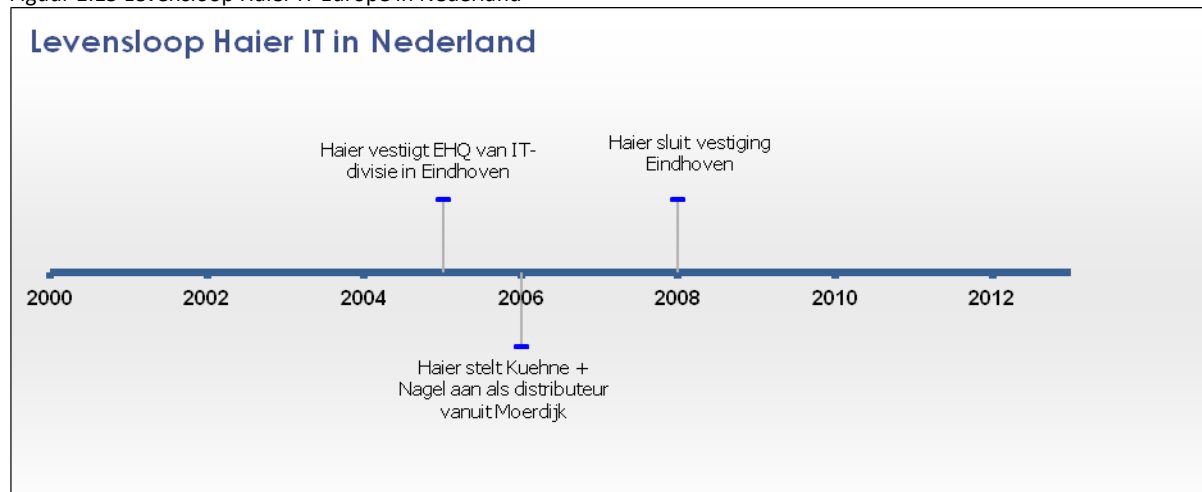
tussen de 550 en 600, op dit moment zijn het er zo'n 550. Veel van deze medewerkers verrichten productiewerk, waarvoor ze speciale trainingen krijgen. Niet alle medewerkers komen uit de gastregio. Zo zijn er Japanse expats werkzaam, maar ook andere nationaliteiten. Er is sprake van een internationale werkomgeving, en de voertaal is dan ook Engels.

1.10 HAIER IT EUROPE

Deze Chinese multinational is gespecialiseerd in het ontwikkelen, produceren en verkopen van witgoed en huishoudelijke apparaten. De basis voor het bedrijf werd gelegd in 1955. In Qingdao werd onder de naam Qingdao Electric Machine Factory een fabriek geopend waar koelkasten en wasmachines werden geproduceerd. Begin jaren '80 verkeerde het bedrijf in zwaar weer en stond het op de rand van een faillissement. Een nieuwe joint-venture met het Duitse Liebherr bood in 1984 uitkomst. Liebherr zag het enorme potentieel van de Chinese markt en Haier kon op haar beurt leren van de kennis en technologie van Haier (Yi & Ye, 2003). Onder de nieuwe directeur Zhang Ruimin werd de focus gelegd op de markt voor koelkasten. In 1991 fuseerde het bedrijf met de bedrijven Qingdao Freezer Factory en de Qingdao Air Conditioner Factory en ging het verder onder de naam Haier Group. Deze naam is afgeleid van het Duitse Liebherr. Vanaf 1991 heeft Haier zich ook meer gediversifieerd. Zo produceert het weer wasmachines, maar ook mobiele telefoons, laptops en air conditioners. Tegenwoordig is het een van 's werelds grootste witgoedfabrikanten, met producten die verkocht worden in meer dan honderd landen. Haar wereldwijde hoofdkantoor staat nog steeds in Qingdao, en er werken wereldwijd meer dan 60.000 mensen bij Haier (Haier, 2012).

De internationaliseringsstrategie van Haier is te kenmerken als 'first the hard, then the easy' (Yi & Ye, 2003, p.187). Een ander belangrijk aspect van Haier's internationaliseringsstrategie is dat de activiteiten op buitenlandse markten gelokaliseerd worden: Door het aannemen van personeel uit de gastregio en het opzetten van een vestiging in de gastregio leert Haier van de lokale marktomstandigheden waaraan de producten vervolgens kunnen worden aangepast (Yi & Ye, 2003). Haier vestigde zich in 1992 voor het eerst in het buitenland. Het ging een joint-venture aan met een Indonesisch bedrijf, wat resulteerde in een productievevestiging in Indonesië. Enkele jaren later opende Haier vestigingen in Maleisië en de Filipijnen. Deze ervaringen in landen relatief dicht bij China zouden het bedrijf voordelen opleveren bij het opzetten van productievevestigingen in gebieden die verder van huis liggen (Yi & Ye, 2003). Begin jaren '90 begon Haier producten te exporteren naar Europa. Als eerste naar Groot-Brittannië en Duitsland, later volgden Frankrijk en Italië. Haier's eerste fysieke vestiging in Europa betrof een productievevestiging in toenmalig Joegoslavië, via een joint-venture met een lokaal bedrijf. Haier Europe vestigde zich in 2000 in Varese, Italië. Van hieruit werd de marketing en verkoop van Haier-producten in 13 Europese landen gecoördineerd. In 2001 nam Haier een Italiaanse producent van koelkasten over waarmee het de beschikking kreeg over een hoogwaardige productievevestiging (Duysters et al., 2009). Tegenwoordig staat het Europese hoofdkantoor van Haier in Parijs, een belangrijk R&D-centrum is gevestigd in Nürnberg en de belangrijkste Europese productievevestiging is in Italië gevestigd (Haier, 2012).

Figuur 1.15 Levensloop Haier IT Europe in Nederland



Bron: eigen bewerking

Haier IT in Nederland

In 2005 kondigde Haier aan haar Europese hoofdkantoor voor haar IT-divisie in Eindhoven te vestigen. Het bedrijf werd opgericht in 2005 onder de naam Haier IT Europe. Het bedrijf begon hier met tien man personeel (Elsevier, 2006). Vanuit deze vestiging werd de verkoop, marketing, distributie en aftersales service voor Haier's IT-producten gecoördineerd. De keuze voor Eindhoven werd ingegeven door de nabijheid van bedrijven als Philips en de aanwezige cluster van Taiwanese en Chinese bedrijven (NRC, 2006; BOM, 2006). Voor de distributie en logistiek van de producten die vanuit China naar Nederland worden verscheept, werd een contract aangegaan met logistiek dienstverlener Kuehne + Nagel. Vanuit hun distributiecentrum in Moerdijk worden Haier's producten vervolgens over de Europese markt gedistribueerd.

De verwachtingen waren hooggespannen. Binnen vijf jaar zou dit Europese hoofdkantoor mikken op zo'n 300 tot 500 arbeidsplaatsen, en bovendien was er de mogelijkheid dat Haier ook het hoofdkantoor voor haar witgoeddivisie naar Eindhoven zou verplaatsen (Eindhovens Dagblad, 2009). Het liep echter anders. Haier sloot de vestiging in 2008, nadat het geen voet aan de grond kreeg op de markt voor consumentenelektronica in Europa. Haier besloot haar ambities op de IT-markt te laten varen en zich voorlopig te richten op haar core-business, de witgoedmarkt (Eindhovens Dagblad, 2009).

Volgens de BOM zijn er verschillende redenen waarom het misging met Haier IT Europe, die allemaal zijn terug te voeren op de strategie van het (moeder)bedrijf. Haier is volgens hen een traditioneel geleid Chinees bedrijf, in de zin dat het erg hiërarchisch is. Het contact tussen de Eindhovense vestiging en het moederbedrijf was slecht, waarbij er geen ruimte was voor een eigen strategie vanuit de Eindhovense vestiging. Bovendien was er nauwelijks afstemming met andere dochterondernemingen van Haier in Europa als het gaat om bijvoorbeeld marketing. Er werd slechts op prijs geconcurrerd, en er werd niet geluisterd naar wensen om producten aan te passen aan de Europese markt. Daarbij was er ook geen geduld, er moest direct omzet gegenereerd worden. De BOM geeft aan zich verwonderd te hebben over de wijze waarop Haier, toch een gevestigde Chinese multinational, opereerde in Eindhoven.

Directe effecten

Volgens de BOM heeft Haier IT Europe in Eindhoven op haar hoogtepunt twintig werknemers in dienst gehad. De rol van dit bedrijf binnen het Haierconcern is dan ook groot, en het best te classificeren als 'local implementer'.

Bijlage 2 Topiclist interviews bedrijven

1. Inleiding

1. Introductie onderzoek
2. Kunt u uzelf even voorstellen?
3. Wat houdt uw functie precies in?
4. Hoe lang bent u al actief in deze functie?
5. Kunt u omschrijven wat de core-business van het moederbedrijf is?
6. Wat is de rol van deze dochteronderneming binnen het moederbedrijf?
7. Kunt u de organisatiestructuur vanuit het moederbedrijf toelichten: valt u bijvoorbeeld nog onder een RHQ?
8. Welke activiteiten worden hier uitgevoerd?
9. Wat is het marktgebied van deze dochteronderneming?
10. Hoeveel werknemers zijn hier actief?
11. Hoeveel andere vestigingen in Nederland?
12. Wat is de rol van deze andere vestigingen?

2. Evolutie dochteronderneming in Nederland

13. Sinds wanneer zijn jullie in Nederland actief?
14. Wanneer en waar werd de eerste vestiging in Nederland geopend?
15. Wat voor activiteiten werden er destijds uitgevoerd?
16. Kunt u de taken en verantwoordelijkheden die het bedrijf destijds had beschrijven of achterhalen?
17. Waarom kwam het bedrijf destijds naar Nederland?
18. Met welke strategie werd de vestiging destijds opgezet?
19. In hoeverre wijkt deze af van de huidige strategie?
20. Op welke wijze heeft het bedrijf zich destijds in Nederland gevestigd (greenfield/joint-venture/overname)?
21. Kunt u een omschrijving geven (aan de hand van eigen bedrijfsgeschiedenis?) van de evolutie van het bedrijf in de loop der jaren: verplaatsingen, nieuwe vestigingen, nieuwe activiteiten, reorganisaties?
22. Kunt u van enkele recente locatiebeslissingen omschrijven hoe deze tot stand kwamen?
 - Inzoomen op aanleiding, initiatief, locatiefactoren, besluitvorming etc.
23. Kunt u toelichten waarom bepaalde activiteiten in de loop der jaren zijn toegevoegd/weggefallen?
24. Hebben jullie daar zelf nog wat over te zeggen of wordt dit vanuit het moederbedrijf opgedrongen?
25. Kunt u toelichten of, hoe en waarom de rol van deze dochteronderneming binnen de multinational in de loop der jaren is veranderd?
26. Is het marktgebied van deze dochteronderneming in de loop der jaren veranderd? Waarom?

3. Relatie met het hoofdkantoor

27. Kunt u het pakket van taken en verantwoordelijkheden van deze dochteronderneming omschrijven?
28. Waar worden de belangrijke beslissingen met betrekking tot deze vestiging genomen?
29. In hoeverre hebben jullie inspraak in deze beslissingen?
30. Aan wie moeten jullie verantwoordelijk afleggen (RHQ/HQ)?
31. Waarover en hoe frequent moeten jullie verantwoording afleggen?
32. Waar ligt de beslissingsbevoegdheid bij locatiebeslissingen?
33. Zijn jullie vrij in het ontplooiën van initiatieven gericht op aantrekken extra activiteiten?
34. Hoe wordt er omgegaan met deze initiatieven?

35. Zou u de vrijheid en bewegingsruimte van dit bedrijf binnen de multinational kunnen omschrijven? Wat kunnen jullie op eigen houtje doen en waarvoor moeten jullie toestemming vragen?
36. Hoe belangrijk zijn jullie voor het moederbedrijf ten opzichte van andere dochterondernemingen in het buitenland?
37. Hebben jullie specifieke kwaliteiten of competenties?
38. Wanneer leveren jullie een goede prestatie ten aanzien van het moederbedrijf?
39. Beïnvloeden goede prestaties de relatie met het hoofdkantoor?
40. Op welke manier? Meer ruimte voor initiatief, meer in te brengen?

4. Expats

41. Kunt u een aantal of een percentage noemen van het aantal expats dat bij deze dochteronderneming werken?
42. Op welke functies werken deze expats?
43. Waarom zitten hier geen lokale mensen?
44. In hoeverre zijn zij 'controlemechanismen' vanuit het moederbedrijf?
45. Zitten er ook lokale mensen in het management en de directie van deze dochteronderneming? Waarom wel/niet?
46. Is de nationaliteit van het management van belang voor de communicatie/banden met het hoofdkantoor?
47. Is het aantal expats in de loop der jaren toe- of afgenomen? Waarom?
48. Is de samenstelling (qua nationaliteit) van het management in de loop der jaren veranderd?

5. Bedrijfscultuur

49. Van Aziatische bedrijven wordt vaak gezegd dat zij een bijzondere bedrijfscultuur hebben. Merkt u hier wat van binnen uw bedrijf?
50. Kunt u voorbeelden geven?
51. Op welke manier beïnvloedt dit het functioneren?
52. Zie je iets van deze bedrijfscultuur terug in locatiebeslissingen?
53. Op welke manier en kunt u een voorbeeld geven?
54. Merkt u dat het bedrijf meer 'Nederlands' wordt naarmate het langer hier gevestigd is?
55. Zo ja, op welke manier merkt u dat?

6. Lokale hulpbronnen

56. Is het aangaan van relaties met lokale actoren van belang voor jullie?
57. In hoeverre zijn lokale toeleveranciers van belang voor jullie?
58. In hoeverre zijn lokale samenwerkingspartners van belang voor jullie?
59. In hoeverre zijn lokale kennisinstellingen van belang voor jullie?
60. In hoeverre is een goede band met de lokale overheid van belang voor jullie?
61. In hoeverre is het werknemersbestand gemakkelijk te vervangen?
62. Hebben deze lokale hulpbronnen een rol gespeeld in locatiebeslissingen? Waarom?

7. Vestigingsklimaat

63. Hoe kijken jullie aan tegen zowel het Nederlandse als het regionale vestigingsklimaat?
64. Wat zijn voor jullie de positieve en negatieve aspecten?
65. Zijn de mainports van belang voor jullie bedrijfsactiviteiten?
66. Op welke manier maken jullie hier gebruik van?
67. Is het voor jullie van belang in de nabijheid van deze mainports gevestigd te zijn?
68. In hoeverre heeft de huidige situatie in Europa jullie positie binnen de multinational beïnvloed?
69. Worden uw producten of diensten aangepast aan de regionale vraag?
70. Op welke manier gebeurt dit?

71. Kunt u een doorkijk geven naar de toekomst als het gaat om de positie van deze dochteronderneming in Nederland?
72. Zijn faciliteiten specifiek voor expats van belang voor jullie?
73. In hoeverre is het voor jullie van belang gevestigd te zijn in een internationale omgeving?
74. In hoeverre is het voor jullie van belang gevestigd te zijn in een omgeving waarin meerdere bedrijven uit China/Japan/Korea/Taiwan gevestigd zijn?

8. Afsluiting

75. Heeft u nog toevoegingen of vragen naar aanleiding van dit interview?
76. Dankwoord en afsluiting

Bijlage 3 Topiclist Amsterdam in Business

1. Inleiding

1. Introductie onderzoek
2. Kunt u uzelf even voorstellen?
3. Wat houdt uw functie precies in?
4. Hoe lang bent u al actief in deze functie?
5. In welke hoedanigheid heeft u te maken met/kennis van (Oost-)Aziatische bedrijven?

2. Oost-Aziatische en Japanse bedrijven

6. Is dit een belangrijke regio voor jullie? Waarom wel/niet?
7. Zijn er binnen deze regio landen die van groter belang zijn dan andere landen binnen deze regio?
8. Ziet u hierin veranderingen optreden? Toenemend belang Chinese investeringen bijvoorbeeld?
9. Hoe zou u de Japanse bedrijfscultuur typeren?
 - Waarin verschilt deze van Westerse?
 - Specifiek Japans of geldt dit ook voor landen als China, Korea, Taiwan
10. In hoeverre beïnvloedt de Japanse bedrijfscultuur het functioneren van Japanse bedrijven hier?
 - Hoe kun je hier als regionale ontwikkelingsmaatschappij rekening mee houden?
11. Onderhouden bedrijven afkomstig uit deze regio graag goede banden met de overheid? Waarom?
12. Hoe speelt u daarop in?

3. Vestigingsklimaat

13. Is Nederland (zelfde vragen voor regio Amsterdam) een aantrekkelijk land voor bedrijven afkomstig uit Japan e.o. om zich te vestigen?
14. Welke aspecten van het Nederlandse vestigingsklimaat maken het voor hen aantrekkelijk?
15. Welke aspecten van het Nederlandse vestigingsklimaat maken het voor hen minder aantrekkelijk?
16. Wat is de meest voorkomende reden voor deze bedrijven om in Nederland een vestiging op te zetten?
17. In hoeverre beïnvloedt dit de vestigingsplaatskeuze?
18. Invloed omstandigheden in Europa op positie en toekomst Japanse dochterbedrijven in Nederland?
19. Waarom is Nederland zo aantrekkelijk voor Japanse bedrijven
20. Welke activiteiten voeren ze hier uit
21. Komt het vaak voor dat ze deze activiteiten veranderen?
 - Zijn er gebeurtenissen/factoren die deze verandering beïnvloeden
22. Ziet u verschillen tussen bedrijven die hier lang of kort gevestigd zijn?

4. Internationalisering en evolutie

23. Hoe beginnen zij hun activiteiten in Nederland doorgaans? Is hier een patroon in te ontdekken?
24. Komt het vaak voor dat vestigingen na hun initiële activiteit extra activiteiten aantrekken?
25. Komt het vaak voor dat bedrijven vanuit Nederland hun marktbereik uitbreiden?
26. Zijn bedrijven die hier hun Europese hoofdkantoor hebben, vaak begonnen met minder hoogwaardige activiteiten? Zo ja, welk type activiteiten?
27. In hoeverre is er bij bedrijven die hier al geruime tijd zitten en vervolginvesteringen hebben weten aan te trekken, sprake geweest van geleidelijke groei?

28. Waarom ontwikkelen bedrijven zich geleidelijk denkt u?
29. Hoe komen vervolginvesteringen tot stand?
30. Waar ligt het initiatief doorgaans?
31. Wie leidt het locatievraagstuk?
32. Waar ligt de beslissingsbevoegdheid?
33. Voorbeelden van bedrijf met veel vervolginvesteringen
34. Nederland kansrijk voor welk type vervolginvestering?
35. Voldoen bedrijven die doorgroeien aan specifieke kenmerken als...
 - goede prestaties
 - ondernemend management
 - lokaal management

5. Relatie met het moederbedrijf

36. Kunt u aangeven hoe de besluitvorming binnen Japanse bedrijven gekenmerkt kan worden?
37. In hoeverre zijn Japanse dochterbedrijven speelballen van het hoofdkantoor?
38. Evt: waarom worden deze bedrijven zo strak geleid?
39. Wordt dit na verloop van tijd minder?
40. In hoeverre is er ruimte voor eigen initiatief bij dochterbedrijf?
41. Ziet u veranderingen in de ruimte voor eigen initiatief en beslissingsbevoegdheid naarmate dochterondernemingen hier langer zitten?
42. Hoe zou u de relatie tussen het hoofdkantoor en de dochteronderneming typeren? Waarom?
43. Waar worden de belangrijke beslissingen t.a.v. de dochteronderneming gehouden?
 - als het gaat om verplaatsingen
 - als het gaat om aantrekken extra activiteiten
 - als het gaat om aanboren nieuwe markten
44. In hoeverre zijn dochterondernemingen Japanse bedrijven autonoom?
45. In hoeverre is er bij dochterondernemingen in Nederland ruimte voor een eigen strategie, op strategisch vlak en op operationeel vlak?
 - Is dit afhankelijk van type activiteiten?
 - Is dit afhankelijk van prestaties?
 - Is dit afhankelijk van de tijd dat ze in Nederland gevestigd zijn?
 - Zijn hierin verschillen waarneembaar tussen Japan/China/Taiwan/Zuid-Korea?
46. Op welke vlakken mogen zij hun eigen keuzes maken?
47. Kunt u aangeven hoe de besluitvorming rondom locatiebeslissingen van deze bedrijven gekenmerkt kan worden (langdurig? uitgebreid?)
48. Zijn er bepaalde typen dochterondernemingen die meer te zeggen hebben over hun eigen ontwikkeling en vervolginvesteringen?

6. Lokale hulpbronnen en regionale effecten

49. In hoeverre zijn Japanse dochterondernemingen footloose?
50. Zijn er type vestigingen (marketing- en verkoop/productie/distributie/hoofdkantoor) die zich meer verankeren dan de andere?
51. In hoeverre gaan Japanse dochterondernemingen relaties aan met lokale toeleveranciers, of zijn het 'eilandjes' die volledig afhankelijk zijn van het moederbedrijf?
52. Zijn er sectoren waarvoor dit meer/minder geldt?
53. Zijn er type activiteiten waarvoor dit meer/minder geldt?
54. Voor welk type activiteit is het bestaande werknemersbestand van groot belang? Waarom?
55. Merkt u dat Japanse dochterondernemingen veel samenwerken met partners en kennisinstellingen, of zijn ze beter te typeren als 'stand-alone'?
56. Voor welk type bedrijf geldt dat ze veel participeren in samenwerkingsverbanden?
57. Zijn Japanse dochterondernemingen gevoelig voor een goede band met de lokale overheid?
 - Waarom?

- 58. Merkt u dat de regionale effecten toenemen naarmate een bedrijf hier langer is gevestigd?
- 59. Hoe komen deze relaties tot stand? Vrij om zelf relaties aan te knopen met lokale toeleveranciers/partners/kennisinstellingen?

7. Locatievoorkeuren

- 60. Zijn er patronen te herkennen in het vestigingsplaatsgedrag van deze bedrijven wanneer zij zich voor het eerst in Nederland vestigen?
- 61. In hoeverre zoeken Japanse bedrijven elkaar op? Geldt dit ook voor Korea? Waarom wel/niet?
- 62. Wat is hierin de rol van (etnische) netwerken?
- 63. Wat is hierin de rol van de aanwezigheid van bedrijven/concurrenten uit dezelfde regio van herkomst?
- 64. Wat is hierin de rol van banken?
- 65. Wat is hierin de rol van voorzieningen gericht op expats?
- 66. Wat is hierin het belang met het reeds bekend zijn met een regio (voormalige importeur bijvoorbeeld)?
- 67. Belang stedelijkheid/massa
- 68. Belang internationale uitstraling vestigingsplaats
- 69. In hoeverre zou u het locatiekeuzegedrag van deze bedrijven omschrijven als conservatief? Waarom wel/niet?
- 70. Wat is hierin de rol van de onbekendheid met de vestigingsregio?
- 71. Merkt u dat wanneer bedrijven eenmaal in Nederland gevestigd zijn, factoren als netwerken en de aanwezigheid van andere Japanse bedrijven, minder een rol spelen bij volgende locatievraagstukken?

8. De rol van expats

- 72. In hoeverre maken dochterondernemingen afkomstig uit China/Japan/Korea/Taiwan gebruik van expats?
- 73. Zijn er nog verschillen tussen deze landen waarneembaar?
- 74. Op welke functies worden deze expats ingezet?
- 75. Waarom maken zij gebruik van expats?
- 76. In hoeverre zijn expats vooruitgeschoven posten vanuit het moederconcern?
- 77. Ziet u vaak dat er lokale mensen op leidinggevende functies worden neergezet?
- 78. Waarom gebeurt dit?
- 79. Bij welk type bedrijven ziet u dit gebeuren?
- 80. Maakt het hiervoor nog uit hoelang het dochteronderneming in Nederland gevestigd is?
- 81. Maakt het hiervoor nog uit wat de prestaties van de dochteronderneming zijn?
- 82. Maakt het hiervoor nog uit wat het belang van de dochteronderneming binnen de multinational is?
- 83. In hoeverre merkt u dat bedrijven naarmate ze langer hier gevestigd zijn, steeds 'Nederlandser' worden?
- 84. Waaraan merkt u dat?
- 85. Heeft u hier een verklaring voor?

10. Afsluiting

- 86. Nog toevoegingen of andere opmerkingen?
- 87. Samenvatting belangrijkste punten en dankwoord.

Bijlage 4 Topiclist Brabantse Ontwikkelings Maatschappij

1. Inleiding

1. Introductie onderzoek
2. Kunt u uzelf even voorstellen?
3. Wat houdt uw functie precies in?
4. Hoe lang bent u al actief in deze functie?
5. In welke hoedanigheid heeft u te maken met/kennis van (Oost-)Aziatische bedrijven?

2. Oost-Aziatische bedrijven

6. Is dit een belangrijke regio voor jullie? Waarom wel/niet?
7. Zijn er binnen deze regio landen die van groter belang zijn dan andere landen binnen deze regio?
8. Ziet u hierin veranderingen optreden? Toenemend belang Chinese investeringen bijvoorbeeld?
9. In hoeverre verschillen bedrijven uit Japan/Taiwan/China/Korea wat betreft bedrijfscultuur en hoe ziet die bedrijfscultuur eruit?
10. Hoe houdt u in het benaderen/acquireren van deze bedrijven rekening met deze bedrijfscultuur?
11. Onderhouden bedrijven afkomstig uit deze regio graag goede banden met de overheid? Waarom?

3. Vestigingsklimaat

12. Is Nederland (zelfde vragen voor Brabant) een aantrekkelijk land voor bedrijven afkomstig uit Oost-Azië om zich te vestigen?
13. Welke aspecten van het Nederlandse vestigingsklimaat maken het voor hen aantrekkelijk?
14. Welke aspecten van het Nederlandse vestigingsklimaat maken het voor hen minder aantrekkelijk?
15. Wat is de meest voorkomende reden voor deze bedrijven om in Nederland een vestiging op te zetten?
16. In hoeverre beïnvloedt dit de vestigingsplaatskeuze?
17. Invloed omstandigheden in Europa op positie en toekomst Aziatische dochterbedrijven in Nederland?

4. Internationalisering en evolutie

18. Hoe beginnen zij hun activiteiten in Nederland doorgaans? Is hier een patroon in te ontdekken?
19. Zijn bedrijven die hier hun Europese hoofdkantoor hebben, vaak begonnen met minder hoogwaardige activiteiten? Zo ja, welk type activiteiten?
20. In hoeverre is er bij bedrijven die hier al geruime tijd zitten en vervolginvesteringen hebben weten aan te trekken, sprake geweest van geleidelijke groei?
21. Waarom ontwikkelen bedrijven zich geleidelijk denkt u?
22. Hoe komen vervolginvesteringen tot stand?
23. Waar ligt het initiatief doorgaans?
24. Wie leidt het locatievraagstuk?
25. Waar ligt de beslissingsbevoegdheid?
26. Voorbeelden van bedrijf met veel vervolginvesteringen
27. Nederland kansrijk voor welk type vervolginvestering?
28. Voldoen bedrijven die doorgroeien aan specifieke kenmerken als...
 - goede prestaties

- ondernemend management
- lokaal management

5. Relatie met het moederbedrijf

29. Hoe zou u de (strategische) besluitvorming voor bedrijven uit deze landen typeren? (centralistisch, duur, bottom-up?)
30. Hoe worden dochterbedrijven geleid: als een marionet van het hoofdkantoor?
31. Wordt dit na verloop van tijd minder?
32. In hoeverre is er ruimte voor eigen initiatief bij dochterbedrijf?
33. Ziet u veranderingen in de ruimte voor eigen initiatief en beslissingsbevoegdheid naarmate dochterondernemingen hier langer zitten?
34. Hoe zou u de relatie tussen het hoofdkantoor en de dochteronderneming typeren? Waarom?
35. Waar worden de belangrijke beslissingen t.a.v. de dochteronderneming gehouden?
 - als het gaat om verplaatsingen
 - als het gaat om aantrekken extra activiteiten
 - als het gaat om aanboren nieuwe markten
36. In hoeverre zijn dochterondernemingen van bedrijven afkomstig uit Oost-Azië autonoom?
37. In hoeverre is er bij dochterondernemingen in Nederland ruimte voor een eigen strategie, op strategisch vlak en op operationeel vlak?
 - Is dit afhankelijk van type activiteiten?
 - Is dit afhankelijk van prestaties?
 - Is dit afhankelijk van de tijd dat ze in Nederland gevestigd zijn?
 - Zijn hierin verschillen waarneembaar tussen Japan/China/Taiwan/Zuid-Korea?
38. Op welke vlakken mogen zij hun eigen keuzes maken?
39. Kunt u aangeven hoe de besluitvorming rondom locatiebeslissingen van deze bedrijven gekenmerkt kan worden (langdurig? uitgebreid?)

6. Lokale hulpbronnen en regionale effecten

40. In hoeverre zijn buitenlandse dochterondernemingen footloose?
41. Zijn er type vestigingen (marketing- en verkoop/productie/distributie/hoofdkantoor) die zich meer verankeren dan de andere?
42. In hoeverre gaan Aziatische dochterondernemingen relaties aan met lokale toeleveranciers, of zijn het 'eilandjes' die volledig afhankelijk zijn van het moederbedrijf?
43. Zijn er sectoren waarvoor dit meer/minder geldt?
44. Zijn er type activiteiten waarvoor dit meer/minder geldt?
45. Voor welk type activiteit is het bestaande werknemersbestand van groot belang? Waarom?
46. Merkt u dat Aziatische dochterondernemingen veel samenwerken met partners en kennisinstellingen, of zijn ze beter te typeren als 'stand-alone'?
47. Voor welk type bedrijf geldt dat ze veel participeren in samenwerkingsverbanden?
48. Zijn Aziatische dochterondernemingen gevoelig voor een goede band met de lokale overheid? Waarom?
49. Zijn er hierin verschillen tussen China/Japan/Korea/Taiwan?
50. Merkt u dat de regionale effecten toenemen naarmate een bedrijf hier langer is gevestigd?

7. Locatievoorkeuren

51. Zijn er patronen te herkennen in het vestigingsplaatsgedrag van deze bedrijven wanneer zij zich voor het eerst in Nederland vestigen?
52. In hoeverre zoeken Aziatische bedrijven elkaar op? Waarom wel/niet?
53. Wat is hierin de rol van (etnische) netwerken?
54. Wat is hierin de rol van de aanwezigheid van bedrijven/concurrenten uit dezelfde regio van herkomst?

55. Wat is hierin de rol van banken?
56. Wat is hierin de rol van voorzieningen gericht op expats?
57. Wat is hierin het belang met het reeds bekend zijn met een regio (voormalige importeur bijvoorbeeld)?
58. Belang stedelijkheid/massa
59. Belang internationale uitstraling vestigingsplaats
60. In hoeverre zou u het locatiekeuzegedrag van deze bedrijven omschrijven als conservatief? Waarom wel/niet?
61. Wat is hierin de rol van de onbekendheid met de vestigingsregio?
62. Merkt u dat wanneer bedrijven eenmaal in Nederland gevestigd zijn, factoren als netwerken en de aanwezigheid van andere Aziatische bedrijven, minder een rol spelen bij volgende locatievraagstukken?

8. De rol van expats

63. In hoeverre maken dochterondernemingen afkomstig uit China/Japan/Korea/Taiwan gebruik van expats?
64. Zijn er nog verschillen tussen deze landen waarneembaar?
65. Op welke functies worden deze expats ingezet?
66. Waarom maken zij gebruik van expats?
67. In hoeverre zijn expats vooruitgeschoven posten vanuit het moederconcern?
68. Ziet u vaak dat er lokale mensen op leidinggevende functies worden neergezet?
69. Waarom gebeurt dit?
70. Bij welk type bedrijven ziet u dit gebeuren?
71. Maakt het hiervoor nog uit hoelang het dochteronderneming in Nederland gevestigd is?
72. Maakt het hiervoor nog uit wat de prestaties van de dochteronderneming zijn?
73. Maakt het hiervoor nog uit wat het belang van de dochteronderneming binnen de multinational is?
74. In hoeverre merkt u dat bedrijven naarmate ze langer hier gevestigd zijn, steeds 'Nederlandser' worden?
75. Waaraan merkt u dat?
76. Heeft u hier een verklaring voor?

9. Haier

77. Kunt u aangeven waarom Haier zich in 2005 in Eindhoven vestigde?
78. Kunt u het locatiekeuzetraject omschrijven?
79. Kunt u aangeven hoe deze vestiging werd geleid vanuit het moederconcern?
80. Kunt u aangeven wat de rol van deze vestiging binnen het moederconcern was?
81. Waarom werd al snel de stekker uit deze aanvankelijk veelbelovende vestiging getrokken?
82. Welke factoren speelden hierin een rol?
83. Is dit exemplarisch voor de manier waarop Chinese bedrijven hier opereren?

10. Afsluiting

84. Nog toevoegingen of andere opmerkingen?
85. Samenvatting belangrijkste punten en dankwoord.